

## Een vergelijking tussen 1954 en 1973 van de algemeen secretaris - afscheid Hr. vd Wiel

Het is al vele jaren gebruikelijk dat de algemeen secretaris van de FNZ een mondelinge toelichting geeft op de schriftelijke mededelingen voor de algemene vergadering van de FNZ. Het was voor de laatste keer dat Dr. E. van de Wiel zich van deze taak heeft gekweten, want begin volgend jaar bereikt hij de pensioen gerechtigde leeftijd.



*Dr. E. van der Wiel*

Vanwege het feit dat de heer Van de Wiel begin volgend jaar de FNZ gaat verlaten, vond hij het een goed moment om in het kort de situatie van nu, anno 1973, te vergelijken met 19 jaar geleden, toen de heer Geluk als ambtsvoorganger van de heer Van de Wiel voor de laatste keer de algemene vergadering van de FNZ toesprak. Dat was op 14 september 1954 te Nijmegen.

De heer Geluk hield toen een inleiding, getiteld „Enkele beschouwingen met betrekking tot de Nederlandse zuivelcoöperatie. Die inleiding is later als brochure uitgegeven.

De heer Van de Wiel had deze brochure er nog eens op nagelezen en zei daarvan:

„Geluk heeft zich toen niet in de eerste plaats verdiept in historische beschouwingen - daarin heeft hij zich later kunnen uitleven in zijn boek „Zuivelcoöperatie in Nederland" - doch de blik naar de toekomst gewend en enige wijze lessen aan zijn gehoor meegegeven. Die lessen hadden voornamelijk betrekking op wat we tegenwoordig noemen: verenigingszaken. Hij verdiepte zich met name in de wijze waarop de band tussen lid en coöperatie kan en ook moet worden aangehaald, teneinde de coöperatieve ondernemingsvorm een steeds belangrijker plaats in de zuiveleconomie te doen innemen, en in de vraag wat daarbij de functie van resp. bestuur en directie is.

Ik stel mij nu de vraag: zou een inleiding van een afscheid nemend secretaris van de FNZ vandaag de dag dezelfde zaken aan de orde stellen? Begrijpt u me goed: het houden van zo'n inleiding ligt geenszins in mijn bedoeling, want dat past niet in de regie van deze dag. Maar indien zo'n inleiding gehouden zou worden, zouden deze verenigingszaken dan de voorrang krijgen? Ik geloof het niet. Ik ben er voor mijzelf niet helemaal uit of dat dan zou liggen aan de verschillende persoonlijke geaardheid van de vroegere en de huidige functionaris of aan de geheel verschillende omstandigheden die er heersen.

De heer Geluk had misschien een wat vaderlijker instelling dan ik, maar het gezin waarop hij moest toezien, zag er ook heel anders uit. Liet Geluk een industrie achter met een gemiddelde aanvoer per fabriek van ca. 9 miljoen kg, thans bedraagt de gemiddelde fabrieksgrootte rond 37 miljoen kg; de totale aanvoer bij FNZ-fabrieken nam immers toe van 3,4 miljard kg in 1955 tot 7,3 miljard kg in 1972; het aantal fabrieken verminderde van 385 tot 200.

Zei Geluk een aantal coöperatieve ondernemingen vaarwel - ik maak hier dus verschil tussen fabrieken als technische eenheden en ondernemingen als economische eenheden - dat niet zoveel afweek van het totaal aantal fabrieken, n.l. 350, ik neem daarentegen afscheid van een industrie, waarin de resterende 200 fabrieken toebehoren aan slechts 69 ondernemingen. De gemiddelde melkaanvoer bij die ondernemingen bedraagt ca. 100 miljoen kg. Zo'n gemiddelde zegt natuurlijk niet veel. Duidelijker wordt het beeld wanneer ik vermeld dat de 15 ondernemingen, die een melkaanvoer hebben van elk meer dan 100 miljoen kg, met elkaar 80 % van alle coöperatieve melk verwerken; de drie grootste, met een aanvoer van elk meer dan 500 miljoen kg, verwerken met elkaar 40 % van alle coöperatieve melk. Aldus domineert een kleine groep van grote tot - voor Nederlandse begrippen - zeer grote ondernemingen onze coöperatieve zuivelwereld. Ik zei dus niet teveel toen ik er zo-even op wees dat mijn voorganger op een gezin had toe te zien dat er in samenstelling heel anders uitzag dan het geheel waar ik mee te maken heb".



