

Zuivere Zuivel

Over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Europese zuivelindustrie

Ir. T.A. Vogelzang
Drs. J.A. Boone
Drs. F.A. Eiff
Ir. E. ten Pierick
Ir. C.J.A.M. de Bont
Ir. J.J. de Vlieger

Projectcode 63646

Mei 2003

Rapport 2.03.09

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Zuivere Zuivel; Over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Europese zuivelindustrie

Vogelzang, T.A., J.A. Boone, F.A. Eiff, E. ten Pierick, C.J.A.M. de Bont en J.J. de Vlieger
Den Haag, LEI, 2003

Rapport 2.03.09; ISBN 90-5242-829-8; Prijs € 20,- (inclusief 6% BTW)

128 p., fig., tab., bijl.

In het (internationale) bedrijfsleven is het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) momenteel erg actueel. Bedrijven zijn in toenemende mate actief op dit vlak en incorporeren ook in toenemende mate MVO in hun bedrijfsstrategie. Daarbij zijn niet alleen de afzonderlijke prestaties van bedrijven op het gebied van de MVO-onderdelen people, planet en profit interessant, maar ook het proces waarmee bedrijven hun MVO-activiteiten vormgeven. In dit rapport worden de MVO-prestaties van een zestal internationaal georiënteerde zuivelbedrijven uit de EU met elkaar vergeleken. Na een theoretische verhandeling over het begrip MVO en de toepassing daarvan op de zuivelindustrie worden de geselecteerde bedrijven in eerste instantie onderworpen aan een omgevingsanalyse. Daarbij is gekeken naar de actuele trends in de internationale zuivelindustrie, de marktoriëntatie van de betrokken bedrijven, de situatie in de primaire sector waar zij hun grondstoffen van betrekken, de afzet van de bedrijven en de te verwachten ontwikkelingen in de internationale zuivelmarkt. Vervolgens worden de onderzochte bedrijven achtereenvolgens vergeleken op de MVO-onderdelen profit, planet en people.

Het rapport wordt afgesloten met een aantal conclusies en aanbevelingen. Daarbij wordt onder andere ingegaan op de meetbaarheid van MVO, de mogelijke winstgevendheid van MVO, het proces van MVO en MVO in relatie tot ketensamenwerking. Afgesloten wordt met enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.wag-ur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.wag-ur.nl

© LEI, 2003

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summary	15
1. Inleiding	21
1.1 Achtergrond en doel van de studie	21
1.2 Methode van onderzoek	21
1.3 Opbouw van het rapport	22
2. Theorie MVO en vertaling naar de zuivelindustrie	23
2.1 Inleiding	23
2.2 Definitie MVO	23
2.3 Definitie en typologieën MVO-strategieën	24
2.3.1 Definitie (keten)strategie	24
2.3.2 Typologieën MVO-strategieën	26
2.4 MVO-thema's in de zuivelindustrie	30
2.4.1 Operationalisatie	30
2.4.2 Resultaat	32
3. Keuze en beschrijving van de onderzochte zuivelbedrijven	33
3.1 Inleiding	33
3.2 Overzicht internationale zuivelindustrie en keuze onderzochte bedrijven	33
3.3 Beschrijving onderzochte bedrijven	34
3.3.1 Arla Foods	34
3.3.2 Danone	35
3.3.3 Nordmilch	35
3.3.4 Parmalat	36
3.3.5 Campina	37
3.3.6 FCDF	37
4. Omgevingsanalyse	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Trends in de internationale zuivelindustrie	39
4.3 Marktoriëntatie	41
4.4 Structuur van de internationale zuivelmarkt	43
4.5 Primaire melkveehouderij in de betrokken EU-landen	45
4.6 Melkprijzen	50
4.7 Afzet	51
4.8 Beschouwing over het EU-zuivelbeleid	54

	Blz.
5. Vergelijking van de bedrijven op het MVO-onderdeel Profit	56
5.1 Inleiding	56
5.2 Arla Foods	56
5.3 Danone	58
5.4 Nordmilch	59
5.5 Parmalat	60
5.6 Campina	61
5.7 FCDF	62
5.8 Vergelijking	63
5.9 Conclusies	71
6. Vergelijking van de bedrijven op het MVO-onderdeel Planet	73
6.1 Inleiding	73
6.2 Arla Foods	73
6.3 Danone	76
6.4 Nordmilch	78
6.5 Parmalat	78
6.6 Campina	79
6.7 FCDF	82
6.8 Vergelijking	84
6.9 Conclusies	86
7. Vergelijking van de bedrijven op het MVO-onderdeel People	88
7.1 Inleiding	88
7.2 Arla Foods	88
7.3 Danone	91
7.4 Nordmilch	94
7.5 Parmalat	96
7.6 Campina	97
7.7 FCDF	99
7.8 Vergelijking	102
7.9 Conclusies	103
8. Conclusies en aanbevelingen	104
8.1 Conclusies	104
8.2 Aanbevelingen	107
Literatuur	109
Bijlagen	
1. Overzicht van geïnterviewde personen	113
2. Questionnaire	114

Woord vooraf

Agro-industriële bedrijven in binnen- en buitenland worden steeds meer geconfronteerd met allerlei veranderingen binnen en buiten de keten waarvan ze deel uitmaken. De markten waarin ze opereren zijn vaak complex en aan voortdurende wijzigingen onderhevig. Dit vereist van een onderneming onder andere responsiviteit (inclusief maatschappelijk verantwoord ondernemen), flexibiliteit en innovativiteit.

In dit rapport staat het maatschappelijk verantwoord ondernemen van internationaal georiënteerde zuivelbedrijven centraal. Hiertoe is een vergelijking (benchmark) gemaakt, waarbij de prestaties van die ondernemingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ketensamenwerking zijn beoordeeld. Daarbij is niet alleen gekeken naar de economische prestaties (profit) van de desbetreffende bedrijven, maar ook naar hun prestaties op het gebied van 'people' en 'planet' en de wijze waarop zij in hun maatschappelijke netwerk opereren ('proces').

Doel van het project was het onderzoeken van de prestaties van internationaal opererende zuivelondernemingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (people, planet en profit). Achterliggende gedachte daarbij was dat deze bedrijven via hun MVO-prestaties ook een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van publieke doelen als duurzaamheid, voedselveiligheid en dierenwelzijn.

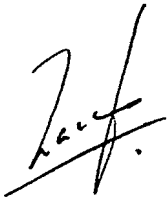
De opdracht voor dit onderzoek is verstrekt door het Ministerie van LNV en het onderzoek is gefinancierd uit het DWK-programma Ondernemerschap en Markt (programma 374). De begeleidingscommissie van het onderzoek was als volgt samengesteld: ir. O.T.J. Stiekema (Directie Industrie en Handel, voorzitter) ir. M.Y. Brouwer (Directie Internationale Zaken), ir. C. Wierda (Directie Landbouw, later vervangen door ing. W.J. Bruins, EC-LNV), J. van Weperen (LTO-Nederland), ir. W. Koops (Produktschap Zuivel) en ir. M. Voorbergen (Rabobank International). Aan hen is het LEI veel dank verschuldigd, vooral voor de prettige en constructieve wijze waarop zij het onderzoek begeleid hebben.

Vanuit de Nederlandse zuivelindustrie werd een aparte begeleidingscommissie voor het onderzoek ingesteld, bestaande uit ir. J.M. Vrij (NZO), drs. W.S.J.M. Buck (FCDF) en ir. R. Krimpenfort (Campina). Wij danken hen eveneens voor hun constructieve opstelling en hun waardevolle commentaar op het conceptrapport.

Aparte vermelding verdienen in dit kader de landbouwattachés van de Nederlandse ambassades in de landen waar de buitenlandse ondernemingen die in het kader van deze studie onderzocht zijn gehuisvest zijn. Zij hebben de LEI-onderzoekers voorzien van

waardevolle informatie en hen op weg geholpen bij het opbouwen van de contacten met de buitenlandse ondernemingen. Onze dank gaat in dit kader met name uit naar R. Nijland (Denemarken), A. Feekes (Frankrijk), H. Beltman (Italië) en J. Pape (Duitsland).

Het onderzoek is onder leiding van ir. T.A. Vogelzang uitgevoerd door drs. J.A. Boone, drs. F.A. Eiff, ir. E. ten Pierick, ir. C.J.A.M de Bont en ir. J.J. de Vlieger.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L.C. Zachariasse', written in a cursive style.

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen Directeur LEI B.V.

Samenvatting

In dit onderzoek is een vergelijking (benchmark) gemaakt tussen een zestal internationaal georiënteerde zuivelbedrijven, waarbij de prestaties van die ondernemingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ketensamenwerking zijn bediscussieerd en beoordeeld. Daarbij is niet alleen gekeken naar de economische prestaties (profit) van de desbetreffende bedrijven, maar ook naar hun prestaties op het gebied van 'people' en 'planet' en de wijze waarop zij in hun maatschappelijke netwerk opereren ('proces'). Ook is gekeken naar de strategie van de bedrijven, daar waar het gaat om het vormgeven van innovaties op het gebied van de 3 P's en de relaties daartussen.

Doel van het project was het onderzoeken van de prestaties van internationaal opererende zuivelondernemingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (people, planet en profit). Achterliggende gedachte daarbij was dat deze bedrijven via hun MVO-prestaties ook een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van publieke doelen als duurzaamheid, voedselveiligheid en dierenwelzijn.

Na de introductie in hoofdstuk 1 wordt in hoofdstuk 2 de theoretische achtergrond van dit onderzoek geschetst. Dit betekent in de eerste plaats dat het begrip MVO wordt gedefinieerd (paragraaf 2.2). Daarnaast wordt het begrip (keten)strategie gedefinieerd en uitgewerkt in enkele typologieën (paragraaf 2.3). De strategische opties die in deze typologieën worden beschreven komen in het vervolg van het rapport terug bij de beschrijving van de MVO-activiteiten en -prestaties van de geselecteerde zuivelverwerkers (hoofdstukken 5, 6 en 7). In de laatste paragraaf van hoofdstuk 2 wordt het algemene MVO-begrip vertaald naar de context van de Europese zuivelindustrie. Dit resulteert uiteindelijk in een lijst met MVO-thema's die in de zuivelindustrie van belang zijn en een vragenlijst die aan de bedrijven voorgelegd is.

In hoofdstuk 3 worden op basis van een aantal overwegingen een zestal bedrijven geselecteerd, waarvan nadere studie is gemaakt. Uitgangspunt waren de twee grote Nederlandse zuivelcoöperaties. Bij de keuze van de buitenlandse bedrijven is met name gekeken naar vergelijkbare bedrijven en naar de grote spelers binnen de EU. Gekozen werd voor de EU omdat de concurrentie voor de Nederlandse zuivelconcerns met name binnen de EU plaatsvindt. Ook werden zowel coöperatieve als particuliere bedrijven geselecteerd. Om een zo breed mogelijk diversiviteit aan te houden is er slechts een onderneming per land gekozen, met uitzondering dus van de twee uit Nederland. Naast Campina en FCDF voldeden 4 andere bedrijven aan deze criteria, te weten Arla Foods uit Denemarken/Zweden, Parmalat uit Italië, Nordmilch uit Duitsland en Danone uit Frankrijk.

In hoofdstuk 4 volgt een algemene beschrijving van de internationale zuivelmarkt en de omgeving waarin de onderzochte zuivelondernemingen opereren. Allereerst wordt er een beschrijving gegeven van een aantal trends in de internationale zuivelindustrie. Daarbij gaat het met name om schaalvergroting, internationalisatie of globalisatie, trends in het productassortiment en de financiering van de bedrijven.

Daarna wordt kort ingegaan op de marktoriëntatie van de onderzochte bedrijven. Hoewel de betrokken ondernemingen vaak in een groot aantal landen hun producten verkopen, realiseren zij het grootste deel van hun verkopen op hun thuishmarkt. Ook hun grondstoffen zijn voornamelijk van de thuishmarkt afkomstig.

Vervolgens worden de ontwikkelingen in de primaire melkveehouderij besproken voor de landen waarin de in deze studie onderzochte zuivelconcerns met name opereren. Hierbij wordt vooral ingegaan op de structuur van de primaire sector en de financiële resultaten van de melkveehouderijbedrijven in die landen. Het blijkt dat de melkveehouderijbedrijven in de landen die in deze studie aan de orde komen, gemiddeld groter van omvang zijn dan het gemiddelde in de EU. Alleen in Italië zijn de bedrijven in omvang ongeveer gelijk aan het EU-gemiddelde. Echter, door de relatief hoge melkprijs zijn de resultaten van de Italiaanse bedrijven niettemin bovengemiddeld. In Italië, Frankrijk en Duitsland zijn de meeste bedrijven met melkvee gemengd van karakter, terwijl in Nederland, Denemarken, het Verenigd Koninkrijk en Zweden de melkveehouderij vrijwel uitsluitend wordt uitgeoefend op gespecialiseerde bedrijven.

Specifieke aandacht krijgt in dit kader het toekomstperspectief van de Nederlandse melkveehouderij in internationaal verband. De structuur van de veehouderij is de afgelopen jaren in veel andere EU-landen (Duitsland, Frankrijk, Denemarken, Italië) sterker veranderd dan in Nederland. In alle genoemde landen heeft een beduidend hoger percentage bedrijven het houden van melkvee gestaakt. Alleen in het Verenigd Koninkrijk houdt de afname ongeveer gelijke tred met die in Nederland. Daarmee hebben veel EU-landen een belangrijk deel van de structuurachterstand op Nederland en het VK ingehaald. In de jaren tachtig en negentig was het inkomen in de Nederlandse melkveehouderij nog duidelijk hoger dan in (bijna) alle andere landen. Momenteel is deze voorsprong sterk verminderd of zelfs verdwenen.

Voor wat betreft de afzet van de zuivelproducten van de betrokken bedrijven hebben de in deze studie onderzochte zuivelconcerns twee grote afnemersgroepen: de voedingsmiddelenindustrie en de consumenten. Een tussengroep wordt gevormd door de catering en de horeca die zowel producten min of meer rechtstreeks doorverkoopt naar de consument als de producten verder bewerkt voordat ze aan de consument worden aangeboden. Verwacht wordt dat het belang van deze groep de komende jaren sterk zal stijgen van iets meer dan 20% naar misschien wel 40% van de omzet in voedingsmiddelen. De supermarktketens hebben in alle EU-landen een overheersende rol in de afzet van zuivelproducten richting de consument. Dat aandeel ligt voor kaas bijvoorbeeld op bijna 90% in het Verenigd Koninkrijk en ruim 90% in Frankrijk en Duitsland. In Spanje (ruim 75%), Italië (circa 70%) en België ligt het wat lager, terwijl het in Nederland ruim 80% is.

Hoofdstuk 4 eindigt met een korte beschouwing over de stand van zaken op de internationale zuivelmarkt en de actuele discussie over het EU-zuivelbeleid, als zijnde de kaders waarbinnen de in deze studie onderzochte bedrijven op die markt opereren.

In hoofdstuk 5 worden de onderzochte bedrijven vergeleken op het MVO-onderdeel profit. Daarbij wordt geconstateerd dat de beursgenoteerde ondernemingen onder de onderzochte bedrijven (Parmalat en Danone) zich met name richten op een differentiatiestrategie en sterk gefocust zijn op merken. De coöperatieve ondernemingen hanteren zowel een differentiatiestrategie als een strategie gericht op kostprijsleiderschap. Hier zijn de merken relatief minder belangrijk.

Qua omzet is Danone het grootste bedrijf, op korte afstand gevolgd door Parmalat. Nordmilch is veruit het kleinste bedrijf. Voor wat betreft de hoeveelheid verwerkte melk is Arla Foods het grootste bedrijf. Die hoeveelheid is het minst bij de beursgenoteerde ondernemingen Danone en Parmalat. Zij voegen echter wel relatief veel waarde toe aan de melk. De omzet per kg melk is bij deze bedrijven vele malen hoger dan bij de coöperatieve bedrijven. Die is bij Arla Foods, FCDF en Campina ongeveer even hoog. Nordmilch sluit ook hier de rij.

Overzien we het geheel aan economische prestaties van de onderzochte bedrijven, dan scoort Danone duidelijk het best. Ook Parmalat behaalt goede, zij het iets mindere, financiële resultaten en betaalt in het thuisland ook nog eens een relatief hoge melkprijs. FCDF kan bij de kengetallen die uitgedrukt zijn als percentage van de omzet niet tegen de eerder genoemde particuliere bedrijven op. Bij de kengetallen waarbij de resultaten uitgedrukt worden als percentage van het vermogen, zit het bedrijf echter wel op een vergelijkbaar niveau als Danone en Parmalat.

Wel heeft FCDF een relatief lage solvabiliteit. Arla scoort hoog bij de melkprijs en heeft een hoge toegevoegde waarde. Door hoge loonkosten scoort het bedrijf bij de winstkengetallen duidelijk minder dan FCDF. Campina komt qua financiële prestaties op de vijfde plaats maar heeft wel een gezonde financiële positie. Nordmilch behaalt duidelijk de slechtste financiële resultaten. Daar werken de naweën van de recente fusie nog door en het bedrijf is minder marktgericht.

In hoofdstuk 6 worden de bedrijven met elkaar vergeleken op het MVO-onderdeel Planet. De meeste in deze studie onderzochte bedrijven beschikken reeds over een duidelijk omschreven milieustrategie of werken eraan. Uitzonderingen in negatieve zin zijn daarbij de bedrijven Nordmilch en Parmalat, die om diverse redenen momenteel in hun bedrijfsvoering nauwelijks aandacht voor planet-aspecten lijken te hebben. Bij Nordmilch is wel sprake van een aantal projecten die het bedrijf onderneemt op het gebied van milieu, maar daar wordt naar buiten toe niet of nauwelijks over gecommuniceerd. Bij Parmalat staat het milieubeleid nog maar in de kinderschoenen, ondanks het recent gepubliceerde eerste milieujaarverslag.

Voor wat betreft de strategievorming op het MVO-onderdeel Planet lopen de Nederlandse bedrijven voorop. Zij bediscussiëren hun strategie op dit vlak stevig met de overheid en hun leden/melkveehouders en maken met die partijen ook afspraken over de uitvoering van gezamenlijk geformuleerde doelstellingen.

Van de onderzochte bedrijven kennen Danone, Campina en Parmalat een openbaar beschikbaar Milieujaarverslag. Danone kan als voorloper van het publiekelijk uitdragen van MVO worden omschreven. Arla Foods rapporteert nog niet over haar milieuprestaties, maar geeft wel een afzonderlijk document uit, met daarin meetbare doelstellingen op het gebied van milieu, gezondheid en veiligheid. Nordmilch rapporteert publiekelijk niet of nauwelijks over milieuzaken. Parmalat heeft recent wel een eerste milieujaarverslag gepubliceerd, maar dat is nogal globaal en oppervlakkig.

Bij het thema energie is er een duidelijk verschil tussen Nordmilch en Parmalat enerzijds en de rest van de bedrijven anderzijds. Bij de rest van de bedrijven wordt integraal geïnvesteerd in terugdringing van het energieverbruik en het gebruik van hernieuwbare energiebronnen. Qua prestaties lijkt het erop dat Danone en Campina ook hier het best scoren.

Ook ten aanzien van het waterverbruik hebben Campina en Danone de afgelopen jaren de meeste reducties weten te realiseren. FCDF presteert relatief ook goed op dit vlak. Arla Foods kent voor water een reductiedoelstelling van 7,5% in 2005/2006, maar heeft over de afgelopen jaren geen concrete cijfers gepresenteerd.

Op het gebied van de verpakkingen heeft met name Danone de laatste jaren grote verbeteringen gerealiseerd. Danone's beleid op dit gebied is gericht op het zoveel mogelijk hergebruiken van verpakkingsmateriaal. Arla Foods is momenteel ook bezig om op dit vlak stappen te maken, maar de feitelijke realisatie daarvan blijft wat achter. FCDF en Campina trekken op dit vlak gezamenlijk op in convenanten met de Rijksoverheid. Het beleid ten aanzien van verpakkingen is bij de Nederlandse ondernemingen integraal onderdeel van de milieustrategie en daarmee scoren zij op dit vlak erg goed.

Concluderend kan gesteld worden dat een aantal van de hier beschreven bedrijven relatief vergevorderd zijn bij hun MVO-planet prestaties (Danone, Campina, FCDF) terwijl andere bedrijven achterlopen (Nordmilch, Parmalat) of nog zoekende zijn naar een integraal milieubeleid (Arla Foods).

In hoofdstuk 7 worden de bedrijven vergeleken op het MVO-onderdeel People. Recente fusies binnen de in deze studie beschreven zuivelbedrijven hebben veelal geleid tot gedwongen ontslagen en herplaatsingen van werknemers. Met name Arla Foods en Danone hebben daarbij veel aandacht besteed aan professionele opvang en hulp bij herplaatsing of het vinden van een andere baan, zowel intern of extern. Daarnaast besteden alle bedrijven aandacht aan opleiding, persoonlijke ontwikkeling, beloning van de medewerkers en het terugdringen van arbeidsincidenten. Zowel Arla als Danone hebben een tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers uitgevoerd.

Voor wat betreft voedselveiligheid en transparantie zijn de meeste productielocaties bij Arla Foods, Danone, Campina en FCDF HACCP-gecertificeerd. Daarnaast besteden Arla Foods, Campina en FCDF veel aandacht aan consumentenwensen, onder andere door het opzetten van informatiecentra. Danone gaat daarnaast actief de dialoog aan met de consument over voedselveiligheid middels discussies met consumentenbonden en andere maatschappelijke groeperingen. Nordmilch richt in haar jaarverslag de meeste aandacht op voedselveiligheid en kwaliteit, maar vermeldt weinig over actieve aandacht voor de consument.

Voor wat betreft maatschappelijke betrokkenheid beperken Arla en Parmalat zich tot sponsoring van sport, terwijl Danone en FCDF (inter)nationaal actiever op dit vlak zijn middels steun aan (lokale) ontwikkelingsprojecten. Nordmilch en Campina zijn minder actief op dit vlak.

In de keten onderneemt Arla Foods momenteel initiatieven om tot een standaard voor de kwaliteit van de melk te komen, genaamd 'Arla Farm'. Zij ziet het Nederlandse KKM hiervoor als voorbeeld. Vrijwel alle melkveehouders werken in Nederland volgens KKM-normen. Ook de melkveehouders in Noord-Duitsland bij Nordmilch werken volgens een kwaliteitsstandaard dat in samenwerking met de overheid tot stand is gebracht. Danone maakt wereldwijd gebruik van het 'Danone Milk and Quality' standaard voor alle toeleveranciers van zuivelproducten.

Ook met betrekking tot de people-component van MVO lijkt Danone dus een voorloper. Danone blijkt ook op dit vlak zeer transparant te zijn en profileert zich met aandacht voor de consument, de (lokale) omgeving en haar medewerkers. Het bedrijf staat in veel

MVO-benchmarkstudies (onder andere van Storebrand) bekend als een gedegen MVO-bedrijf en profileert zich ook sterk als zodanig. De Nederlandse bedrijven presteren ook niet slecht op de people-component van MVO, maar zouden qua communicatie daarover nog wel een voorbeeld kunnen nemen aan Danone.

Uit deze studie wordt het volgende geconcludeerd:

- het is op dit moment niet mogelijk om een gefundeerde overall vergelijking te maken van de MVO prestaties van internationaal georiënteerde zuivelbedrijven. Er zijn wel deelconclusies te trekken op de MVO-onderdelen profit, planet, people en proces;
- van de in deze studie onderzochte bedrijven lopen qua prestaties op het MVO-onderdeel profit de bedrijven Danone en Parmalat voorop. FCDF en Arla Foods volgen op korte afstand, terwijl Campina en Nordmilch de rij sluiten;
- concurrentie op kostprijs hindert een goede MVO-prestatie van bedrijven;
- een groot deel van de economische voordelen die bedrijven als gevolg van een goede MVO-score kunnen behalen betreft de langere termijn;
- voor wat betreft de prestaties van de in deze studie onderzochte bedrijven op het MVO-onderdeel Planet lopen Danone, Campina en FCDF voorop. De Nederlandse bedrijven zijn met name sterk in de strategievorming op dit onderdeel;
- het milieubeleid van de overheid vormt in de meeste landen van de EU een belangrijke aanjager voor het MVO-beleid van de grote zuivelondernemingen;
- waar het gaat om MVO als proces wordt geconstateerd dat Danone ook op dit vlak het verst is van de in deze studie onderzochte ondernemingen. Het bedrijf communiceert uitgebreid met haar stakeholders over MVO en vertaalt dat ook in haar bedrijfsstrategie. In Nederland is hierbij meer sprake van gezamenlijkheid in de hele zuivelsector, waardoor het moeilijk is voor bedrijven om zich op dit vlak te onderscheiden op de Nederlandse markt;
- het MVO-beleid van de in deze studie onderzochte ondernemingen wordt in belangrijke mate gestuurd door de situatie op de thuismarkt. Daar worden dan ook vaak de MVO-maatregelen ingevoerd. Hierbij onderscheidt Danone zich wederom doordat dit bedrijf haar MVO-beleid wereldwijd voor alle vestigingen invoert.

Op basis van deze conclusies worden de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- het is van belang dat de MVO-prestaties van bedrijven goed vergelijkbaar zijn. Daarvoor is het nodig om bepaalde standaarden te ontwikkelen, dan wel aan te sluiten bij bestaande standaarden zoals GRI;
- wil de beoordeling van bedrijven op hun people en planet-prestaties op een zinvolle wijze plaatsvinden, dan dient er getoetst te worden op prestatieniveau. Bedrijven moeten zelf ook vergelijkbare prestatie-indicatoren op dit gebied ontwikkelen;
- bij een vergelijking tussen de MVO-prestaties van bedrijven in verschillende landen, dient ook heel duidelijk de wetgeving in die landen in ogenschouw genomen te worden, zeker wanneer MVO als bovenwettelijk betiteld wordt. Dit aspect zou in een vervolgonderzoek wellicht getoetst kunnen worden;
- in dit kader dienen ook de 'public concerns' (dierenwelzijn, voedselveiligheid) in de betrokken landen in ogenschouw genomen te worden;

- bij de beoordeling van de bijdrage van MVO-prestaties van bedrijven aan publieke doelen, dient in principe de gehele keten waarin zij opereren in ogenschouw genomen te worden. Ook hier is vervolgonderzoek zinvol.

Summary

In this report, a comparison (benchmark) is made between six internationally oriented dairy companies, with special interest in the performance of these companies in the field of corporate social responsibility and their relationships with other actors in the dairy chain. The subject of this benchmark was not only the economic performance of these companies (Profit), but also their performance with regard to People and Planet and the way they operate in their political and social network (process). Special attention was paid to the strategy of these companies regarding innovation in the field of the three Ps.

The goal of this project was to compare the performance of these companies with regard to corporate social responsibility (People, Planet and Profit). The idea was that these companies could contribute to important public goals like sustainability, food safety and animal welfare, by developing various actions in the field of corporate social responsibility.

After the introduction in chapter 1, the theoretical background of this research project is described in chapter 2. First, a definition of corporate social responsibility is given. After that comes a definition of chain-strategies and of the way different strategies in that field can be characterised. This is the basis of the actual benchmark that follows in chapters 5, 6 and 7. In the last paragraph of chapter 2, the definition of corporate social responsibility is translated into the context of the European dairy industry. The result is a list of elements of corporate social responsibility that are relevant in the dairy industry and a questionnaire (annex 2).

In chapter 3, a selection is made from the dairy companies that are the subject of this benchmark study. The starting point was the two big Dutch dairy companies. An important criterion in that field was that the foreign companies should be comparable and should be located within the European Union, as most of the international trade by Dutch companies in dairy products takes place within the EU. Another criterion was that the study should focus on both private and co-operative companies. The last criterion was that the companies should represent different countries, with the exception of the Netherlands. On the basis of these criteria, the following companies were selected: Campina and FCDF from the Netherlands, Arla Foods from Denmark/Sweden, Parmalat from Italy, Nordmilch from Germany and Danone from France.

The international dairy market is described in chapter 4, as is the political and social environment in which the dairy companies operate. First, a few trends in the international dairy markets are described: the growth of the big companies, internationalisation versus globalisation, product-differentiation and changes in the way the companies are financed.

Next, the market orientation of the companies is examined. Their home market is still their most important market, although they are selling their products in more and more countries. They also get most of the milk for their products from their home markets. The dairy farms in their home countries have a greater than average size compared to the European standard. Only in Italy are the dairy farms generally of a size that can be compared to

this standard, yet the Italian farms have better financial results than the farms in the other countries, because milk prices are more favourable. In Italy, France and Germany, most dairy farms also have arable land, while in the Netherlands, Denmark, the UK and Sweden, most dairy farms are specialised in only producing milk.

In recent years, the structure of the primary dairy sector has changed rapidly in most European countries. Compared to the Netherlands, more farmers have given up their farm in Germany, France, Denmark and Italy. Only in the UK is the figure the same as in the Netherlands. Therefore, the structure of the primary dairy sector at the moment is quite similar in the countries where the dairy companies of this study are based. In the last decade of the last century, farmers on the Dutch dairy farms still earned a better income than dairy farmers in the other countries. This situation has now changed. In some other European countries, the financial results on dairy farms are now better than in the Netherlands.

When we examine the sales of the dairy companies, we can see that most of their products are sold to the food industry or directly to the consumer. A growing factor in this respect is the hotel and catering industry. It is expected that more and more foodstuffs will be sold by this industry in the coming years. Their share in the sales of foodstuffs will probably grow from 20 to 40%. The dairy products that are sold directly to the consumer are mostly sold by the supermarkets. For instance, in the UK, almost 90% of the cheese produced is sold by the supermarkets. In France and Germany, this figure is even higher than 90%; in Spain it is 75%, in Italy 70% and in the Netherlands 80%.

The future of the dairy policy of the European Union and the negotiations that are taking place within the World Trade Organisation are also important for the European dairy sector. We conclude chapter 4 by looking at the possible effects of these policy discussions for the European dairy sector.

In chapter 5, the selected companies are compared with regard to the part of corporate social responsibility that concerns Profit. In that respect, we can see a difference between the private and the co-operative companies that form part of this study. The private companies (Parmalat and Danone) are very much focussed on strong brands and a differentiation strategy in the market. The co-operative companies (Campina, FCDF, Arla Foods and Nordmilch) focus on both a differentiation strategy and low priced products. For them, in general, the brands are less important. In terms of sales, Danone is the biggest of the six companies, closely followed by Parmalat. In this respect, Nordmilch is last in line.

When we consider the amount of milk that is handled, Arla Foods is the biggest, followed by the other co-operative companies. In this case, the private companies Danone and Parmalat are last in line. The conclusion is that these private companies add more value to the milk than the co-operative companies.

Danone comes top when we look at the financial results of the companies. Parmalat also has good financial results and pays a good price to the farmers. The co-operative companies are a little behind in this respect, although FCDF comes close to the private companies, especially when the financial results are compared to the capital of the company. On the other hand, FCDF has a relatively low solvency level. Arla Foods is in fourth place. The company pays a good price to the farmers and has the most added value of the co-operative companies. The financial results of the company, however, are lower than those of FCDF due to relatively high wages. Campina is in fifth place, but has a very good and healthy financial position. Nordmilch is in sixth and last place. This company is less

market-orientated and is still dealing with the effects of the recent mergers that formed the company.

In chapter 6, the selected companies are compared with regard to the part of corporate social responsibility that concerns Planet. Most companies in this study already have a specific strategy on environmental issues or are working on this. Danone, Campina and FCDF have already integrated their environmental strategy into the overall strategy of the company and are performing well in this respect. Arla Foods is also working on its environmental strategy, but has not yet integrated that strategy in the overall strategy of the company. Nordmilch and Parmalat are slightly negative exceptions in this field, as they do not pay very much attention to their corporate strategy on environmental issues. Parmalat does have an environmental report, but it is very superficial. Nordmilch has some projects in the environmental field, but does not communicate with the outside world about them.

Looking at the strategic actions on the Planet aspects of corporate social performance, both the Dutch companies are performing very well. They discuss their Planet strategy very extensively with the Dutch government, their members and also with non-governmental organisations. They also try to make arrangements with these stakeholders about their goals and achievements in the environmental field. Danone, Campina and Parmalat have an environmental report that is accessible to the public. Arla Foods publishes its goals on environmental issues, but does not publish its results. Danone is in many ways also very active in corresponding with the public and their stakeholders with regard to their environmental strategy and achievements.

In the field of energy, there is quite a clear difference between, on the one hand, Nordmilch and Parmalat and, on the other hand, the other companies. The other companies have an integrated energy-strategy and invest a great deal in renewable energy and in reducing their total energy consumption. The achievements of Danone and Campina are the best in this field.

With regard to the reduction of water use (both ground and surface water), Campina and Danone are also in the lead, closely followed by FCDF. Arla Foods is slightly behind, but has a very ambitious reduction goal of 7.5% in 2005/2006.

Danone has invested a great deal in recent years in the field of packaging, and has also realised major improvements in reducing the environmental burden caused by packaging. The policy of the company in this field is to recycle as much material as possible. Arla Foods also has ambitious goals in this respect, but has achieved slightly less. FCDF and Campina have a very extensive covenant with the Dutch government on this aspect, and their achievements in this field are only slightly less than those of Danone.

The conclusion of this chapter is that some of the companies do perform very well with regard to the Planet aspects of corporate social responsibility (Danone, Campina and FCDF), while others are far behind (Nordmilch, Parmalat) or are making efforts to improve (Arla Foods).

In chapter 7, the selected companies are compared with regard to the part of corporate social responsibility that concerns People. Recent mergers by most of the companies in this study have led to forced unemployment and the replacement of people in other parts of the company. Looking at the way in which the companies dealt with these problems, we found that Danone and Arla Foods in particular place a great deal of emphasis on professional help and assisting employees in finding another job, whether within or outside the

company. They also frequently survey their employees about their job satisfaction. All six companies pay a great deal of attention to training, personal development, specific wages and reducing the number of accidents in their factories.

On the aspects of food safety and transparency, we discovered that most of the factories of Arla Foods, Danone, Campina and FCDF have a HACCP-certificate. These companies also have information centres for their consumers, where consumers can see how products are stored and packaged, for example. In addition to this, Danone is also very active in organising dialogue on these aspects with consumer-organisations and other non-governmental organisations. Nordmilch's annual report focuses on food safety and quality, but does not elaborate on how they inform the consumer about how the company deals with these aspects.

With regard to social conscience, we see that Arla Foods and Parmalat are active in sponsoring several sports. Danone and FCDF sponsor international development projects. Campina and Nordmilch are less active in this field.

With regard to the aspect of co-operation with other actors in the dairy chain, Arla Foods is very active in establishing a standard for the quality of the milk they use. This standard is called 'Arla Farm'. This standard is based on and comparable with the Dutch KKM-system which is used by Campina and FCDF. Almost all Dutch dairy farms use this standard. Nordmilch also has a standard in this field, developed in co-operation with the German government. Danone has a worldwide standard called 'The Danone Milk and Quality Standard'. This system comprises more elements than the Dutch KKM.

The conclusion of this chapter is that when we consider the People component of corporate social responsibility, Danone is once again rated as one of the best. Danone is a very transparent company and pays a great deal of attention to the consumer, its workers and the society in which it operates. In most benchmark studies about corporate social responsibility, Danone comes out as one of the best companies, while both the Dutch companies come second in this respect.

Chapter 8 of this study gives the following conclusions:

- it is very difficult to give an overall benchmark of the way international dairy companies 'score' with regard to corporate social responsibility. The companies can however be rated according to the separate aspects of Profit, Planet, People and process;
- with regard to Profit, Danone and Parmalat are the best scoring companies, followed by FCDF and Arla Foods. Campina and Nordmilch are slightly behind in this respect;
- the economic effects of corporate social responsibility can only be harvested in the long term. A cost price strategy makes corporate social responsibility difficult;
- with regard to the Planet aspect, Danone, Campina and FCDF are the best scoring companies. The Dutch companies have very good Planet strategies;
- the Planet policy of the governments in most European countries is a very important driving force for corporate social responsibility;
- Danone is very good in the process of corporate social responsibility. The company is very active in its dialogue with the government, non-governmental organisations and other stakeholders and incorporates this dialogue into its strategy. In this respect,

the Dutch companies are co-operating with the entire Dutch dairy industry and therefore cannot distinguish themselves;

- the corporate social responsibility policy of the companies discussed in this research project is very much directed by the situation in their home markets. Most actions in this field are only implemented in these home markets. Danone is the only company in this study that has a worldwide policy in this respect.

The study ends with the following recommendations:

- internationally accepted standards are very important when making a good comparison between companies with respect to corporate social responsibility. The Global Reporting Initiative could be such a standard, but needs to be adapted to the food industry;
- on the aspects of Planet and People, companies can be compared on the grounds of policy measures, but it is very difficult to compare them on their real performance. Therefore, the companies themselves should also develop comparable indicators;
- when we compare performance regarding corporate social responsibility in different countries, we should also look at the national policy and the national public concerns. These aspects should be taken into account in further research;
- when we look at the possible contribution of corporate social responsibility to public goals, we need to look at the whole chain in which companies operate. This should also be the subject of further research.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond en doel van de studie

Agro-industriële bedrijven in binnen- en buitenland worden steeds meer geconfronteerd met allerlei veranderingen binnen en buiten de keten waarvan ze deel uitmaken. De markten waarin ze opereren zijn vaak complex en aan voortdurende wijzigingen onderhevig. Deze situatie vereist van een onderneming onder andere responsiviteit (inclusief maatschappelijk verantwoord ondernemen), flexibiliteit en innovativiteit. Om in een dynamische markt te overleven is het voor bedrijven van belang een up-to-date inzicht te hebben in hun positie in de markt en in de keten en de mogelijkheden tot verbetering c.q. aanpassing daarvan.