*Een overzicht van beide zijden van de bestuurstafel.*

### **De noodzaak tot expansie**

„Is het streven naar lagere kosten per eenheid product de voornaamste drijfveer die leidt tot een toeneming van de fabrieksgrootte, een ontwikkeling van geheel ander karakter is oorzaak dat de ondernemingen naar expansie uitzien. De afzet van melk en melkproducten ondervindt sinds enige tijd in toenemende mate concurrentie, niet slechts van de zij-

de van gelijksoortige bedrijven, maar ook van de zijde van oorspronkelijk niet tot de zuivelsector behorende ondernemingen, alsmede van andere soorten producten - frisdranken, producten met melkvreemde vetten enz.

Daarnaast zien we andere vormen van distributie ontstaan: zelfbedieningszaken en super markten. Deze concurrentie dwingt onze coöperaties zich teweer te stellen. Nieuwe producten moeten ontwikkeld en geïntroduceerd worden, het assortiment moet uitgebreid en de research verdiept worden, en merkenreclame moet worden gevoerd. Dit alles leidt tot de noodzaak tot expansie der ondernemingen. De sterke toeneming van de ondernemingsgrootte in onze dagen is aldus niet vanuit de productie maar vanuit de markt bepaald.

Dit alles heeft het klimaat waarin onze zuivelindustrie en wij als organisatie moeten opereren, sterk veranderd. De bonden, vanouds onze leden, zijn bezig aan betekenis in te boe

ten, de ondernemingen nemen hun plaats in, de FNZ bevindt zich op weg van een federatie van bonden naar een vereniging van ondernemingen. Als ik nog eens naga waar we ons vroeger druk over maakten, dan kom ik tot de conclusie dat vroeger, toen er nog een zeer groot aantal ondernemingen aan het productieproces deelnam - weliswaar variërend in omvang, maar in de rol die ze speelden ongeveer gelijkwaardig - dat vroeger de strijd vooral ging tussen de productierichtingen: consumptiemelk versus industriemelk, kaas versus poeder of condens. Elke productierichting poogde, ieder op haar tijd, zoveel mogelijk uit het Zuivelfonds te halen.

Veel tijd heeft ons bestuur toen moeten besteden - u herinnert het zich nog wel, mijnheer Van Waes - aan het wegen van de argumenten die door de verschillende productierichtingen naar voren werden gebracht om duidelijk te maken dat zij nu eens een keer aan de beurt waren. Doordat enerzijds het Zuivelfonds verdween, anderzijds de verschillende productierichtingen meer en meer in één en dezelfde onderneming werden geïntegreerd, maakten de spanningen tussen de productierichtingen plaats voor de spanningen tussen de ondernemingen.

Zonder spanningen lijken we niet gelukkig te kunnen zijn.

Het zijn, dunkt mij, deze situatie en de vraag hoe de FNZ zich daartegenover moet opstellen en daarop moet reageren, die in dit tijdsgewricht het onderwerp zouden uitmaken van een inleiding van een afscheid nemend secretaris. Waarbij het geheel de vraag zou zijn of zo'n inleiding - die dus niet gehouden wordt - zou moeten uitmonden in het geven van wijze lessen aan onze leden.

Daarvoor kon Geluk de moed opbrengen, maar ik zou er mij, geloof ik, niet aan wagen: doordat de ondernemingen zo groot en ook zo voornaam geworden zijn, zijn ze voor wijze lessen minder toegankelijk".

### **De besturingsproblematiek**

„Het voorgaande wil intussen niet zeggen dat de verenigingszaken aan belang zouden hebben ingeboet. U herinnert zich dat in de resoluties van Val-Monte II o.m. het volgende geschreven staat: „De conferentie heeft geconstateerd dat door het groter worden

van de ondernemingen steeds hogere eisen gesteld worden aan de voor het beleid verantwoordelijke bestuursleden. Zij is van mening dat onder auspiciën van de FNZ een studie moet worden ondernomen van de wijze waarop het bestuursleden mogelijk gemaakt kan worden om hun bestuurstaak, ook in de toekomst, goed te blijven vervullen".

Welnu, onder auspiciën van de FNZ is zo'n studie ondernomen en de resultaten daarvan zijn neergelegd in een rapport, getiteld „Over bestuur en besturing van grote zuivelcoöperaties". Dit rapport zal u allen binnenkort bereiken en ik beveel het zeer in uw aandacht aan. Het rapport schenkt aan drie aspecten van de bestuursproblematiek in het bijzonder aandacht.

In de eerste plaats is dat de wijze waarop bestuur en directie behoren samen te werken. In de tweede plaats zijn er de eisen die dit alles stelt aan de bestuursleden. Zij zullen over de nodige capaciteiten moeten beschikken om het management bij de vorming van het beleid voldoende tegenspel te kunnen geven en zodoende de belangen en de zeggenschap van de leden goed tot hun recht te laten komen. Naast persoonlijke eigenschappen is daartoe een bepaald niveau van kennis en kunde noodzakelijk. Samen met andere coöperatieve organisaties en met de standsorganisaties werken wij inmiddels - onder auspiciën van de Nationale Coöperatieve Raad - aan de totstandkoming van één algemene opleiding voor het aankomend verenigingskader. Het is de bedoeling met deze opleiding begin volgend jaar van start te gaan.

Een derde aspect van de besturingsproblematiek, waarop in het rapport wordt ingegaan, is de noodzaak van een nauw contact met de leden. Alleen een levendige communicatie tussen bestuur en leden-veehouders, waarbij aan de leden zoveel mogelijk relevante informatie wordt verstrekt, kan een voldoende betrokkenheid van de leden bij de gang van zaken in hun onderneming verzekeren. Een dergelijke betrokkenheid van de leden is voorwaarde voor een sterk en slagvaardig bestuur. Nogmaals, ik beveel dit rapport zeer in uw belangstelling aan.

Zo bladerend in de oude stukken ben ik nog een paar dingen tegengekomen die waard zijn gereleveerd te worden. Ik blijf vijf ministers van landbouw versleten te hebben. Daarvan hebben er vier onze vergadering toegesproken, waaruit ik de conclusie trek dat de regering het steeds op prijs stelt goede contacten met de FNZ te onderhouden. Dat schrijf ik niet toe aan het feit dat wij het predikaat Koninklijk in onze naam voeren, maar aan het belang dat de regering aan onze organisatie toekent als representant van een van de belangrijkste landbouwindustrieën. Wij kunnen het niet stellen zonder de regering, de regering kan het, als ze haar werk goed wil doen, niet stellen zonder de vrije organisaties van het bedrijfsleven".

### **Grillige ontwikkelingen**

„Voorts is het wellicht interessant te wijzen op de wat grillige ontwikkeling van de melkproductie in de afgelopen twintig jaar en na te gaan welke reacties de verschillende ups en downs in de melkproductie tevoorschijn riepen.

Vorbijgaand aan de tumultueuze ontwikkelingen in 1958 en 1959, gekenmerkt door in 1958 de laagste en in 1959 de hoogste prijzen sedert het einde van de oorlog, waarvan de oorzaak lag in de grote droogte in laatstgenoemd jaar, stap ik over op de jaren 1963 en 1964. In 1963 en 1964 was er in West-Europa een duidelijke stagnatie in de melkproductie waardoor de dalende tendens die sinds 1955 op de zuivelmarkt te onderken-

nen was - afgezien van de uitschieter in 1959 - werd omgebogen in een stijgende tendens.

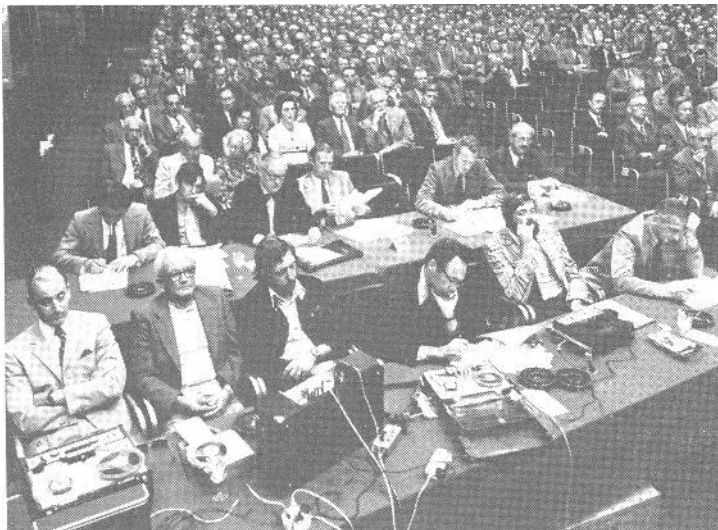
De marktnoteringen en daarmee de aan de boeren uitbetaalde melkprijzen ondergingen er de gunstige invloed van. En dan vraagt men zich natuurlijk af: zal het een tijdelijk of een blijvend verschijnsel zijn, liggen er conjuncturele of meer structurele oorzaken aan ten grondslag. De mens is dan maar al te graag geneigd tot wat optimisme en bereid aan de structurele factoren het zwaarste gewicht toe te kennen.