In dit onderzoek is een vergelijking (benchmark) gemaakt tussen verschillende internationale zuivelbedrijven, waarbij de prestaties van die ondernemingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ketensamenwerking zijn beoordeeld. Daarbij is niet alleen gekeken naar de economische prestaties (profit) van de desbetreffende bedrijven, maar ook naar hun prestaties op het gebied van 'people' en 'planet' en de wijze waarop zij in hun maatschappelijke netwerk opereren ('proces'). Ook is gekeken naar de strategie van de bedrijven, daar waar het gaat om het vormgeven van innovaties op het gebied van de 3 P's en het anticiperen op het transitieproces dat de landbouw momenteel in heel Europa doormaakt.

Doel van het project was het onderzoeken van de prestaties van internationaal opererende zuivelondernemingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (people, planet en profit). Achterliggende gedachte daarbij was dat deze bedrijven via hun MVO-prestaties ook een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van publieke doelen als duurzaamheid, voedselveiligheid en dierenwelzijn.

1.2 Methode van onderzoek

In het project werd de volgende fasering aangebracht:

- in *fase 1* van het onderzoek werden de indicatoren vastgesteld waarmee de MVO prestaties van de zuivelconcerns gemeten worden. Hierbij werd onder andere gebruikgemaakt van door het LEI ontwikkelde duurzaamheidscriteria en criteria voor de performance van ketennetwerken. Ook werd in deze fase het onderzoek verder afgebakend, met name ten aanzien van het in het onderzoek te betrekken internationale zuivelconcerns.

Tenslotte werd in deze fase bekeken welke strategieën en innovaties er in beeld gebracht kunnen worden, gericht op de realisatie van publieke doelen door internationaal opererende zuivelbedrijven. Hierbij waren ook vertegenwoordigers van actoren uit de Nederlandse zuivelketen betrokken;

- in *fase 2* werden de data verzameld, waarbij begonnen werd met een verkennend onderzoek naar de structuur van een zestal binnenlandse en buitenlandse zuivelbedrijven en de ontwikkelingen in de omgeving waarin ze verkeren. Dit onderzoek werd gevolgd door dataverzameling voor de invulling van de performance indicatoren. Hierbij werd gebruikgemaakt van literatuuronderzoek en gesprekken met deskundigen van binnen en buiten de zuivelsector in ons land. Ook werd een bezoek gebracht aan een internationaal zuivelcongres in Parijs (Congrilait) en werden enkele bedrijven die bij het onderzoek betrokken waren bezocht;
- in *fase 3* werden de veldwerkresultaten geanalyseerd en werd er gewerkt aan het nu voorliggende rapport. Ter toetsing werden de voorlopige resultaten van het project voorgelegd aan een aantal deskundigen uit de zuivelsector in ons land.

1.3 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de momenteel bestaande theorieën en begrippen rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en de vertaling daarvan naar de zuivelindustrie. In hoofdstuk 3 wordt een verantwoording gegeven van de keuze van de onderzochte bedrijven en wordt een eerste globale schets van de betrokken bedrijven gegeven. Hoofdstuk 4 gaat in op enkele belangrijke ontwikkelingen in de zuivelmarkt, zuivelindustrie, melkveehouderij, zuivelafzet en zuivelbeleid en beschrijft daarmee de context waarbinnen de onderzochte bedrijven opereren (omgevingsanalyse). In hoofdstuk 5 worden de onderzochte bedrijven vergeleken op basis van hun bedrijfseconomische resultaten en een aantal andere kenmerken die binnen het onderdeel Profit van MVO te benoemen zijn. In de hoofdstukken 6 en 7 gebeurt hetzelfde voor de onderdelen Planet en People van MVO. Het rapport wordt in hoofdstuk 8 afgerond met een aantal conclusies en aanbevelingen.

2. Theorie MVO en vertaling naar de zuivelindustrie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theoretische achtergrond van dit onderzoek geschetst. Dit betekent in de eerste plaats dat het begrip MVO wordt gedefinieerd (paragraaf 2.2). Daarnaast wordt het begrip (keten)strategie gedefinieerd en uitgewerkt in enkele typologieën (paragraaf 2.3). De strategische opties die in deze typologieën worden beschreven komen in het vervolg van het rapport terug bij de beschrijving van de MVO-activiteiten en -prestaties van de geselecteerde zuivelverwerkers (hoofdstukken 5, 6 en 7). In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt het algemene MVO-begrip vertaald naar de context van de Europese zuivelindustrie. Dat wil zeggen, eerst wordt het proces beschreven dat is doorlopen om dit begrip specifiek voor de zuivelindustrie in te vullen en daarna wordt het uiteindelijke resultaat daarvan - een lijst met MVO-thema's die in de zuivelindustrie van belang zijn - gepresenteerd.

2.2 Definitie MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een begrip dat de laatste jaren duidelijk in opkomst is. Toch is niet altijd duidelijk wat er met dit begrip wordt bedoeld. Daarom is het zinvol om kort stil te staan bij de betekenis die in dit onderzoek aan dat begrip wordt gegeven (zie ook Van der Schans en Vogelzang, 2002). In dit onderzoek wordt aansluiting gezocht bij de omschrijvingen die de Sociaal-Economische Raad (SER) en het Kabinet van het begrip MVO hebben gegeven. De SER, in het rapport *De winst van waarden* (2000: p. 86), is van mening dat twee elementen bepalen of met recht gesproken kan worden van maatschappelijk verantwoord ondernemen:

1. Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies - Profit, People, Planet - en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
2. Een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

Wat betreft het Kabinet (2001: p. 4) ligt het maatschappelijke karakter vooral besloten in 'de actieve en vrijwillige - maar niet vrijblijvende - maatschappelijk rol die een bedrijf op zich neemt en die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften'.

Deze laatste definitie kan bij internationale vergelijking van MVO-prestaties van bedrijven tot problemen leiden. Waar een bepaalde maatregel in het ene land verplicht is, behoort deze in een ander land tot de bovenwettelijke activiteiten. Om tot een goede verge-

lijking te komen van MVO-activiteiten van internationaal opererende bedrijven te komen, is het van belang om die maatregel toch in de vergelijking tussen die bedrijven mee te nemen. Een goed voorbeeld hiervan is het project Keten Kwaliteit Melk in de Nederlandse melkveehouderij, dat (bijna) volledig wettelijk vereiste zaken omvat. Aangezien andere landen dergelijke projecten niet of nauwelijks kennen, dienen dit soort projecten in afwijking van de kabinetsdefinitie toch meegenomen te worden bij een vergelijking van de MVO-prestaties van internationaal opererende zuivelbedrijven.

Uit bovenstaande omschrijvingen blijkt ook dat het bij MVO niet alleen gaat om het leveren van bepaalde prestaties op het gebied van Profit, People, Planet, maar ook om het proces waarbinnen MVO vorm krijgt: het onderhouden van goede contacten met stakeholders. Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV, 2000: p. 16) benadrukt dit als volgt: 'bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het ook om de vertrouwensrelatie tussen agro-bedrijfsleven en samenleving.' In deze studie wordt bij deze omschrijving aangesloten en bezien hoe de onderzochte zuivelbedrijven ook in dat opzicht opereren.

2.3 Definitie en typologieën MVO-strategieën

Een centraal begrip in dit onderzoek is het begrip ketenstrategie. Hieronder wordt dit begrip gedefinieerd. Vervolgens wordt een aantal typologieën van strategische opties beschreven. Daarbij worden eerst algemene strategische opties besproken en daarna wordt aandacht besteed enkele specifieke opties op het gebied van MVO.

2.3.1 Definitie (keten)strategie

Het begrip strategie kan worden gedefinieerd als:

'the direction and scope of an organisation over the long term: which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a changing environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectations' (Johnson & Scholes, 1999: p. 10; cursief toegevoegd).

Het gaat dus om een langetermijneriëntatie, om de richting waarin een bedrijf zich wil ontwikkelen. Verder geeft de strategie de manier aan waarop daarnaartoe wordt gewerkt (zie het laatste deel van de definitie). Een strategie is dus concreter dan een missie. Een missie is vaak niet meer dan een 'statement', een uitspraak over waar het bedrijf voor staat of voor gaat (maar misschien nooit zal realiseren).

Het begrip keten kan worden omschreven als een productiekolom - een verzameling elkaar toeleverende productie-, handels- en distributieorganisaties die gezamenlijk een eindproduct op de markt zetten - waarbij de betrokken partijen hun activiteiten op elkaar afstemmen. Eventueel kunnen daarbij ook nog andere organisaties betrokken zijn, zoals overheidsinstellingen, keuringsdiensten, financiële dienstverleners en/of maatschappelijke organisaties.

De combinatie van de begrippen strategie en keten tot de term ketenstrategie is door de stichting Agro Keten Kennis (AKK) als volgt gedefinieerd:

'The set of statements and guidelines at *chainlevel* with the purpose to guide the future development of the chain and its links, and based on the *shared* ultimate goal of the chain. Chain strategies cover domains as market coverage, co-ordinated investments, extension of the chain with new participants, innovation. Besides chain (oriented) strategies every link in the chain has its own (supplementary) strategies' (AKK, 2002: website; cursief toegevoegd).

De term wordt (in praktijk) echter ook nog op andere manieren ingevuld. In figuur 2.1 zijn de volgende interpretaties geschematiseerd:

1. de strategie van een *schakel* ten aanzien van de *markt*: de manier waarop de betreffende schakel (bijvoorbeeld de laatste schakel voor de (eind)afnemer) haar producten op de markt wil aanbieden. Dit is vergelijkbaar met wat vaak de 'competitive strategy' van de onderneming wordt genoemd;¹
2. de strategie van een *schakel* ten aanzien van de *keten*: de manier waarop de betreffende schakel met de andere schakels in de keten en/of met de keten als geheel om wil gaan. Dit past onder de noemer 'corporate strategy';²

		Strategie ten aanzien van ...	
		Markt	Keten
Strategie van ...	Schakel	Competitive strategy van de schakel	Corporate strategy van de schakel
	Keten	Competitive strategy van de keten	Corporate strategy van de keten

Figuur 2.1 Mogelijke interpretaties van de term ketenstrategie

¹ 'Competitive strategy is the basis on which a SBU (Strategic Business Unit, EtP) might achieve competitive advantage in its market' (Johnson & Scholes, 1999: p. 269). Dit betreft het niveau van een onderdeel van de onderneming. Daarbij gaat het om de manier waarop een specifieke markt wordt benaderd. In ketenverband kan wat die markt betreft worden gedacht aan een speciek product of een specifieke productcategorie die door de keten wordt aangeboden. Een onderneming c.q. keten kan (uiteraard) meerdere producten op de markt brengen en voor ieder van die producten kan een andere benadering c.q. 'competitive strategy' worden gekozen.

² 'Corporate strategy is concerned with the overall purpose and scope of the organisation to meet the expectations of owners or major stakeholders and add value to the different parts of the enterprise' (Johnson & Scholes, 1999: p. 11). Dit betreft dus het ondernemingsniveau. Het gaat daarbij om de algemene richting waarin de onderneming als geheel zich wil ontwikkelen én om de wijze waarop er met de verschillende onderdelen van de onderneming wordt omgegaan. Wat dat laatste betreft kan in dit (keten)verband worden gedacht aan de diverse schakels van de keten.

3. de strategie van de keten ten aanzien van de markt: de manier waarop alle schakels gezamenlijk haar producten op de markt wil aanbieden. Dit zou de 'competitive strategy' van de keten kunnen worden genoemd;
4. de strategie van de *keten* ten aanzien van de *keten*: de manier waarop alle schakels gezamenlijk met elkaar onderling en/of met de keten als geheel om willen gaan. Dit zou kunnen worden aangeduid als de 'corporate strategy' van de keten.

Aangezien in dit onderzoek de zuivelverwerkers uit de keten centraal staan, gaat het hier in beginsel om de 'competitive' en 'corporate strategy' van een schakel (interpretaties 1 en 2). Voor deze schakel wordt gekeken naar de manier waarop invulling wordt gegeven aan MVO en naar de wijze waarop er in dat verband wordt omgegaan met ketenpartners en andere (maatschappelijke) partijen. Wat dat laatste (de omgang met ketenpartners) betreft, zijn ook de derde en vierde interpretatie van toepassing. Bijvoorbeeld in het geval van melk waarbij weidegang is gegarandeerd, zetten de zuivelverwerker en zijn toeleveranciers gezamenlijk - in onderlinge afstemming - een onderscheidend (MVO-)product op de markt (interpretatie 3).

Een ander voorbeeld illustreert de vierde interpretatie: bij een voorgenomen fusie van twee zuivelcoöperaties dient er overleg plaats te vinden met de betrokken melkveehouders (die immers lid en eigenaar zijn van de coöperatie).

2.3.2 Typologieën MVO-strategieën

'Corporate strategies'

Een eerste typologie van MVO-strategieën betreft een aantal opties op het gebied van 'corporate strategy' (Johnson & Scholes, 1999: hfdst. 7). Daarbij gaat het om de volgende zaken:

- interne ontwikkeling: de organisatie probeert haar doelstelling(en) volkomen zelfstandig te realiseren;
- samenwerking op vrijblijvende basis: de organisatie probeert haar doelstelling(en) te realiseren door vrijblijvend samen te werken met derden;
- samenwerking op contractuele basis: de organisatie sluit formele contracten met derden teneinde haar doelstelling(en) te realiseren;
- integratie: de organisatie wordt samengevoegd met derden teneinde haar doelstelling(en) te realiseren. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen:
 - achterwaartse integratie: de onderneming gaat samen met een toeleverancier;
 - horizontale integratie: de onderneming gaat samen met een concurrent of een partij die complementaire producten levert;
 - voorwaartse integratie: de onderneming gaat samen met een afnemer;
 - diagonale integratie: de onderneming gaat samen met een leverancier of afnemer van niet-verwante producten.

Deze strategische opties (of in ieder geval enkele daarvan) staan ook een keten ter beschikking. Bijvoorbeeld: een keten kan gaan samenwerken met een andere keten. Daarnaast kan op ketenniveau worden gekeken voor welke opties de verschillende schakels

hebben gekozen. Bijvoorbeeld: werken de verschillende partijen samen? Op welke basis? In welke mate zijn de verschillende partijen geïntegreerd?

'Competitive strategies'

Een tweede indeling van strategische opties betreft 'competitive strategies'. Porter (1980) maakt onderscheid tussen:

- kostenleiderschap: de onderneming probeert het product op een zo groot mogelijke markt tegen zo laag mogelijke kosten aan te bieden. Het aangeboden product verschilt niet noemenswaardig van de producten van concurrenten. De prijs ligt op een vergelijkbaar of lager niveau. De prestatie c.q. (winst)marge van onderneming wordt dus bepaald door de mate waarin zij erin slaagt om tegen lage(re) kosten te leveren;
- differentiatie: de onderneming probeert een onderscheidend product op een zo groot mogelijke markt aan te bieden. De prijs ligt daarbij op een vergelijkbaar of hoger niveau dan de prijzen van concurrenten. De uitdaging voor de onderneming bestaat uit het aanbieden van een product met eigenschappen die door de markt zodanig wordt gewaardeerd dat er een (prijs-) premie kan worden gevraagd;
- focus: de onderneming richt zich op een bepaald segment van de markt. Daarbij kan weer worden gekozen voor kostenleiderschap of voor differentiatie;
- ook voor deze opties geldt dat zij ook een keten ter beschikking staan. Bijvoorbeeld: de schakels uit een keten kunnen er (gezamenlijk) voor kiezen om zich (gezamenlijk) te richten op het aanbieden van een streekproduct in een bepaalde regio (een focus/differentiatiestrategie). In ketenverband is het interessant om te kijken in hoeverre de verschillende schakels hun 'competitive strategy' op elkaar afstemmen. Bijvoorbeeld: wat doen de boeren als de verwerkers zich richten op productdifferentiatie? Leveren zij toch een standaardproduct of leveren zij bijvoorbeeld een daarop afgestemd specifiek product?

De bovengenoemde typologieën hebben nog niet specifiek betrekking op MVO. Hieronder worden enkele typologieën besproken die vooral in relatie tot MVO relevant zijn.

Omgang met stakeholders

Een stakeholder is 'any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives' (Freeman, 1984: p. 46). De wijze waarop een bedrijf met stakeholders om gaat kan een strategische keuze betreffen. Grofweg kan een onderneming worden ingedeeld in één van de volgende vier categorieën (Johnson & Scholes, 1999: pp. 225-229):

- de onderneming besteedt aandacht aan de kortetermijnbelangen van de aandeelhouders;
- de onderneming besteedt aandacht aan de langetermijnbelangen van de aandeelhouders;

- de onderneming houdt rekening met de verplichtingen ten aanzien van diverse stakeholders;
- de onderneming ziet zichzelf als een 'shaper of society'.

Dit betreft een vrij algemene karakterisering van een onderneming. Meer specifiek heeft een onderneming de volgende mogelijkheden om met individuele stakeholders om te gaan (gebaseerd op 'stakeholder mapping', een model om de verwachtingen en de macht van stakeholders in kaart te brengen en op basis daarvan de politieke prioriteiten vast te stellen, Johnson & Scholes, 1999: pp. 215-220):

- minimale inspanningen: de onderneming besteedt minimale aandacht aan stakeholders die over weinig macht beschikken en die weinig verwachtingen hebben ten aanzien van de betreffende onderneming;
- op de hoogte houden: de onderneming informeert stakeholders die weliswaar niet over macht beschikken, maar die wel veel verwachtingen hebben;
- tevreden houden: de onderneming probeert stakeholders tevreden te stellen die wel over macht beschikken, maar die weinig verwachtingen hebben;
- als 'key player' behandelen: de onderneming besteedt veel aandacht aan stakeholders die zowel over veel macht beschikken als veel verwachtingen hebben.

Verslaglegging

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen draagt ook de betekenis van verantwoording afleggen aan de maatschappij of maatschappelijke organisaties met zich mee. De volgende typologie heeft betrekking op de mate c.q. wijze waarop verantwoording wordt afgelegd (Berenschot, 2001):

- de onderneming beschrijft in globale termen dat het maatschappelijk betrokken is (beperkte verslaglegging);
- de onderneming noemt in globale termen dat het maatschappelijk betrokken is én vermeldt tevens concrete activiteiten (ruime verslaglegging);
- de onderneming noemt dat het maatschappelijk betrokken is en geeft een beschrijving van concrete activiteiten én de resultaten daarvan;
- de onderneming noemt haar betrokkenheid bij MVO, beschrijft concrete activiteiten en de resultaten daarvan én laat deze informatie verifiëren door een onafhankelijke derde.

Een verfijning van deze indeling zou kunnen bestaan uit het benoemen van de onderwerpen waarover verslag wordt uitgebracht, bijvoorbeeld: planet, people en profit.

Motieven

De voorgaande typologieën hebben betrekking op strategische keuzen. Maar er kan ook een indeling gemaakt worden van MVO-strategieën naar motieven van bedrijven om zich met MVO bezig te houden. De motieven van bedrijven om strategische keuzes ten aanzien van MVO te maken, kunnen als volgt onderverdeeld worden (Van der Schans en Vogelzang, 2002):

	Saneren	Beheren	Integreren
Typering	De afgedwongen 'clean up operation'.	De win-win van 'pollution prevention'.	Integrale bedrijfsstrategische keuzen voor 'industriële transformatie'.
Periode	1970 - 1985	1986 - 2000	2001 -
Macro-context	<ul style="list-style-type: none"> - Regelgeving als instrument van overheidsingrijpen. - Wantrouwen eigen verantwoordelijkheid ondernemingen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Begeleidende overheid. - Onvrede resultaten regulering. - Toenemend vertrouwen in marktwerking. - Globalisering. - Toespitsing op kernactiviteiten. - Toenemende focus op 'shareholder value'. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toenemende globalisering. - Nieuwe technologie. - Nieuwe marktomstandigheden. - 'Corporate social responsibility'.
Focus	<ul style="list-style-type: none"> - Herstel gezondheids- en veiligheidscondities leefomgeving, afzonderlijke milieupartijen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Behoud veerkracht ecologische systemen op (inter)nationale schaal tegen minimale kosten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling mondiale voorraden natuurkapitaal in balans met sociaal welzijn; wereldwijd met optimaal gebruik economische technologische kansen.
Betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemingen. - Overheid. - Milieubeweging. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ondernemingen. - Overheden. - Consumenten. - Maatschappelijke organisaties. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wisselende coalities van ondernemingen met stakeholders.
Interactievorm	<ul style="list-style-type: none"> - Confrontatie, onderhandeling. 	<ul style="list-style-type: none"> - Overleg, onderhandeling. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mix van competitie, strategische samenwerking, regelgeving, participatieve beleidsvorming, collectief leren.
Dominant instrument	<ul style="list-style-type: none"> - Vergunningverlening op basis van wetgeving. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convenanten, nieuwe managementinstrumenten, externe verslaggeving, indicatieve milieudoelen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Scherpe randvoorwaarden van de overheid, waarbinnen wisselende sets van publieke en private partners in dialoog activiteiten ontwikkelen.
Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Opruimen van gevolgen van economische activiteiten. - Bureaucratisch systeem van gesegmenteerde regulering en monitoring. - Beperkte terugdringing van negatieve effecten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meer aandacht voor voorkomen van negatieve effecten. - Systeem van afspraken en invulling eigen verantwoordelijkheid. - Verdere terugdringing van negatieve effecten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Waardecreatie door producten die economisch, sociaal én ecologisch meerwaarde hebben. - Ontwikkeling van producten en processen die inherent duurzaam zijn in energie- en ruimtegebruik en in emissieprofiel. - Fundamentele veranderingen in de grenzen van productie- en consumptiesystemen.

Figuur 2.2 Saneren, beheren en integreren
Bron: Keijzers, Boons & Van Daal (2002).

- MVO als uiting van waardengedreven ondernemerschap: hierbij staan de persoonlijke waarden en normen van de ondernemer centraal in de bedrijfsstrategie;
- MVO als uiting van welbegrepen eigenbelang: de onderneming profileert zich op het gebied van bovenwettelijke eisen vanuit het idee dat zij daar (op termijn) zelf van zal profiteren;
- MVO als uiting van verantwoording naar en dialoog met de samenleving: de onderneming stelt zich op als een respectabel lid van de samenleving en tracht op basis van gelijkwaardigheid en openheid te streven naar een breed gedragen duurzaam ontwikkelingsperspectief.

Ontwikkelingsfasen

Tot slot worden in figuur 2.2 een drietal opeenvolgende ontwikkelingsfasen voor MVO geschetst (Keijzers, Boons en Van Daal, 2002), inclusief de kenmerken daarvan. Hoewel de laatste fase in principe als einddoel wordt beschouwd, kan een onderneming de (strategische) keuze maken om zich te beperken tot saneren of beheren.

2.4 MVO-thema's in de zuivelindustrie

MVO is een breed begrip. De exacte betekenis van dit begrip is tijd en plaats bepaald. Hiermee wordt bedoeld dat MVO na verloop van tijd qua thematiek kan veranderen en per land of per sector een andere invulling kan krijgen. In het kader van dit onderzoek is het dan ook noodzakelijk het hier gebruikte MVO-begrip verder te operationaliseren. Dit moet uiteraard gebeuren in de context van dit onderzoek: de Europese zuivelindustrie aan het begin van de 21e eeuw. In deze paragraaf wordt eerst kort beschreven hoe de betreffende operationalisatie is uitgevoerd. Daarna wordt het resultaat daarvan gepresenteerd in de vorm van een overzicht van de thema's die benoemd zijn om de onderzochte zuivelbedrijven op een goede manier met elkaar te vergelijken. De wijze waarop de bedrijven kunnen 'scoren' op de verschillende thema's is verwoord in de vragenlijst die opgesteld is om de bedrijven te enquêteren. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 2 van dit rapport.

2.4.1 Operationalisatie

Om een beeld te krijgen van de betekenis die MVO in de afgelopen jaren in de praktijk in de zuivelindustrie heeft gekregen, is eerst een aantal jaarverslagen van de in dit onderzoek betrokken ondernemingen bestudeerd. Na enige ordening heeft dit geleid tot een (eerste) overzicht van MVO-thema's die in de zuivelindustrie aan de orde zijn. Dit overzicht is vergeleken met de checklist van duurzaamheidsitems die bij het beoordelen van projectvoorstellen in het kader van het co-innovatieprogramma 'Duurzame Agro Food Ketens' wordt gehanteerd (Meeusen en Ten Pierick, 2002). Daarnaast heeft over dit onderwerp overleg plaats gevonden met de opdrachtgever en met vertegenwoordigers van de Nederlandse zuivelindustrie. Het resultaat daarvan bestaat uit een lijst met MVO-thema's die anno 2002 een belangrijke rol spelen in de internationale zuivelindustrie (zie de volgende subparagraaf).

Per thema is vervolgens een aantal indicatoren verzameld. De belangrijkste bronnen hiervoor waren allereerst de in de jaarverslagen van de bedrijven opgenomen indicatoren. Daarnaast is hiervoor ook andere literatuur geraadpleegd op zowel benchmark- als MVO-gebied. Om de lijst van indicatoren niet te groot te maken (en dus ook de belasting voor de bedrijven te beperken), is er daarna een selectie van de belangrijkste indicatoren gemaakt. Hiervoor zijn een drietal criteria gebruikt.

	Thema	Subthema
People	Werknemers	Werkzekerheid
		Gezondheid
		Ontplooiing
		Tevredenheid
	Voedselveiligheid	Borging
		Effectiviteit/incidenten
		Diervoeder
		Genetische modificatie (GMO)
	Transparantie	Verslaglegging
		Betrokkenheid stakeholders
		Keurmerken
	Diergezondheid en dierenwelzijn	Certificaten
	Maatschappelijke betrokkenheid	Dierenwelzijn
		Lokale samenleving
		Rest van maatschappij
	Betrokkenheid stakeholders	Consument
		Werknemers
		NGO's
Planet	Energie	Energie efficiëntie
		Duurzame energie
		Energieverbruik
	Water	Waterverbruik
		Afvalwater
		Hergebruik
		Zuivering
	Afval	Afval
		Verpakking
	Lucht	Emissie
	Algemeen	Biologische landbouw
		Afspraken
		Interne projecten/programma's
		Extern-gerichte projecten/programma's
	Profit	Financiële gegevens
Uitbetalingsprijs		
Toegevoegde waarde		
Winst		
Niet-financiële gegevens		Innovativiteit
		Productdifferentiatie
		Sourcing
		Ketensamenwerking

Figuur 2.1 MVO-thema's in de zuivelindustrie

Het belangrijkste criterium was de relevantie voor de beschrijving van het thema. Daarnaast is de voorkeur gegeven aan kwantitatieve indicatoren boven kwalitatieve indicatoren. Als derde criterium is een indeling gebruikt naar MVO-aspecten die de indicatoren beschrijven (Wood, 1991): beleid, proces/maatregelen en resultaten. Hierbij is de voorkeur gegeven aan resultaatindicatoren. Indicatoren die iets zeggen over het MVO-beleid en MVO-processen geven alleen de voornemens en de hulpmiddelen aan, maar nog niet het effect. Omdat niet overal resultaatindicatoren gevonden konden worden, zijn ook indicatoren opgenomen over het beleid of de processen. Als laatste heeft ook de (verwachte) beschikbaarheid van de gegevens een rol gespeeld bij de selectie van indicatoren. Hierna zijn de diverse indicatoren omgewerkt tot vragen, resulterend in een vragenlijst. Voor de indicatoren waarvoor naast de absolute waarde ook de ontwikkeling van belang is, is zowel de waarde in 2001 opgevraagd als de waarden in 2000 en in 1996. Bij enkele vragen is ook naar de verwachte toekomstige ontwikkeling geïnformeerd.

De concept-vragenlijst is vervolgens voorgelegd aan de begeleidingscommissie van dit onderzoek, de Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO), Campina en Friesland Coberco Dairy Foods. Dit heeft geleid tot het herformuleren en schrappen van enkele vragen. De uiteindelijke vragenlijst is in het Engels vertaald.

Met behulp van jaarverslagen, internetsites van de bedrijven en literatuuronderzoek zijn de vragenlijsten zoveel mogelijk ingevuld. De nog openstaande vragen zijn tijdens een twee à drie uur durend interview aan de bedrijven voorgelegd. Op basis van dit interview en door de bedrijven tijdens of na het interview verstrekte documenten, zijn de vragenlijsten ten slotte ingevuld.

2.4.2 Resultaat

De vertaling van het algemene MVO-begrip naar de specifieke context van de zuivelindustrie heeft geleid tot de selectie van de (sub)thema's die in figuur 2.1 zijn weergegeven. Op basis daarvan is de uiteindelijke vragenlijst samengesteld. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 2 bij dit rapport.

3. Keuze en beschrijving van de onderzochte zuivelbedrijven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst een overzicht gegeven van de twintig grootste zuivelondernemingen ter wereld (tabel 3.1). Op basis van een aantal criteria wordt vervolgens in paragraaf 3.2 verantwoord waarom er in dit onderzoek gekozen is voor een nadere bestudering van de MVO-prestaties van een zestal onderzochte bedrijven. In de daarop volgende paragrafen wordt een eerste introductie van die bedrijven gegeven.

3.2 Overzicht internationale zuivelindustrie en keuze onderzochte bedrijven

Wanneer er een overzicht gemaakt wordt van de 20 grootste zuivelbedrijven ter wereld, dan ziet dat er uit zoals te zien is in tabel 3.1.

Uit deze bedrijven zijn in dit onderzoek een zestal bedrijven geselecteerd, waarvan nadere studie is gemaakt. Uitgangspunt daarbij was dat de twee grote Nederlandse zuivelcoöperaties in het onderzoek betrokken zouden worden. Bij de keuze van de buitenlandse bedrijven is met name gekeken naar de vergelijkbaarheid van de bedrijven en naar de grote spelers binnen de EU. Tussen de verschillende continenten worden slechts beperkte hoeveelheden zuivelproducten verhandeld (zie ook hoofdstuk 4) en de grootste concurrenten van de Nederlandse concerns bevinden zich dan ook in de EU. Daarom zijn de grote Amerikaanse bedrijven uit bovenstaande lijst niet geselecteerd. Ook is er gekeken naar een balans tussen coöperatieve en particuliere bedrijven. Om een zo breed mogelijk diversiviteit aan te houden is er slechts één onderneming per land gekozen, met uitzondering dus van Nederland.

Naast de twee Nederlandse bedrijven voldeden vier andere bedrijven uit bovenstaande lijst (cursief in tabel 3.1) aan deze criteria. In totaal gaat het om vier coöperatieve en twee particuliere ondernemingen. Twee andere ondernemingen verdienen in dit kader wellicht ook aandacht. Dat zijn Nestlé en Fonterra. Hoewel de thuisbasis van Nestlé niet in de EU ligt, vindt een belangrijk deel van de afzet van dit bedrijf wel binnen de EU plaats. De reden dat dit bedrijf toch niet in het onderzoek meegenomen is, is de complexiteit van het bedrijf. Het heeft heel veel verschillende activiteiten en het is lastig om de zuivelactiviteiten van de rest te onderscheiden. Daardoor wordt de vergelijkbaarheid met andere bedrijven te veel vertroebeld. Bij Danone is dit een stuk gemakkelijker.

Het Nieuw-Zeelandse Fonterra is ook niet onder de zes te onderzoeken bedrijven opgenomen omdat het op dit moment nog geen grote partij is op de Europese markt. Het bedrijf is de laatste jaren echter al wel samenwerkingsverbanden binnen Europa aangegaan en ook is het bedrijf een belangrijke speler op de wereldmarkt. Daarom wordt in hoofdstuk 4 wel kort aandacht aan het bedrijf besteed.

Tabel 3.1 Naar zuivelomzet gemeten ranglijst van zuivelconcerns (september 2002)

Positie	Naam	Bedrijfsvorm	Land	Omzet (miljard euro)
1	Nestlé	NV	Zwitserland	15,1
2	Dean Foods	NV	USA	9,7
3	Dairy Farmers of America	Coöperatie	USA	8,8
4	Kraft Foods	NV	USA	7,0
5	<i>Danone</i>	NV	Frankrijk	6,9
6	Fonterra	Coöperatie	Nieuw Zeeland	6,5
7	<i>Parmalat</i>	NV	Italië	6,3
8	Unilever	NV	Nederland/VK	5,6
9	Lactalis	NV	Frankrijk	5,5
10	<i>Arla Foods</i>	Coöperatie	Denemarken/Zweden	5,1
11	Meiji Dairies	NV	Japan	4,7
12	<i>FCDF</i>	Coöperatie	Nederland	4,2
13	Bongrain	NV	Frankrijk	4,0
14	Morinaga Milk Industry	NV	Japan	4,0
15	Land O'Lakes	Coöperatie	USA	4,0
16	<i>Campina</i>	Coöperatie	Nederland	3,9
17	Snow Brand Milk Products	NV	Japan	3,3
18	Sodiaal	Coöperatie	Frankrijk	2,7
19	National Dairy Holdings	NV	USA	2,6
20	<i>Nordmilch</i>	Coöperatie	Duitsland	2,4
21	Humana Milchunion	Coöperatie	Duitsland	2,4

Bron: Rabobank International.

3.3 Beschrijving onderzochte bedrijven

3.3.1 Arla Foods

Arla Foods (hierna Arla genoemd) is ontstaan in het voorjaar van 2000 door het samengaan van het Deense MD Foods en het Zweedse Arla. MD Foods was in het jaar ervoor gefuseerd met zijn grootste Deense concurrent Klover Maelk. Arla is momenteel nog steeds bezig met het integratie- en herstructureringsproces als gevolg van deze fusies. Door deze grensoverschrijdende coöperatieve fusie is een bedrijf ontstaan met ongeveer 7.200 Zweedse en 8.300 Deense melkveehouders. Deze veehouders leveren 6,2 mld. kilogram melk (bijna 4 in Denemarken, respectievelijk circa 2,2 in Zweden), dit is 80% van de totale melkproductie in Denemarken en Zweden. Arla Foods domineert hiermee de zuivelmarkt in beide landen. Daarnaast verwerkt Arla (Foods) circa 0,9 mld. kilogram melk in het VK. Met de verwerking van in totaal 7,1 mld. kilogram melk is Arla momenteel de grootste melkverwerker in de EU en één van de grootste ter wereld.

Arla heeft een jaaromzet van 5,1 mld. euro (bijna 100% zuivel), waarvan de helft wordt gerealiseerd in Denemarken en Zweden en ruim een vijfde in andere EU landen (zie tabel 4.1 in hoofdstuk 4). Arla is echter ook marktleider in Saoedi Arabië, vooral met boter (merk Lurpack). Het bedrijf wil de komende vijf jaar een groei van 10% per jaar realiseren, met name in het Verenigd Koninkrijk. Dit wil het vooral realiseren door groei in gemaks-

voeding, gezonde producten (functional foods, low fat) en producten voor de buitenhuishoudelijke markt (catering). Naast groei van de eigen omzet wil Arla ook groei realiseren door overnames.

Arla heeft sinds begin 2002 een partnership (joint venture) met Fonterra (Nieuw-Zeeland) voor de verkoop van de twee grootste botermerken - Lurpak en Anchor - op de Britse markt, alsmede voor de verkoop van kaas en dergelijke.

3.3.2 Danone

Danone Group is in 1970 in Frankrijk ontstaan en heeft in totaal (in 2001) een jaaromzet van circa 14,5 mld. euro, waarvan nagenoeg de helft (48%), bijna 7 mld. euro, bestaat uit (voornamelijk verse) zuivelproducten. Naast de zuivel heeft Danone nog twee andere activiteiten: koek (onder andere LU) en bronwater. Deze drie productgroepen zijn de 'core business' voor het bedrijf. Danone is in omzet gemeten na Nestlé het grootste zuivelconcern van Europa. Als gemeten wordt op basis van de hoeveelheid verwerkte melk, komt Danone pas op de twaalfde plaats. Kortom Danone weet veel waarde toe te voegen aan de melk.

Naast yoghurt en aanverwante producten (92%) omvat het zuivelassortiment van Danone alleen babyvoeding (Blédina). Galbani, dat Italiaanse kazen produceert, is begin 2002 afgestoten. Parmalat heeft lang onderhandeld met Danone over een overname maar uiteindelijk is het onderdeel aan een andere Italiaanse koper verkocht. Daarmee is Danone nog meer geconcentreerd op zijn kernproduct. Danone is wereldmarktleider op de verse zuivelmarkt (Fresh Dairy Products (FDP)) marktaandeel van 17%) en een aantal malen groter dan de nummer 2 (Yoplait).

De zuivelverkoppen van het concern vinden voor 23% in Frankrijk, voor 44% in de rest van de EU (Frankrijk, Spanje, Italië en Duitsland zijn samen goed voor circa 60% van de omzet van zuivelproducten) en voor 33% in de rest van de wereld plaats. Daarmee is de zuiveltak van de onderneming iets meer op de EU gericht dan de andere activiteiten. Naast Amerika is Oost-Europa (7%) een relatief belangrijk afzetgebied; het bedrijf is al aanwezig in Polen, Hongarije, Tsjechië, Bulgarije en Rusland. In dat laatste land breidt Danone snel uit. Danone groeit vooral in de zogenaamde emerging markets. Wat betreft de melkactiviteiten betreft dit met name Zuid-Amerika en Oost-Europa. In Afrika, Azië en Oceanië zijn de verkopen maar heel beperkt. Overigens ziet Danone ook Italië en de VS als groeimarkten.

3.3.3 Nordmilch

Nordmilch is het grootste melkverwerkende bedrijf in Duitsland. Deze koppositie wordt momenteel overigens bedreigd door Humana Milchunion, dat sterk groeit en al bijna een gelijke omzet behaalt. Hoewel concurrenten, besloten beide bedrijven eind 2001 overigens ook om samen een fabriek voor weiproduktie op te zetten. Nordmilch is in 1999 ontstaan uit een fusie van vier coöperaties; in 2001 werd nog Adelbyer Nordfriesland Milch overgenomen. Het bedrijf is nog steeds bezig met het verwerken van deze fusies en er wordt momenteel nog behoorlijk geherstructureerd, waarbij het aantal werknemers via een sociaal plan wordt teruggebracht tot circa 4.500. Het bedrijf is een coöperatie in de ouderwetse

zin van het woord. Er is veel aandacht voor de melkproducent en veel minder voor de consument. Het jaarverslag is sober van layout en betreft met name technische zaken die vooral op de melkveehouder zijn gericht.