Zo ook de toen optredende Minister van Landbouw, de heer Biesheuvel, die in 1964 voor onze vergadering een inleiding hield. Dat was toen de tweede keer dat hij voor ons sprak. Al eerder, nl. in 1960, had hij onze vergadering toegesproken in zijn functie van voorzitter van de CBTB.

*Een geanimeerde discussie tussen de Minister van Landbouw en Visserij Mr. T. Brouwer, en de voorzitter en algemeen secretaris van het FNZ., resp. Drs. R. Zijlstra en Dr. E. van der Wiel*

Als ik ondeugend mag zijn, mag ik releveren dat hij zich toen grote zorgen maakte over het toenemende margarineverbruik en een grapje plaatste over de jeuk die je toen van de margarine kon krijgen. Het Nederlands Zuivelbureau mocht de Unilever daarvoor wel dankbaar zijn, was toen zijn conclusie. Maar goed, dat is allemaal 13 jaar geleden.

In 1964 gaf de stagnerende melkproductie hem aanleiding te stellen - zij het met verschillende slagen om de arm - dat het marktbeeld vooral verklaard moet worden uit de werking van structurele factoren, wat betekende dat voor de eerstkomende jaren rekening gehouden moest worden met een stabilisatie van onze melkproductie op het bestaande peil; een ontwikkeling die zich ook in andere West-Europese landen zou voordoen. En wat hebben we gezien? In 1965 en 1966 alweer een flinke toeneming van de melkproductie zowel in eigen land als in geheel West-Europa.



*De pers toonde eveneens grote belangstelling voor de bijeenkomst*

Om maar een enkel cijfer te noemen: bij ons was de boterproductie in 1965 alweer 15 % groter dan in 1964.

Iets dergelijks hebben we gezien in de jaren 1969-1971. Wederom stagnatie in de melkproductie. De toen bestaande te grote botervoorraden konden geheel worden weggewerkt; de zuivelwaarde steeg tot ongekende hoogte; wat intussen in het geheel nog niet

zeggen wilde dat de inkomenspositie van de melkveehouderij toereikend was. De melkproductie in de EEG daalde toen van 74,5 miljard kg in 1968 tot 70,4 miljard kg in 1971, d.i. met ongeveer 6 % in drie jaar.

Voor het geheel van West-Europa was het beeld ongeveer hetzelfde. Men begon toen ook weer danig optimistisch te extrapoleren en sprak de verwachting uit dat voor de komende 3 à 4 jaar het thans bestaande evenwicht op de zuivelmarkt onder normale omstandigheden wel gehandhaafd zou blijven.

Zelf ging ik zover - in september 1971 - om te zeggen voor eind 1973 niet opnieuw ernstige zuiveloverschotten te verwachten. Hoe geheel anders is het uitgekomen! De melkproductie in 1972 in de EEG was alweer een kleine 5% hoger dan in 1971, in West-Europa 4½ % hoger. En dit jaar heeft de stijging van de melkproductie zich weer verder voortgezet. In eigen land was de melkaanvoer dit jaar tot 11 augustus 5% hoger dan verleden jaar. In de eerste helft van 1973 zal in de EEG van de Negen de productie ca. 4% hoger zijn dan in 1972.

Dit alles leert ons weer opnieuw dat het verschil tussen overschot en schaarste kan liggen bij maar een paar procent van de melkproductie welke bijvoorbeeld alleen al door weersomstandigheden erbij kunnen komen of eraf kunnen gaan. Dit maakt het voorspellen op dit stuk zo'n hachelijke zaak. Dat heeft de ervaring in de afgelopen 10-15 jaar ons wel geleerd.

Met hoe gemengde gevoelens ik van mijn huidige functie ook afscheid moge nemen, ik ben in ieder geval blij dat ik tot het opstellen van prognoses niet meer geroepen zal worden. Mijn opvolger mag ik op dit stuk aanraden de grootst mogelijke voorzichtigheid te betrachten".

### **Zuivelwaarde en basisprijs**

„Een laatste opmerking nog omtrent de huidige situatie op de zuivelmarkt. Ik wees er al op dat de melkproductie vorig jaar en dit jaar weer flink toeneemt. De gevolgen daarvan voor de opbrengst van de melk zien we weerspiegeld in de ontwikkeling van het verschil tussen de zuivelwaarde en de basisprijs. Onder zuivelwaarde versta ik hier de gemiddelde zuivelwaarde van alle industrieel verwerkte melk, welke gevonden wordt door van de gezamenlijke marktopbrengst van de producten de gezamenlijke aanvoer- en verwerkingskosten af te trekken.

De basisprijs geeft aan de opbrengst van de melk bij verwerking tot de interventieproducten boter en mager melkpoeder, beide gerekend tegen inleveringsprijzen. Wanneer de markt zich in een situatie van over-aanbod bevindt, zullen de noteringen voor de producten de neiging hebben teruggedrukt te worden tot het niveau van de basisprijs en zal het verschil tussen zuivelwaarde en basisprijs steeds kleiner worden.

Het rekenkundig gemiddelde van de zuivelwaarde van alle industriemelk over de eerste acht perioden van dit kalenderjaar, d.i. tot 11 augustus, bedroeg f 39,98 per 100 kg melk met 3,7 % vet. Vergelijken we dit met de basisprijs zoals die na de verhoging van de inleveringsprijzen per half mei van dit jaar geworden is, nl. f 39,80, dan is er nog maar een miniem verschil tussen beide grootheden. Verleden jaar, dus in 1972, bedroeg dit verschil, wederom gemiddeld voor de eerste acht perioden, nog f 1,50 en in 1971, het jaar van de stagnerende melkproductie, zelfs f 2,90. Zoveel was toen,

1971, de zuivelwaarde dus hoger dan de basisprijs. Thans zijn, zoals gezegd, beide grootheden ongeveer gelijk, een indicatie voor een zwakke marktpositie".

### **De uitbetaalde melkprijs**

„De uitbetaalde melkprijs is voor de boer natuurlijk het belangrijkste. Die wijkt altijd wat af van de zuivelwaarde. De laatste grootheid heeft alleen betrekking op de industriemelk, de gemiddeld uitbetaalde melkprijs op alle melk, dus inclusief de consumptiemelk. Bovendien komen in de uitbetaalde melkprijs bepaalde elementen tot uitkering - zoals handelswinsten, het verschil tussen gecalculerde en werkelijke afschrijvingen - die niet in de zuivelwaarde begrepen zijn.

In het melkprijsjaar april 1971/72 bedroeg de gemiddeld uitbetaalde melkprijs per 100 kg melk met 3,7 % vet f 40,12. De richtprijs, d.i. de prijs die door Brussel vastgesteld wordt als indicatie van de melkprijs die de boer ongeveer moet halen, bedroeg in dat jaar 1971/72 f 37,47. Dit betekent dat in 1971/72 de uitbetaalde prijs f 2,65 boven de richtprijs lag.

Voor 1972/73 is de gemiddeld uitbetaalde melkprijs nog niet nauwkeurig berekend. Hij wordt thans geschat op f 41,25, terwijl de richtprijs f 40,62 bedraagt.

Hoe het resultaat over 1973/74 eruit zal zien, is natuurlijk nog in de schoot der goden. Onze rekenmeester en marktverkenner, de heer Schaap, meent op ongeveer f 42,60 te mogen rekenen, wederom hij 3,7 % vet. De richtprijs bedraagt voor ons land, rekening houdend met het negatieve correctief op mager melkpoeder van 2 RE, f 42,32. De verwachte gemiddelde uitbetalingprijs van f 42,60 wijkt daar dus nauwelijks van af.

Zoals ik zo-even zei, lagen we in 1971/72 nog f 2,65 boven de richtprijs. Met een uitbetalingprijs over 1973/74 van f 42,60 liggen we f 1,35 per 100 kg boven verleden jaar. Dat is slechts ongeveer 3 % meer. De grotere melkproductie en de gunstige opbrengsten van het afgestoten vee hebben dit jaar echter toch nog wel voor een niet onbevredigende rentabiliteit van de rundveehouderij kunnen zorgdragen".

Aldus de heer Van de Wiel, die in zijn huidige functie voor de laatste keer de algemene vergadering toesprak. Hij besloot zijn betoog met de woorden: „Dat was het dan. Ik wens u allen het allerbeste".



*De FNZ-kaastentoonstelling werd dit jaar gehouden in het wijkcentrum „'t Schalkkerf' in het nieuwe Haarlemse stadsdeel Schalkwijk. Hoewel voor verschillenden misschien wat moeilijk te vinden, bezochten toch velen voor en na de vergadering de tentoonstelling. De FNZ-vlag fungeerde hierbij als een vertrouwd baken in de nieuwbouw.*