Het bedrijf heeft ruim 12.500 leden. Hiervan leveren 9.700 melkveehouders ook werkelijk melk. Gezamenlijk leveren zij circa 3,8 mld. kilogram melk aan 13 verwerkingsfabrieken, een kleine 15% van de totale Duitse melkmarkt. Het realiseerde in 2001 een omzet van 2,25 mld. euro (naast zuivel geen andere producten).

Kaas (21% van de omzet) en verse producten (18%) zijn de belangrijkste productgroepen. Daarna volgen houdbare melkproducten met ruim 17%, melkpoeder met 14% en boter met 12%. Het bedrijf voert het merk MILRAM, dat in Duitsland een naamsbekendheid heeft van 80%. Daarnaast heeft het bedrijf ook een aantal regionale producten en merknamen (onder meer Bremerland, Bunte Berte). In het algemeen geldt in Duitsland een agressieve prijsconcurrentie tussen de grootwinkelbedrijven.

3.3.4 Parmalat

Het Italiaanse zuivelconcern Parmalat is duidelijk een 'global player'. Het concern is werkzaam op zes continenten, in 30 landen, met ruim 40.000 werknemers in 25 deelnemende divisies. Naast melk en zuivelproducten is het concern actief in onder meer vruchtendranken, tomatenproducten en bakkerijproducten. In 2001 is het bedrijf begonnen met de verkoop van mineraalwater. Na deze toevoeging beschikt het bedrijf nu over dezelfde drie productgroepen als Danone. Binnen de groepen richt Parmalat zich echter weer gedeeltelijk op andere producten (met name in de zuivel) dan Danone.

De zuivelactiviteiten overheersen bij Parmalat en vertegenwoordigen 81% van de omzet (6,3 mld. euro in 2001 op een totale omzet van het hele concern van 8 mld.). Het bedrijf is qua zuivelomzet de nummer drie in Europa (na Nestlé en Danone). De omzet van het concern is onstuimig gegroeid. In 1990 bedroeg de omzet slechts circa 0,5 mld. euro. De groei is met name door overnames gerealiseerd maar ook door een sterke autonome groei. Parmalat groeit nog steeds maar het concern verwacht dat dit de komende jaren minder hard zal gaan als daarvoor, met name omdat het bedrijf minder grote overnames zal doen. De omzet van het concern als geheel groeide in 2001 met 6% (een gematigde groei voor Parmalat) en de omzet van de zuivelsector steeg slechts met 1%. Dit laatste werd met name door lagere verkopen in Zuid-Amerika en Azië veroorzaakt, wat op zijn beurt weer werd veroorzaakt door dalende wisselkoersen in deze regio's waardoor de omzet in euro's daalde.

Momenteel wordt meer dan de helft van de omzet en van de winst gerealiseerd op het Amerikaanse continent. Wat de melkomzet betreft komt 60% nu van het Amerikaanse continent. De omzetaandeel op de thuismarkt Italië is nog maar 23%, maar was in 1990 nog 80%. In Europa wordt slechts 31% van de melkomzet behaald. Het belang dat wordt gehecht aan de EU is overigens nog onderstreept doordat Parmalat een strategische alliantie is aangegaan met Raiffeisen Holding Niederosterreich-Wien, de grootste melkverwerker in Oostenrijk (omzet 0,25 mld. euro). Dit bedrijf is sterk gericht op vruchtenyoghurt, met onder meer afzet in Spanje, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Parmalat is één van de merknamen naast onder meer Kyr, Grisby en Santal.

Parmalat is in 1961 ontstaan uit een kleinschalig familiebedrijf dat ham bereidde in de omgeving van Parma. Het startte in de zuivel met de pasteurisatie van melk die in Parma en omgeving werd verkocht. Enige tijd daarna werd de UHT melk geïntroduceerd en dit product werd in de jaren zeventig de 'core business' van het bedrijf. De UHT en gepasteuriseerde melk zijn nu wereldwijd de belangrijkste van de zuiveltak. Met de UHT melk is het concern zelfs wereldmarktleider. De marktaandelen in beide producten zijn op de thuismarkt in Italië inmiddels zo groot (boven de 30%) dat Parmalat gedwongen is delen te verkopen of acquisities niet worden goedgekeurd door de Italiaanse autoriteiten omdat een te grote marktmacht zou ontstaan. Dit was overigens ook op de Canadese markt al het geval. Naast de lang houdbare melk produceert Parmalat ook allerlei soorten kaas, toetjes en boter.

3.3.5 Campina

Campina is een bedrijf dat nog steeds voldoet aan alle aspecten van de coöperatieve structuur. Waar van de beide grote Nederlandse zuivelcoöperaties FCDF al meer richting NV gaat (geen proportioneel verband tussen leveringsrechten en verschaffing eigen vermogen voor aandelen B, melkprijs gebaseerd op gemiddelde melkprijs van concurrenten), is dit voor Campina duidelijk nog niet het geval. Dit uit zich niet alleen in de vaststelling van de melkprijs en de eigen vermogenverschaffing, maar ook bijvoorbeeld in het feit dat bij Campina in haar jaarverslag nog veel aandacht schenkt aan de melkveehouders en de uitbetaalde melkprijs.

Campina is sterk gericht op Nederland, Duitsland en België. Op deze thuismarkt, zoals het concern het zelf omschrijft, wordt 73% van de omzet behaald. Daarnaast komt nog 13% van de omzet uit andere EU-landen. Duitsland is qua omzet gezien belangrijker geworden dan Nederland. Nederland is wat betreft input (melkafname van leden) nog wel belangrijker. Campina heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de integratie van het Duitse en Nederlandse deel van het concern. De Duitse leveranciers worden volledig lid van de coöperatie.

Hoewel het maar een klein deel van de omzet betreft, is Campina wel vertegenwoordigd in Afrika, Azië (Midden-Oosten en Verre Oosten), Australië en Amerika. Het concern is vooral sterk in de vloeibare melkproducten Maar liefst 62% van de omzet is afkomstig van melk en yoghurt en dergelijke. Campina is onder andere marktleider op de consumptiemelkmarkt in Nederland. Dit grote aandeel in de vloeibare melkproducten heeft te maken met het feit dat Campina een groot deel van zijn producten verkoopt in het land waar ook de melk wordt opgehaald. Verse melk en melkproducten worden gezien hun snelle bederfelijkheid nauwelijks over grenzen heen vervoerd. Daarnaast zit Campina zowel in Nederland als Duitsland dichtbij dichtbevolkte gebieden. Naast bovenstaande producten heeft het concern heeft echter ook alle andere zuivelproducten in zijn assortiment waaronder ook een aanzienlijk deel kaas, boter en industriële producten (DMV).

3.3.6 FCDF

Friesland Coberco Dairy Foods Holding NV is een zuivelonderneming waarvan de aandelen in handen zijn van Zuivelcoöperatie De Zeven Provinciën UA. Hoewel FCDF in de

praktijk nog veel kenmerken van een coöperatie heeft (bijvoorbeeld afnameplicht van melk), zijn er wel een aantal verschillen met de andere coöperaties. De meest belangrijke afwijking is de introductie van aandelen B waarbij de eigenaren nog wel (oud) lid moeten zijn van Zuivelcoöperatie De Zeven Provinciën maar het aantal aandelen geen proportioneel verband meer houdt met de melkleveranties. De aandelen worden verhandeld op een interne beurs. Daarnaast wordt de melkprijs niet meer afhankelijk gesteld van de resultaten van het bedrijf maar op basis van de gemiddelde prijs van vijf West-Europese concurrenten. Illustratief is dat het totale aantal kilogram verwerkte melk niet meer in het jaarverslag wordt vermeld.

Met een zuivelomzet van 4,4 mld. euro (2001) staat FCDF net niet in de top 10 van grootste zuivelconcerns ter wereld. FCDF heeft ongeveer 16.500 leden waarvan 11.500 leden ook werkelijk melk leveren aan het bedrijf. De gemiddelde leverantie per melkveebedrijf is iets groter dan bij Campina, maar het verschil is gering. Ook FCDF heeft een breed assortiment zuivelproducten. Kaas (onder andere Frico) is een relatief belangrijk product voor FCDF maar ook de vloeibare melkproducten nemen een niet onbelangrijke plaats in. Naast de zuivelactiviteiten verkoopt FCDF ook nog vruchtendranken (iets minder dan 5% van de omzet). Een succesvolle combinatie vormen de melkdranken met vruchtensmaak.

Eind 2001 heeft FCDF concurrent Nutricia Dairy & Drinks Group (onderdeel Nutricia) overgenomen waarmee de omzet met bijna een half miljard euro toenam en het personeelsbestand met ruim een derde werd uitgebreid. Nutricia Dairy & Drinks richt zich met name op (zuivel)dranken en bezit een aantal sterke merken als Chocomel, Fristi en Extran. Daarmee sluit het aan bij de strategie van FCDF om te streven naar sterke merken. Hoewel alle in deze studie onderzochte bedrijven een groter aandeel in de omzet van merkproducten nastreven, is FCDF daarin het meest expliciet. Het percentage van de omzet dat onder hoofdmerk wordt verkocht, vormt één van de belangrijkste indicatoren in het jaarverslag. In het eerste halfjaar van 2002 steeg dit percentage, mede als gevolg van de overname van het Nutricia onderdeel, van 35 naar 41. Dit percentage stijgt ook omdat innovatie en reclame-investeringen zich voornamelijk op een beperkt aantal gedefinieerde hoofdmerken richten. Jaarlijks stijgt het bedrag dat aan reclame en promotie wordt uitgegeven.

De thuismarkt neemt voor FCDF een belangrijke plaats in (38% van de omzet). Daarnaast is Zuidoost-Azië relatief belangrijk. Maar liefst 19% van de omzet komt uit Azië (exclusief Midden-Oosten) en Oceanië. Voor alle andere onderzochte bedrijven is dit minder dan 5%. Ook Afrika en met name het Midden-Oosten (met name Oost-Afrika en Saoedi Arabië) zijn voor FCDF belangrijk (10% van de omzet). Binnen Europa heeft het bedrijf mede door de overname van Nutricia ook een omvangrijke positie in Oost-Europa (in Hongarije en Roemenië is FCDF op enkele markten marktleider).

4. Omgevingsanalyse

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in algemene zin ingegaan op de structuur van de internationale zuivelmarkt en de omgeving waarin de onderzochte zuivelondernemingen opereren. Allereerst wordt er een beschrijving gegeven van een aantal trends in de internationale zuivelindustrie. Daarna wordt kort ingegaan op de situatie op de thuismarkten van de onderzochte bedrijven. Omdat Arla Foods ook een belangrijke positie heeft in het Verenigd Koninkrijk, komt dit land ook bij deze beschouwing aan de orde. Deze informatie is van belang om te kunnen beoordelen wat de relevante omgeving van de bedrijven is. In de volgende hoofdstukken van dit rapport zal dieper worden ingegaan op de kenmerken van de ondernemingen zelf.

Vervolgens worden de ontwikkelingen in de primaire melkveehouderij besproken voor de landen waarin de in deze studie onderzochte zuivelconcerns met name opereren. Hierbij wordt vooral ingegaan op de structuur van de primaire sector en de financiële resultaten van de melkveehouderijbedrijven in die landen. Specifieke aandacht krijgt in dit kader het toekomstperspectief van de Nederlandse melkveehouderij in internationaal verband. Ten slotte wordt ingegaan op de afzet van de zuivelproducten van de betrokken bedrijven. Dit hoofdstuk eindigt met een korte beschouwing over de stand van zaken op de internationale zuivelmarkt en de context waarbinnen de in deze studie onderzochte bedrijven op die markt opereren.

4.2 Trends in de internationale zuivelindustrie

Schaalvergroting

De internationale zuivelindustrie wordt al gedurende lange tijd gekenmerkt door concentratie en schaalvergroting. Waar vroeger elke provinciestad of dorp een melkfabriekje had, bestaan er nu alleen nog grote fabrieken met een uitgebreid verzorgingsgebied. Deze fabrieken zijn ook veel meer gespecialiseerd dan vroeger.

Er wordt vaak maar een productsoort gemaakt. Hoewel de snelheid waarmee de schaalvergroting plaatsvindt verschilt tussen de landen (in Nederland heeft de schaalvergroting op fabrieksniveau bijvoorbeeld eerder plaatsgevonden dan in Duitsland waar de laatste jaren nog veel fabrieken zijn gesloten), is het proces in alle landen zichtbaar. In de afgelopen jaren vonden bij alle onderzochte internationale zuivelondernemingen reorganisaties plaats met sluiting van fabrieken en ontslagen.

Naast de schaalvergroting op fabrieksniveau, vindt er ook schaalvergroting op bedrijfsniveau plaats. In bijna alle EU-landen wordt een groot deel van de markt bediend door slechts enkele bedrijven. Alle onderzochte bedrijven nemen op de thuismarkt een be-

langrijke of zelfs dominante plaats in. Er is de laatste jaren sprake van veel overnames en fusies en de internationale handelsstromen groeien. De laatste jaren is er ook in toenemende mate sprake van allianties. Hierbij werken ondernemingen samen op een bepaalde markt of bij een bepaalde activiteit maar blijven de eigendomsverhoudingen van de overige activiteiten van de bedrijven ongewijzigd.

Globalisatie of internationalisatie?

Tussen de grote handelsblokken vindt relatief weinig handel in zuivelproducten plaats. Zo zijn er omvangrijke handelsstromen binnen de EU, maar is de omvang van de import en export van de EU met bijvoorbeeld Oceanië of Amerika relatief gering. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door handelsbeperkingen. Hoewel er dus gesproken kan worden van internationalisatie, is er nog geen sprake van globalisering. Wel worden er in toenemende mate allianties gevormd tussen de bedrijven uit de verschillende handelsblokken. Met name het Nieuw-Zeelandse Fonterra is daar vaak bij betrokken.

De mate van internationalisering is sterk product(groep) bepaald. De markt voor vloeibare/verse melkproducten is nog voor een belangrijk deel nationaal van karakter.¹ De markt voor beter bewaarbare producten zoals kaas, boter en melkpoeder is al internationaler. Als het gaat om de industriële producten voor bijvoorbeeld de voedings- en farmaceutische industrie, dan is de omvang van de internationale stromen relatief het grootst. Hier is ook aan de vraagkant vaak sprake van grote internationale concerns die op de wereldmarkt aankopen.

Trends in het productassortiment

Voor de meeste productgroepen is er de afgelopen jaren slechts sprake van een beperkte stijging van de consumptie. Voor een aantal productgroepen en markten is echter nog wel sprake van groeipotentieel. Zo worden er steeds nieuwe toepassingen voor melkingrediënten in de voedings- en farmaceutische industrie gevonden. Een product zoals wei werd vroeger als afvalproduct van de kaasproductie beschouwd en werd voornamelijk voor veevoer gebruikt. Nu zijn er tal van andere toepassingen, waardoor de kaasproductie bij sommige bedrijven niet meer toereikend is om aan de vraag naar wei te voldoen. Een andere groeiemarkt is de buitenhuishoudelijke markt (restaurants, hotels en dergelijke). Aangezien mensen steeds vaker buitenshuis gaan eten, stijgt de consumptie op dit vlak sterk. Gedeeltelijk is hierbij echter wel sprake van verdringing, omdat buitenshuis eten tot verminderde thuisconsumptie leidt. Binnen de consumentenmarkt zijn er echter ook nog deelmarkten waarin sprake is van groei. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om gemakproducten en gezondheidsproducten.

Verder streven bijna alle in deze studie onderzochte melkverwerkers naar een lager percentage bulkproducten en een hoger percentage producten met unieke eigenschappen waarmee een hogere marge behaald kan worden. Deze trend wordt versterkt door de afbraak van de marktbescherming in de EU als gevolg van de WTO-onderhandelingen en de

¹ Concerns als Campina die belangrijke productievestigingen in aangrenzende landen hebben, vervoeren een deel van de verse melkproducten ook tussen deze landen (Duitsland, Nederland, België).

toetreding van Oost-Europese landen. In Oceanië, maar in mindere mate ook in Oost-Europa, kan de melk tegen een lagere kostprijs worden geproduceerd dan in de EU. Door de toetreding van de Midden- en Oost-Europese landen tot de EU en de activiteiten van ondernemingen als Fonterra op de EU-markt, kunnen de in die landen geproduceerde bulkproducten tegen een lage prijs op de EU markt worden gebracht. Door te kiezen voor producten met unieke eigenschappen, kunnen de EU-bedrijven zich (gedeeltelijk) afschermen van deze kostprijsconcurrentie.

Producten met unieke eigenschappen kunnen op velerlei manieren worden gecreëerd. Zo kan het bijvoorbeeld gaan om producten met nieuwe fysieke eigenschappen die beter op de consumentenwensen inspelen (smaak, gezondheid, gemak). Verder kunnen immateriële eigenschappen aan het product worden toegevoegd, zoals bijvoorbeeld het imago dat aan bepaalde merkproducten wordt gekoppeld, maar het kan hierbij ook gaan om streekproducten of producten waarbij bepaalde eisen aan de productiewijze worden gesteld. Om deze producten beter van die van de concurrenten te kunnen onderscheiden, wordt er vaak een merk aan gekoppeld. Een andere mogelijkheid is het voeren van een keurmerk waarbij een onafhankelijke instantie controleert of een product volgens de afgesproken specificaties is geproduceerd.

Financiering

Elk bedrijf heeft forse investeringen nodig om zijn marktpositie te kunnen handhaven of te versterken. De financiering van deze investeringen is vooral een probleem voor coöperatieve ondernemingen. Zij kunnen vaak geen extra vreemd vermogen verkrijgen, dus is men veelal aangewezen op extra vermogensverschaffing door de leden. Veel melkveehouders zijn echter niet bereid om zonder een duidelijk en hoog rendement extra geld in de coöperatie te investeren, omdat men het geld op het eigen bedrijf goed kan gebruiken. Coöperaties kunnen dan proberen om andere vermogensverschaffers te vinden, maar deze zullen dan ook zeggenschap in de onderneming eisen. Dit zullen melkveehouders vaak niet willen, omdat ze bang zijn voor belangenconflicten en maatregelen die niet ten gunste van hun positie komen. In die zin kunnen de particuliere bedrijven vrijer op de kapitaalmarkt opereren.

4.3 Marktoriëntatie

De in deze studie onderzochte zuivelondernemingen kennen onderling een duidelijk uiteenlopende marktoriëntatie wat betreft de verdeling van de omzet naar landen of groepen landen (tabel 4.1).

Van deze bedrijven is Nordmilch het sterkst georiënteerd op één afzetland. Maar liefst 76% van de producten van deze onderneming wordt op de Duitse markt afgezet. Buiten de EU zet Nordmilch nauwelijks producten af. Nordmilch opereert hierbij vanuit de situatie dat Duitsland met ruim 80 mln. inwoners de grootste markt in de EU biedt en dat het land importerend is voor (onder meer) zuivelproducten.

Tabel 4.1 Melkgerelateerde omzet per afzetgebied in 2001, in procenten

	Arla	Danone	Nordmilch	Parmalat	Campina	FCDF
Thuismarkt	51 a)	23	76		66 b)	38
EU (inclusief thuismarkt)	83	67	97		86	
Overig Europa	2	7			4	
Totaal Europa	85	74		31	90	67
Azië en Australië	3	<1			4	19
Afrika en Midden-Oosten	7	<1			2	10
Amerika (Noord en Zuid)	5	25		60	4	4
Totaal buiten Europa	14	26	<3	69	10	33
Niet-melkgerelateerd		52		19		+/- 5

a) Denemarken en Zweden. Arla haalt ook een belangrijk deel van zijn melk in het Verenigd Koninkrijk op;
 b) Duitsland en Nederland. Campina beschouwt België ook als een thuismarkt maar heeft daar een veel minder belangrijke positie dan in Nederland en Duitsland.

Campina en het Deens/Zweedse Arla beschikken beiden over twee thuismarkten. Op deze thuismarkten wordt door Arla de helft van de omzet en door Campina ongeveer 65% van de omzet behaald. Arla, dat gezien het aantal inwoners in Zweden en Denemarken (ruim 8 respectievelijk 5 mln. inwoners) in feite bescheiden thuismarkten heeft, verkoopt een iets groter deel van zijn productie buiten de EU (onder andere 7% in het Midden Oosten) dan Campina, maar beiden behalen meer dan 80% van hun omzet in de EU. Arla koopt en verkoopt ook nog een belangrijk deel van zijn grondstoffen en producten in het Verenigd Koninkrijk, dat daarmee langzamerhand uitgroeit tot het derde 'thuisland' van de onderneming.

Voor Campina geldt overigens dat het België al min of meer als zijn derde thuisland ziet. Campina ziet West-Europa als de groeiemarkt voor de zuivelranken, Europa voor de desserts en heel de wereld voor de producten voor de voedings- en farmaceutische industrie. Arla ziet groeimogelijkheden in het Midden-Oosten, enkele Zuid-Amerikaanse landen en enkele landen in Europa waaronder Nederland (!).

Na Parmalat is FCDF het concern met de grootste belangen buiten de EU. FCDF is vooral erg actief in (Zuidoost) Azië. Een deel van de melk wordt daar aangekocht. Ook heeft het concern aanzienlijke belangen in het Midden-Oosten.

Voor zowel de aankoop als de afzet is FCDF binnen de EU sterk afhankelijk van Nederland. Binnen Europa heeft het concern ook een aanzienlijke positie in Midden en Oost Europa verworven. Dit is door de aankoop van Nutricia verder uitgebreid. Er zijn plannen om nog andere bedrijven in Oost-Europa op te kopen.

Voor Danone en Parmalat zijn de thuismarkten relatief het minst van belang. Deze concerns zijn veel meer op export gericht, hetzij binnen de EU dan wel naar derde landen, dan wel hebben zij een - in sommige gevallen een aanzienlijk - deel van de productie daar gelokaliseerd. Danone is met name in Amerika (zowel Noord als Zuid) sterk aanwezig. Hoewel het bedrijf ook een sterke positie heeft in Azië, zijn de zuivelactiviteiten daar te verwaarlozen. De activiteiten in de zogenaamde 'emerging markets' betreffen met name Zuid-Amerika. Binnen Europa, dat nog steeds goed is voor ongeveer drie kwart van de

omzet, heeft Danone ook een sterke positie in Spanje en in Oost-Europa. Als groeimarkten ziet het concern naast de emerging markets ook Italië (omdat de yoghurt consumptie daar nog betrekkelijk gering is) en de Verenigde Staten. Danone heeft productielocaties in 18 landen.

Parmalat is sterk op Amerika gericht. Maar liefst 60% van de melkgerelateerde omzet wordt hier gerealiseerd. Naast de grote belangen in de Verenigde Staten en Canada wordt ook maar liefst 27% van de omzet gerealiseerd in Zuid-Amerika. Parmalat heeft dan ook behoorlijke last van de economische problemen in deze regio en de bijbehorende devaluaties van de lokale valuta. Het bedrijf is actief in 30 landen.

Uit het voorgaande overzicht kan worden geconcludeerd dat, hoewel de betrokken ondernemingen vaak in een groot aantal landen hun producten verkopen, zij zowel een aanzienlijk deel van hun verkopen realiseren op hun thuismarkt als dat hun aankopen voornamelijk van de thuismarkt afkomstig zijn.

4.4 Structuur van de internationale zuivelmarkt

Wereldwijd

In totaal wordt er wereldwijd ongeveer 560 mln. ton melk geproduceerd ¹ (2000). Een groot deel hiervan (naar schatting ruim 30%) wordt echter niet aan een fabriek geleverd. Deze melk wordt dan direct op de boerderij geconsumeerd of het gaat, al dan niet in verwerkte vorm, rechtstreeks van de boer naar de consument. Slechts 6% van de totale hoeveelheid geproduceerde melk wordt, verwerkt in houdbare producten, verhandeld op de wereldmarkt. Goederenstromen binnen afgeschermden handelsblokken, zoals de handel binnen de EU, zijn hierbij niet meegeteld. De internationale goederenstroom binnen de EU, dat wil zeggen de in- en uitvoer tussen lidstaten, is ongeveer even groot als de totale wereldhandel.

Mondiaal gezien zijn de EU en Oceanië (Nieuw-Zeeland en Australië) de grootste exporteurs. De export van de EU is echter, door de quotering van de melkproductie en de afspraken in WTO verband, gedurende de laatste jaren sterk afgenomen, terwijl de export van Australië en de VS juist sterk toenam. De grootste importeurs zijn Azië (Midden-Oosten en Verre Oosten) en Centraal- en Zuid-Amerika. De OECD verwacht de komende jaren een toename van de productie van ongeveer 1% per jaar. Deze groei zal met name gerealiseerd worden in de niet-OECD-landen zoals China, India en Brazilië. Ook in Australië, Nieuw Zeeland en in mindere mate in de VS zal de productie toenemen.

Fonterra

Het Nieuw-Zeelandse Fonterra is het meest besproken bedrijf op de internationale zuivelmarkt. Het bedrijf is ontstaan in 2001 door een integratie van de drie grootste zuivelbedrijven in Nieuw-Zeeland en verwerkt bijna de complete melkplas van dit land. Met een jaaromzet van 6,6 mld. euro is het bedrijf in melkgerelateerde omzet gemeten, na

¹ Ongeveer 480 mln. ton hiervan betreft koemelk.

Nestlé en enkele Amerikaanse concerns, wereldwijd zesde op de lijst van melkverwerkers (zie tabel 3.1). Bijna de complete afzet van het bedrijf wordt geëxporteerd. Fonterra heeft een agressieve expansiepolitiek, waarbij men via strategische allianties exportmarkten probeert open te breken. Dergelijke allianties zijn inmiddels gesloten met Arla Foods, Nestlé, Bonlac Foods (Australië), Britannia (India) en in de VS (Dairy Farmers of America). Fonterra heeft ook nog met diverse andere partijen gepraat, maar daarbij is het niet tot samenwerking gekomen (Humana bijvoorbeeld). Vanwege de lage kostprijs op de melkveebedrijven liggen de aan de boeren uitbetaalde melkprijzen in Nieuw-Zeeland ver onder de prijzen in andere delen van de wereld. Hierdoor kan Fonterra veel goedkoper produceren dan zijn concurrenten. Hoewel Fonterra gezien zijn vestiging in een voormalige kolonie van het Verenigde Koninkrijk wel bepaalde voorrechten heeft om producten binnen de EU af te zetten (boter), is de Europese markt nog steeds zodanig afgeschermd dat het bedrijf hier niet sterk kan groeien. Dit kan echter veranderen bij grotere openstelling van de EU-markt als gevolg van de WTO afspraken. Fonterra zou dan een geduchte concurrent kunnen worden voor dat deel van de bulkproductie binnen de EU waarbij de transportkosten geen grote rol spelen en de producten een bepaalde houdbaarheid hebben. Veel zal afhangen van de mate waarin de EU-markt wordt opengesteld en welke eisen aan de productiewijze worden gesteld. Het is mogelijk dat de EU-markt alleen wordt opengesteld voor producten die geproduceerd zijn op vergelijkbare wijze als in de EU. Het is op dit moment nog moeilijk in te schatten in hoeverre Fonterra hier aan kan voldoen en tot welke kostprijsverhogingen dit voor het bedrijf zou kunnen leiden. Het bedrijf heeft in het eerste jaar van zijn bestaan tegenvallende financiële resultaten behaald en ook de resultaten over het eerste halfjaar van het tweede jaar zijn niet rooskleurig. Verder geldt dat Nieuw Zeeland zijn productie de afgelopen jaren al sterk heeft uitgebreid en nu al 95% van zijn productie exporteert. Men zal uiteindelijk ook tegen natuurlijke productiegrenzen aanlopen. Sommigen verwachten dan ook dat de productiestijging de komende jaren in Australië sterker zal zijn dan in Nieuw Zeeland. Ook nu exporteren de Australische bedrijven al een belangrijk deel van hun zuivel, met name naar Zuidoost-Azië.

De Europese Unie

De EU van momenteel 15 lidstaten neemt met een productie van ongeveer 110 mld. kilogram ongeveer 20% van de wereld melkproductie voor zijn rekening. Minder dan 10% (omgerekend in melkequivalenten, maar in feite in de vorm van producten als condens, melkpoeder, boter en kaas) hiervan wordt geëxporteerd naar landen buiten de EU. Binnen de EU zijn, naast Nederland, Denemarken en Frankrijk belangrijke zuivelexportlanden, terwijl onder meer Italië en Duitsland (netto-)importerend zijn. Duitsland is de grootste melkproducent in de EU. Dit land neemt met een productie van 28 mld. kilogram melk ongeveer 25% van de totale melkproductie in de EU voor zijn rekening. Duitsland wordt gevolgd door Frankrijk met bijna 22% en het Verenigd Koninkrijk met 13%. Nederland komt op nummer 4 met ongeveer 10% van de EU productie, gevolgd door Italië.

4.5 Primaire melkveehouderij in de betrokken EU-landen

De melkveehouderijbedrijven in de landen die in deze studie aan de orde komen, zijn gemiddeld groter van omvang dan het gemiddelde in de EU (tabel 4.2). Alleen in Italië zijn de bedrijven in omvang ongeveer gelijk aan dat gemiddelde. Echter, de opbrengsten en financiële resultaten van de Italiaanse bedrijven zijn niettemin bovengemiddeld. In Italië, Frankrijk en Duitsland zijn een groot aantal bedrijven met melkvee gemengd van karakter, terwijl in Nederland, Denemarken, het Verenigd Koninkrijk en Zweden de melkveehouderij nagenoeg uitsluitend wordt uitgeoefend op daarop gespecialiseerde bedrijven.

Denemarken, Zweden en het Verenigd Koninkrijk

In Denemarken is de afname van het aantal melkveehouders sinds de invoering van de melkquotering (1984) sneller verlopen dan in Nederland. In Denemarken is het aantal melkveehouders sinds die tijd afgenomen van ruim 30.000 naar minder dan 10.000 (daling ruim twee derde). In Nederland daalde dit aantal in dezelfde periode van ruim 60.000 naar circa 30.000, wat dus een halvering betekende. Gevolg hiervan is dat het gemiddelde bedrijfsquotum in Denemarken inmiddels hoger is dan in Nederland (500 tegenover circa 400 ton) en dat het aantal melkkoeien per bedrijf in Denemarken nu met ruim 70 aanzienlijk boven het gemiddelde in Nederland ligt. In ons land is het gemiddelde aantal dieren per bedrijf vanaf 1984 maar weinig toegenomen (van circa 40 naar circa 45 in 1999 en momenteel ruim 50). Overigens heeft Denemarken een totaal melkquotum van bijna 4,5 mln. ton, hetgeen dus ruimschoots kleiner is dan van Nederland (circa 11 mln. ton). In Denemarken is het percentage bedrijven met beweiding de afgelopen tien jaar toegenomen van circa 50 tot bijna 90, hetgeen ongeveer gelijk is met in Nederland.

In het Verenigd Koninkrijk (nu ruim 30.000 bedrijven met melkvee; voor de quotering bijna 60.000) is het gemiddelde melkveebedrijf van oudsher al groter dan in Nederland; momenteel is het gemiddelde quotum ruim 400 ton en omvat de gemiddelde veestapel circa 70 melkkoeien. Het VK heeft een totaal melkquotum van circa 14,5 mln. ton. Vrijwel alle bedrijven (95%) passen beweiding toe.

In Zweden, dat evenals Denemarken inmiddels ook minder dan 10.000 melkveehouders heeft, is de melkveehouderij kleinschaliger, althans wat betreft het gemiddelde aantal koeien. Het gemiddelde melkveebedrijf heeft circa 35 koeien en een quotum van ruim 300 ton. Zweden heeft een totaal melkquotum van 3,3 mln. ton.

Frankrijk

De Franse melkveehouderij omvat momenteel nog circa 130.000 bedrijven, met gemiddeld ruim 30 koeien en een quotum van bijna 200 ton. Het huidige aantal bedrijven is nog ongeveer een derde van het aantal ten tijde van de invoering van de quotering. Een belangrijk deel van de melkproductie is gelokaliseerd in het Noordwesten (Normandië, Picardië, Bretagne), het werkgebied van Danone, met veel bedrijven in de klasse van 30 tot 50 koeien (circa 35%) en tot 100 koeien (circa 15%).

Veel kleinere, vaak ook gemengde bedrijven bevinden zich verspreid over Frankrijk in de heuvel- en berggebieden. Hier wordt de melk vaak op het bedrijf verwerkt tot kaas (streekgebonden producten).

Duitsland

De melkveehouderij in het werkgebied van Nordmilch (vooral de deelstaten Nedersaksen, Sleeswijk Holstein en ook voormalig Oost Duitsland) heeft een voor Duitse begrippen relatief grootschalige structuur: gemiddeld 50 tot 60 koeien per bedrijf en een quotum van ruim 300 ton. In het voormalige Oost Duitsland gaat het veelal om bedrijven met meer dan 500 koeien, in Nedersaksen echter vaak om bedrijven rond 35 koeien. In de totale Duitse landbouwstructuur overheerst het aantal bedrijven in de 'oude' Bondsstaten (circa 400.000 bedrijven) ten opzichte van de circa 25.000 in de 'nieuwe' Bondsstaten.

Sinds de invoering van de melkquotering is de structuur van de melkveehouderij in Duitsland aanmerkelijk veranderd: het aantal melkveehouders is van bijna 400.000 teruggelopen naar ruim 200.000 in 1995. Thans is dat nog ruim 100.000. Het gemiddelde quotum per bedrijf steeg in die periode van circa 80 naar bijna 250 ton. Duitsland heeft een totaal melkquotum van bijna 28 mln. ton melk. Van dit totaal wordt een belangrijk deel in Nedersaksen (ruim 5,1 mln. ton) en Sleeswijk Holstein (ruim 2,3 mln. ton) geproduceerd. In de betreffende gebieden in het Noordelijk deel van Duitsland wordt vrij algemeen weidengang toegepast. In Zuid Duitsland is dat echter eerder uitzondering.

Italië

Italië heeft een melkquotum van bijna 10 mln. ton.¹ Het land produceert veel minder dan het consumeert. Jaarlijks wordt 2 mln. ton verse melk ingevoerd, met name vanuit Duitsland, Frankrijk en Oostenrijk. Daarnaast is er nog een negatieve handelsbalans van verwerkte producten (kaas, yoghurt en dergelijke) van 3,4 mln. ton (export van 1,6 mln. ton ten opzichte van import van 5 mln. ton; op melkbasis).

Het aantal melkveehouders is inmiddels beneden de 100.000 gezakt. Het gemiddelde bedrijf is met ruim 100 ton en circa 25 koeien nog betrekkelijk klein. Vlak voor de quotering bedroeg het aantal bedrijven met melkkoeien er echter nog ruim 400.000. In het werkgebied van Parmalat (Noord-Italië) is de structuur evenwel grootschaliger en meer vergelijkbaar met die in Noordwest-Europa. In de Po-vlakte passen vrijwel alle bedrijven zero-grazing toe; de bedrijven kennen een relatief hoge veebezetting en zijn in die zin intensief. Beweiding daarentegen komt echter wel voor in de berggebieden.

Nederland

In Nederland is het aantal bedrijven met melkvee sinds de introductie van de melkquotering inmiddels meer dan gehalveerd. Vooral de laatste jaren (2000-2002) is er sprake van een sterke vermindering. Zo daalde het aantal gespecialiseerde melkveehouderijbedrijven in die twee jaar met 10% tot 24.000. Deze nemen meer dan 90% van de

¹ Inmiddels in het Italiaanse quotum uitgebreid tot iets meer dan 10 mln. ton.

melkproductie voor hun rekening. Het gemiddelde aantal koeien op deze bedrijven bedraagt circa 55 per bedrijf. In vergelijking met de melkveehouderij elders is de Nederlandse melkveehouderij redelijk intensief te noemen voor wat betreft onder meer het aantal melkkoeien per hectare (ruim 1,6) en de melkproductie per hectare (ruim 12.000 kg). In samenhang hiermee en gezien de omvang van de intensieve veehouderij in ons land heeft de veehouderij in Nederland meer dan in andere landen te maken met de problematiek van mineralenoverschotten en ammoniak. Samengevat kan het voorgaande vertaald worden in tabel 4.2.

Tabel 4.2 *Structuur melkveehouderij in enkele EU-landen in 1999*

Land	Melkveestapel (x 1.000 stuks)	Aantal bedr. met melkvee (x 1.000)	Aantal gespe- cialiseerde melkveebedr. (x 1.000)	Gemiddeld aantal stuks melkvee (op alle bedrijven met melkvee)	Melkquotum, leveringen (x 1.000 ton, 1999/2000)
Denemarken	640	10	9	65,3	4,45
Duitsland	5.193 a)	186 a)	90	27,9 a)	27,77
Frankrijk	4.672 a)	146 a)	73	30,7 a)	23,79
Italië	2.126	96	64	22,5	9,70
Nederland	1.650	35	27	47,1	10,99
Zweden	448	14	13	32,1	3,30
V.K.	2.454	34	26	72,4	14,37
EU 15	21.883 a)	911 a)	460	24,0 a)	115,7

a) In 1997.

Bron: Europese Commissie, Eurostat.

Bedrijfsresultaten in de melkveehouderij en toekomstperspectief

Wanneer we kijken naar de bedrijfsresultaten in de melkveehouderij in de verschillende landen en het toekomstperspectief van de sector in die landen, dan komen we in eerste instantie tot het overzicht zoals te zien is in tabel 4.3.

Opvallend hierbij zijn enerzijds de relatief gunstige bedrijfsresultaten van de Italiaanse veehouders en anderzijds de matige resultaten van hun Britse en Zweedse collega's. Een belangrijke verklaring voor het eerste is de hoge Italiaanse melkprijs (zie tabel 4.4). Bij een gemiddeld relatief kleinschalige structuur en veel lagere bedrijfsopbrengsten dan de bedrijven in het Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Nederland, wordt in Italië een hoger inkomen per arbeidskracht gerealiseerd, terwijl de arbeidsbezetting op de Italiaanse bedrijven geringer is dan in bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk.

De Britse bedrijven hebben, mede door de hoge koers van het Pond Sterling tegenover de euro, in genoemde jaren te maken gehad met ongunstige prijsverhoudingen voor hun producten op de internationale markt. In 2001 is hierin overigens een herstel opgetreden en is, anders dan de drama's rond MKZ doen vermoeden, de situatie voor de

Tabel 4.3 Kenmerken en resultaten van (gespecialiseerde) melkveebedrijven in enkele EU-landen in 1998/99 en 1999/00 (x 1.000 euro) a)

Land	Oppervlakte (in ha, in 1999/00)	Arbeid (in jaareen- heden, in 99/00)	Opbrengsten c)		Kosten van productie- middelen		Toegevoegde waarde per arbeidskr. (b)		Gezinsinkomen uit bedrijf per gezinsarbeids- kracht	
			98/99	99/00	98/99	99/00	98/99	99/00	98/99	99/00
Denemarken	64,5	1,66	172,7	177,9	97,1	101,9	42,8	41,9	19,7	17,1
Duitsland	41,3	1,67	90,1	93,8	49,2	52,7	22,5	21,7	16,2	14,9
Frankrijk	55,2	1,58	91,5	92,1	52,5	53,3	21,2	20,5	17,0	16,2
Italië	23,1	1,97	106,4	104,0	53,1	51,0	22,4	22,9	21,8	22,5
Nederland	35,7	1,60	170,1	170,5	85,2	85,9	36,1	34,4	19,5	17,0
Zweden	87,7	1,79	111,4	103,3	74,2	71,6	16,1	16,6	7,6	8,7
V.K.	76,6	2,16	169,8	155,1	98,7	103,4	27,2	19,7	17,2	4,3
EU 15	39,9	1,71	90,9		50,2		21,1		15,9	

a) De minimumbedrijfs grootte in de steekproef in Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Zweden en UK (met uitzondering van Noord Ierland) 8 ESU (European Size Unit); in Nederland 16 en in Italië 2; Het aantal gerepresenteerde melkveebedrijven in 1999/00 bedroeg voor Denemarken 9.990, voor Duitsland 102.900, voor Frankrijk 69.900, voor Italië 40.552, voor Nederland 28.420, voor Zweden 14.030 en voor het UK 28.360; b) Naast de kosten van productiemiddelen zijn hiervoor de afschrijvingen op investeringen in mindering gebracht. De afschrijvingen zijn in Nederland relatief hoog omdat een groot deel betrekking heeft op aangekochte melkquota. In andere landen wordt veel minder of niet afgeschreven op melkquota; c) De opbrengsten van de bedrijven bestaan voor circa 80% uit melk. De rest komt voornamelijk uit omzet en aanwas van rundvee.

Bron: Europese Commissie, FADN.

Britse landbouw in economisch opzicht verbeterd. De Engelse melkprijzen zijn overigens nog steeds erg laag ten opzichte van die in andere EU-landen (tabel 4.4). Een verklaring voor de lage gezinsinkomens van de veehouders in Engeland is nog dat er relatief veel (betaalde) werknemers worden ingeschakeld, terwijl in andere landen het grootste deel van het werk door de ondernemer(s) of hun gezinsleden wordt verricht. In het geval van Zweden vallen de hoge kosten van productiemiddelen, waaronder veevoer en diergezondheid, op. Dit zal mede te maken met de minder gunstige klimatologische omstandigheden in dit land.

De uitkomsten voor de andere landen (Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Nederland) wijken niet sterk van elkaar af. De Deense en Nederlandse veehouders kunnen hun voorsprong op de Duitse en Franse collega's voor wat betreft de bedrijfsomvang blijkbaar niet omzetten in een (substantieel) hoger inkomensniveau. Voor Denemarken bieden de relatief hoge uitgaven voor productiemiddelen een verklaring, in dat opzicht vertoont het land gelijkenis met Zweden.

Voor de Nederlandse melkveehouders zijn evenwel de afschrijvingen naar verhouding hoog (ruim 30.000 euro tegenover circa 20.000 in Denemarken en circa 15.000 in Duitsland en Frankrijk). Dit wordt voor een belangrijk deel verklaard door de hoge kosten van afschrijving van aangekocht quotum in Nederland. In andere landen zijn de afschrijvingskosten veel lager of wordt niet op quotum afgeschreven.

Op basis van het voorgaande kan met het oog op de toekomst een inschatting worden gemaakt van de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse melkveehouderij. In dat verband komen in het hierna volgende enkele aspecten aan bod.

Omdat genoemde naar verhouding hoge afschrijvingskosten ook vrijkomen voor de ondernemer, betekent dat tegelijkertijd dat de Nederlandse veehouders relatief grotere mogelijkheden hebben om te investeren. Op zich is dat gunstig, maar hierbij geldt tevens dat in Nederland de prijzen van landbouwgrond aanzienlijk hoger zijn dan in de andere landen en dat Nederland in tegenstelling tot de andere landen te maken heeft met een hoge melkquotumprijs en intensieve handel in melkquotum.

Voor een deel kan deze quotumprijs als gunstig worden uitgelegd: de waarde van het quotum wordt immers bepaald door het verschil tussen de opbrengsten en de marginale productiekosten (Berkhout et al., 2002) bij een gegeven omvang van de quota. Als zodanig wijst het op schaarste aan melkrechten in Nederland en derhalve potenties om tot uitbreiding van de productie te komen. Gelijktijdig leiden de hoge quotumprijzen voor een langere periode tot hogere productiekosten voor de Nederlandse melkveehouders. Naast afschrijvingen gaat het hierbij om (betaalde en berekende) rentekosten (Boone en Van Bommel, 2001).

De melkveehouders in andere landen worden daarmee niet of in mindere mate geconfronteerd, hetzij omdat de melkrechten minder schaars zijn hetzij omdat er geen of een minder vrije quotummarkt is, met beperkingen wat betreft de hoeveelheid die kan worden aangekocht en/of afroming van de transactie ten behoeve van een nationale reserve. De hoogte van de quotumprijs wordt met name in Nederland ook beïnvloed door het fiscale stelsel, waarbij afschrijvingen op het belastbare inkomen in mindering kunnen worden gebracht. In onder meer Denemarken, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk is dit niet mogelijk.

Behalve door het aankopen van quotum kan de Nederlandse melkveehouder zijn productie uitbreiden door het leasen van melk. In Frankrijk en Duitsland is dit echter niet mogelijk. Leasen kan echter wel in Denemarken en het Verenigd Koninkrijk. Voor de Deense melkveehouders gelden bij het leasen echter vrij strikte beperkingen (onder meer grondgebondenheid). In het Verenigd Koninkrijk geldt in sommige gebieden, bijvoorbeeld Schotland, dat de transactie binnen de regio moet blijven. De Britse leaseprijzen zijn mede door de problemen waarmee de landbouw kampt, de laatste jaren evenwel sterk gedaald.

De structuur van de veehouderij is de afgelopen jaren in veel andere EU-landen (Duitsland, Frankrijk, Denemarken, Italië) sterker veranderd dan in Nederland. In alle genoemde landen heeft een beduidend hoger percentage bedrijven het houden van melkvee gestaakt (zie paragraaf 4.4). Alleen in het Verenigd Koninkrijk houdt de afname ongeveer gelijke tred met die in Nederland. Daarmee hebben veel EU-landen een belangrijk deel van de structuurachterstand op Nederland en het VK ingehaald.

In de beginjaren tachtig en ook nog negentig was het inkomen in de Nederlandse melkveehouderij nog duidelijk hoger dan in (bijna) alle andere landen (Boone et al., 1996). Nu lijkt deze voorsprong sterk te zijn verminderd en is het niet uitgesloten dat meerdere landen Nederland in dat opzicht voorbijstreven.

4.6 Melkprijzen

Specifieke aandacht in het verband van deze studie verdienen de melkprijzen in de betrokken EU-landen (zie tabel 4.4).

Tabel 4.4 Prijzen van melk bij 3,7% vet per lidstaat in 1999, 2000 en 2001 in euro per 100 kg

	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland	Zweden	VK
1999	30,26	28,47	28,11	34,24	28,62	33,11	26,13
2000	30,86	30,00	28,81	. (n.a)	29,15	34,74	26,09
2001	32,34	32,82	30,00	. (n.a)	31,27	31,22	25,57

Bron: Eurostat.

Uit tabel 4.4 blijkt dat de melkprijzen in Italië aanzienlijk (15 tot 20%) boven de gemiddelde prijs in de EU liggen. Dit hogere niveau lijkt structureel van aard te zijn, mede doordat Italië in belangrijke mate importerend is voor melk- en zuivelproducten. Opvallend is het lage prijsniveau in het VK. De prijzen van de andere landen liggen relatief dicht bijeen in de afgelopen jaren. In de meeste landen stegen de prijzen in 2001 ten opzichte van het voorgaande jaar. Eén van de redenen, naast de gunstige ontwikkeling van de wereldwijde vraag, is de uitbraak van MKZ in het voorjaar van 2001. Eén van de gevolgen hiervan was dat de vraag van vlees verschoof naar zuivelproducten. Waar de meeste landen een prijsstijging laten zien in 2001, kent Zweden in dat jaar een daling van de melkprijs. De reële prijsverandering, waarin de inflatie in is verrekend, is overigens niet alleen voor de Zweedse melkveehouders negatief. Ook voor de Nederlandse veehouders komt het beneden nul uit.

Om een echt goede vergelijking te kunnen maken dienen de melkprijzen in de verschillende landen ook afgezet te worden tegen de prijzen van de belangrijkste productiemiddelen. Dit gebeurt voor 2001 en 2002 in de tabellen 4.5 en 4.6. Hierin is, naast de verandering in de gerealiseerde melkprijs¹ ook de verandering van de prijzen van de belangrijkste inputs weergegeven.

Opvallend hierbij is de sterk gestegen melkprijs in Duitsland in 2001. Bij een lage inflatie en zelfs een daling van de kosten, vooral van veevoer, is dit gunstig voor de Duitse melkveehouders. In Italië daarentegen wordt een aanzienlijk deel van de overigens forse melkprijsstijging afgeroomd door een hogere inflatie en hogere veevoerprijs. De gunstige ontwikkeling in Duitsland zou overigens geflatteerd zijn; door een aanzienlijk hogere prijs voor melk uit te betalen zouden de zuivelondernemingen in 2001 ingeteerd hebben op hun vermogen.

¹ Deze prijzen zijn niet gestandaardiseerd zoals in tabel 4.4 maar vormen een gemiddelde van de werkelijke uitbetaalde prijs (met dus tussen de landen verschillen in de samenstelling van de melk zoals vetpercentage). Beide tabellen zijn dus niet goed vergelijkbaar.

Tabel 4.5 *Verandering van (nominale) prijzen van melk en van productiemiddelen voor de landbouw en veevoer in 2001 ten opzichte van 2000 in procenten*

	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland	Zweden	EU-15
Melk	+3,9	+9,0	+4,4	+6,6	+4,5	-1,5	+6,4
Productiem.	+2,5	-0,2	+2,1	+1,8	+1,1	+2,9	+0,8
Wv. Veevoer	+3,4	-2,6	+4,9	+5,3	+0,3	+3,5	+1,6

Bron: Eurostat.

Tabel 4.6 *Verandering van prijzen melk (nominaal) en van productiemiddelen voor de landbouw en veevoer (nominaal) in 2002 ten opzichte van 2001 in procenten*

	Denemarken	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland	Zweden	EU-15
Melk nominaal	-1,9	-9,0	-2,5	+1,0	-5,0	+2,1	-5,2
Productiem.	+1,7	-0,7	+0,2	+0,2	+1,4	+1,4	+0,8
Wv. Veevoer	+3,4	-2,9	-1,3	+0,7	+0,3	+2,0	-0,4

Bron: Eurostat.

De melkprijsontwikkeling in 2002 geeft een duidelijk ander beeld. Tegenover een gemiddelde stijging met ruim 6% in 2001 staat voor de EU als geheel nu een daling met meer dan 5%. Er is dan ook sprake van een daling in de meeste EU landen, behalve in Italië en Zweden. De daling in de landen die zuivelproducten exporteren naar andere Europese landen en naar derde landen, zoals Denemarken, Frankrijk en Nederland, is overigens geringer dan in landen die weinig exporteren zoals Duitsland en het VK. Voor Duitsland kan de forse prijsdaling een reactie zijn op de geflatteerde verhoging in 2001. Voor het VK is voor 2002 een prijsdaling van bijna 15% vastgesteld. Dit is onder meer het gevolg van de koersverhouding Britse pond/euro en het feit dat na de MKZ crisis in 2001 de productie weer is hersteld, zodat er inmiddels van meer normale vraag-aanbodverhoudingen kan worden gesproken. Tegenover de dalingen van de opbrengstprijzen in 2002 staat een iets gunstigere ontwikkeling van de kosten dan in 2001, met name door een daling van de veevoerprijzen in enkele landen. Per saldo zal er evenwel in 2002 sprake zijn van een daling van de inkomens in de melkveehouderij in de verschillende EU landen. Zo daalde de opbrengsten-kostenverhouding in Nederland van ruim 80 naar 76 (De Bont et al., 2002).

4.7 Afzet

De in deze studie onderzochte zuivelconcerns hebben twee grote afnemersgroepen: de voedingsmiddelenindustrie en (via de retail) de consumenten. Een tussengroep wordt gevormd door de catering en de horeca die zowel producten min of meer rechtstreeks doorverkoopt naar de consument als de producten verder bewerkt voordat ze aan de con-

sument worden aangeboden. Verwacht wordt dat het belang van deze groep sterk zal stijgen van iets meer dan 20 naar misschien wel 40% van de omzet in voedingsmiddelen.

Bij de voedingsmiddelenindustrie gaat het met name om uit melk gewonnen ingrediënten die verwerkt worden in de eindproducten van de betreffende concerns. Deze afnemers vormen een niet onbelangrijke groep voor de zuivelindustrie.

De grootste groep afnemers zijn echter de consumenten. De supermarktketens hebben in alle EU-landen een overheersende rol in de afzet van zuivelproducten richting de consument. Dat aandeel ligt voor kaas bijvoorbeeld op bijna 90% in het Verenigd Koninkrijk, en ruim 90% in Frankrijk en Duitsland. In Spanje (ruim 75%), Italië (circa 70%) en België ligt het wat lager, terwijl het in Nederland ruim 80% is.

In het hierna volgende zal allereerst kort worden ingegaan op de rol van de supermarkten in de afzet van zuivelproducten en daarna op de rol van de consumenten.

Supermarkten

In de retail heeft zich de afgelopen jaren wereldwijd een concentratietendens voorgedaan. In bijna alle landen wordt de markt gedomineerd door minder dan 10 concerns. Om een indruk te krijgen van de omzet van verschillende ketens in de thuismarkten van de ondernemingen die in deze studie onderzocht zijn, wordt in tabel 4.7 de omzet van de grootste supermarkten per land in 2000 of 2001 weergegeven.

Tabel 4.7 Omzet grootste supermarkten per land in 2000 respectievelijk 2001 (in mld. euro)

Denemarken (2000) 5,4 mln. inwoners	Duitsland (2001) 82,2 mln. inwoners	Frankrijk (2001) 59,1 mln. inwoners	Italië (2001) 57,3 mln.	Nederland (2000) 16 mln.
FDB Coop Dansk Supermarked	5,5 Metro	31,1 Carrefour	69,5 Coop Italia	6,6 Ahold
Dagrofa	3,5 Rewe	28,0 Intermarche (2000)	24,9 Carrefour	10,3 Laurus
Edeka	2,2 Edeka	24,3 Auchan	26,2 Gruppo raniscente (auchan)	5,4 Makro (metro NI)
Edeka Superbest	0,8 Aldi 0,6 Tengelmann	19,3 Leclerc 13,7 Casino	22,4 Esselunga 22,0 PAM	3,4 Aldi NI 1,9 D. vd Broek
				1,3 1,1

Bron: Productschap Zuivel, Zuivel in Zicht, 2002.

Uit tabel 4.7 blijkt dat in Italië de ketens minder dominant lijken te zijn dan in andere landen. Terwijl er in Duitsland verschillende ketens zijn met een nagenoeg gelijke omzet, zijn er in Frankrijk, Nederland en in mindere mate ook Denemarken ketens aan te wijzen die afgetekend en duidelijk op de eerste plaats staan en op basis daarvan een leidende rol kunnen spelen. Mogelijk hebben deze ketens op grond daarvan ook meer macht ten opzichte van de zuivelondernemingen. De Duitse retail staat bekend om zijn scherpe prijsconcurrentie (discounters hebben een marktaandeel van bijna 50%) terwijl bijvoor-

beeld de Britse markt veel meer op toegevoegde waarde concurreert (marktaandeel discounters kleiner dan 5%). De meeste retailconcerns zijn nog wel relatief sterk georiënteerd op hun thuismarkten al verandert dit wel snel.

De grootste Europese retailketens zijn achtereenvolgens Carrefour, Ahold en Metro. Hierbij zijn overigens ook de activiteiten buiten de EU, bijvoorbeeld van Ahold in de VS, meegerekend. Interessant is ook een vergelijking van de marktaandelen van de verschillende grote retailers in zes grote EU landen, dus exclusief Nederland. Daarin leidt Carrefour met 7,3%, op afstand gevolgd door Tesco (VK) met 4,2% en vervolgens Aldi, Auchan, Lesclerc en Sainsbury (VK) met elk 3 tot 4% (Journee Consommation, Piper et al., 2002). Overigens is het Verenigd Koninkrijk leidend voor wat betreft het gebruik van private labels door de retail (35%, gevolgd door Duitsland met 26%).

Consumenten

Op wereldniveau wordt een stijgende vraag naar zuivelproducten verwacht. De stijging zal het grootst zijn in de tweede en derde wereld landen. In deze landen wordt een stijging in bijna alle productcategorieën verwacht, met name voor boter en kaas. In de Westerse wereld wordt vooral een stijging van de consumptie van kaas en van volle melkpoeder verwacht.

Het verbruik van melk en zuivelproducten per hoofd van de bevolking in EU-landen loopt duidelijk uiteen (zie tabel 4.8). Dit geldt nog het meest voor boter en consumptiemelkproducten. Voor beide productgroepen is de consumptie in Italië ver achtergebleven bij die in de andere landen. Voor melk(producten) zijn de Scandinavische landen duidelijk koploper; de inwoners van die landen consumeren bijvoorbeeld relatief veel melk in combinatie met cornflakes als ontbijt.

Voor de consumptie van kaas zijn de volumeverschillen tussen de gepresenteerde landen daarentegen betrekkelijk gering. Kaas is in alle landen, behalve Spanje, in waarde gemeten voor de consument veruit het belangrijkste zuivelproduct. In Italië is het percentage kaas in de totale zuiveluitgaven meer dan 60%, terwijl dit in Duitsland en het VK minder dan 40% is (Riper et al., 2002). In Spanje is juist verse melk het belangrijkste, met 40% van de zuiveluitgaven, tegenover circa 20% in Nederland en België en slechts 15% in Frankrijk. Melk en kaas worden door bijna alle huishoudens in de verschillende EU-landen aangekocht (meer dan 97%).

Tabel 4.8 *Verbruik per hoofd van de bevolking van zuivelproducten per land (in kg, 2001)*

	Denemarken, Zweden en Finland	Duitsland	Frankrijk	Italië	Nederland
Consumptiemelk en -producten	187,1	93,0	104,5	63,7	126,0
Boter	4,2	6,5	8,2	1,7	3,3
Kaas	16,6	21,6	22,5	20,7	17,2

Bron: Productschap Zuivel, Zuivel in Zicht, 2002.

Voor yoghurt geldt ook een hoge penetratiegraad (88%), terwijl het voor boter uitloopt van 70% in het VK tot 94% in Duitsland. Voor dessertproducten en cream is de spreiding echter veel groter; aan deze producten wordt doorgaans maar enkele procenten van de zuivelaankopen besteed. Wel ziet het er naar uit dat dit groeiproducten zijn, terwijl de afzet van boter en verse melk afneemt.

Daarnaast gelden als trends de groei van de biologische productie, discounters en private labels. Dit is vooral het geval in Duitsland, Frankrijk, Nederland en Italië (hier behalve voor discounters).

4.8 Beschouwing over het EU-zuivelbeleid

De verschillen in bedrijfsstructuur binnen de EU bepalen in belangrijke mate de inkomensmogelijkheden van de bedrijven in de primaire melkveehouderij. Een voorsprong in structuur betekent echter niet vanzelfsprekend een hoger inkomen. Ongunstige prijsverhoudingen, zoals in Engeland de afgelopen jaren, kunnen er toe leiden dat het resultaat van grotere bedrijven achterblijft bij de kleinere bedrijven, zoals onder andere in Italië. De structureel hogere melkprijzen in laatstgenoemd land maken het mogelijk dat er relatief veel kleine bedrijven kunnen worden gecontinueerd.

Bij het huidige beleid met quotering van de melkproductie op basis van een vaste verdeling per lidstaat, kunnen concurrentievoordelen of -nadelen feitelijk niet resulteren in een groei of daling van de productie per land. Dit versterkt de animo van de melkverwerkende ondernemingen om schaalvergroting te realiseren over de landsgrenzen, binnen de EU (zoals vooral Arla) of wereldwijd (Parmalat).

De kosten tengevolge van de huidige quotering voor de melkveehouders kunnen evenwel invloed hebben op de kansen om na een afschaffing van de beperkingen voor de productie tot uitbreiding te komen. In dat geval zullen de verhoudingen tussen opbrengsten en kosten naar verwachting aanzienlijk veranderen. Liberalisatie van het beleid zal gepaard (dienen te) gaan met een (forse) daling van de melkprijzen, met mogelijk 20 tot 30% om het evenwicht op de Europese markt te handhaven en te voldoen aan de beperkingen die de WTO-afspraken opleggen aan de export (Berkhout et al., 2002).

Dit gaat dus verder dan hetgeen door de EU in kader van Agenda 2000 is besloten: verlaging van de zuivelinterventieprijzen in 2005-2007 met in totaal 15%, alsmede een verhoging van het EU quotum met ruim 2%. Van belang is voorts wat wordt besloten ten aanzien van de directe betalingen aan producenten ter compensatie van de prijsdalingen. In de Agenda 2000 besluiten is hiervoor een compensatie van circa 60% voorzien.

Inmiddels is in het kader van de Mid Term Review (of 'Tussenbalans', E.C, juli 2002 en aansluitend in januari 2003) door de Europese Commissie onder meer voorgesteld om de betalingen te ontkoppelen aan de productie en om op betalingen boven de 5.000 euro per bedrijf een korting aan te brengen die in de loop van de jaren oploopt tot 12,5% en boven bedragen van 50.000 euro tot 19%. Daarnaast moeten de bedrijven met een dergelijke tegemoetkoming gaan voldoen aan bepaalde voorwaarden ('cross compliance'). Zij worden hiervoor aan een 'audit' onderworpen. Deze voorstellen kunnen naast een inkomensdaling voor melkveehouders tot gevolg hebben dat er areaalverschuivingen optreden: er zal naar verwachting enige uitbreiding van grasland komen ten koste van de arealen granen,

snijmaïs en zetmeelaardappelen. Ook kan enige extensivering van de productie het gevolg zijn (De Bont et al., 2003).

In januari 2003 is voorts voorgesteld de melkprijsverlaging in de loop van de jaren te laten oplopen tot 28% met een aanpassing van de compensatie en de quota enigszins verder (twee maal 1% in 2007 en 2008 te verruimen. Het quotastelsel zal tot 2015 blijven, aldus het voorstel van de Europese Commissie.

Afschaffing van de melkquotering zou volgens genoemde LEI-studie de Nederlandse melkveehouderij mogelijkheden bieden om de productie aanzienlijk (tot 40%) uit te breiden, ook wanneer rekening wordt gehouden met de huidige voorwaarden van het mestbeleid (Minasheffingen en -verliesnormen van 2003 en de bij de EU bepleitte derogatie van de nitraatrichtlijn voor grasland). De groei van de melkproductie in ons land zal nog 30% kunnen zijn als de compensatie voor de prijsverlaging beperkt wordt tot het 'historische' melkquotum (Berkhout et al., 2002). Wordt genoemde derogatie niet toegekend, dan zou de groei echter uitblijven.

Een en ander wijst voor de toekomst van de Nederlandse melkveehouderij op de sterke afhankelijkheid van het Europese en nationale beleid. Binnen de zich uitbreidende EU is nog van belang de ontwikkeling van de productie en markten in de Midden- en Oost-Europese lidstaten. Onduidelijk is of deze landen er in slagen te komen tot een productiegroei, die leidt tot een toename van de (netto)afzet naar de huidige EU-landen. Na de toetreding tot de EU, die plaatsvindt in mei 2004, lijkt dat niet uitgesloten; de betreffende landen kunnen dan de voordelen van de vrije interne markt pas ten volle gaan benutten. Zuivelconcerns kunnen in dit proces een belangrijke rol vervullen. Veel Westerse zuivelconcerns hebben er op dit moment aanzienlijke belangen. Ze verwachten echter niet dat er op korte termijn grote stromen richting de EU zullen gaan (Congrillait, 2002). Op dit moment is de productie in de toetredende landen ook nog betrekkelijk gering (21 mln. ton waarvan 14 mln. aan fabrieken wordt geleverd) ten opzichte van de totale productie in de EU. Polen neemt meer dan de helft van de productie voor zijn rekening.

Daarnaast is van belang onder welke voorwaarden de toetreding plaatsvindt. Wat betreft de toekenning van directe betalingen aan de agrariërs in de toetredende landen stelde de Europese Commissie in januari 2002 een geleidelijke opbouw voor, om over een periode van 10 jaar op een gelijk bedrag te komen met dat voor de huidige lidstaten. Nadat de kandidaatlanden zich beriepen op een gelijke behandeling en de betekenis van de directe betalingen voor de modernisering van de landbouw benadrukten, is bij de afronding van de toetredingsonderhandelingen in december 2002 tijdens de bijeenkomst van Europese regeringsleiders in Kopenhagen hierin enige tegemoetkoming gekomen. Aangezien vooralsnog het quotumstelsel voor de zuivel gehandhaafd blijft, valt niet te verwachten dat ook na deze tegemoetkomingen de melkproductie in de toetredende landen zal toenemen, nadat deze in de jaren negentig sterk was afgenomen.

5. Vergelijking van de bedrijven op het MVO-onderdeel Profit

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) uitgesplitst kan worden naar drie onderdelen: People, Planet en Profit. In dit hoofdstuk worden de strategieën en prestaties van de onderzochte bedrijven op het onderdeel Profit beschreven. In de afsluitende paragraaf worden de kenmerken en prestaties van de bedrijven onderling met elkaar vergeleken.

5.2 Arla Foods

Strategie

Arla heeft per productgroep en markt een andere strategie (zie kader 5.1). Voor de thuismarkten wil het bedrijf een dominante positie van een volledig pakket zuivelproducten. Het ziet een dominante positie op de 'thuismarkten' niet als voldoende om te overleven in het proces van globalisering. Daarom wil het bedrijf wereldwijd concurreren met boter en kaas. Arla zal zich echter met deze producten met name richten op de meest winstgevende markten. Speerpunt zijn de uit melk gehaalde ingrediënten en andere poeder producten voor de voedingsmiddelenindustrie. Op deze markt wil Arla wereldmarktleider worden.

Doelstelling van Arla is het leveren aan de consument van gezonde, smakelijke, inspirerende en waardevolle producten, die zijn voortgebracht met het grootst mogelijke respect voor het milieu en de omgeving. Het bedrijf geeft veel aandacht aan het ontwikkelen van nieuwe producten, afgestemd op de wensen van consumenten. Uitgegaan wordt van de grootst mogelijke betrokkenheid (partnership) met de klant om onderling vertrouwen op te bouwen. Zoals de meeste andere zuivelconcerns streeft Arla naar producten met een hoge toegevoegde waarde. Het bedrijf wil dit niet alleen realiseren door middel van een merkenstrategie. Het belangrijkste is waarde toevoegen maar dat kan ook te gelde gemaakt worden onder een private label. Arla sluit ook aan bij de internationale ontwikkeling om 'paraplumerken' te gebruiken. Het Arla merk moet ook op producten komen die onder een ander merk worden verkocht.

Arla is aangemerkt als een van de meest innovatieve ondernemingen in de wereld met 151 productintroducties per jaar (onderzoek gebaseerd op GIDIE-methode, European Guide to Industrial Innovation). In het bedrijf werken in Denemarken en Zweden 200 stafleden aan innovatie, maar daarnaast heeft Arla ook tal van samenwerkingsverbanden met Deense en Zweedse onderzoeksinstituten en universiteiten.

Arla wil als coöperatie dat de leden/eigenaren een melkprijs ontvangen die tot de 'most competitive' in de EU behoort, zowel op de korte als de lange termijn. Ledendemo-

cratie wil het verder respecteren en uitbouwen als kernpunt van een moderne coöperatieve zuivelgroep.

Arla Foods produceert diverse regionale producten en streeft ook naar producten met een verhaal, waardoor toegevoegde waarde kan worden gecreëerd. Maar zij is geen voorstander van wetgeving op dit gebied. Dit hangt samen met het al jaren slepende conflict met de EU over fetakaas. Arla produceert fetakaas op basis van koeienmelk. De originele Griekse kaas wordt geproduceerd op basis van geitenmelk. De Grieken hebben met succes bij de Europese Commissie geprotesteerd tegen het gebruik van de term feta voor deze niet in Griekenland geproduceerde kaas. Arla claimt nu (samen met Franse en Duitse concerns) dat feta een type-aanduiding is en geen streekproduct. Het conflict zal waarschijnlijk nog jaren doorslepen en tot eind 2007 mag Arla nog gewoon haar fetakaas ook onder die naam doorproduceren.

Kader 5.1 Feta-conflict

Denemarken heeft het grootste aandeel biologische zuivel in de wereld. Dit wordt voor een belangrijk deel door Arla geproduceerd. Bijna 10% van de aangeleverde melk is biologisch. De Deense biologische melkproductie bedraagt momenteel circa 440 mln. kg (2001). Deze vorm van productie startte in het midden van de jaren tachtig en kende vooral in het midden van de jaren negentig een sterke uitbreiding. De sterke uitbreiding, met circa 40% per jaar in de periode 1990-1997, was het gevolg van het stimuleren van de biologische landbouw door de Deense overheid, onder meer met toepassing van omschakelingspremies, en de grootste Deense retailketen (FDB, momenteel Co-op Danmark). Deze supermarktorganisatie bevorderde, ook vanuit ideologische overwegingen, de verkoop van biologische producten. Daarnaast kreeg de biologische sector veel 'free publicity' in de media. Bovenstaande omstandigheden gaven Arla (en andere zuivelondernemingen voordat Arla ontstond) de mogelijkheid om de melkveehouders een hogere prijs te bieden. Daarnaast deed Arla zelf ook actief mee door boeren financieel te ondersteunen bij de overgang en de producten actief te promoten. De populariteit van de biologische productie in Denemarken heeft veel te maken met de betekenis die er door de bevolking gehecht wordt aan het milieu. Om die reden is circa 30% van de verkochte melkproducten biologisch; voor ander melkproducten als yoghurt (8%), boter (6%) en kaas (2%) is het overigens beduidend lager.

De Deense biologische melkveehouderij is evenwel, gelet op de gerealiseerde afzet, inmiddels te omvangrijk geworden. Denemarken exporteert van zijn melk- en zuivelproductie, vooral als kaas en boter, ruim 80%, maar voor biologische producten is de export nog nauwelijks tot ontwikkeling gekomen. Een van de redenen hiervoor is dat de potentiële consument in landen als Duitsland en Engeland hiervoor veeleer de voorkeur geeft aan producten uit het eigen gebied (bovendien met het motto 'Buy British') en deze veelal koopt in speciaalzaken.

Omdat nu een groot deel, waarschijnlijk meer dan de helft, van de biologische melk als gangbaar moet worden verkocht, is Arla niet langer bereid een (hoge) toeslag te blijven betalen. Onder deze omstandigheden is het aantal biologische melkveehouders inmiddels aan het dalen; in 2000 bedroeg het nog circa 850, in 2001 750. Verwacht wordt dat het nog verder daalt, mogelijk met 25%, mede omdat de ondernemers in deze jaren moeten besluiten de biologische productie in een nieuwe periode van vijf jaar voort te zetten.

De stagnatie in de groei van de afzet van biologische producten heeft mede te maken met de verschuiving van de aandacht van milieu naar 'voedselveiligheid' en de tegenvallende economische groei. Daarnaast moest Arla de export naar de VS stoppen omdat de Deense en Zweedse eisen voor biologische producten op sommige punten afweken van de Amerikaanse regels waardoor de producten niet meer het label biologisch kregen.

Uit het bovenstaande blijkt dat het succes maar voor een beperkt deel de prestatie van Arla is. Dat het succes niet zomaar naar andere landen te kopiëren viel, ontdekte Arla in Duitsland. Na tegenvallende resultaten heeft het bedrijf daar de biologische productgroep weer van de markt gehaald.

Kader 5.2 Arla groot in biologische zuivel

Recente ontwikkelingen

Arla profileert zich momenteel sterk op het vlak van de biologische zuivel (zie kader 5.2). In het Verenigd Koninkrijk heeft het overschot aan biologische melk recent geresulteerd in een actie van grote retailers, zoals Tesco, om het Buy British principe in te zetten. Dat wil zeggen dat Tesco alleen nog biologische producten verkoopt die in het VK zijn geproduceerd. Arla levert nu in dit kader onder meer biologische boter aan Tesco op basis van in de VK geproduceerde melk.

Arla heeft sinds begin 2002 een joint venture met Fonterra (Nieuw-Zeeland) voor de marketing van Arla's boter Lurpack en Fonterra's botermerk Anchor op de Britse markt. Wanneer de samenwerking succesvol is, zal die naar verwachting uitgebreid worden naar andere landen en andere producten. Met deze constructie sluit Arla aan bij de algemene trend in de zuivelindustrie om tot contractuele samenwerking over te gaan met concurrenten in plaats van te kiezen voor horizontale integratie door middel van bijvoorbeeld een overname of fusie (zie paragraaf 2.3.2).

Zoals eerder gesteld profileert Arla Foods zich momenteel sterk op het vlak van de biologische zuivel. In het onderstaande kader wordt daar nader op ingegaan.

5.3 Danone

Strategie

Danone is een beursgenoteerde onderneming, die sterk leunt op merken en marketing en wereldwijd actief is. Ze kiest duidelijk voor een differentiatiestrategie (zie hoofdstuk 2). De producten zijn niet goedkoper dan die van de concurrent, maar voldoen naar eigen zeggen beter aan de wensen van de klant (qua fysieke kenmerken of qua uitstraling). Danone is in economisch opzicht één van de best presterende zuivelbedrijven in de wereld. Jaarlijks worden grote omzet- en winststijgingen geboekt, zowel door autonome groei als door overnames. In 2001 viel het resultaat overigens tegen omdat er grote herstructureringskosten waren bij de koekdivisie en er een groot boekverlies werd geleden op de verkoop van het onderdeel Galbani (Italiaanse kazen). Het resultaat uit normale bedrijfsuitoefening was echter wel goed.

Danone opereert met name op de internationale markt, met als belangrijkste concurrenten onder meer Philip Morris, Nestlé, Unilever, PepsiCo en Coca Cola. Hierbij profileert Danone zich sterk met (leidende) merknamen; voor de zuivel zijn dat Danone en Danone Actimel. Danone profileert zich al lang als een maatschappelijk betrokken organisatie. Het concern heeft sinds 1999 ook een uitgebreid MVO-jaarverslag. Daarin zijn diverse kengetallen opgenomen, maar welke dat zijn verschilt van jaar tot jaar. Danone laat zijn procedures en rapportages zoveel mogelijk extern verifiëren door onafhankelijke accountants. In dat opzicht heeft het bedrijf de meest uitgebreide manier van MVO-rapportage volgens de eerder genoemde rapportage-indeling van Berenschot (zie paragraaf 2.3.2). Daarnaast is het bedrijf de afgelopen jaren onderdeel geweest van een aantal MVO-benchmarkstudies (zie kader 5.3).

Veel beursgenoteerde fondsen, zoals Danone, worden regelmatig onderworpen aan onderzoeken naar hun MVO-prestaties. Deze onderzoeken zijn bedoeld om bedrijven te kunnen selecteren die in aanmerking komen voor ethische beleggingsfondsen. Sommige ethische beleggingsfondsen beleggen bijvoorbeeld alleen in bedrijven die geen misstanden begaan. Andere fondsen selecteren alleen bedrijven die bijvoorbeeld tot de top 10% horen wat betreft hun MVO prestaties.

Een van de meest bekende onderzoeken is de Dow Jones Sustainability index. Hiervoor worden allereerst de verslagen (en andere publieke informatie) die de bedrijven uitgeven bestudeerd. Bedrijven dienen daarnaast vragenlijsten in te vullen over een groot aantal MVO thema's. Elke vraag krijgt een weging en op die manier komt men tot een totaalscore. De meeste vragen gelden voor alle bedrijven. Er zijn echter ook voor een aantal belangrijke industrieën specifieke vragen.

Veel van de vragen op het gebied van People en Planet hebben betrekking op visie en processen. Dat komt omdat het lastig is om op dat gebied voor outputs goede indicatoren en normen vast te stellen. Bij de Dow Jones duurzaamheidsindex maakt Danone onderdeel uit van de 10% van de bedrijven met de beste MVO-score in de voedingssector (samen met Unilever, Nestle, Cadbury, Schweppes en Heinz).

Ook is Danone opgenomen met in de ASPI Eurozone index van het Franse Arese. Hierin zijn nog 3 andere voedingsbedrijven opgenomen (Unilever, Pernod Ricard en Numico). Ook in diverse fondsen van Banque Sarin is Danone opgenomen. Volgens het Scandinavische Storebrand behoort Danone tot de best presterende bedrijven op het gebied van MVO.

Kader 5.3 Resultaten Danone in diverse MVO-Benchmarkstudies

5.4 Nordmilch

Strategie

Nordmilch is een coöperatieve onderneming die nog sterk op de omvangrijke thuismarkt is gericht. Hoewel de export wel stijgt (onlangs werd de grens van 1 mld. D-mark overschreden), is deze minder groot dan bij de andere in deze studie onderzochte bedrijven. De export betreft bijna volledig andere EU-landen. Belangrijk export product is (Oldenburger) kaas maar ook boter, poeder, UHT (Ultra Heat Treated, lang houdbaar) melk worden uitgevoerd. Het Midden-Oosten wordt als een belangrijke exportmarkt beschouwd maar die markt is qua omzet nog niet groot.

Nordmilch is de afgelopen jaren intern erg druk geweest om de recente fusies en bijgaande reorganisaties te verwerken, waardoor het minder de aandacht naar buiten heeft gericht. Het bedrijf publiceert geen milieujaarverslag en milieu-onderwerpen komen ook nauwelijks aan de orde in het jaarverslag. Er worden op dat vlak weinig concrete activiteiten genoemd.

Ook Nordmilch heeft het aantal merken de afgelopen jaren verkleind. Hoewel het bedrijf nog steeds een aantal regionale merken voert, is het aantal en het belang van deze merken sterk verminderd. Het bedrijf is niet actief op de biologische markt. Concurrent Humana heeft wel een behoorlijke biologische tak.

Recente ontwikkelingen

Nordmilch verloor in 2000 een deel van zijn melkaanvoer door een te lage melkprijs. In 2001 is wel betere melkprijs betaald maar dit ging ten koste van resultaat waardoor het be-

drijf in de rode cijfers belandde. Dit ging weer ten koste van de reserves en het eigen vermogen. Kortom Nordmilch heeft een aantal moeilijke jaren achter de rug.

November 2002 is besloten om een nieuwe topman aan te stellen. Hiervoor is een jonge manager aangetrokken die op dit moment in de directie van Nestlé Duitsland zit. Hij zal in de loop van het jaar 2003 aantreden.

5.5 Parmalat

Strategie en recente ontwikkelingen

Belangrijk punt in de strategie van Parmalat is dat het concern, evenals Danone, zoveel mogelijk marktleider of nummer twee wil zijn in alle markten waarin het opereert. Zeven-tig procent van de omzet komt van markten waarin het bedrijf marktleider is.

In deze markten is de eigen positie zo sterk dat men een hogere prijs voor zijn producten kan vragen. De extra winst die op deze manier wordt gecreëerd kan weer gebruikt worden voor innovaties, communicatie en marketing.

De missie van Parmalat is een samengaan van kwaliteit, communicatie, marketing en innovatie. In de presentatie van producten wordt gezondheid (weinig vet, geen cholesterol enzovoort) sterk benadrukt. Het bedrijf kiest dus evenals Danone voor een duidelijke differentiatie-strategie. Verder hechtte het bedrijf vooral in het verleden groot belang aan constante groei van het bedrijf. Het laatste jaar is Parmalat iets minder agressief op de acquisitiemarkt.

In de promotie van de producten wordt veel gebruikgemaakt van sponsoring van professionele sport (voetbal, skiën, formule 1 races). Naast sponsoring wordt ook uitgebreid informatie gegeven over de ingrediënten van de producten. Calciumrijke melk en Purfilitre melk (langer houdbaar zonder toevoegingen) zijn momenteel enkele speerpunten in de communicatie met de consument. Overigens richt het zich hiermede vooral op de Noord-Amerikaanse markt (VS en Canada).

Ondanks dat het bedrijf beursgenoteerd is en dus bepaalde publicatie verplichtingen richting de aandeelhouders heeft, staat het ook in Italië bekend als een gesloten (familie)bedrijf. Het bedrijf publiceert tot voor kort geen milieu of sociaal jaarverslag en het normale jaarverslag betreft uitsluitend economische informatie en is geheel gericht op de aandeelhouders. De consument en aandeelhouder worden als 'key player' beschouwd maar het lijkt erop dat voor de meeste andere stakeholders geldt: minimaal inspannen. Zelfs de strategie van 'op de hoogte houden' (zie de indeling van Johnson en Scholes in paragraaf 2.3.2) wordt voor veel aspecten niet bereikt. In 2002 heeft Parmalat echter ook een omslag gemaakt. Het bedrijf publiceert voor het eerst een beknopt milieuverslag waarin ook een aantal people aspecten aan de orde komt (zie hoofdstuk 5 en 6).

5.6 Campina

Strategie

Campina richt zich voor een aantal producten door middel van efficiency-verbeteringen op kostenleiderschap. Het concern streeft er naar om het percentage van de omzet dat afkomstig is van merken uit te breiden, maar realiseert zich dat voorlopig niet alle melk op deze manier afgezet kan worden. Omdat Campina richting de leden de verantwoordelijkheid heeft om alle melk af te nemen, zal het zich ook op de bulkproducten moeten blijven richten. Hierbij is een lage kostprijs van doorslaggevend belang. Voor andere producten kiest het bedrijf een differentiatiestrategie door te investeren in onderzoek en marketing, en op die manier sterke merken op te bouwen. De differentiatie ligt op diverse terreinen: Campina (It's our nature, kwaliteit, hoofdmerk), Mona (verwen-zuivel), Landliebe (authentieke zuivel), Vifit (gezondheid) en Groene Koe (biologisch). Campina heeft haar aantal merken sterk gesaneerd. Campina wordt nu als paraplu- of zendermerk voor alle producten gehanteerd en een groot deel van de andere merken is vervangen door het Campina merk (bijvoorbeeld Melkunie). Naast de eigen merken verkoopt Campina ook veel producten onder huismerken van grote retailondernemingen.

Campina heeft zowel streekproducten (Landliebe) als biologische producten (de Groene Koe, Ecomel) in het assortiment. In Nederland is het marktleider op de biologische zuivelmarkt met een marktaandeel van 70%. In 2001 was 0,7% van de aangevoerde melk van biologische oorsprong. De biologische omzet groeide wel met 10% maar omdat de absolute omvang nog beperkt is, is ook de absolute stijging beperkt. Hoewel Campina de biologische markt goed in de gaten houdt omdat het bedrijf wel potentieel in deze markt ziet, zet Campina er niet speciaal op in door bijvoorbeeld extra marketingactiviteiten. Daarvoor vindt men de markt nog te klein. Wel zijn de biologische activiteiten in een aparte business unit ondergebracht.

In Nederland is Campina niet succesvol geweest met streekproducten. Het bedrijf heeft in het verleden twee keer een regioproduct in de markt gezet (Mergelland en Waterland) maar beiden zijn wegens gebrek aan succes gestopt. Het bedrijf heeft de streekproducten echter nog niet definitief aan de kant gezet. Het is mogelijk dat in de toekomst de tijd er wel rijp voor is. Een focusstrategie waarbij ook de melk gescheiden aangevoerd wordt, levert extra kosten op omdat niet meer van de schaalvoordelen bij ophalen en verwerking kan worden geprofiteerd zoals dat voor de standaardmelk het geval is.

Wat betreft toelevering van melk heeft Campina geen specifiek beleid, buiten het feit dat zo goedkoop mogelijk wordt gewerkt. Dat betekent dat melk lokaal wordt aangekocht als er voldoende aanbod is van een goede kwaliteit. Bij de internationaliseringstrategie speelt de mate waarin de maatschappij in dat land eisen stelt aan MVO geen rol. Deze strategie wordt op basis van economische gronden (marktpotentieel) vastgesteld.

Campina is redelijk transparant. Het bedrijf heeft al gedurende een aantal jaren een milieuverslag dat op de internetsite wordt gepubliceerd. In het jaarverslag wordt ook behoorlijk veel aandacht besteed aan de verschillende stakeholders: openheid naar medewerkers, leden, afnemers, burgers en overheid. Het nieuwe credo van Campina is 'Het zit in onze natuur'. Met deze slogan wil benadrukken dat hun producten 'puur natuur' zijn, dat wil zeggen natuurlijk, gezond, veilig en dergelijke. Daarnaast kan het ook nog iets uit-

stralen over de band met de natuur van Campina en daarmee de maatschappelijke betrokkenheid op dit gebied.

Recente ontwikkelingen

Campina was afgelopen jaar in de markt om de zuivelactiviteiten van Wessanen (met onder andere het sterke kaasmerk Leerdammer) over te nemen. Dit is uiteindelijk niet gelukt. Volgens Campina vroeg Wessanen te veel en was het bij die prijs niet interessant. Het bedrijf is nu overgenomen door het Franse Fromageries Bel. De poging van Campina heeft tot een aanzienlijk boekverlies geleden omdat het al opgebouwde belang in Wessanen sterk in waarde was gedaald.

Campina is ontevreden over de ontwikkelingen in 2002 en heeft in juli het verbeteringsproject 'innovatie versproductie Nederland' ingezet waarin zowel verbetering van efficiency (met name besparing arbeidskosten en schaalvoordelen door sluiting fabrieken en afvloeien personeel) moet worden bereikt als het lanceren van meer innovatieve producten met toegevoegde waarde.

In de afgelopen maanden heeft Campina diverse kleine acquisities gedaan. Zo heeft men een tak die farmaceutische grondstoffen produceert, overgenomen van Avebe en heeft men bedrijven gekocht die melk met smaakjes (Superlife) en desserts (Strothmann) produceren. Verder is het bedrijf een samenwerking aangegaan met Farm Dairy in Nederland.

Ook bij Campina wordt er gediscussieerd over de coöperatieve structuur van het bedrijf. Zowel in Nederland als in Duitsland vinden sommigen dat er (kleine) aanpassingen moeten komen in de beslissingsbevoegdheid van de leden en de financieringsstructuur. Grote veranderingen zijn echter niet aan de orde.

5.7 FCDF

Strategie

FCDF heeft geen missie, dat vindt men te zweverig voor het bedrijf. Maar het bedrijf heeft wel een doelstelling: het verbeteren van de kwaliteit van de omzet en de winstgevendheid van de activiteiten. FCDF maakt een duidelijke scheiding tussen grondstofgebonden activiteiten en marktgedreven activiteiten. Voor de eerste groep is vooral concurrentie op kostprijs erg belangrijk. Bij de tweede groep gaat het om extra waarde voor de consument te creëren door innovatie en marketing (differentiatiestrategie).

Het beleid van Friesland Coberco Dairy Foods is erop gericht om in West-Europa uitsluitend eigen grondstoffen te verwerken en deze in te zetten voor productsegmenten met hoge toegevoegde waarde. FCDF concentreert zich op een aantal geselecteerde markten waar het een sterke marktpositie met merkproducten kan innemen. Het verdiepen en uitbouwen van deze posities staat voorop in tegenstelling tot verdere verbreding.

Buiten Europa wordt ongeveer 20 tot 25% van de melk lokaal ingekocht. Dit percentage komt niet op basis van ideële gronden tot stand maar voornamelijk op basis van de bederfelijkheid en dus mogelijkheden tot transport van de diverse soorten producten. Evenals Campina is FCDF niet structureel op zoek naar extra melk. Omdat maar een be-

perkt deel van de melk tot producten met een hogere toegevoegde waarde kan worden verwerkt, heeft FCDF eerder te veel dan te weinig melk. Het loslaten van het quotumsysteem in Europees verband zou er toe kunnen leiden dat beide bedrijven een eigen quotumsysteem in zouden stellen om de melkprijs niet te veel onder druk te laten komen.

Ook FCDF verkoopt biologische melk. Het percentage in de verkopen is echter kleiner dan bij Campina. Ook FCDF besteed geen extra marketing geld aan de biologische markt. Wel neemt het bedrijf deel in een aantal sectorbrede initiatieven zoals de taskforce marktontwikkeling biologische landbouw en heeft het bijgedragen aan een promotiecampagne van een groep voedselproducenten voor het stimuleren van de consumptie van biologische producten. Het (potentiële) aanbod overstijgt op dit moment nog de vraag dus er staan nu boeren op de wachtlijst om in de toekomst biologische melk te mogen leveren. Het bedrijf verkoopt geen streekproducten. De markt is daarvoor te klein in Nederland en de kosten van gescheiden verwerking te groot om deze activiteit rendabel te maken.

FCDF hanteert in principe in alle landen dezelfde principes voor het zaken doen maar past zich wel aan aan de lokale omstandigheden. In Nederland worden er nu eenmaal meer eisen op MVO gebied gesteld dan in andere landen. FCDF denkt dat deze eisen nog voornamelijk vanuit de retailers worden gesteld en niet zozeer vanuit de consument. In de business to business markt zijn de eisen vaak nog hoger dan voor door de retail worden gesteld. Omdat Nederland een goed image heeft profileert het bedrijf zich op de internationale markten ook met het Nederlandse imago (bijvoorbeeld in Azië met Dutch Lady).

FCDF stelt in zijn jaarverslag dat het streeft bij te dragen aan de economische, sociale en ecologische vooruitgang met het oog op een verantwoorde ontwikkeling in de landen waar zij activiteiten ontplooit. Zowel consument als afnemer verwacht dat melk veilig, verantwoord en zorgvuldig wordt voortgebracht met aandacht voor diergezondheid, dierenwelzijn, natuur en milieu. FCDF publiceert (nog) geen milieujaarverslag. Het bedrijf beschrijft wel concrete MVO activiteiten maar niet altijd de resultaten. Het sluit over het algemeen het dichtst aan bij de tweede door Berenschot onderscheiden rapportagevorm (wel beschrijving van concrete activiteiten maar geen resultaten, zie paragraaf 2.3.2).

5.8 Vergelijking

Bij het vergelijken van de bedrijven op basis van hun profit-strategieën en -prestaties dienen de verschillen in omgeving duidelijk in gedachten te worden gehouden. Hoewel alle bedrijven internationaal opereren worden hun handelingen voor een belangrijk deel bepaald door de situatie op de thuismarkt. Zo verschilt de wetgeving tussen de landen, maar ook bijvoorbeeld de maatschappelijk druk om tot MVO-maatregelen over te gaan. Zo is de aandacht voor het milieu in Nederland en de Scandinavische landen hoog en heeft de aandacht voor voedselveiligheid in Duitsland prioriteit. Als we een aantal algemene kenmerken van de bedrijven naast elkaar zetten, dan komen we tot het volgende overzicht:

Tabel 5.1 Algemene kenmerken van de onderzochte bedrijven, 2001

	Campina	FCDF	Arla	Danone	Nordmilch	Parmalat
Bedrijfsvorm	Coöperatie	Coöperatie/ NV	Coöperatie	NV	Coöperatie	NV
Strategie (Dif=differentiatie, Kp=kostprijs)	Dif + Kp	Dif + Kp	Dif + Kp	Dif	Dif + Kp	Dif
Merken	++	+++	++	++++	+	++++
Belangrijkste thema	Natuurlijk	Merken	Gezond	Gezond Gemak Plezier	Voedselv.	Gezond Plezier
Biologische melk	+++	++	++++	++	+	+
Streekproducten	+/-	-	+	-	++	-
Transparantie	+++	++	+++	++++	++	++
Aantal werknemers (x 1.000 in mensjaren)	7,1	16,7 b)	18,2	24,1 a)	4,4	29,3 a)
Verwerkte melk in mld. kg	5,4	5,2 d)	7,1	2,2 c)	3,9	1,3 c)
Aantal leden(ld)/leveranciers (lv) x 1.000	7,1(Nl) +2,9(D)	11,9 (ld)	14,9 (ld)	12 (lv)	12,4(ld), 9,7 (lev)	?
Melkgerelateerde omzet (mrd. euro)	3,9	4,2	5,1	6,9	2,3	6,3
<i>Omzet per productgroep (%)</i>						
Vloeibare melkproducten	62		40		36	
- waarvan melk						70
- waarvan yoghurt e.d.				92		
Kaas en boter	23					
- Kaas			28		21	
- Boter			11		12	
Melkpoeder/industrieel	15		15		13	
Overig melk (o.a. ijs)			3		18 e)	
Boter, yoghurt, kaas, toetjes						30
Babyvoeding				7		
Totaal	100	100	100	100	100	100
Niet melk		5	3	52		19

a) In tegenstelling tot bij de andere bedrijven zijn deeltijdwerknemers ook volledig meegenomen (aantal werknemers in plaats van mensjaren) bij Danone en Parmalat. Bij Parmalat is verondersteld dat percentage werknemers zuivel in totaal aantal werknemers gelijk is aan het percentage zuivelomzet in de totale omzet; b) Dit is inclusief 4.500 medewerkers van Nutricia Dairy & Drinks; c) Danone en Parmalat vermelden geen van beiden de hoeveelheid verwerkte melk. Bovenstaande getallen zijn gebaseerd op de oude ranglijst van Rabobank International obv kilogram verwerkte melk. Het is niet zeker dat hierin alle wereldwijd verwerkte melk is opgenomen; d) Alleen de van leden afgenomen melk (in Nederland) en exclusief Nutricia Dairy & Drinks; e) Inclusief klein deel veevoer. Hoewel niet afzonderlijk aangegeven, wordt bij de Nederlandse bedrijven ook een (klein) deel als veevoer gebruikt.

Kenmerken en strategie

Uit tabel 5.1 blijkt dat de beursgenoteerde ondernemingen onder de onderzochte bedrijven (Parmalat en Danone) zich uitsluitend richten op de differentiatiestrategie en sterk gefocust

zijn op merken. De coöperaties hanteren naast de differentiatie-strategie ook kostprijsleiderschap en er wordt een kleiner deel van de omzet onder merk verkocht. Dit wordt gedeeltelijk veroorzaakt door de afnameplicht ten opzichte van de leden van de coöperaties. Waar de NV's alleen die melk inkopen die ze met een hoge toegevoegde waarde kunnen verkopen, dienen de coöperaties alle door hun leden aangeleverde melk af te zetten. Arla richt zich het sterkst op de biologische producten en Nordmilch op de streekproducten. Danone is het meest transparant. Het bedrijf heeft als enige een zeer omvangrijk MVO-jaarverslag met uitgebreide informatie over People en Planet aspecten.

Omvang en toegevoegde waarde

Qua melkomzet is Danone het grootste bedrijf, op korte afstand gevolgd door Parmalat. Nordmilch is veruit de kleinste. Kijken we naar de hoeveelheid verwerkte melk, dan is Arla de grootste. De beursgenoteerde ondernemingen (Danone en Parmalat) staan hier duidelijk onderaan. Koppelen we de twee bovenstaande ranglijstjes, dan blijkt dat vooral Danone en Parmalat veel waarde toevoegen aan de melk. Exacte getallen zijn niet te berekenen omdat de exacte hoeveelheid verwerkte melk niet van alle bedrijven met zekerheid bekend is. Maar duidelijk is dat de omzet per kilogram melk bij de niet-coöperatieve bedrijven vele malen hoger is. Arla scoort qua omzet per kilogram verwerkte melk ongeveer gelijk aan de Nederlandse bedrijven. Nordmilch sluit de rij.

Innovatie en marketing

De hogere toegevoegde waarde van de particuliere bedrijven wordt mede gecreëerd door hoge reclame- en innovatiekosten. Danone besteedt 5,6% van zijn omzet aan reclame. Bij FCDF is dit 3,7% (Campina maakt dit getal niet bekend). Parmalat is al gedurende 25 jaar een grote sponsor in de sportwereld.

Danone besteedt bijna 1% van zijn omzet aan innovatie, terwijl deze percentages bij Campina en FCDF respectievelijk 0,6 en 0,3 zijn. Overigens moeten deze percentages met de nodige voorzichtigheid bekeken worden omdat er definitieverschillen tussen de bedrijven kunnen bestaan. Uitgedrukt per kilogram melk zijn de verschillen in innovatie en reclame nog veel groter.

Werknemers

Om die extra omzet per kilogram melk te creëren hebben de NV's ook meer werknemers nodig. De omzet per werknemer verschilt nauwelijks voor Danone, Parmalat, FCDF en Arla. Campina en Nordmilch scoren duidelijk hoger. Hierbij moet wel bedacht worden dat concerns als Parmalat, Danone en FCDF een deel van hun werknemers in landen hebben met veel lagere lonen en dat daar de afweging kapitaal/arbeid anders wordt gemaakt dan in Westerse landen. Een groot deel van de werknemers van FCDF is actief in Oost-Europa en buiten Europa. Ondanks dat het bedrijf in 2001 70% meer werknemers had dan Campina, waren de totale loonkosten bij FCDF lager dan bij de Nederlandse concurrent. Arla heeft relatief de hoogste loonkosten omdat het bedrijf een lage omzet per werknemer combineert met hoge loonkosten per werknemer.

Omvang leveranciers

De melkleverantie per lid/leverancier (op de thuismarkt) is van vergelijkbare omvang voor Arla, FCDF en Campina (ruim 400.000 kg). Hoe groter de melkleverantie per bedrijf, hoe efficiënter het ophalen van de melk.¹ Daarnaast geldt dat grotere bedrijven tegen een lagere kostprijs kunnen produceren en dus genoeg kunnen nemen met een lagere melkprijs om toch aan een voldoende inkomen te komen. Nordmilch heeft een behoorlijk lagere melkleverantie per lid (iets onder de 300.000 kg per leverancier) en bij de leden van Danone ligt dit getal nog een stuk lager. Voor Parmalat is de gemiddelde melkleverantie per melkveehouder niet exact bekend. De Italiaanse melkveebedrijven zijn over het algemeen kleiner dan de West-Europese, maar de bedrijven in het werkgebied van Parmalat (Noord Italië) zijn gemiddeld weer groter dan het gemiddelde Italiaanse bedrijf. Vermoedelijk zijn de leveranciers van Parmalat minder groot dan de Nederlandse melkveehouderijbedrijven.

Productassortiment

Vergelijken we het productassortiment van de onderzochte bedrijven, dan valt vooral de sterke concentratie op een productgroep op bij de beursgenoteerde ondernemingen. Campina richt zich wat meer op de vloeibare producten, FCDF heeft een relatief groot aandeel kaas. Bij Nordmilch vallen de overige activiteiten op, waaronder onder andere ijs en een klein deel veevoer. Verder richten de coöperaties zich bijna uitsluitend op zuivel, terwijl de beursgenoteerde producenten ook nog andere voedingsactiviteiten bezitten.

Melkprijzen

In tabel 5.2 zijn de door de onderzochte bedrijven op de thuismarkt uitbetaalde melkprijzen weergegeven.

Tabel 5.2 *Uitbetaalde melkprijzen over periode 1999-2001 (euro per 100 kg melk, exclusief BTW, jaarlevering 350.000 kg, 4,2% vet, 3,35% eiwit) gecorrigeerd voor gemist rendement op eigen vermogen*

	Campina	FCDF	Arla a)	Danone	Nordmilch	Parmalat
1999	30,4	30,3	32	30,7	29,1	37,3
2000	30,5	31,6	32,9	31,5	29,9	36,2
2001	32,9	33,6	32,4	32,7	32,8	38,5
1999-2001	31,3	31,8	32,4	31,6	30,6	37,3

a) Gewogen gemiddelde van Zweden en Denemarken.
Bron: Productschap zuivel.

¹ Naast de omvang van de bedrijven speelt natuurlijk ook de afstand tussen de bedrijven en de afstand tot de fabriek een grote rol. Nederland heeft een erg hoge 'melkdichtheid'.

Omdat sommige coöperaties de leveranciers verplichten om deel te nemen in het eigen vermogen van de coöperatie en daar geen marktconforme vergoeding over uitbetalen, is de melkprijs hiervoor gecorrigeerd.¹

Opvallend is dat Parmalat een veel hogere prijs betaalt dan de andere coöperaties. Italië is een netto-importerend land wat ook nog redelijke afgeschermd ligt van andere landen door de Alpen. Aangezien melk in onbewerkte vorm zeer volumineus is en bovendien beperkt houdbaar, zijn de kosten van het transport naar Italië hoog. De hoge uitbetaalde melkprijs zorgt voor een concurrentienadeel voor Parmalat ten opzichte van zijn buitenlandse concurrenten. Allereerst omdat Parmalat ook een deel van zijn in Italië verzamelde melk, exporteert naar markten waarin de inkoopprijs van melk veel lager ligt. Daarnaast levert het ook een concurrentienadeel op de Italiaanse markt op voor bewerkte producten waarvan de vervoerskosten relatief lager zijn dan bij onbewerkte melk en de houdbaarheid langer is (bijvoorbeeld Goudse kaas waarbij voor 1 kg kaas bijna 10 liter melk wordt gebruikt). Bij een melkafname van 1,3 mld. kilogram², betekent een verschil in uitbetalingprijs van 6 euro per 100 kg een bedrag van 78 mln. euro!

Arla³ komt op de tweede plaats bij de uitbetaalde prijzen, op korte afstand gevolgd door FCDF, Danone en Campina. Nordmilch betaalde vooral in 1999 en 2000 een duidelijk lagere prijs, wat er ook toe heeft geleid dat een groot aantal melkveehouderijbedrijven naar concurrerende ondernemingen zijn overgestapt. De concurrentie tussen de ondernemingen op uitbetalingprijs vindt met name binnen de landen plaats.

Correctie op de melkprijs

Om de economische prestaties van een bedrijf te beoordelen, vormt de uitbetalingprijs geen goede indicator. Voor de particuliere bedrijven geldt allereerst dat zij niet op een zo hoog mogelijke uitbetalingprijs gericht zijn, maar op een zo hoog mogelijke winst (of beter: rendement op eigen vermogen). Ook de coöperaties betalen echter niet al hun winst uit aan de leden. Bij FCDF is er zelfs helemaal geen relatie met de winst omdat de uitbetaalde prijs wordt vastgesteld op basis van het gemiddelde van vijf concurrerende ondernemingen. Maar ook de andere coöperaties reserveren vaak een deel van hun winst om toekomstige investeringen mee te kunnen financieren.

De melkprestaties kunnen dus alleen beoordeeld worden als de winst en de uitbetalingprijs gezamenlijk worden bekeken. Verder is nog van belang dat in de bovenstaande tabel ook kosten zijn afgetrokken omdat soms aan leden geen marktconforme vergoeding wordt betaald voor het verplicht verschaffen van eigen vermogen. Om een goede vergelijking te maken van de economische prestaties maken we deze correctie weer ongedaan. Door voor alle partijen de winst te berekenen vóór het uitbetalen van vergoedingen aan verschaffers van eigen vermogen en bij de melkprijs ook geen correctie te maken, ontstaat een eerlijke vergelijking (zie tabel 5.3).

¹ Het verschil tussen de werkelijke vergoeding en een marktconforme vergoeding is afgetrokken van de melkprijs.

² Het is ons niet bekend of al deze melk in Italië is opgekocht.

³ De melkprijs van Arla is een gewogen gemiddelde van de Zweedse en Deense prijs. Er bestaan nog steeds verschillen in uitbetalingsprijs tussen de landen maar Arla werkt aan een harmonisering van het systeem.

Tabel 5.3 *Uitbetaalde melkprijzen over periode 1999-2001 niet gecorrigeerd voor versterkt eigen vermogen*

	Campina	FCDF	Arla	Danone	Nordmilch	Parmalat
1999	30,6	30,3	32,1	30,7	29,3	37,3
2000	30,7	31,6	33,0	31,5	30,1	36,2
2001	33,1	33,6	32,5	32,7	33,0	38,5
1999-2001	31,5	31,8	32,6	31,6	30,8	37,3

Bron: Productschap Zuivel.

Financiële resultaten

In tabel 5.4 zijn de financiële resultaten van de onderzochte bedrijven over het jaar 2001 weergegeven.¹

Tabel 5.4 *Financiële resultaten van de ondernemingen over 2001 (Arla 2000/2001, miljoen euro)*

	Campina	FCDF	Arla	Danone	Nordmilch	Parmalat
Omzet	3.909	4.384	5.112	6.928	2.442	6.287
Toegev. Waarde	382	494	894	1.286	176	1.242
Res. Voor aftrek belasting en rente (EBIT)	32	167	121	790	-6	491
Winst (na aftrek nabetaling)	26	79	63	132	-12	218
<i>Verhoudingsgetallen</i>						
Toegev. Waarde als % van omzet	9,8	11,3	17,5	18,6	7,2	19,8
EBIT als % van omzet	0,8	3,8	2,4	11,4	-0,2	7,8
Winst als % van de omzet	0,7	1,8	1,2	0,9	-0,5	2,8
ROE (winst/EV) in %	4,8	12,9	7,6	2,2	-6,4	11,6
EBIT/Balanstotaal melk in %	1,8	9,7	4,3	12,8	-0,9	5,8
<i>Financiële positie</i>						
Eigen vermogen (excl. minderheidsbelang)	545	555	819	2.578	187	0
Balanstotaal melk	1.763	1.731	2.796	6.180	640	8.493
Solvabiliteit hele bedrijf	32	26,2	29,7	39,0	29,4	26,9

Winst van Danone en Parmalat voor hele bedrijf. Balanstotaal Parmalat schatting. FCDF exclusief Nutricia (met uitzondering van solvabiliteit).

Bron: Jaarverslagen.

Uit tabel 5.4 blijkt dat Danone en Parmalat in absolute termen de beste financiële resultaten behalen. Het resultaat voor aftrek van belastingen en rente is bij deze bedrijven in

¹ Ook de financiële resultaten van eerdere jaren zijn in de analyse betrokken maar zijn voor de overzichtelijkheid niet in de tabellen opgenomen. Waar bepaalde getallen in 2001 sterk afwijken van die in 2000, wordt dit in het vervolg van de tekst aangegeven.

2001 duidelijk hoger dan bij de andere ondernemingen. De winst van Danone viel wat tegen, maar dat werd vooral veroorzaakt door een eenmalige en aanzienlijke voorziening in verband met de reorganisatiekosten van de koekdivisie en een afboeking op de goodwill van het verkochte Galbani van gezamenlijk 650 mln. euro. Als hiervoor wordt gecorrigeerd, zou de winst in 2001 nog iets hoger zijn dan in 2000 (respectievelijk 780 en 720 mln. euro). Omdat de winst niet afzonderlijk voor de zuivelafdelingen van die bedrijven bekend is, is overigens zowel voor Danone als Parmalat de winst voor het hele bedrijf weergegeven.

Om een goede vergelijking te maken is het beter om de prestaties te relateren aan de omvang van de bedrijven. Drukken we de inkomensgetallen af als percentage van de omzet, dan scoren de particuliere bedrijven echter ook duidelijk beter. Vooral bij het inkomen voor aftrek van belastingen en rente scoren Parmalat en vooral Danone beter dan de coöperaties. Zoals al eerder aangegeven, zijn deze particuliere ondernemingen blijkbaar beter in staat om waarde aan de melk toe te voegen.

Bij de winst als percentage van de omzet zijn de verschillen minder klein maar dat komt bij Danone met name door de eerdergenoemde reorganisatiekosten. In eerdere jaren was dit kengetal veel hoger (1999 en 2000 bijvoorbeeld beide ongeveer 5%). Het Franse concern scoort dus over het algemeen genomen duidelijk het best.

Nordmilch scoort evenals bij de uitbetaalde melkprijs veruit het slechtst met als enige mindere resultaten dan in 2000. Omdat het Duitse bedrijf in 2000 leden was kwijt geraakt door een te lage melkprijs, heeft het in 2001 wel voor een concurrerende prijs gezorgd, maar dit heeft weer tot een negatief financieel resultaat geleid. Een verzachtende omstandigheid is het feit dat het bedrijf in deze jaren reorganisaties doorvoerde waaraan eenmalige extra kosten zijn verbonden.

Arla kan bij het kengetal toegevoegde waarde als percentage van de omzet concurreren met de NV's. Door relatief hoge personeelskosten zijn de andere kengetallen minder gunstig. Arla betaalde op Parmalat na ook al de hoogste uitbetalingprijs. FCDF scoort bij de overige omzetgerelateerde kengetallen het best voor respectievelijk Arla en Campina.

Voor beleggers zijn de resultaten uitgedrukt ten opzichte van het geïnvesteerde vermogen de belangrijkste indicator van de financiële resultaten van een onderneming. Dit bepaalt immers het rendement op hun investering. Ten aanzien van het rendement op het eigen vermogen scoort FCDF het hoogst van allemaal. Het bedrijf haalt een redelijke winst bij een veel lager balanstotaal dan de NV's. Dit lagere balanstotaal ten opzichte van bijvoorbeeld de NV's wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat FCDF tot de overname van Nutricia geen immateriële activa op de balans had staan (goodwill, merken en dergelijke).¹ Naast het feit dat de merken van bijvoorbeeld Danone meer waard zijn dan de merken van FCDF, wordt dit veroorzaakt doordat de NV's ook aanzienlijke bedragen voor de zelf ontwikkelde en gekochte immateriële activa opvoeren terwijl de coöperaties

¹ Omdat de resultaten van FCDF nog exclusief Nutricia zijn gepubliceerd, is bij de rendementsberekeningen ook uitgegaan van de balanstotalen exclusief Nutricia en dus ook exclusief immateriële activa.

deze niet waarderen (FCDF) of voor een beperkt bedrag.¹ Danone behaalde in voorgaande jaren overigens wel een veel hoger rendement op eigen vermogen (2000: 10%) maar in 2001 door eerder genoemde oorzaken niet.

Wanneer het gaat om het rendement op het totaal vermogen², dan staat Danone weer bovenaan. Ook FCDF doet het hier goed, omdat het bedrijf een redelijke winst behaalt bij een relatief laag balanstotaal. Het bedrijf scoort hier zelfs duidelijk beter dan Parmalat. Campina scoort een stuk minder op deze indicator.

Ten aanzien van de financiële positie van de bedrijven scoort Danone het hoogst met een solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) van 39%. Dit wordt voor een deel veroorzaakt door de hoge omvang van de immateriële activa op de balans van het bedrijf. Campina, Nordmilch en Arla nemen hierbij een middenpositie in. De solvabiliteit van Campina is overigens in 2002 behoorlijk negatief beïnvloed door de waardedaling van het belang in Wessanen. Deze waardedaling had overigens voor een deel ook al in 2001 plaats gevonden (23 mln. euro) maar was nog niet in de waardering op de balans verwerkt omdat men er vanuit ging dat de daling niet duurzaam zou zijn. Bij een slotkoers van 6,60 euro³ eind 2002 leidt de afboeking tot een waardedaling van bijna 50 mln. euro wat weer leidt tot een daling van de solvabiliteit van ongeveer 3 punten. Daarmee behoudt het bedrijf overigens een positie in de middengroep.

FCDF staat na de overname van Nutricia onderaan qua solvabiliteit. Deze overname is voornamelijk met vreemd vermogen gefinancierd en dat heeft de solvabiliteit van de onderneming behoorlijk doen dalen. Een lagere solvabiliteit hoeft in het algemeen overigens niet slecht te zijn voor een bedrijf. Een bedrijf kan bewust voor een lage solvabiliteit kiezen omdat bij een hoger rendement op het totaal vermogen dan de te betalen rente op het vreemd vermogen, dan een hoger rendement op het eigen vermogen resteert (het zogenaamde hefboomeffect). Hoe lager de solvabiliteit echter, hoe hoger de kans op faillissement. Aangezien FCDF redelijk goed rendeert, zijn er voldoende middelen om de rente op te brengen en hoeft het bedrijf zich wat dat betreft geen zorgen te maken. Bovendien zijn de zelf ontwikkelde merken nog niet op de balans opgenomen waardoor het balanstotaal wordt onderschat. Wel kan de lage solvabiliteit een belemmering zijn bij het overnemen van andere bedrijven, omdat banken minder makkelijk nieuw vreemd vermogen zullen verstrekken. Daarom heeft FCDF recentelijk de discussie met de leden geopend over het leveren van eigen vermogen door niet-melkveehouders. Ook de opties van extra

¹ Bij Danone bestaan de bezittingen voor 40% uit deze immateriële activa terwijl dit bij FCDF door de overname van Nutricia is gestegen van 0 naar 26%, bij Parmalat 23%, bij Campina 12%, bij Arla 4% en bij Nordmilch maar 1% is. Naast de verschillen in boekhoudregels worden de verschillen ook veroorzaakt door zowel Danone als Parmalat veel andere bedrijven hebben opgekocht. De betaalde goodwill komt na de overname op de balans. In veel landen (zoals Nederland) mag zelf ontwikkelde goodwill niet op de balans maar aangekochte goodwill wel.

De bovenstaande verschillen hebben ook weer hun invloed op de winst. De verschillen in invloed op de winst worden nog eens versterkt door het feit dat de afschrijvingstermijnen sterk verschillen tussen de bedrijven. Danone schrijft bijvoorbeeld niet af op zijn merken.

² Hier gedefinieerd door winst voor belasting en intrest gedeeld door totaal vermogen. Er is van winst voor belasting en buitengewone resultaten uitgegaan omdat de winst voor de melkdivisies afzonderlijk niet bekend is bij de NV's (alleen voor het bedrijf als totaal). Op deze manier worden ook de reorganisatiekosten van de koekdivisie bij Danone buiten de vergelijking gehouden.

³ Eind januari 2003 was de koers gezakt tot 6 euro.

eigen vermogenverschaffing door leden en extra vreemd vermogen door middel van een obligatielening worden onderzocht (Boerderij, februari 2003).

Overzien we het geheel aan economische prestaties van de bedrijven, dan scoort Danone duidelijk het best. Ook Parmalat behaalt goede, zij het iets mindere, financiële resultaten en betaalt in het thuisland ook nog eens een relatief hoge melkprijs. FCDF kan bij de kengetallen die uitgedrukt zijn als percentage van de omzet niet tegen de eerder genoemde particuliere bedrijven op. Bij de kengetallen waarbij de resultaten uitgedrukt worden als percentage van het vermogen, zit het bedrijf echter wel op een vergelijkbaar niveau. Wel heeft FCDF een relatief lage solvabiliteit. Arla scoort hoog bij de melkprijs en heeft een hoge toegevoegde waarde. Door hoge loonkosten scoort het bedrijf bij de winstkengetallen duidelijk minder dan FCDF. Campina komt qua financiële prestaties op de vijfde plaats maar heeft wel een gezonde financiële positie. Nordmilch behaalt duidelijk de slechtste resultaten.

Overigens zeggen uitbetaalde melkprijzen en winstcijfers niet alles. Zeker bij internationale vergelijkingen kan de winst beïnvloed worden door verschillen in toegepaste accountancyregels. Hiervoor bleek dat er grote verschillen tussen de zuivelconcerns bestaan in de manier waarop de immateriële activa worden behandeld. Verder beïnvloeden investeringen in bijvoorbeeld onderzoek en ontwikkeling of reorganisatiekosten de winst op korte termijn vaak negatief maar op lange termijn positief.

5.9 Conclusies

Op basis van het voorgaande kan worden vastgesteld dat er grote verschillen bestaan tussen de coöperaties enerzijds en de particuliere bedrijven anderzijds. De particuliere bedrijven wijken op de volgende punten af:

- naast de zuiveltak hebben zij ook nog andere takken (koek en bronwater);
- grotere zuivelomzet en een kleinere hoeveelheid verwerkte melk. Ze voegen meer waarde toe aan een kilogram melk door het voeren van sterke merken;
- meer werknemers en grotere uitgaven aan reclame en innovatie;
- zowel qua omzet als melkaanvoer minder afhankelijk van het thuisland;
- focussen zich op de zuivelmarkt sterk op een of enkele producten. Danone richt zich met name op de toetjes en Parmalat op de houdbare melk. Dit heeft allereerst het voordeel dat deze concerns al hun expertise op deze markten kunnen richten. Daarnaast zijn Danone en Parmalat op deze markten vaak marktleider (of nummer 2) met bijbehorende (monopolistische) voordelen. Danone en Parmalat richten zich ook alleen op markten waarbij ze verwachten deze nummer 1 en 2 posities te kunnen behalen. De onderzochte coöperaties richten zich vaak op een brede range van producten;
- richten zich alleen op differentiatie en produceren geen bulkproducten;
- gericht op creëren van een goed gevoel (fun) rondom hun producten. Ook gericht op gezonde voeding (zowel functional foods als het benadrukken van de gezondheid van melk op zich).

Er zijn echter ook verschillen tussen de particuliere bedrijven onderling. Danone is een zeer transparant bedrijf en communiceert uitgebreid met de buitenwacht over haar maatschappelijke betrokkenheid (zie ook de volgende hoofdstukken). Parmalat is een gesloten bedrijf en publiceert nauwelijks over haar maatschappelijke betrokkenheid. Beide strategieën kunnen blijkbaar samengaan met economisch succes.

Hoewel er bepaalde overeenkomsten tussen de betrokken coöperaties zijn, zijn er ook belangrijke verschillen:

- FCDF heeft als enige een grote (productie)tak buiten de EU (Zuid-Oost Azië) en heeft als enige van de coöperatieve bedrijven enkele kenmerken van de coöperatie verlaten. Op de vermogensgerelateerde kengetallen behaalt FCDF vergelijkbare resultaten als de particuliere bedrijven en scoort op dat vlak ook duidelijk beter dan de overige coöperaties;
- Nordmilch behaalt zijn omzet bijna volledig in Duitsland en is intern meer op de melkveehouder gericht dan op de klant. Het bedrijf behaalt relatief slechte economische resultaten;
- Arla behaalt redelijke economische resultaten. Het bedrijf investeert veel in innovatie. Het bedrijf heeft veel ervaring op de exportmarkten (de Deense zuivelproducten worden voor circa 80% geëxporteerd) en heeft recent ook handige allianties afgesloten met onder andere Fonterra;
- Campina blijkt economisch minder te scoren dan FCDF, maar heeft halverwege 2002 wel een verbeteringstraject ingezet dat moet leiden in een grotere efficiency en meer producten met toegevoegde waarde.
- hoewel alle coöperaties een compleet pakket aan zuivelproducten op de markt brengen, zitten er wel verschillen in het belang van de diverse productgroepen. Campina richt zich vooral op de vloeibare zuivelproducten, terwijl bij Arla en FCDF kaas een relatief groot deel van de omzet betreft.

6. Vergelijking van de bedrijven op het MVO-onderdeel Planet

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de strategieën en prestaties van de onderzochte bedrijven op het MVO-onderdeel planet beschreven. Allereerst komen de prestaties op het gebied van planet per bedrijf aan de orde middels een profielbeschrijving met speciale aandacht voor de thema's energie, water, afval en verpakking en lucht. Vervolgens worden de planetstrategieën en -prestaties van de bedrijven onderling met elkaar vergeleken, waarna tenslotte een aantal conclusies geformuleerd worden.

6.2 Arla Foods

Milieuprofiel

Arla profileert zich als een coöperatie die ernaar streeft om consumenten te voorzien van gezonde, smaakvolle, inspirerende en waardevolle producten, die gemaakt zijn met de grootste zorg voor de lokale omgeving en het milieu. Productieprocessen die substantiële natuurlijke hulpbronnen vereisen zijn zoveel mogelijk ingericht om aan maatschappelijke wensen en eisen te voldoen. Daarbij ligt de nadruk op milieuvriendelijke en duurzame productieprocessen. Zo belooft Arla om natuurlijke hulpbronnen zoveel mogelijk te conserveren, de hoeveelheid afval te reduceren en hergebruik c.q. recycling te stimuleren.

Arla is naar eigen zeggen echter niet echt een 'groen' bedrijf. Het bedrijf publiceert geen geïntegreerd milieujaarverslag, maar voldoet wel aan de publicatie-eisen inzake de milieuprestaties op fabrieksniveau die de Deense en Zweedse overheden net als in Nederland stellen. Arla kent een Environment, Health and Safety (EH&S) beleid, dat ook op papier vastgelegd is. Hierin staan de milieudoelstellingen voor met name 2005/2006 beschreven. Daarnaast onderneemt het bedrijf acties om de maatregelen die zij treffen ten aanzien van planet-aspecten te vermarkten middels bijvoorbeeld productinformatie op verpakkingen. Momenteel is men in overleg met de retail en supermarkten om MVO-maatregelen in het algemeen als een onderscheidend product te vermarkten. Arla is nog wel voorzichtig ten aanzien van maatregelen om milieubewustheid onder consumenten te stimuleren. Men is op dat vlak bang om consumenten teveel te 'pushen'.

Sinds de fusie tussen Arla en MD Foods op 17 april 2000 zijn er nog geen concrete totaalcijfers over het gezamenlijke milieubeleid gepubliceerd. Zodoende konden geen kwantitatieve gegevens worden verstrekt die gevraagd werden in het kader van dit onderzoek (zie de vragenlijst in bijlage 2). Concrete cijfers worden per locatie wel intern binnen Arla gecommuniceerd en men is momenteel druk bezig om deze cijfers te vergelijken. Doel is om in maart/april 2003 met een geïntegreerde aanpak naar buiten te komen. Jaarlijks worden dan ook controles uitgevoerd om vast te stellen of productieprocedures van

individuele fabrieken overeenkomen met specifieke milieudoelinden binnen het EH&S beleid. Dit geschiedt om vast te stellen of de gewenste doelen binnen de afgesproken tijd worden bereikt.

Milieuaspecten hebben niet de eerste aandacht, maar het bedrijf probeert haar steentje bij te dragen door het plannen, voorbereiden en het houden van een regelmatige review van doelstellingen, targets en actieplannen met betrekking tot het EH&S-beleid. Vooral het energieverbruik wordt serieus genomen. Elke productielocatie heeft een coördinator 'environmental affairs' en het hoofdkantoor in Denemarken beschikt over een milieuafdeling waar 10 medewerkers werken. Eens per jaar komen circa tachtig milieucoördinatoren van verschillende locaties bijeen om technische milieuaspecten te bespreken. Daarnaast bestaan er andere initiatieven in de vorm van milieuprojecten, groepen die ervaring en kennis uitwisselen en themadagen die bijdragen om het milieubewustzijn tussen de verschillende locaties te vergroten. Deze initiatieven vallen onder de noemer van 'energy and environmental awareness planning'; het streven naar een gezamenlijk milieubeleid met een gezamenlijke standaard in 2005/2006.

Doel is ook om tegen deze tijd alle locaties en divisies in Denemarken en Zweden volgens de normen van ISO 14001 gecertificeerd te hebben. In 2001 beschikte ongeveer een derde van de Zweedse vestigingen over dit certificaat; in Denemarken slechts de vestigingen Akafa en Kjersing. Arla maakt wel al gebruik van een eigen EH&S management systeem volgens ISO 14001 en OHSAS 18001 richtlijnen. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van het milieudatasysteem Envision ter ondersteuning van het streven om alle vestigingen gecertificeerd te krijgen. Envision bestaat uit een database die gebruikt wordt door alle vestigingen om informatie over milieuaspecten onder te brengen, te controleren en te vergelijken. Deze informatie wordt gerapporteerd naar en besproken binnen het Board of Management om tot de gezamenlijke standaard te komen.

Energie

De behoefte om duurzame energiebronnen te gebruiken heeft de laatste jaren bij Arla hoog op de agenda gestaan. Hier werd aandacht aan besteed middels documentatie, onderzoek en toepassing van nieuwe technologieën (inclusief aandacht voor alternatieve energiebronnen) en specifieke initiatieven per business-unit. Het resultaat is dat het energieverbruik per kilogram ruwe grondstoffen in de laatste jaren gelijkmatig is gereduceerd. Doel is om de energieconsumptie met 5% te reduceren in 2005/2006.

Ondanks de significant gestegen brandstoffenprijzen zijn de transportkosten in 2001 gelijk gebleven aan die van het jaar ervoor. Een verbeterde pompcapaciteit van de melkwagens, een verminderd aantal maar grotere primaire bedrijven en efficiënter gebruik van het wagenpark, hebben allen hiertoe bijgedragen. Significante brandstofbesparing is bereikt door (1) het verstrekken van trainingen aan chauffeurs, (2) het hen beter bewust maken van besparingen en (3) door de introductie van een nieuw routeplanning systeem dat ervoor zorgt dat chauffeurs de kortste routes nemen. In sommige gevallen wordt gebruikgemaakt van alternatieve brandstoffen in een ecologisch programma voor zware vrachtwagens.

Water

Water wordt door Arla gezien als een noodzakelijke hulpbron om de productkwaliteit te maximaliseren. Door veranderende attitudes, nieuwe procedures en een vergroting van de automatisering is het waterverbruik de afgelopen jaren gereduceerd. Voorbeelden van maatregelen op dat vlak zijn het volledig afsluiten van de aparte fabrieken en het gebruik van automatische schoonmaaksystemen. Minder waterverbruik betekent ook minder afvalwater. Afvalwater van melkveehouders omvat organische resten van melk, wei en geneutraliseerde schoonmaakresiduen. Door de hoeveelheid organische resten kan afvalwater gebruikt worden in plaatselijke waterzuiveringsystemen als brandstof voor bioprocessen die zodoende de uitstoot van fosfor en nitraten reduceren. In Denemarken beschikt Arla over zes eigen waterzuiveringsystemen en maakt bij de overige locaties gebruik van publieke systemen. Om een efficiënt en milieuvriendelijk gebruik van afvalwater te garanderen zegt Arla een open dialoog met lokale autoriteiten te onderhouden. Doel is om het waterverbruik met 7,5% in 2005/2006 te reduceren.

Afval en verpakking

Arla streeft ernaar om de negatieve milieueffecten met betrekking tot afval van productieprocessen te reduceren door product- en procesontwikkeling en beter gebruik te maken van natuurlijke hulpbronnen en recycling. Een voorbeeld is het meten van verschillende fracties van afval. Momenteel wordt onderzocht in welke verschillende groepen het afval kan worden ondergebracht, met als doel om uiteindelijk tot twee integrale EH&S doelstellingen te komen voor alle vestigingen. Ten eerste wil men de totale hoeveelheid afval met 10% verminderen in 2005/2006. Ten tweede wil men de energie die vrijkomt bij afvalverbranding hergebruiken.

Een belangrijk streven is het hergebruik van energie door lokale huishoudingen. Voorheen werd het afvalbeleid overigens aan de overheid overgelaten waardoor Arla geen grote projecten op het gebied van afval ondernam. Als men in maart 2003 echter over concrete cijfers beschikt en een begin heeft gemaakt met een geïntegreerde aanpak, zal Arla zelf haar steentje kunnen bijdragen. Men is echter voorzichtig met uitspraken of Arla zich hier in de toekomst mee kan en wil profileren op de markt door zich te onderscheiden van concurrenten.

Daarnaast wordt het gebruik van schoonmaakmiddelen elk jaar zorgvuldig gecontroleerd op elke productielocatie. Risico-analyses en risicocontroles verzorgen de basis voor het vaststellen van specifieke doelen, gericht op het gebruik en uitsluiten van risicovolle specifieke chemicaliën en het nemen van maatregelen om deze te vervangen door alternatieven die minder risicovol zijn maar wel even effectief zijn. Doel is om in 2005/2006 risicoanalyses op het gebruik van alle chemicaliën uit te voeren en plannen te maken om deze middelen te vervangen door milieuvriendelijke stoffen.

De ontwikkeling van functioneel en attractief verpakkingsmateriaal met minimale milieuvervuiling, is een continu proces en onderdeel van de Life Cycle Assessments (LCA) die Arla uitvoert. Er is ook sprake van een tegenstrijdigheid. Enerzijds leiden consumentenwensen tot meer verpakkingsmateriaal terwijl er anderzijds maatschappelijk behoefte is aan een milieuvriendelijkere omgang met materiaal. Arla richt zich echter in toenemende

mate op gemakproducten die meer verpakkingsmateriaal behoeven maar stimuleert hierbij wel het gebruik van milieuvriendelijk materiaal (zoals aluminiumverpakking voor kaas en e-f plastic). Ook tracht men de consument een beter milieubewustzijn bij te brengen door het gebruik van bijvoorbeeld hersluitbaar en/of recyclebaar materiaal. Om de hoeveelheid gebruikt verpakkingsmateriaal en de milieumaatregelen die op dit gebied worden genomen van de verschillende vestigingen met elkaar te vergelijken, wordt in verschillende teams gewerkt die zich bezig houden met aparte verpakkingsaspecten. Men hoopt ook op dit vlak eind 2003 concrete doelstellingen voor 2005/2006 geformuleerd te hebben.

Lucht

Arla streeft er naar om bij te dragen aan het reduceren van het broeikas-effect en verzuring door emissies van CO₂ en NO_x te reduceren in het productieproces en transport. Doel is om de emissie van CO₂ met 5% en NO_x met 10% te verminderen in 2005/2006.

6.3 Danone

Milieuprofiel

Danone is op verschillende wijzen betrokken bij milieuvraagstukken en haar milieubeleid wordt integraal binnen de hele onderneming doorgevoerd. Elk besluit dat op dit vlak genomen wordt, wordt wereldwijd doorgevoerd in alle business-units, organisaties en productielocaties. Danone beschikt over een aantal milieuafdelingen, milieumanagers per productielocatie en alle medewerkers worden op de hoogte gehouden van milieumaatregelen via een aparte nieuwsbrief die per kwartaal wordt uitgebracht. Daarnaast maakt Danone deel uit van een industrieel milieunetwerk. De dertig jaar lange ervaring met lokale milieumaatregelen is gekoppeld, georganiseerd en gestructureerd om tot een gezamenlijk Environmental Management Systeem (EMS) te komen. Controles worden dan ook wereldwijd op 85% van alle locaties uitgevoerd. Het streven was om audits uit te voeren op alle locaties in 2002, maar ten tijde van dit onderzoek waren hier nog geen gegevens over beschikbaar. Danone wil tegen het einde van 2004 alle locaties volgens ISO 14000 normen gecertificeerd hebben. In 2001 beschikte 25% van alle productielocaties over dit certificaat. EMS is gericht op drie pijlers:

1. voor alle locaties gelden dezelfde regels en milieurisico's, die worden gehandhaafd door een voor de specifieke situatie geschikt en meetbaar beleid.
2. reductie van de invloed van verpakkingen op het milieu van begin (minder gebruik van ruw materiaal) tot einde (het verzamelen, verwerken en recycling);
3. aanmoediging van de ontwikkeling van duurzaam ondernemen op primair niveau door het integreren van 'Good Integrated Farming' methodes, waarin ketensamenwerking en transparantie worden bevorderd op het gebied van water, lucht, afval en transport. Danone tracht alle benodigde maatregelen actief in te zetten om traceability te garanderen. Concrete gegevens om dit te onderbouwen worden echter niet in het jaarverslag genoemd.

In 2000 introduceerde Danone een internationaal communicatienetwerk omtrent milieu middels een website. Voor alle business-units geldt dat milieuzorg genoemd wordt in de missie en het jaarverslag. De investeringen in milieuaspecten bedroegen in 2000 15,2 mln. euro, ongeveer 2% van alle industriële investeringen. In 2001 bedroegen de milieuinvesteringen 16 mln. euro en van de operationele uitgaven heeft 41 mln. euro een relatie met het milieu. Zoals voor de meeste van de weergegeven milieu informatie van Danone zijn dit cijfers voor de gehele organisatie (naast zuivel ook koek en bronwater). Volgens het MVO-onderzoek van Storebrand vertoonde Danone in 2001 zowel een verbetering in milieumanagement als milieuzorg ten aanzien van hun producten.

Energie

Danone realiseerde in 2000 een energiereductie van -4,8%, vergeleken met 1995. Het totale elektriciteitsverbruik is afgenomen van 273 kWh per ton output in 1990 naar 199 kWh in 1999 (data over 2000 waren ten tijde het onderzoek nog niet beschikbaar). Ook zijn geen gegevens beschikbaar over het gebruik van duurzame energie. De doelstelling is om de energieconsumptie in 2010 met 20% te reduceren.

Water

Het totaal aan waterverbruik is in 2000 toegenomen met 6,2% ten opzichte van 1995 maar gedaald met 27% ten opzichte van 1990. Er zijn geen gegevens beschikbaar over het verbruik van grond- en kraanwater. De totale hoeveelheid Chemical Oxygen Demand (COD) in het afvalwater bedroeg 4.279. De afgelopen jaren is echter gebruikgemaakt van verschillende meetmethodes, dus vergelijking ten opzichte van voorgaande jaren is moeilijk. Het aantal waterzuiveringsystemen waar Danone gebruik van maakt is onbekend. Doelstelling is om het waterverbruik in 2010 met 30% te reduceren.

Lucht

De emissie van CO₂ bedroeg in 2000 1.023 kiloton en de emissie van NO_x 9.600 ton (er worden geen gegevens verstrekt over voorgaande jaren). Over de totale hoeveelheid afval worden geen concrete cijfers verstrekt, maar wel wordt aangegeven dat 70% van het afval in 2000 geschikt was voor hergebruik.

Sinds 1995 wordt gebruikgemaakt van het programma 'thrifty plants' dat in dat jaar van start is gegaan. Doel was om het energie-, waterverbruik en de hoeveelheid afval fors te reduceren. Het programma heeft significant succes geboekt binnen de koekproductielocaties in 2000 en is zodoende in 2001 doorvertaald naar de overige business-units.

Verpakkingen

In 1999 bedroeg de totale hoeveelheid gebruikt verpakkingsmateriaal 1.715 ton, waarvan 50% recycleerbaar was. Danone's beleid op dit vlak is gericht op publieke bewustwording en hergebruik van verpakkingsmateriaal. Zo heeft Danone meegewerkt in het verzamelen van recycleerbaar materiaal en voorlichtingsprogramma's zoals het Franse Point Vert Pro-

gramme dat georganiseerd werd door verschillende lokale, nationale en internationale organisaties. Daarnaast streeft Danone er naar om het totale gewicht van verpakking te reduceren door vervanging door lichtere materialen. Doelstelling is om het gewicht van verpakkingsmateriaal in 2010 te reduceren met 10%. Daarnaast bestaat in Frankrijk, evenals in Nederland, een verpakkingsconvenant ('Conseil national de l'emballage') dat een best practises handleiding verstrekt op het gebied van verpakkingsontwerpen en -productie. Danone geeft aan hier actief aan deel te nemen. Daarnaast heeft het bedrijf in 2000 een LCA op de productie van yoghurt uitgevoerd. Hierbij bleek dat het productieproces op de primaire bedrijven en de verpakking het meest van invloed waren op de score van het product. Transport bleek nauwelijks van belang te zijn.

6.4 Nordmilch

Milieuprofiel

Nordmilch is de afgelopen jaren intern erg druk geweest om de recente fusies en bijgaande reorganisaties te verwerken, waardoor men minder aandacht had voor externe zaken. Het bedrijf publiceert geen milieujaarverslag en milieuonderwerpen komen ook nauwelijks aan de orde in het algemene jaarverslag. Er worden op dat vlak in het jaarverslag weinig concrete activiteiten genoemd. Intern publiceert Normilch wel regelmatig milieuverlagen, maar deze zijn niet publiekelijk beschikbaar.

Nordmilch beschikt over het DIN- en ISO 14001-certificaat sinds oktober 2002. Het bedrijf kent een project dat als doel heeft om de totale hoeveelheid afval te reduceren met 5% en zo kosten te besparen. Daarnaast zegt het bedrijf rekening te houden met een goede eco-balans door het zorgvuldig kiezen van milieuvriendelijke verpakking. Ook zijn de relaties met de toeleveranciers gebaseerd op milieufspraken op het gebied van energie, water, afval en lucht. Transport wordt hierbij als minder relevant gezien. Deze uitspraken worden echter niet onderbouwd met cijfers.

6.5 Parmalat

Milieuprofiel

Parmalat besteedt in haar algemene jaarverslag geen aandacht aan planet-aspecten. Tot voor kort publiceerde het bedrijf geen milieu- of sociaal jaarverslag. In 2002 heeft het bedrijf echter op dit vlak wel een eerste stap gemaakt. Het bedrijf publiceerde begin 2003 een beknopt milieuverlag over 2001, waarin ook enkele people aspecten aandacht krijgen. Het verslag is gebaseerd op een enquête bij alle 122 operationele vestigingen (dus niet de kantoren) van het bedrijf. Fabrieken die gedeeltelijk eigendom zijn van Parmalat zijn nog niet meegenomen. Het verslag beschrijft een eerste inventarisatie van de score op een aantal milieuthema's. Er wordt nog geen vergelijking gemaakt met andere jaren en vaak konden niet alle onderdelen informatie leveren, waardoor de gegevens nog niet het complete bedrijf betreffen.

In het verslag worden wel de totale verbruikte hoeveelheden grondstoffen, water en energie (uitgesplitst naar soort) vermeld. Verder worden voor een tweetal thema's (hergebruik water en gebruik oppervlaktewater) de verschillen tussen de fabrieken aangegeven, door aan te geven hoeveel procenten van de fabrieken in een bepaalde categorie zit (bijvoorbeeld 20-50% hergebruik van water). Ook wordt het aantal (8) en het totale bedrag aan betaalde milieuboetes (ongeveer 45.000 euro) weergegeven. Als laatste worden nog enkele totalen over de hoeveelheid en soort afval gepresenteerd. Deze laatste gegevens hebben echter slechts betrekking op een deel van de bedrijven.

Naast de concrete milieuprestaties worden in het verslag ook enkele gegevens over de productieprocessen vermeld. Het gaat hier nog voornamelijk om plannen. Men wil in Italië een systeem opzetten waardoor de milieuprestaties van fabrieken onderling vergelijkbaar worden. Daarnaast wil het bedrijf milieu, veiligheid en gezondheids audits gaan houden om verbetermogelijkheden op deze gebieden op te sporen. In de toekomst wil men ook milieuzorgsystemen zoals ISO 14001 in gaan voeren en wil het bedrijf een integrale milieu en sociale strategie voor het hele concern formuleren.

Het is op dit moment nog niet mogelijk om op basis van deze gegevens een oordeel te geven over de (verbeteringen in de) milieuprestaties van Parmalat. Het publiceren van een milieuverslag is echter wel een duidelijke doorbraak ten opzichte van het verleden, waarin het bedrijf helemaal geen milieugegevens verstreekte. Kenmerkend is echter wel dat het bedrijf dit verslag opneemt onder het onderdeel 'investor relations'. De voornaamste motivatie voor het publiceren ligt blijkbaar bij de financiers en nog niet bij andere stakeholders.

6.6 Campina

Milieuprofiel

Campina kent reeds gedurende een aantal jaren een Milieujaarverslag (MJV) dat op de internetsite wordt gepubliceerd. Zij is daarnaast momenteel bezig met het vormgeven van een geïntegreerd MVO-beleid waar de 3 P-componenten gezamenlijk in onder worden gebracht. Campina denkt er bijvoorbeeld over na om een duurzaamheidsverslag uit te brengen waarin het MJV wordt geïntegreerd. De MVO-strategie zal breed geformuleerd en lokaal ingezet worden (think global, act local). Een MVO-strategie zal echter afhankelijk zijn van verschillende wetgeving. MVO leeft volgens Campina bijvoorbeeld meer in Nederland dan in andere landen en het bedrijf houdt hier ook rekening mee. De organisatie neemt in Nederland deel aan de Stichting DuVo (Duurzame Voedingsmiddelenketens) en was hiervan zelfs mede initiatiefnemer.

Alle Nederlandse productiebedrijven van Campina rapporteren sinds 1995 jaarlijks over hun milieuprestaties op grond van de verplichtingen die door de zuivelindustrie zijn aangegaan in het kader van de milieuconvenanten met de Rijksoverheid. Vanaf 1999 geldt daarnaast voor bedrijven met een relatief grote milieubelasting een wettelijke verplichting om een milieujaarverslag op te stellen. Deze verslagplicht geldt echter alleen voor de afzonderlijke locaties en niet voor de onderneming als geheel. Campina stelt zich echter transparant op door haar Milieujaarverslag (MJV) over alle Nederlandse activiteiten pu-

blijkelijk aan te bieden, maar dit wordt nog niet gebruikt om de dialoog met stakeholders over milieuaspecten aan te gaan.

Milieubeleid is een integraal onderdeel van het ondernemingsbeleid van Campina. In Nederland gelden veel milieudoelstellingen voor alle productielocaties en dat heeft volgens Campina al veel resultaten opgeleverd. Op ondernemingsniveau vindt een zogenaamde Environmental Coordinators Meeting (groepsmilieu-coördinatoren en stafdirecteur milieuzaken) circa zes maal per jaar plaats. In deze bijeenkomsten vindt overleg plaats tussen de groepsmilieucoördinator en de milieucoördinatoren per locatie. Het streven is nu om het milieubeleid integraal door te voeren bij de buitenlandse locaties, aangezien de milieuprestaties in het buitenland nog niet vergelijkbaar zijn met deze van de Nederlandse bedrijven. Naast ethische overwegingen is het Campina met name te doen om het behalen van een commercieel voordeel. Initiatieven zullen dan ook met name vanuit dit oogpunt worden genomen.

Campina heeft in 2001 nieuwe milieu-indicatoren toegepast in het Milieujaarverslag waardoor een vergelijking van concrete cijfers, om milieuprestaties te meten over een reeks van jaren, moeilijk is. Het bedrijf is nog steeds zoekende naar de meest geschikte indicatoren. Desondanks scoorde het Milieujaarverslag van Campina hoog vergeleken met andere bedrijven in een Milieujaarverslagen-studie van KPMG (2001).

Alle productievestigingen beschikken over een ISO 9002 certificaat en de helft van de vestigingen in Nederland zijn ISO 14001 gecertificeerd. Dit is bijvoorbeeld een hoger percentage dan bij de vestigingen in Zweden en Denemarken van Arla. Binnen elke vestiging gelden dezelfde bedrijfsmilieu- en energiebesparingsplannen en elke vestiging heeft de beschikking over een milieuzorgsysteem. Dit wordt zowel intern als extern gerapporteerd, maar het uniform maken van deze rapportages is tot op heden nog niet gerealiseerd. Gestreefd werd om tussen 2001 en 2003 de milieuzorg voor de buitenlandse vestigingen op ISO 14001 niveau te brengen, maar dit is recent bijgesteld tot 2004. Wanneer milieunormen internationaal zijn geharmoniseerd dan zal eveneens rapportage in een internationaal milieuverslag mogelijk zijn.

De belangrijkste milieuaspecten binnen Campina zijn het terugdringen van het water- en energieverbruik, (de hoeveelheid) afval, afvalwater en NO_x uitstoot. Wettelijk zijn verantwoordelijkheden en openheid over milieuprestaties voor zuivelindustrieën in Nederland vastgelegd in de Integrale Milieu Taakstelling (IMT) en Meerjarenafspraak (MJA) Energiebesparing I en II. Deze afspraken zijn door Campina vertaald in bedrijfsmilieu- en energiebesparingsplannen (I en II) en energiebesparingsplannen ((I en II (verbredingthema's)). In 2000 zijn de doelstellingen voor energiebesparing en reductie van Nox uitstoot niet gehaald. In 2001 is slechts de doelstelling voor reductie van Nox uitstoot niet gehaald. Alle overige doelstellingen die in de plannen waren vastgelegd zijn wel gehaald. Naar aanleiding hiervan zijn de overheid en het zuivelbedrijfsleven in 2002 gesprekken begonnen om te komen tot een nieuw IMT met daarbij behorende bedrijfsmilieu- en energiebesparingsplannen (BMP's) en energiebesparingsplannen (EBP's). De doelstellingen van de eerste generatie EBP's zijn ondertussen ook waargemaakt en eind 2001 is het tweede MJA voor de zuivelindustrie getekend. Hierbij zijn voor alle locaties nieuwe EBP's opgesteld.

Energie

Bij Campina is er de laatste jaren een grotere daling in het energieverbruik opgetreden, vergeleken met bijvoorbeeld Danone. Zo is het energieverbruik per geproduceerde ton sinds 1995 bij Danone maar met 5% gedaald, terwijl Campina op dat vlak een verbetering van de efficiency realiseerde van meer dan 15%. Omdat de bedrijven sterk verschillen en niet bekend is welke verbeteringen voor 1995 zijn gerealiseerd, is het moeilijk om een goede vergelijking te maken tussen de bedrijven.

Er worden door Campina geen gegevens verstrekt over het gebruik van duurzame energie. Een verbetering in de productieprocessen om tot nog meer energiebesparing te komen, levert volgens Campina niet zoveel meer op (verzadiging). Men richt zich nu voornamelijk op de organisatorische beheersing voor een integraal internationaal milieubeleid zoals een energiemanagementsysteem en themaverbreiding richting integraal ketenbeheer en duurzame energieopwekking. Lokaal worden energiebesparende maatregelen getroffen zoals het gecombineerd opwekken van elektriciteit en stoom (in Heilbronn) en verbetering van installaties met een hoog energieverbruik (indampers, koelinstallaties en reinigingsinstallaties).

Ten aanzien van transportbesparing is Campina betrokken geweest bij het project 'Transport Model Shift' van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. In dit project was sprake van wisselende resultaten, maar Campina heeft een besparing gerealiseerd van 4,9 mln. km en had zodoende een voortrekkersrol ten opzichte van andere bedrijven (zie kader 6.1).

<p>Campina heeft in de afgelopen jaren in Nederland 4,9 mln. transportkilometers bespaard. Dat is 10% van het totaal. Deze besparing is gerealiseerd binnen het programma 'Transport Model Shift', een initiatief van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de EVO (Eigen Vervoers Organisatie). Naast Campina namen nog meerdere bedrijven deel. Alle deelnemende bedrijven samen hebben inmiddels een totale reductie van 100 mln. transportkilometers bereikt. Campina, een van de eerste deelnemers aan het project, realiseert de besparing op de transportkilometers zowel bij het ophalen van de melk op de boerderijen als bij het afleveren van de dagverse zuivelproducten. Tevens is een aanzienlijke reductie gerealiseerd door zeecontainers te vervoeren over water in plaats van over de weg. Minder transport levert dus milieuwinst op, terwijl Campina tevens kosten bespaart.</p>
--

Kader 6.1 Campina bespaart 10% op haar transportkilometers

Water (en bodem)

Water met veel melkresten wordt opgevangen en hergebruikt in veevoederproductie (in 2000 minder dan 1% van de melkstroom en in 2001 minder dan 0,9%). Met betrekking tot bodemonderzoek zijn op 9 plaatsen saneringen doorgevoerd. Alle bedrijven hebben een bodemrisicodocument (checklist van risico's). In 2001 moesten er nog op drie plaatsen saneringen plaatsvinden.

Afval en verpakkingen

Het bij de bron scheiden van niet-gevaarlijk afval vindt op alle locaties plaats en wordt steeds vergaander doorgevoerd. Het is overigens algemeen in Nederland gebruikelijk om afvalstromen zoals glas, metalen en papier/karton volledig her te gebruiken. Een milieuvriendelijke verwerkingsmethode van afval is bijvoorbeeld het aanbieden van veevoer van vloeibare reststromen met een hoog melkgehalte. In 2001 is 85% van het afval gescheiden en vrijwel alle resten kreeg na afvoer een nuttige toepassing. Alle afvalstromen zijn geregistreerd en door afvalpreventie en -scheiding is een 67% afname van gemengd bedrijfsafval gerealiseerd.

Daarnaast bestaat in Nederland een convenant voor verpakkingen tussen de zuivelbedrijven en de Rijksoverheid. In Duitsland wil men in dit kader een inzamelstelsel invoeren voor gebruikte verpakkingen waarop een heffing wordt ingesteld (DSD). In België bestaat een goedkoper systeem voor gescheiden verzameling (Fost Plus). De baten van deze systemen zijn ongeveer gelijk, terwijl de kosten per systeem verschillen. Vooral de Nederlandse aanpak scoort qua effectiviteit hoog.

In 2000/01 zijn bij Campina geen grote projecten ondernomen op het gebied van verpakkingen, wel kleinere zoals het stimuleren van hergebruik door eenmalige pallets en het beperken van de hoeveelheid gebruikt aluminium in boterwikkels (resultaat: in 2001: 42.410 ton, 2000: 40.500 ton, 40.900 ton in 1999). Daarnaast zegt Campina een actieve rol te hebben gehad in het streven naar een nieuw nationaal convenant, de opvolger van convenant II die nu als 3e convenant is afgesloten. Tot slot is Campina toegetreden tot de stichting Nederland Schoon om de hoeveelheid zwerfafval te verminderen.

Vergeleken met andere milieuthema's is de aandacht voor verpakkingen van minder belang. Recentelijk is de zuivelfles zonder statiegeld op de markt gebracht. Dit zou de nodige commotie omtrent milieuvervuiling met zich mee kunnen brengen maar volgens Campina is speciaal onderzoek naar de recyclebaarheid van deze kunststof gedaan. Hieruit blijkt dat deze fles geen slechtere invloed heeft op het milieu dan kartonnen verpakking of een statiegeldfles.

6.7 FCDF

Milieuprofiel

FCDF brengt in tegenstelling tot Campina, Arla en Danone geen publiek beschikbaar Milieujaarverslag uit. Bij enkele fabrieken is de informatie op dit gebied wel openbaar beschikbaar, maar voor de Nederlandse fabrieken tezamen zijn de gegevens alleen intern bekend. Ook wereldwijde gegevens zijn nog niet beschikbaar. FCDF is duidelijk zoekende naar de rol van milieuverlaglegging en daarnaast ook MVO. Dit jaar hoopt men de strategieën hiervoor beter in beeld te krijgen. Er bestaat wel een intern milieujaarverslag, maar de gegevens daaruit zijn vertrouwelijk. FCDF was wel bereid het verslag voor dit onderzoek ter beschikking te stellen.

Op basis van de OESO-richtlijnen is een MVO-code voor het hele bedrijf opgesteld. Per onderdeel is gekeken naar de huidige prestaties en ambities van FCDF. De code wordt

nu intern besproken en waarschijnlijk half 2003 officieel naar buiten gebracht. Hierin worden de volgende taken voor het management weergegeven:

- het naleven van milieuvergunningen en wettelijke voorschriften;
- het beheersen van processen en werken aan continue verbetering bij verwerking en transport;
- een verantwoord gebruik van grondstoffen, water en energie;
- een verantwoord verbruik en emissie van milieubelastende stoffen;
- het naleven van veiligheidsnormen met betrekking tot het milieu binnen en buiten het bedrijf;
- het naleven van normen ter voorkoming van hinder voor de omgeving van haar vestigingen;
- het betrekken van milieuaspecten bij de ontwikkeling van nieuwe en bestaande processen en producten;
- een adequate organisatie waarin de medewerkers door opleiding en voorlichting berekend zijn op het dragen van eigen verantwoordelijkheid;
- het integreren van de milieueisen in de jaarlijkse budgetten/investeringen en lange termijnplannen van de werkmaatschappijen.

FCDF neemt, evenals Campina, deel aan convenanten die op brancheniveau en door het Nederlandse bedrijfsleven zijn aangegaan met diverse overheidsinstanties. Daarmee levert FCDF een bijdrage aan de realisatie van het Nationale Milieu Beleidsplan en in het bijzonder aan de reductiedoelstellingen die de Nederlandse Zuivelindustrie in de volgende convenanten is aangegaan:

- Gecoördineerde Emissieregistratie Zuivelindustrie (GERZ, 1985, 1992);
- Intentieverklaring Uitvoering Milieubeleid Zuivelindustrie (1994), uitmondend in een verplicht Bedrijfsmilieuplan (BMP) en een Bedrijfsenergieplan (BEP) in het kader van de Integrale Milieutaakstelling (IMT);
- Meerjarenafspraak Energie (MJA-2);
- Bovenstaande afspraken zijn allen wettelijk. Daarnaast levert FCDF een vrijwillige bijdrage in de aanpak van bodemonderzoek en -sanering op haar bedrijfsterreinen.

Energie

De Nederlandse zuivelindustrie heeft collectief tot en met 2000 een verbetering in de energie-efficiency gerealiseerd van 14% ten opzichte van 1989. De doelstelling om in het jaar 2000 een verbetering van 20% te bereiken, kon echter niet gerealiseerd worden. Dit is voor wat betreft FCDF vooral veroorzaakt doordat na de warmte/-krachtinstallatie die eind 1995 in Borculo in gebruik is genomen, in de zuivel geen nieuwe grote warmtekrachtinstallaties meer zijn gerealiseerd. De energiebesparing in Borculo werd echter tenietgedaan door het faillissement in 2001. De exploitatie van de centrale in Borculo was verliesgevend geworden door een verslechtering van de tariefstructuur voor de teruglevering van elektriciteit aan het net.

Water

Het grondwaterverbruik van FCDF is de afgelopen jaren sterk verminderd door efficiënter gebruik van koelwater en een omschakeling van watergekoelde condensators met doorstoomkoeling op gesloten koelsystemen met koeltorens en luchtgekoelde condensators. Deze omschakeling is echter nadelig voor het energieverbruik zodat het totale milieurendement als twijfelachtig moet worden aangemerkt. Lokaal wordt echter een groter gewicht toegekend aan bestrijding van de verdroging dan aan energiebesparing. Een aantal bedrijven beschikt over een eigen zuiveringsinstallatie. Hierbij wordt gebruikgemaakt van verschillende systemen en technieken.

Afval en verpakkingen

Volgens het bedrijf waren in het verleden over dit onderwerp vaak geen betrouwbare cijfers beschikbaar. Bovendien zijn stromen als bouw- en sloopafval, afvoer van grond en dergelijke niet steeds als bedrijfsafval aangemerkt. Een aantal stromen komt ook onregelmatig vrij of wordt onregelmatig afgevoerd. In het algemeen wordt door scheiding van afvalstoffen in toenemende mate hergebruik mogelijk en daalt de hoeveelheid gemengd afval. Gevaarlijke afvalstoffen worden volgens de richtlijnen afgevoerd door erkende verwerkingsbedrijven. De hoeveelheid zuiveringsslib neemt toe doordat het afvalwater meer in eigen beheer wordt gezuiverd. In alle gevallen kan het slib tot nu toe een nuttige toepassing vinden doordat in zuivelafvalwater geen gevaarlijke stoffen voorkomen.

FCDF neemt, evenals Campina, deel aan het Convenant Verpakkingen 2 via de zuivelcluster VIGEF (Riedel) en bekijkt de mogelijkheden voor convenant 3. Het monitoren van de materiaalstromen die jaarlijks op de markt worden gebracht, is een van de verplichtingen om de uitvoering van het convenant en het realiseren van de gezamenlijke doelstelling te realiseren. Een beoordeling van 85% van het verpakkingsmateriaal heeft geleid tot vermindering van het verpakkingsmateriaal per eenheid product, aanpassing van het ontwerp van de verpakkingen en overschakeling naar bulkproducten in plaats van verpakking. Daarnaast draagt FCDF haar steentje bij aan het Convenant Verpakkingen middels recycling.

6.8 Vergelijking

Omdat de in het bovenstaande beschreven milieugegevens per bedrijf en per onderwerp vaak kwalitatief van aard zijn en de kwantitatieve cijfers (voorzover überhaupt beschikbaar) moeilijk vergelijkbaar zijn, is onderstaande vergelijking op een andere wijze beschreven dan in hoofdstuk 5. Achtereenvolgens komen in deze vergelijking de aandachtspunten strategie, verslaglegging, energie, water, lucht en verpakkingen aan de orde.

Strategie

De meeste in deze studie onderzochte bedrijven beschikken reeds over een duidelijk omschreven milieustrategie of werken eraan. Uitzonderingen in negatieve zin lijken daarbij de

bedrijven Nordmilch en Parmalat. Het Duitse bedrijf rapporteert nauwelijks publiekelijk over planet-aspecten, hoewel het bedrijf gezien de Duitse wetgeving wel de nodige verplichtingen op dat gebied heeft. Parmalat is in 2002 gestart met het formuleren van een concreet milieubeleid maar de uitvoering daarvan staat nog duidelijk in de kinderschoenen.

Voor wat betreft de strategievorming op het MVO-onderdeel Planet lopen de Nederlandse bedrijven, samen met Danone, voorop. Campina en FCDF bediscussiëren hun strategie op dit vlak uitdrukkelijk met de overheid en hun leden/melkveehouders en maken ook afspraken over de uitvoering van gezamenlijk geformuleerde en meetbare doelstellingen en de monitoring daarvan. Dit is voor een belangrijk deel het gevolg van het stringente milieubeleid van de Nederlandse overheid. Het milieubeleid voor de buitenlandse vestigingen van de Nederlandse concerns is veel minder duidelijk uitgewerkt. Er zijn wel plannen om hier in de toekomst meer aandacht aan te besteden. Overigens is het wel opvallend dat er bij een bedrijf als Campina nog geen gestructureerde en georganiseerde stakeholderdiscussie met maatschappelijke organisaties over het Milieujaarverslag van het bedrijf ontstaan is, terwijl er toch een goed inzichtelijk en toegankelijk jaarverslag ligt.

De MVO-planet strategie van FCDF is weliswaar goed uitgewerkt, maar momenteel nog wat naar binnen gekeerd. Men is intern ook nog bezig om die strategie in te bedden in een passende overall MVO-strategie, waarmee men in het voorjaar van 2003 naar buiten hoopt te komen.

Bij Danone is milieuzorg een integraal onderdeel van de missie en strategie van het bedrijf. Zo houdt men bij veel beslissingen al in een vroeg stadium rekening met de gevolgen voor het milieu en worden de prestaties op milieugebied uitgebreid gemeten. Bij de beoordeling van managers wordt ook rekening gehouden met milieuprestaties. Veel van de maatregelen worden wereldwijd ingezet.

Verslaglegging

Van de onderzochte bedrijven kennen alleen Danone en Campina een uitgebreid openbaar beschikbaar Milieujaarverslag. Parmalat heeft begin 2003 ook voor het eerst een kort milieuverlag uitgebracht maar dat wijdt slechts 3 bladzijden aan milieu-aspecten en is van een veel lagere kwaliteit als de verslagen van Campina en Danone. Het verslag van Campina heeft (bijna) alleen betrekking op de Nederlandse activiteiten. Danone kan als voorloper van het publiekelijk uitdragen van MVO worden omschreven omdat dit bedrijf over haar wereldwijde activiteiten rapporteert. Nordmilch rapporteert publiekelijk niet of nauwelijks over milieuzaken. Er is wel sprake van een aantal projecten die het bedrijf onderneemt op het gebied van milieu, maar daar wordt naar buiten toe niet of nauwelijks over gecommuniceerd.

Energie

Bij FCDF, Campina, Arla en Danone wordt integraal geïnvesteerd in terugdringing van het energieverbruik en het gebruik van hernieuwbare energiebronnen. Qua prestaties lijkt het erop dat Danone en Campina ook hier het best scoren. Bij Nordmilch en Parmalat lijkt het onderwerp nog nauwelijks op de agenda te staan. Er wordt in ieder geval niet over gerapporteerd.

Water

Zoals eerder gesteld lijken de bedrijven Campina en Danone koploper op het gebied van de milieuprestaties, zonder daarmee de prestaties van FCDF en Arla Foods op dit gebied te kort te willen doen. Op een aantal MVO-gebieden lijkt Campina de laatste jaren grotere verbeteringen te hebben gerealiseerd dan voorloper Danone. De ontwikkeling van het waterverbruik is sinds 1995 bij Campina gunstiger dan bij Danone, waar sinds 1995 sprake is van een stijging. Deze cijfers zijn echter sterk afhankelijk van de prestaties in 1995 van de bedrijven en andere factoren (groei van de activiteiten) en zijn daardoor moeilijk vergelijkbaar. Verder is van belang dat Campina alleen Nederlandse gegevens verstrekt en Danone (meestal) wereldwijd. Ook Arla Foods is actief op het gebied van water met een reductiedoelstelling van 7,5% in 2005/2006.

Lucht

Vrijwel alle bedrijven verrichten momenteel inspanningen om de uitstoot van schadelijke broeikasgassen terug te dringen. Op basis van de beschikbare gegevens is daar geen duidelijke rangorde in aan te brengen.

Verpakkingen

Op verpakkingsgebied heeft met name Danone de laatste jaren grote verbeteringen gerealiseerd. Danone's beleid op dit gebied is gericht op het zoveel mogelijk hergebruiken van verpakkingsmateriaal. Arla is momenteel ook bezig om op dit vlak stappen te maken, maar is nog wat terughoudend bij de feitelijke realisatie daarvan. FCDF en Campina trekken op dit vlak gezamenlijk op in convenanten met de Rijksoverheid. Naast die convenanten vinden er ook nog eigen projecten op dit gebied plaats. Het beleid ten aanzien van verpakkingen is bij de Nederlandse ondernemingen integraal onderdeel van de milieustrategie en daarmee scoren zij op dit vlak erg goed.

6.9 Conclusies

Het is op dit moment nog niet mogelijk om een kwantitatieve vergelijking te maken van de milieuprestaties van de onderzochte bedrijven in termen van emissies en dergelijke. Cijfers ontbreken, zijn moeilijk vergelijkbaar en afhankelijk van factoren zoals de omvang en groei van de bedrijven, fysieke locaties en transportafstanden. De meeste bedrijven zijn zelf ook nog op zoek naar de meest geschikte indicatoren.

Een voorloper zoals Campina heeft bijvoorbeeld in 2001 de indicatoren ten aanzien van energie- en waterverbruik efficiëntie herzien, waardoor deze niet meer vergelijkbaar zijn met voorgaande jaren. De vergelijking over de jaren van een bedrijf is dus nog erg lastig. Aangezien de bedrijven ook nog eens verschillende meetinstrumenten hanteren, de milieuprestaties helemaal niet meten of deze niet extern ter beschikking willen stellen, is een kwantitatieve vergelijking op outputprestaties nog een brug te ver. In navolging van andere MVO benchmarkstudies heeft de analyse dan ook voor een belangrijk deel plaats-

gevonden door de input kant (het milieubeleid en de maatregelen) tussen de bedrijven te vergelijken.

Het is duidelijk dat een aantal van de hier beschreven bedrijven relatief vergevorderd zijn bij hun MVO-planet activiteiten (Danone, Campina, FCDF) terwijl andere bedrijven achterlopen (Nordmilch, Parmalat) of zoekende zijn naar een integraal milieubeleid (Arla Foods). Opvallend is dat Danone veel accent legt op het publiekelijk uitdragen van het milieubeleid middels een uitgebreid Milieujaarsverslag en deelname in allerlei (internationale) MVO initiatieven. Waar Danone vooral over haar beleid rapporteert, rapporteert Campina echter het meest integraal over haar prestaties door middel van over de jaren vergelijkbare scores op milieu-outputindicatoren. Nordmilch en Parmalat rapporteren nauwelijks over hun milieubeleid maar Parmalat heeft hier wel een begin mee gemaakt.

In vergelijking met de buitenlandse bedrijven scoren de Nederlandse bedrijven goed op planet-aspecten. Dit ligt echter mede aan het feit dat er in Nederland veel wettelijke en sectorbrede overeenkomsten bestaan op milieugebied.

7. Vergelijking van de bedrijven op het MVO-onderdeel People

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de strategieën en prestaties van de onderzochte bedrijven op het MVO-onderdeel people beschreven. Hierbij wordt, na een introductie van het 'peopleprofiel' van de onderneming, achtereenvolgens aandacht besteed aan de thema's arbeid (werkgelegenheid en arbeidsomstandigheden), voedselveiligheid en transparantie, maatschappelijke betrokkenheid en samenwerking met stakeholders. Ook dit hoofdstuk wordt afgesloten met respectievelijk een vergelijking tussen de bedrijven en een aantal conclusies.

7.2 Arla Foods

Arla beschikt niet over een sociaal jaarverslag, maar heeft wel voornemens om dit in de toekomst uit te gaan brengen. Het algemene jaarverslag over 2002 bevat wel meer sociale aspecten dan het jaarverslag van 2001. Arla is momenteel zoekende naar een passende MVO-strategie. Het bedrijf realiseert zich dat naast de 'harde' (financiële cijfers, profit) ook de 'zachte' componenten (motivatie personeel en dergelijke) van groot belang zijn. Ook onderkent men dat MVO goed publiekelijk gecommuniceerd moet worden. Transparantie is hierbij het sleutelwoord. Arla communiceert veel over MVO-aspecten, met name vanuit het stakeholdersperspectief. Consumenten, afnemers, melkleveranciers/eigenaren, werknemers en maatschappij spelen hierin een centrale rol. Daarnaast is het bedrijf van mening dat betrokken en gemotiveerd personeel benodigd is om MVO waar te maken.

Arbeidsomstandigheden

Een 'zachte' component waar Arla aandacht aan besteedt is bijvoorbeeld werktevredenheid. Arla heeft recent een werktevredenheidsonderzoek uitgevoerd middels een vragenlijst (barometer). Hieruit blijkt dat Arla hierbij als een gemiddelde werkgever scoort, ook in vergelijking met andere industrieën. De 10.000 ingevulde lijsten vormen een goed databestand en de resultaten worden intern besproken ter verbetering van het personeelsbeleid. Opvallend is dat werknemers bij Arla zeer loyaal zijn en het verloop relatief laag is. Daarnaast blijken vrouwen meer tevreden te zijn over het werk dan mannen. Vrouwen hebben het gevoel dat ze inspraak hebben maar er zijn relatief nog weinig vrouwelijke topmanagers (momenteel drie). Dit is verhoudingsgewijs echter niet meer of minder dan in het algemeen gangbaar is.

De huidige reorganisatie van Arla houdt in dat het aantal productielocaties teruggebracht zal worden van 36 tot ongeveer 12 locaties in de komende vijf jaar tijd. De eerste fasen van dit plan zijn reeds uitgevoerd door de sluiting van 17 productielocaties. Dit zal in de nabije toekomst invloed uitoefenen op de banen van 1.000 medewerkers en ongeveer

400 banen zullen verdwijnen. Direct na de fusie moesten ongeveer 30 locaties sluiten en werd er veel aandacht besteed om medewerkers zowel intern als extern aan nieuwe banen te helpen. Dit ging gepaard met een goede samenwerking tussen lokale arbeidsbureaus maar het was onmogelijk om banen te garanderen.

Opleiding wordt door het bedrijf als belangrijk ervaren en Arla beschikt over een eigen trainingsinstituut. Van elke medewerker wordt verwacht dat hij/zij het Environment Health & Safety beleid (EH&S, zie ook hoofdstuk 6) beheerst en toepast. Daarnaast wordt het personeel gestimuleerd om mee te denken, ideeën naar voren te brengen en besteedt Arla veel aandacht aan het recruterend van jong personeel. Arla probeert personeel aan te trekken door (1) een aantrekkelijk salaris, (2) persoonlijke ontwikkeling en groeimogelijkheden binnen het bedrijf.

Ten aanzien van veiligheid werkt Arla aan vergaande automatisering om met name zwaar tillen en eentonig werk te vervangen. Momenteel worden cijfers over het aantal werkincidenten per productielocatie geregistreerd en gestreefd wordt om deze dit jaar om te zetten in doelstellingen voor de gehele groep. Dit gebeurt in samenwerking met de 'dairy industry's occupational health service' middels een gezamenlijk actieplan gebaseerd op technische verbeteringen en het creëren van een veiligheidscultuur. Doelstelling is om in 2005/2006 het aantal werkincidenten te reduceren met 25%.

Maatschappelijke betrokkenheid

Arla gebruikt sponsoring met name voor commerciële doelstellingen (zij sponsort bijvoorbeeld het nationale voetbalteam in Denemarken) en niet zozeer om haar maatschappelijke betrokkenheid te tonen. Arla betreft NGO's niet actief bij haar beleid. Het bedrijf wordt wel regelmatig door NGO's om informatie gevraagd en werkt daar dan wel aan mee.

Voedselveiligheid en transparantie

Arla streeft naar een open communicatie van haar EH&S beleid richting consument, ook ten aanzien van het uit de schappen halen van producten als er iets mis mee is. Voedselveiligheid wordt in Denemarken gegarandeerd door HACCP kwaliteitssystemen voor alle locaties. Gegevens over HACCP-certificering voor alle locaties wereldwijd zijn echter niet bekend. Arla beschikt wel over een consumenten-informatiecentrum, waarvan het telefoonnummer op alle verpakkingen van de producten staat. Volgens Arla geeft de consument in zijn/haar koopgedrag prioriteit aan de basiskwaliteiten voedselveiligheid, versheid en eigen gezondheid. Voor de kwaliteit 'gezondheid' is de consument volgens Arla bereid om meer te betalen mits hij/zij hiervoor wordt gestimuleerd door stakeholders zoals de overheid, de retail en Arla zelf. Producten die goed zijn voor de eigen gezondheid worden gezien als een marketingconcept waarmee Arla zich kan onderscheiden van concurrenten.

Smaak, 'eating is pleasure', extra stimulansen voor de gezondheid¹, gemak en biologische producten, worden gezien als extra kwaliteiten waarvoor de consument bereid is om

¹ In tegenstelling tot de eerdergenoemde kenmerk 'gezondheid' dat betrekking heeft op gezonde aspecten van voedsel die er van nature inzitten, gaat het hier om extra toegevoegde aspecten (extra calcium bijvoorbeeld).

meer voor te betalen, mits goed gecommuniceerd. Hierin liggen kansen voor Arla om zich te kunnen onderscheiden. Verder wordt weidegang belangrijk gevonden maar volgens het bedrijf gaat de consument er vanuit dat alle koeien in de wei kunnen lopen (ook al geldt dat in de praktijk maar voor 80%). Duurzaam transport vindt de consument minder relevant en hij/zij gaat er hierbij tevens vanuit dat dit goed geregeld is.

Samenwerking met stakeholders

Arla probeert haar EH&S beleid door te voeren in de keten en toeleveranciers aan te moedigen om ook EH&S producten te ontwikkelen, mede om een onderscheidend product op de markt te kunnen zetten. Arla richt zich hierbij op samenwerking in de keten middels kwaliteitsrichtlijnen en het streven naar een gezamenlijk 'EH&S' standaard voor alle leden melkveehouders, genaamd 'Arla Farm'. Arla neemt hiervoor de Nederlandse KKM-richtlijnen als voorbeeld en legt zo de lat hoger dan de wettelijke eisen op de thuismarkt. De EH&S standaard heeft ten doel om de bewustheid ten aanzien van consumenteneisen in de gehele keten te vergroten en te streven naar een hoge mate van transparantie, van voeder voor de koe tot aan het glas melk voor de consument. Zaken ten aanzien van voedselveiligheid, milieu, dierenwelzijn en diergezondheid zijn hierin geïntegreerd.

Zo wordt bijvoorbeeld van melkveehouders geëist om voeders van gegarandeerde kwaliteit te gebruiken. Men is in 2003 begonnen om op basis van de resultaten van aparte pilots tot een gezamenlijke standaard te komen (Arla Farm) voor alle 14.000 leden/leveranciers. Arla streeft ernaar om de uiteindelijke standaard op dit gebied in juni 2003 in te voeren. Als de richtlijnen eenmaal zijn gestandaardiseerd, zullen waarschijnlijk weer nieuwe doelstellingen worden geformuleerd. Een knelpunt bij de invoering van Arla Farm is dat melkveehouders zich terughoudend opstellen ten aanzien van de richtlijnen, vanuit de stellingname dat veel regels reeds door de overheid worden opgelegd. Arla spreekt dan ook van een incrementeel proces waarin zaken stap voor stap worden getest en besproken met de leden. Men kan een dergelijke standaard niet ineens als integrale aanpak opleggen. Bij het opleggen van eisen aan de leden wordt sterk gelet op de gevolgen op de kostprijs.

Arla maakt ook een wekelijkse Nieuwsbrief voor haar leden/leveranciers met daarin informatie ten aanzien van onder meer milieuaspecten, dierenwelzijn en diergezondheid. Daarnaast ontvangen de leden/leveranciers zes keer per jaar een vakblad. In theorie is het mogelijk dat melkveehouders als lid uitgesloten worden omdat de melkkwaliteit niet overeenstemt met de wensen en eisen van Arla, maar dit is zeer ongebruikelijk. Wel wordt gekort op de melkprijs bij hygiënische afwijkingen. Arla besteedt verder geen specifieke aandacht aan dierenwelzijn en -gezondheid. Volgens de onderneming is dit primair de verantwoordelijkheid van de melkveehouders zelf en zij moeten hierbij gewoon voldoen aan de wet.

Ten aanzien van het veevoer streeft Arla een GMO-vrij beleid na. In Zweden zijn GMO's wettelijk verboden, in Denemarken niet. De Zweedse leden/leveranciers zijn hier ontevreden over, omdat zij mede hierdoor een hogere prijs voor het voer moeten betalen dan hun Deense concurrenten. Consumentenorganisaties proberen momenteel om ook in Denemarken het gebruik van GMO-vrij voer wettelijk te regelen. Daarnaast verplicht de onderneming zijn leden/leveranciers om aflatoxine-vrij voer te gebruiken. Aangezien De-

nemarken slechts twee grote voederfabrikanten kent, zijn dit soort afspraken gemakkelijk te maken. Problemen ontstaan nog wel bij (bijvoorbeeld Nederlandse) immigranten die hun voer in het buitenland blijven afnemen.

Tot slot kan Arla in vergelijking met andere landen als voorloper worden gezien ten aanzien van het stimuleren van biologische consumptie van voeder tot consument, in samenwerking met de retail en de overheid (zie ook paragraaf 5.2).

7.3 Danone

In het MVO-jaarverslag van Danone wordt de verantwoordelijkheid van het bedrijf richting consumenten, de lokale gemeenschap en werknemers expliciet genoemd als onderdeel van de core-business van het bedrijf. Ten behoeve van de consument worden gezondheid, plezier en levensstijl sterk benadrukt. Verder probeert het bedrijf de contacten met afnemers zo direct mogelijk te maken door in veel gevallen producten direct aan de consument te verkopen (Danone-automaten in winkels bijvoorbeeld). Danone besteedt veel geld aan marketing. Hierbij wordt de kwaliteit van de producten sterk benadrukt, evenals de combinatie van voedingswaarde en eetgemak. Voorts wordt het belang van duurzaamheid, met respect voor mensen en omgeving, onderstreept. De betekenis hiervan is in de filosofie van het bedrijf gelijk aan die van de financiële prestaties.

Danone is tevens actief lid van de Board of Directors van Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe). Volgens het onderzoek naar MVO van Storebrand vertoonde Danone de afgelopen jaren op het gebied van people een verbetering in vier van de vijf onderzochte aspecten. Dit zijn (1) het beleid ten aanzien van mensenrechten, (2) de uitvoering en naleving van mensenrechten, (3) relaties met zakenpartners en de toeleveranciers en (4) beroepsmatige gezondheid en veiligheid.

Danone besteedt veel geld aan haar bedrijfscultuur en probeert op deze manier een familiegevoel te kweken in het bedrijf. Maatschappelijke betrokkenheid speelt hierin een belangrijke rol. Een belangrijke onderdeel hiervan vormt de 'Danone Way' (zie kader 7.1).

De Danone Way is een middel om een gezamenlijke cultuur te kweken voor het hele bedrijf. Hiervoor zijn 110 aandachtspunten geformuleerd, die gezamenlijk de Danone-cultuur aangeven. Elke vestiging kan via het intranet zijn score meten op alle onderdelen. Dit scoreformulier wordt regelmatig naar het hoofdkantoor gestuurd.

De aandachtspunten betreffen veiligheid, personeelsbeleid, milieu en de relatie met leveranciers. Op deze manier maakt Danone alle vestingen bewust van de manier waarop het concern wil opereren en tegelijkertijd geeft het scoreformulier aan waar de zwakke punten van een bepaalde vestiging zitten.

Na een pilot bij 12 vestigingen in 2001 wordt het programma nu wereldwijd geïntroduceerd. De Danone Way geeft geen harde normen waaraan alle vestigingen moeten voldoen. Wel worden er benchmark-scores aangegeven en worden instructies gegeven hoe verbetering kan worden gerealiseerd. In de toekomst wil Danone externe audits op de procedure uit laten voeren.

De Danone Way is geïnspireerd op de richtlijnen die het Global Reporting Initiative (GRI) heeft opgesteld. Deze wereldwijd opererende organisatie stelt in overleg met diverse betrokkenen richtlijnen op over de manier waarop bedrijven moeten rapporteren over hun MVO gedrag.

Kader 7.1 The Danone Way

Arbeid

Werkgelegenheid wordt als centraal thema in het jaarverslag aan de orde gesteld. Danone besteedt bij gedwongen ontslagen door reorganisaties veel aandacht aan nieuwe werkvoorzieningen voor personeel door werk te zoeken in andere business-units of banen in andere industrieën in de omgeving. Ook ondersteunt Danone werknemers die een eigen bedrijf willen opstarten. Het bedrijf besteedt verder ook veel aandacht aan het opleiden van personeel. Alle managers hebben bijvoorbeeld een training gevolgd, gericht op het realiseren van een gezamenlijke cultuur. Tweeduizend managers volgden deze cursus in 2000, bijna het dubbele ten opzichte van het jaar daarvoor. Lager geschoold personeel krijgt de mogelijkheid om zich beter te ontwikkelen middels een nieuwe baanclassificatie. Tot slot besteedt Danone veel aandacht aan stages. In 2001 bestond 3% van alle werknemers in Frankrijk uit stagiaires en Danone streeft naar een gelijk cijfer in de overige landen. Ondanks dat Danone in MVO ratings erg goed scoort met haar personeelsbeleid is ze niet gevrijwaard van problemen op dit vlak (zie kader 7.2).

In 2001 wilde Danone overgaan tot een omvangrijke reorganisatie van zijn koekdivisie omdat die slecht rendeerde. Als gevolg hiervan achtte het bedrijf gedwongen ontslagen noodzakelijk. Er werd echter wel een uitgebreid sociaal plan opgesteld. Zo bood het bedrijf naast vele andere voorzieningen ten minste één baan intern en twee banen bij andere bedrijven binnen de woonregio aan.

Deze reorganisatie bracht echter een golf van protest met zich mee. Men ging er vanuit dat het bedrijf dat als geheel economisch goed presteerde, niet zomaar zijn werknemers kon ontslaan. Hoogtepunt van de protesten was een consumentenboycot van Danoneproducten.

Sommige critici van maatschappelijk verantwoord ondernemen grijpen voorbeelden als het bovenstaande aan om te bewijzen dat bedrijven die voorop lopen in zowel hun economische prestaties als in transparantie (en overige MVO-prestaties) vaker slachtoffer worden van publieke druk dan bedrijven die niet al te transparant zijn en minder in de schijnwerpers staan.

Kader 7.2 Danone getroffen door kopersstaking

Ten aanzien van arbeidsincidenten bestaat er uiteraard geen 'zero-accident' garantie. Danone is wel erg actief op dit vlak door de gebruikte technologie en de arbeidsomstandigheden regelmatig te laten controleren door onafhankelijke adviseurs. Daarnaast wordt regelmatig onderzoek gedaan naar de veiligheid van productieprocessen en op basis daarvan verbeteringen doorgevoerd. De arbeidstevredenheid wordt regelmatig onderzocht middels enquêtes, waaruit recent nog bleek dat 81% van de werknemers tevreden was met de vrijheid om eigen doelen te bereiken, maar 56% bijvoorbeeld niet tevreden was over de balans tussen werk en het sociale leven.

Voedselveiligheid en transparantie

Ter bevordering van de voedselveiligheid zijn vrijwel alle productielocaties van Danone HACCP gecertificeerd. Eenendertig van de 48 locaties waren in 2001 gecertificeerd volgens de ISO 9000-richtlijnen ten aanzien van kwaliteitsmanagement. Veertien onderzoeksinstituten van het bedrijf besteden wereldwijd veel aandacht aan gezondheid en voeding op basis van professioneel onderzoek. Daarnaast voert Danone regelmatig con-

sumentenonderzoek uit ten behoeve van productverbetering en beschikt de organisatie over een consumentenservice voor klachten en opmerkingen. Overige activiteiten op dit vlak zijn overleg met consumentenbonden en andere maatschappelijke groeperingen (International Union of Food workers, internationale vakbond). Danone gaat op dit vlak dus uitdrukkelijk de dialoog aan met haar consumenten en andere stakeholders.

Maatschappelijke betrokkenheid

'Involvement in the community is both a necessity and a founding principle of Danone's corporate culture' (MVO Jaarverslag, 2000). Vanuit deze filosofie heeft Danone veel sociale projecten gestart, van waaruit ook veel gecommuniceerd wordt met lokale gemeenschappen. In Frankrijk profileert Danone zich op dit vlak met projecten als 'Revivre' (humanitaire acties ten behoeve van sociale integratie) en 'Coup de Pouce', waarbij elk jaar een groep van vrijwilligers tijd en expertise besteedt om lokale projecten en personen in diverse probleemgebieden te ondersteunen. Daarnaast worden kleinschalige projecten gefinancierd om mensen in problemen te helpen. Internationaal sponsort Danone bijvoorbeeld cursussen in Argentinië voor werklozen en het bouwen van een gemeenschapscentrum (Bonafonte) in Mexico. Daarnaast wordt aandacht besteed aan hulp bij natuurrampen en ondersteuning bij voedingsonderzoek in ontwikkelingslanden. In totaal besteedde in 2001 Danone 6,4 mln. euro aan sociale activiteiten.

Samenwerking met stakeholders

In het MVO-verslag wordt ook aandacht besteed aan de relatie met de leveranciers van melk. Twee projecten zijn opgezet om de kwaliteit van de melk te garanderen volgens de standaarden van Danone en ten behoeve van de traceerbaarheid. Dit zijn (1) Danone kwaliteit en veiligheidsaudits (controles op momenteel 26 criteria waaronder hygiëne, voeding van het vee, gebruik van diergeneesmiddelen) en (2) een praktische handleiding om de hygiënestandaards te implementeren. Verder kent Danone een project om de traceerbaarheid van melkingrediënten als lactose en caseïnaten zo ver mogelijk te achterhalen en heeft de organisatie een brochure over good farming practises in voeders. Danone kiest ervoor om slechts traditionele soja en maïs voor voeders binnen Europa toe te staan. In 2000 heeft Danone audits gehouden onder 47 toeleveranciers, waarbij 1.000 producten zijn geanalyseerd ter preventie van GMO. Bij 13 voeders zijn GMO-ingrediënten aangetoond maar de hoeveelheden waren verwaarloosbaar. De kosten hiervan bedroegen 304.898 euro.

Alle toeleveranciers van zuivelproducten moeten wereldwijd voldoen aan de Danone 'Milk Safety and Quality' standard. Dit geldt zowel voor boeren als voor andere zuivelverwerkers die zuivelproducten aan Danone leveren. De standaard bestaat uit vier basiscomponenten:

1. een aantal standaarden ten aanzien van veeafkomst, hygiëne, voeders, veterinaire behandeling, melkmethoden, opslag en respect voor het milieu. Deze standaarden worden regelmatig ge-update. Recente aanpassingen betroffen voornamelijk transparantiemaatregelen;
2. assistentie en advies aan veehouders om de kwaliteit te optimaliseren en controleren;

3. verplichte traceerbaarheid voor alle toeleveranciers. Danone vereist een gedegen administratie ten aanzien van de zorg en gezondheid van het vee;
4. extra controle van melk gedurende het hele proces. De melk wordt op verschillende plaatsen en regelmatig getest.

Doel is om alle directe en indirecte toeleveranciers uiteindelijk onder vastgelegde voorwaarden te laten leveren. Danone heeft een aantal initiatieven met ketenpartijen en overige stakeholders ondernomen ten behoeve van tracking en tracing in de keten. 12.000 melkveehouders binnen verschillende Europese landen zijn in 2001 voor het derde achter-eenvolgende jaar gecontroleerd op het naleven van Danone's voorschriften.

De resultaten hiervan waren echter ten tijde van dit onderzoek nog niet beschikbaar. Een geïntegreerd Danone systeem zoals het Nederlandse KKM is echter nog niet gerealiseerd.

De bemoeienis van Danone met de milieuprestaties van de toeleverende melkveehouders is beperkt, al onderneemt men hierbij recentelijk wel meer initiatief door middel van bijvoorbeeld het stimuleren van de geïntegreerde landbouw en deelname aan het Sustainable Agriculture Initiative (duurzame landbouw) (zie kader 7.3).

Geïntegreerde landbouw (Integrated farming) heeft zijn oorsprong in Zwitserland. Het doel van deze vorm van landbouw is om zo weinig mogelijk inputs (gewasbeschermingsmiddelen, kunstmest) te gebruiken die schade aan het milieu kunnen veroorzaken. Het gebruik van deze middelen wordt echter niet volledig afgewezen zoals in de biologische landbouw. In 2001 heeft Danone een tweetal pilotprojecten opgestart met graanbedrijven en het bedrijf heeft meegewerkt aan het opstellen van een handleiding voor 'integrated farming'. Het Duurzame Landbouw Initiatief (Engelse afkorting SAI) is een samenwerkingsproject van Nestlé, Unilever en Danone. Het project is bedoeld om de MVO-score van primaire agrarische bedrijven te verbeteren. Het gaat dus om milieudoelen maar ook om het economisch en sociaal belang van agrarische bedrijven in achtergebleven gebieden.

Kader 7.3 Geïntegreerde landbouw en Sustainable Agriculture Initiative (SAI)

7.4 Nordmilch

Zoals reeds aangegeven in paragraaf 6.4 is Nordmilch de laatste jaren druk bezig geweest met het verwerken van de recente fusie van de deelnemende bedrijven, waardoor planet- en people-aspecten minder aandacht in de bedrijfsvoering hebben gekregen. Over de consument, de (lokale) omgeving en de werknemers wordt relatief weinig gepubliceerd in het jaarverslag. Voedselveiligheid en kwaliteit krijgen wel veel aandacht. Er is een aantal maatregelen genomen om de kwaliteit van het product te garanderen, zoals certificering in de gehele keten.

Arbeid

Door de reorganisaties van de afgelopen jaren is het aantal personeelsleden van Nordmilch fors verminderd. Nordmilch stelt in haar jaarverslag dat het bedrijf veel aandacht besteedt aan het zo soepel mogelijk laten verlopen van de saneringsmaatregelen, maar men geeft

daarvoor geen concrete maatregelen aan. Nordmilch zegt veel mogelijkheden te bieden aan jonge mensen om een vak te leren in de zuivelindustrie en verzorgt ook technische en persoonlijke ontwikkelingscursussen voor het personeel. Nordmilch beschikt over een aparte afdeling 'Environmental protection en occupational safety and health'. Het bedrijf heeft de laatste jaren geen integraal werktevredenheidsonderzoek uitgevoerd, maar dit is uiteraard wel een punt van aandacht in het onderling overleg tussen medewerkers en hun hoofden. Nordmilch belooft het personeel door de inzet van de medewerkers uitgebreid te prijzen in het jaarverslag en medewerkers met creatieve ideeën die tot kostenreductie leiden, financieel te belonen.

Voedselveiligheid en transparantie

Nordmilch acht transparantie van belang aangezien de consument wil weten dat het product uit een omgeving komt die hij/zij kan vertrouwen. Nordmilch profileert zich bij de consument dan ook bijvoorbeeld met de regionale merken Bremerland, Hansano en Bunte Berte. Volgens Nordmilch vindt de consument met name de basiskwaliteiten voedselveiligheid, versheid van het product, constante kwaliteit, dierenwelzijn, houdbaarheid en een identificeerbaar product (zoals merken) van belang. De consument vindt volgens Nordmilch extra kwaliteiten zoals gezondheid, traceerbaarheid, non-GMO en diergezondheid minder van belang. Als extra kwaliteiten acht de consument smaak, 'eating is pleasure', 'gezondheid stimulerend' en gemak wel van belang.

Nordmilch heeft recent een 'innovatiecirkel' gestart om consumenten en afnemers meer inspraak te geven bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Daarnaast heeft het bedrijf in 2002 het ISO 9001-certificaat behaald.

Maatschappelijke betrokkenheid

Nordmilch vermeld geen activiteiten op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Wel worden er in de productielocaties open dagen voor het publiek gehouden.

Samenwerking met stakeholders

De eisen die door de onderneming worden gesteld aan de kwaliteit van de melk en de voeders zijn de afgelopen jaren in nauwe samenwerking met alle ketenpartijen en de overheid tot stand gekomen. Op basis hiervan heeft Nordmilch een uitgebreid kwaliteitsmanagementprogramma voor de melkproductie opgezet. Alle controles zijn gebaseerd op dit gecertificeerde systeem, dat volgens Nordmilch bijzonder gewaardeerd wordt door de zakenpartners.

Verder in de keten dient het voer aan de eisen van het kwaliteitmanagementsysteem te voldoen. Volgens Nordmilch is de faam onder de consumenten van haar veilige producten te danken aan het kwaliteitslabel dat Nordmilch hanteert voor zowel rauwe als verwerkte melk. Naast dit systeem hanteert Nordmilch een specifieke checklist ten aanzien van toeleveranciers. Dit wordt echter niet verder uitgelegd en ten aanzien van GMO's geeft de organisatie aan momenteel niet over speciale regels te beschikken.

7.5 Parmalat

Parmalat heeft weinig informatie publiekelijk beschikbaar over de people-aspecten van haar MVO-beleid. Het bedrijf stelt wel in haar missie dat zij gezonde zuivelproducten voor iedereen wil produceren, inclusief voor minder gezonde personen en in ontwikkelingslanden. Ze profileert zich op dit gebied door de melkproductie en -consumptie in minder ontwikkelde landen te stimuleren (Congrilait, 2002). De consumptie wil men onder andere stimuleren door het gebruik van poedermelk in plaats van vloeibare melk.

Arbeid

Door middel van de eerder in paragraaf 6.5 genoemde interne enquête onder alle productievestigingen zijn cijfers in beeld gebracht over het totaal aantal ongelukken (1471) en fatale ongelukken (2) in die vestigingen en is er een vergelijking gemaakt tussen de fabrieken op basis van het aantal ongelukken per gewerkt uur. Verder wordt ook het budget dat aan training is besteed in 2001 (iets meer dan 3,5 mln. euro), vermeld. Evenals bij de milieu-indicatoren worden deze gegevens, in combinatie met audits die in enkele fabrieken al zijn uitgevoerd, gebruikt om verbeteringstrajecten in te zetten op gezondheids- en veiligheidsgebied. Ook dienen ze weer als basis om een strategie uit te zetten op gezondheids- en veiligheidsgebied en om in de toekomst een internationale veiligheidscertificaat te behalen (OHSAS 18001).

Voedselveiligheid en transparantie

Ten behoeve van de kwaliteit en transparantie van haar producten heeft Parmalat de afgelopen jaren 36 mln. euro geïnvesteerd in IT (SAP- en BPCS-systemen). Onderzoek naar productinnovaties wordt in elk land afzonderlijk uitgevoerd en geïntegreerd door het centrale onderzoekscentrum in Italië. Samen met 48 andere voedingsmiddelenorganisaties heeft Parmalat het initiatief genomen om de grootste business-to-business (B2B) e-marketplace, Transora.com genaamd, binnen deze industrie te ontwikkelen. Het jaarverslag stelt hierover dat:

'Transora shall constitute a new open and integrated B2B electronic marketplace, having a common platform with shared standards from which various producers, suppliers, buyers, distributors and authorized retailers will transact and interact globally and in real time via the internet without the need to conform the numerous standards used by the operators of the entire supply chain'.

Verder hebben op dit moment 19 van de 122 productielocaties een ISO 9001 certificaat.

Maatschappelijke betrokkenheid

Parmalat gebruikt haar sponsoring met name voor niet maatschappelijke doelen zoals sport (formule 1, voetbal). Ook is het bedrijf betrokken bij enkele kleinschalige liefdadigheids-

projecten. Zo wordt in Zambia een deel van de opbrengst van elk verkocht pak melk gebruikt om bij te dragen aan AIDS-voorlichting en wordt in Italië voor in totaal 1,25 mln. euro aan voedselproducten verstrekt aan liefdadigheidsorganisaties.

7.6 Campina

Naast een publiek milieujaarsverslag brengt Campina ook een sociaal jaarsverslag uit, maar dit bevat maar in beperkte mate kwantitatieve informatie. Ook wordt er in het algemene jaarsverslag aandacht besteed aan personeel en organisatie. Daarnaast wordt maandelijks het tijdschrift Campina Magazine in drie talen (Nederlands, Duits en Engels) uitgebracht, met daarin aandacht voor (speciale) activiteiten in binnen- en buitenland, gericht op consumentenwensen en -eisen.

Arbeid

Campina heeft de afgelopen jaren het aantal personeelsleden verlaagd vanwege een aantal fusies. Zo zijn bij Campina in 2001 bijvoorbeeld in totaal 80 arbeidsplaatsen komen te vervallen door de integratie tussen Melkunie en Mona. Bij Campina Duitsland zijn veel meer arbeidsplaatsen komen te vervallen (in totaal 237). Dit komt voornamelijk door de sluiting van Tuffi C Emzett vestigingen. (Gedwongen) herplaatsing in andere productielocaties is niet aan de orde. Wel wordt getracht om mensen bij sanering extern aan een andere baan te helpen.

Met betrekking tot opleidingen besteedt Campina veel aandacht aan management development. Op lager niveau maakt Campina gebruik van een nieuw beoordelingssysteem, waardoor ook lager geschoold personeel jaarlijks een functioneringsgesprek krijgt. Daarnaast maakt Campina sinds kort gebruik van een internationaal werktevredenheidsonderzoek, waarvan de resultaten ook besproken worden in de ondernemingsraad ('care for people'). Het huidige ziekteverzuim bij Campina is vrij hoog en steeg ook in 2001. Het percentage ligt in Nederland veel hoger dan in andere landen. Campina heeft recent plannen bekend gemaakt voor de aanpak van het ziekteverzuim, waarbij gestreefd wordt naar een verzuim van maximaal 5% en het verbeteren van arbeidsomstandigheden. Bedrijfsveiligheid is ook een belangrijk aandachtspunt, maar wordt vooral per productielocatie georganiseerd.

Voedselveiligheid en transparantie

Voedselveiligheid is voor elke zuivelverwerker van groot belang. Campina is bezig om hiervoor een integraal beleid te ontwikkelen. Alle locaties in Nederland zijn voor de interne bedrijfsprocessen dan ook HACCP-gecertificeerd. Voor consumenten beschikt Campina over een consumentenservice waar men met alle vragen en klachten terecht kan. Hier wordt vervolgens lering uitgetrokken om beter in te kunnen spelen op de markt. Omdat het aandeel A-merken belangrijker wordt, wordt open communicatie met klanten essentiëler, ook ten aanzien van product recalls. Voorbeeld hiervan is de marketingtool 'Zuivellink'. Hiermee kunnen retailers inschatten hoeveel extra zuivelafzet nog mogelijk is met het hui-

dige klantenbestand. De retail heeft behoefte aan inzicht in de (potentiële) vraag van de consument voor een goed gevuld schap en Campina probeert zodoende een concurrentievoordeel te behalen.

Campina acht marketingonderzoek en R&D van groot belang. De omvang van het aantal producten dat uiteindelijk op de markt wordt geïntroduceerd is echter relatief klein. Momenteel tracht Campina dan ook om deze nauwer op elkaar af te stemmen zodat productontwikkeling een betere kans van slagen heeft op de markt.

Maatschappelijke betrokkenheid

Campina houdt op verschillende manieren rekening met haar sociale omgeving. Zo worden aan- en afvoerroutes van productielocaties verlegd met het oog op geluidsoverlast, en vindt bijvoorbeeld natuurcompensatie plaats voor de schade die door de bouw van een nieuwe fabriek in Maasdam wordt aangericht. Bij de bouw van deze fabriek wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met landschapsinpassing. Daarnaast doen de productielocaties aan lokale sponsoring zoals voetbalclubs en kegelclubs. Een ander voorbeeld is de sponsoring in natura tijdens de Woerdense vakantieweek. Open dagen op locaties worden echter door HACCP beperkt. Deze dagen worden daarom niet standaard gehouden en voornamelijk beperkt tot familie van medewerkers. Campina is ook lid van de Stichting Nederland Schoon ter bestrijding van zwerfafval. Internationaal gezien worden individuele acties gehouden zoals de ondersteuning tijdens de overstromingen in Oost-Duitsland en een inzamelingsactie tijdens de aardbeving in Turkije door het personeel.

Samenwerking met stakeholders

Op corporate niveau vindt nog geen gestructureerd overleg plaats met NGO's of andere stakeholders die wat verder van het bedrijf af staan. Er zijn wel ideeën om maatschappelijke organisaties ook een plaats in het bestuur van KKM te geven of via de NZO mee te laten praten over bijvoorbeeld de milieuprestaties van het bedrijf en haar leveranciers. Met stakeholders zoals (lokale) overheden en omwonenden vindt wel overleg plaats over afhandelingsprocedures voor lokale klachten/problemen.

Veehouders/leveranciers moeten in Nederland volgens KKM-normen werken. Het NZO/LTO-project Keten Kwaliteit Melk wordt door Campina beschouwd als een voorbeeldproject voor ketensamenwerking, waarbij ook duurzaamheidprestaties worden bereikt. Belangrijk hierbij was volgens de onderneming de ruime voorbereidings- en introductietijd die voor het project is genomen. Verder was het belangrijk dat de wensen van de klant centraal werden gesteld en niet de wensen van de burger. Recent is men begonnen met aanscherping van KKM door het starten van de discussie om te komen tot duurzame en maatschappelijk geaccepteerde melkveehouderij en het creëren en behouden van een breed maatschappelijk draagvlak voor de melkveehouderij en zuivel. Daarnaast is Campina van plan om ook in België en Duitsland en op de lange termijn in Rusland en Polen een soort KKM-systeem in te voeren.

Campina beschikt over een calamiteitenorganisatie bij het uitbreken van dierziekten, gericht op het beperken van schade bij aan- en afvoer en voorlichting aan het publiek. Tijdens de MKZ-crisis waren er bijvoorbeeld telefonische spreekuren en een speciale

internetsite voor leden. Campina beschikt eveneens over een crishandboek maar ten tijde van crises is de hulpverlening afhankelijk van het team en hoe zaken georganiseerd worden. Het is lastig anticiperen en inhoudsafhankelijk (maatwerk). Het netwerk van adviseurs staat de boeren bij en zij geven advies met betrekking tot (het stimuleren van) diergezondheid. Ten aanzien van dierenwelzijn onderneemt Campina niet veel. Boeren zorgen volgens de organisatie goed genoeg voor dieren want dit heeft invloed op de melkproductie.

Verder wordt in de keten overleg gevoerd teneinde risico's te minimaliseren, met behulp van 'early warning'- en 'tracking en tracing'-systemen. Zo eist men van de voederindustrie bijvoorbeeld afloxatinevrij voer en worden GMO-vrije producten nagestreefd, dat wil zeggen producten waarin de hoeveelheid GMO niet meetbaar is (minimaal). Vanuit de voederindustrie is dit echter door menging niet waterdicht te garanderen, waardoor kleine hoeveelheden toch in het voer terecht kunnen komen. Campina vraagt dan ook GMO-vrij verklaringen van toeleveranciers.

De leden melkveehouders hebben een sterke positie in de coöperatie en initiatieven van Campina, niet alleen op het gebied van planet en people maar ook profit, moeten door hen ondersteund worden. Naast het terugdringen van de eigen milieubelasting ziet Campina het terugdringen van milieubelasting in de keten ook als haar verantwoordelijkheid. Een initiatief op dit vlak was de Integrale Milieu Aanpak Melkveehouderij, maar deze werd helaas niet door het Ministerie van LNV ondersteund. Campina doet momenteel pogingen om dit in NZO-verband weer op te starten. Een andere activiteit op dit vlak is de ondersteuning van onderzoek, zoals bijvoorbeeld op proefboerderij de Marke en voorloperbedrijven (Project Koeien en Kansen). Tot slot is Campina betrokken bij het pilotproject 'Productgerichte Milieuzorg', gericht op verschillende voedselketens. De resultaten hiervan zijn momenteel nog niet bekend, maar Campina verwacht dat de integrale marktconforme ketenaanpak succesvoller is in de zuivel dan een productgerichte aanpak omdat alle producten dezelfde grondstof als basis hebben.

De contacten van Campina met de retail lopen met name via de werkmaatschappijen. Campina heeft een structuur waarbij de werkmaatschappijen relatief veel verantwoordelijkheid krijgen en een klein hoofdkantoor wat zich alleen met hoofdzaken en afstemming bezig houdt. Op werkmaatschappijniveau zijn de contacten redelijk intensief.

7.7 FCDF

FCDF publiceert (nog) geen sociaal jaarverslag. Het bedrijf beschrijft wel concrete MVO-activiteiten in haar algemene jaarverslag, maar niet altijd de resultaten daarvan. Het bedrijf sluit voor wat betreft haar MVO-rapportage over het algemeen dicht aan bij de tweede door het Bureau Berenschot onderscheiden MVO-rapportagevorm (wel beschrijving van concrete activiteiten maar geen resultaten, zie paragraaf 2.3.2). FCDF is momenteel nog zoekende naar een passende MVO-strategie en hoopt in 2003 meer inzicht hierin te verschaffen. Volgens FCDF is er ook geen behoefte aan een apart sociaal jaarverslag. Alles over personeelszaken wordt direct voorgelegd aan de ondernemingsraden.

Arbeid

De afgelopen jaren heeft het bedrijf zeven kaasfabrieken gesloten. Daarnaast heeft de concentratie van de productie van kindervoeding geleid tot een verlies aan arbeidsplaatsen. De organisatie beschikt over een intern bemiddelingsbureau dat gericht is op herplaatsing van medewerkers van te sluiten vestigingen. 163 medewerkers zijn hierdoor geholpen, waarvan 45% intern zijn herplaatst en 55% een nieuwe baan buiten FCDF hebben gevonden. Er is dus een sociaal plan maar FCDF geeft geen garanties voor arbeidsplaatsen. De sanering is over het algemeen netjes verlopen.

In 2002 is de Human Resources-strategie meer in lijn gebracht met een concernstrategie en ondernemingsdoelstellingen. Belangrijke componenten in dit kader zijn management en employee development, internationalisatie en bedrijfscultuur. Het systeem en proces van managementdevelopment en doorstromingsbeleid zijn in enkele werkmaatschappijen (inclusief het trainings- en ontwikkelingsprogramma) in 2002 ingevoerd. Net als in Nederland zijn er nu ook in het buitenland systemen van functiewaardering, beloning en beoordeling. Verder is in overleg met werkgevers en werknemers de CAO-Zuivel gemoderniseerd (beloningsstructuur, toelagestructuur, 5-ploegendienst, eerste aanzet CAO a la carte en dergelijke).

Naast interne opleidingen heeft FCDF evenals Campina het covenant multicultureel personeelsbeleid met het Ministerie van Sociale Zaken afgesloten. Hiervoor zijn 25 plekken gereserveerd. Daarnaast neemt FCDF deel aan de 'Erkenning Verworven Kwaliteiten (EVK)'. Dit is een pilot die in samenwerking met de Ministeries van Economische Zaken en LNV, bij Frico Cheese wordt uitgevoerd. Deze pilot is gericht op snelle, efficiënte en brede inzetbaarheid van het personeel. Laaggeschoolden kunnen een kwalificatie (AOC-certificaat, een soort diploma) verkrijgen, dat aansluit op MBO-niveau door werkervaring in plaats van examens. Momenteel zijn 150 werknemers betrokken. Internationaal draagt FCDF bij aan studiebeurs voor arme kinderen DomDom genaamd, de naam van een vuurvliegje uit een sprookje in Vietnam dat een jongetje hielp zijn dromen waar te maken. Dit wordt door het merk Dutch Lady als promotieactiviteit gestimuleerd en sluit aan op de Vietnamese belangrijke waarden: doorzettingsvermogen en hard studeren.

Ten aanzien van veiligheid is FCDF zich ervan bewust dat het vrijwel onmogelijk is om zonder risico's te werken maar probeert het aantal ongelukken te vermijden door zorgvuldige risicomangement en -analyse. Daarnaast wordt het health en safety beleid breed uitgedragen en staat vermeld in het jaarverslag. Hier staat nadrukkelijk in dat de veiligheid van de medewerkers boven alles gaat. Naast veiligheid op de werkplek wordt ook aandacht geschonken aan de mentale gesteldheid van de medewerkers en het verbod op kinderarbeid.

Voedselveiligheid en transparantie

FCDF wil duurzaam waarde creëren voor consumenten en afnemers op de lange termijn door een divers assortiment van hoge kwaliteit- en veilige producten aan te bieden. Van belang zijn voedselveiligheid en de wijze waarop melk geproduceerd wordt op boerderij. Product- en procescertificering gelden voor alle werkmaatschappijen. Niet alle productlocaties zijn (al) HACCP-gecertificeerd, zoals bijvoorbeeld de recent aangekochte fabrieken

in Oost-Europa, maar de meeste werken wel volgens HACCP principes. De meeste locaties hanteren ook ISO-normen. Daarnaast hanteert FCDF veiligheids- en kwaliteitscontrolesystemen op de eindproducten, ingangscntrole en audits bij toeleveranciers. Verder maakt FCDF gebruik van crisis- en issuemanagementorganisatie, inclusief crisishandboeken en periodieke audits.

De consument is volgens het bedrijf niet bereid om meer te betalen voor basisvoorwaarden ten aanzien van zuivelproducten. Basismaatregelen en traditionele producten zijn voorwaarden om te kunnen bestaan, ook naar de retail toe. Hij/zij is wel bereid om extra te betalen voor extra kwaliteiten zoals trends. De consument acht smaak, 'eating is pleasure', extra stimulansen voor gezondheid en gemak van belang en FCDF richt zich met name op de eerste twee kwaliteiten. Ook trends zijn van belang want door daar snel op in te spelen, kan extra marge worden behaald. FCDF profileert zich daarnaast niet met een totaal aan voedingssupplementen zoals kant-en-klare maaltijden. In tegenstelling tot Denemarken is in Nederland nog geen grote vraag naar biologische productie en FCDF besteedt hier dan ook niet veel aandacht aan. Tot slot geeft de consument in zijn/haar koopgedrag ook geen prioriteit aan duurzaam transport en milieuvriendelijke verpakking.

Maatschappelijke betrokkenheid

Een van de aspecten die op dit vlak bij FCDF speelt is dat voor de vermindering van de geluidsbelasting richting omgeving, binnen de bedrijven een groot aantal geluidsmaatregelen gedefinieerd is. Een belangrijk deel hiervan vloeit voort uit het wettelijke traject van de zonerings- en saneringsoperatie van de wet geluidhinder. Doelstelling is om de geluidbelasting te beperken tot 55 dB (A) etmaalwaarde bij de omliggende woningen. Daarnaast zal meer dan in het verleden rekening moeten worden gehouden met tijdrovende planologische procedures omdat de voorgenomen plannen activiteiten met zich meebrengen die binnen het plaatselijke bestemmingsplan niet zijn toegestaan of omdat de lokaal toegestane grenzen al zijn bereikt (ook ten aanzien van geluidzones en dergelijke).

FCDF stimuleert in veel van de landen waar zij actief is de lokale melkproductie in samenwerking met de lokale gemeenschap. Men koopt een groeiend deel melk en andere grondstoffen (inclusief verpakkingen) lokaal in. In Vietnam bijvoorbeeld wordt 12-15% van de grondstoffen voor de FCDF-producten die in dat land verkocht worden, lokaal ingekocht. Met behulp van het Dairy Development Programme (bekostigd door FCDF) wordt gewerkt aan verbetering van de veestapel, melkwinning, melkopslag en melktransport en aan voorlichting en training aan veehouders over hoe ze zelf hygiënisch melk kunnen winnen en afleveren.

Samenwerking met stakeholders

FCDF heeft indirect wel overleg met maatschappelijke organisaties middels projecten die in samenwerking met de NZO worden uitgevoerd maar het bedrijf heeft zelf weinig direct contact met NGO's. Via NZO loopt er bijvoorbeeld een onderzoek naar weidegang en er wordt inmiddels een project uitgevoerd door het CLM over duurzaam ondernemen.

Veiligheid en duurzaamheid worden ook op primair niveau gestimuleerd en er is met name aandacht voor diergezondheid, dierwelzijn, natuur en milieu. Hier zijn echter verder geen concrete gegevens beschikbaar over.

7.8 Vergelijking

Arbeid

Recente fusies binnen de in deze studie beschreven zuivelbedrijven hebben veelal geleid tot gedwongen ontslagen en herplaatsingen. Met name Arla Foods en Danone hebben daarbij veel aandacht besteed aan professionele opvang en hulp bij herplaatsing of het vinden van een andere baan, zowel intern of extern. Terwijl Danone bij gedwongen ontslagen twee nieuwe banen garandeert, stellen Arla, Campina en FCDF dat dit een belofte is die moeilijk is waar te maken. Daarnaast besteden vrijwel alle bedrijven veel aandacht aan opleiding, persoonlijke ontwikkeling, beloning van de medewerkers en het terugdringen van arbeidsincidenten. Arla, Danone en Campina hebben tevens een werktevredenheidsonderzoek onder de medewerkers uitgevoerd.

Voedselveiligheid en transparantie

De meeste productielocaties bij Arla, Danone, Campina en FCDF zijn HACCP-gecertificeerd. Daarnaast besteden Arla, Campina en FCDF veel aandacht aan consumentwensen door bijvoorbeeld gratis te bereiken informatiecentra. Danone gaat daarnaast actief de dialoog aan met de consument over voedselveiligheid middels discussies met consumentenbonden en andere maatschappelijke groeperingen. Nordmilch richt in haar jaarverslag de meeste aandacht op voedselveiligheid en kwaliteit maar vermeldt weinig over actieve aandacht voor de consument.

Maatschappelijke betrokkenheid

Arla, Parmalat en Nordmilch vermelden weinig over hun maatschappelijke betrokkenheid terwijl Danone, Campina en FCDF zich op dit vlak wel profileren met (inter)nationale projecten..

Samenwerking met stakeholders

In de keten onderneemt Arla het initiatief om tot een standaard voor de kwaliteit van de melk te komen, genaamd 'Arla Farm'. Zij ziet het Nederlandse KKM hiervoor als voorbeeld. Vrijwel alle melkveehouders werken in Nederland volgens KKM-normen. Ook de melkveehouders in Noord-Duitsland bij Nordmilch werken volgens een kwaliteitsstandaard dat in samenwerking met de overheid tot stand is gebracht. Danone maakt wereldwijd gebruik van de 'Danone Milk and Quality' standaard voor alle toeleveranciers van zuivelproducten.

7.9 Conclusies

Ook met betrekking tot de people-component van MVO lijkt Danone een voorloper ten opzichte van de andere in deze studie onderzochte bedrijven. Danone is ook op het vlak van de MVO-component People zeer transparant en profileert zich daarbij met aandacht voor de consument, de (lokale) omgeving en haar medewerkers.

De onderneming scoort in veel MVO-benchmarkstudies hoog op het onderdeel People. Campina publiceert ook een sociaal jaarverslag, maar dit is minder uitgebreid. Over people-aspecten is over het algemeen meer publiekelijke informatie bij de bedrijven beschikbaar dan over planet-aspecten. Parmalat publiceert tot voor kort nauwelijks over het MVO-onderdeel people maar verstrekt daarover nu wel in beperkte mate informatie in haar milieujaarverslag.

Voor vrijwel alle bedrijven zijn voedselveiligheid en transparantie belangrijke aandachtspunten. Ook wordt veel aandacht besteed aan de consument. De klant is koning en de marketing is er dan ook op gericht zijn om zo goed mogelijk aan zijn/haar wensen te voldoen. Bij FCDF is de maatschappelijke betrokkenheid op het gebied van (inter)nationale ontwikkeling niet louter charitatief, maar in de eerste plaats bedoeld voor de promotie voor producten en verbetering van productiewijzen.

Uit werktevredenheidsonderzoek bij Arla blijkt dat de werknemers bij dit bedrijf over het algemeen tevreden zijn, maar dat het bedrijf niet als bovengemiddelde werkgever scoort. Ook bij Danone is men redelijk tevreden over de werkgever maar dat geldt niet voor het vinden van het juiste evenwicht tussen werk- en privé-activiteiten.

8. Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

Op basis van de voorgaande hoofdstukken kunnen de volgende conclusies geformuleerd worden.

Over de meetbaarheid van MVO

Op basis van dit onderzoek kan vastgesteld worden dat het op dit moment moeilijk is om een harde overall-vergelijking te maken tussen de MVO-prestaties van internationaal georiënteerde zuivelbedrijven. Dit probleem betreft niet alleen de onderlinge vergelijking van de bedrijven, maar speelt ook binnen de bedrijven zelf. Veel bedrijven zijn op dit moment hard op zoek naar geschikte indicatoren om MVO-ontwikkelingen te meten en om fabrieken onderling te kunnen vergelijken. Als de bedrijven de zaken intern geregeld hebben, is het echter nog maar de vraag of er alsnog een vergelijking tussen bedrijven mogelijk is. Bedrijven kiezen vaak ook voor onderling onvergelijkbare indicatoren. Toch kunnen er op basis van dit onderzoek globaal voor de verschillende onderdelen van MVO (profit, people en planet wel conclusies getrokken worden.

Over het MVO-onderdeel Profit

Overzien we het geheel aan economische prestaties van de onderzochte bedrijven, dan scoort Danone duidelijk het best. Ook Parmalat behaalt goede, zij het iets mindere, financiële resultaten. FCDF kan bij de kengetallen die uitgedrukt zijn als percentage van de omzet niet tegen de eerder genoemde particuliere bedrijven op. Bij de kengetallen waarbij de resultaten uitgedrukt worden als percentage van het vermogen, zit het bedrijf echter wel op een vergelijkbaar niveau als Danone en Parmalat. Wel heeft FCDF een relatief lage solvabiliteit. Arla scoort relatief hoog bij de melkprijs en heeft een hoge toegevoegde waarde. Door hoge loonkosten scoort het bedrijf bij de winstkengetallen echter minder dan FCDF. Campina komt qua financiële prestaties op de vijfde plaats, maar heeft wel een gezonde financiële positie. Nordmilch behaalt duidelijk de slechtste financiële resultaten.

Over MVO versus kostprijsstrategie

Concurrentie op kostprijs hindert een goede MVO-prestatie van bedrijven. MVO-prestaties kunnen alleen in de prijs van de producten verwerkt worden als het eindproduct onderscheidend gemaakt kan worden ten opzichte van dat van de concurrenten. Dit is niet mogelijk bij een kostprijsstrategie. Uit deze studie komt naar voren dat een bedrijf als Danone bewijst dat goede economische prestaties (Profit) samen kunnen gaan met goede prestaties op het gebied van People en Planet. Goede economische prestaties zijn echter

ook mogelijk zonder heel veel aandacht te besteden aan People en Planet. Daarvan levert Parmalat het bewijs. Overigens moet daarbij wel aangetekend worden dat MVO in Italië veel minder aan de orde is dan in West-Europa. Een groot deel van de economische voordelen die als gevolg van een goede MVO-score behaald kunnen worden (reputatie, vertrouwen, licence to produce), betreffen met name de langere termijn.

Over strategie en winstgevendheid

Uit deze studie komt naar voren dat Parmalat en Danone gemiddeld genomen economisch beter scoren dan de andere bedrijven. De volgende zaken lijken hierbij een rol te spelen:

- sterke focus op (wijzigingen in) voorkeuren consument;
- alleen producten onder merk verkopen met hoge toegevoegde waarde;
- veel aandacht voor marketing en reclame;
- focus op één productgroep binnen de totale zuivelafzet.

Over productdifferentiatie als onderdeel van MVO

In deze studie wordt gesteld dat productdifferentiatie voor de poort van de fabriek, dat wil zeggen het onderscheiden en verwaarden van verschillende stromen melk op basis van specifieke kenmerken, een uiting kan zijn van MVO. De biologische melkveehouderij is daar bij uitstek een voorbeeld van, maar dat geldt ook voor streekproducten. De Nederlandse bedrijven die in het kader van dit onderzoek bestudeerd zijn, zijn terughoudend op dit vlak. Bij een bedrijf als Arla Foods wordt de biologische melkveehouderij veel sterker gepromoot dan bij Campina en FCDF.

Over het MVO-onderdeel Planet

Enkele van de in deze studie beschreven bedrijven zijn relatief vergevorderd bij hun milieuprestaties (Danone, Campina, FCDF) terwijl andere bedrijven achterlopen (Nordmilch, Parmalat) of wel een concreet milieubeleid hebben, maar daar nog niet over rapporteren. (Arla Foods). Voor wat betreft de Nederlandse bedrijven kan uit dit onderzoek geconcludeerd worden dat Campina meer over haar MVO-activiteiten communiceert dan FCDF. Campina zet zijn milieujaarverslag op het internet en besteedt in zijn jaarverslag ook uitgebreid aandacht aan MVO. FCDF is echter wel bezig met een inhaalslag. Beide bedrijven zijn actiever op milieugebied dan hun buitenlandse concurrenten. Dit lijkt voornamelijk het gevolg van het Nederlandse milieubeleid en de convenanten die er in dat kader met de overheid zijn afgesloten.

De laatste jaren hebben de Nederlandse bedrijven op de meeste milieuthema's geen grote verbeteringen meer bereikt. Dit lijkt voor een belangrijk deel veroorzaakt te worden doordat het 'laaghangend fruit' op milieugebied al geplukt is. Een belangrijk deel van de prestaties op milieugebied heeft voor de bedrijven overigens ook geld opgeleverd (bijvoorbeeld door energiebesparing).

Over het MVO-onderdeel People

Ook met betrekking tot het MVO-onderdeel People is Danone een voorloper ten opzichte van de andere betrokken bedrijven. Danone blijkt ook op dit vlak zeer transparant te zijn en profileert zich met aandacht voor de consument, de (lokale) omgeving en haar medewerkers. Het bedrijf staat in veel MVO-benchmarkstudies (onder andere Storebrand) bekend als een gedegen MVO-bedrijf en profileert zich ook sterk als zodanig.

De Nederlandse bedrijven presteren ook niet slecht op het MVO-onderdeel People, maar zouden qua communicatie daarover nog wel een voorbeeld kunnen nemen aan Danone. De andere bedrijven blijven op dit vlak wat achter.

Over MVO als proces

Uit dit onderzoek komt naar voren dat een bedrijf als Danone historisch sterk is in het onderkennen van ontwikkelingen in de maatschappij en met name bij de consument. Daarmee heeft het bedrijf al jaren een goed ontwikkelde MVO-antenne. Het bedrijf is altijd al maatschappelijk betrokken geweest, maar heeft de intensiteit daarvan de laatste jaren verhoogd. Het bedrijf communiceert ook uitgebreid met stakeholders over zijn MVO-activiteiten en slaagt erin om daarmee haar 'licence to operate' te vergroten. De Nederlandse bedrijven zijn de laatste jaren ook steeds meer actief op dit vlak, maar slagen er vooralsnog nog niet in om dit te vertalen in concrete afspraken met maatschappelijke organisaties. Ook Arla Foods is actief in dit vlak, maar communiceert daar minder over en ook daar blijven de zichtbare resultaten achter. Parmalat en Normilch zijn veel minder actief op dit vlak.

Over MVO en ketensamenwerking

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de twee grote Nederlandse zuivelcoöperaties de meeste MVO-activiteiten ondernemen in gezamenlijkheid met de hele zuivelsector (NZO), maar zich wel degelijk ook op andere schakels in de keten richten. Deze gezamenlijkheid heeft als voordeel dat er geen sprake kan zijn van 'free riders' die zich niets van de MVO-activiteiten van de sector als geheel aantrekken, maar wel profiteren van een beter imago van de sector. Daarnaast zorgt dit ervoor dat MVO-maatregelen breed doorgevoerd worden, waarmee het effect met betrekking tot maatschappelijke wensen en doelen maximaal is. Deze aanpak zorgt er echter ook voor dat er voor individuele ondernemingen geen of nauwelijks concurrentievoordeel met MVO valt te behalen op de Nederlandse markt.

Over MVO als nationale dan wel internationale activiteit van de zuivelindustrie

Veel van de MVO-maatregelen van Campina en FCDF worden met name in de Nederlandse fabrieken genomen. Hoewel de bedrijven wel aangeven dat ze hun maatregelen in de toekomst ook in het buitenland zullen nemen en het MVO-beleid in principe concernbreed wordt gevoerd, is dat beleid nu nog voornamelijk op Nederland gericht. De milieuverslagen hebben bijvoorbeeld alleen betrekking op (een deel van) de Nederlandse fabrieken. Dit MVO-gedrag van de Nederlandse zuivelbedrijven kan verklaard worden doordat Campina

en FCDF het veiligstellen van hun 'licence to produce' als belangrijkste reden beschouwen om zich met MVO bezig te houden. Blijkbaar zien deze bedrijven nog onvoldoende marktpotentieel om goede MVO-prestaties ook in de verkoopprijs van hun producten tot uitdrukking te brengen.

We zien op dit vlak een andere insteek bij een bedrijf als Danone. Hoewel het MVO-beleid van Danone ook van land tot land verschilt, voert dat bedrijf MVO-maatregelen wel vaak wereldwijd in.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen naar voren gebracht worden.

Over de vergelijkbaarheid van bedrijven op hun MVO-prestaties

De oordeelsvorming van burgers en het koopgedrag van consumenten kan alleen een effectieve invloed hebben op het gedrag van de bedrijven, als hun MVO-prestaties goed vergelijkbaar zijn. Allereerst ligt hier een taak voor de bedrijven zelf en voor de (internationale) branche-organisaties. Daarnaast zou de (EU-)overheid hierbij ook een rol kunnen spelen. Veel bedrijven zitten met hetzelfde probleem en er zou winst behaald kunnen worden als niet iedereen zelf het wiel uit moet vinden. Dit geldt zowel voor de interne als voor de externe rapportage over MVO. Initiatieven als het Global Reporting Initiative, waarbij getracht wordt wereldwijde standaarden voor de MVO-rapportage van bedrijven op te stellen, zijn een zeer welkome ontwikkeling. Naast algemene richtlijnen zal het daarbij ook nodig zijn om richtlijnen te ontwikkelen die specifiek voor sectoren of schakels in de keten gelden.

Over het meten van MVO-prestaties van bedrijven

Ranglijsten van MVO-prestaties van bedrijven zoals die nu worden opgesteld voor bijvoorbeeld de beoordeling of een beursgenoteerd bedrijf ook in een ethisch beleggingsfonds kan worden opgenomen, vindt voor de onderdelen Planet en People bijna uitsluitend op beleids- en maatregeleniveau plaats, en niet op prestatieniveau.

Uit dit onderzoek blijkt dat op dit moment niet anders kan, omdat zeker voor een vergelijking op prestatieniveau van bedrijven uit verschillende bedrijfstakken, de indicatoren niet beschikbaar zijn. Ook in dit rapport zijn de oordelen over planet en people-prestaties met name gebaseerd op de genomen maatregelen van de bedrijven en de communicatie hierover. Dit zorgt er echter wel voor dat er op MVO-gebied veel sprake is van 'window dressing'. Natuurlijk is het agenderen van MVO voor veel bedrijven een eerste goede stap, maar als hun MVO-prestaties echt op niveau willen komen, zal het daadwerkelijk meten van die prestaties noodzaak worden. De bedrijven zelf zouden hier ook veel actiever mee aan de slag moeten gaan.

Verder onderzoek is nodig

In het kader van dit onderzoek bleek het dus niet goed mogelijk om een harde vergelijking te maken tussen de overall MVO-prestaties van de onderzochte zuivelondernemingen. Daarbij bleek ook dat de MVO-definitie van het kabinet (MVO is bovenwettelijk) in internationaal verband lastig te hanteren is, omdat de wetgeving per land verschilt. Verder verschilt de aandacht voor MVO in het algemeen en voor de specifieke MVO-thema's in het bijzonder sterk tussen landen onderling. Uit deze studie blijkt dat de MVO-activiteiten van de bedrijven sterk bepaald worden door de wensen op de thuismarkt. Als MVO gedefinieerd wordt als het voldoen aan maatschappelijke wensen, dan zouden de prestaties van de bedrijven niet onderling vergeleken moeten worden, maar zou per bedrijf vastgesteld moeten worden in hoeverre het bedrijf aan de voor haar van belang zijnde wensen van haar stakeholders voldoet. Natuurlijk zijn bepaalde stakeholders voor alle bedrijven van belang, maar als voedselveiligheid in Duitsland belangrijker is dan in Nederland, dan zou hier bij de beoordeling van de bedrijven zeker rekening mee gehouden moeten worden. Daarom zou in een vervolgonderzoek duidelijker in beeld moeten komen hoe met deze aspecten bij een MVO-vergelijking in internationaal verband omgegaan kan worden. Wellicht zou vergelijkend onderzoek in andere dan de agrarische sectoren daar ook licht op kunnen werpen. Zaak is dan wel om een duidelijke focus in het onderzoek aan te brengen en duidelijk te maken wat wel en niet onder MVO verstaan wordt.

Over de bijdrage van MVO aan het realiseren van publieke doelen

Als laatste geldt dat voor de beoordeling van de bijdrage van een bepaald productieproces aan publieke doelen een beoordeling van de gehele betrokken keten van belang is. Prestaties van de ene schakel kunnen weer tenietgedaan worden door een volgende schakel (denk bijvoorbeeld aan voedselveiligheid). Een vergelijking waarbij niet één schakel centraal staat, maar hele ketens, lijkt daarom erg zinvol.

Literatuur

Agrarisch Dagblad, *Liever cooperatief dan beursgenoteerd*. 20 november 2002, p. 4.

AKK, 2002. www.akk.nl/strategy_organisation.html

Barili, Domenico, *Parmalat: Globalizing liquid milk*. Presentatie bij Congrilait, Parijs, 25 september 2002.

Berenschot, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de etalage*. Utrecht, 2001.

Berenschot, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de etalage*. Utrecht, 2002.

Bigum, Jens, *Arla Foods: Local for consumer ready products, global for ingredients and commodities*. Presentatie bij Congrilait, Parijs, 25 september 2002.

Boerderij/Veehouderij, *Ledeninvloed en vreemd geld botsen*, 88, no. 3 (4 februari 2003) pp. 4-7.

Boerderij/Veehouderij, *Gatenkazen slaan bres in Campina-vermogen*, 87, no. 22 (29 October 2002) pp. 16-17.

Boerderij/Veehouderij, *Duurzaamheid langs de meetlat*. 87, no. 22 (29 October 2002), pp. 4-7

Boerderij/Veehouderij, *EU-zuivel onderzoek 2001*. 87, nr. 17 (20 augustus 2002) 4-19 en 26-27

Bremmers, H., *Multicriteria analyse of Co-Operative performance in Chains*. pp. 215-224.

Bunte, F.H.J., I.A.M.A. Jahae, G.M.L. Tacken en A.M. Wolters, *De performance van de zuivel en champignonkolom*. LEI, Den Haag, 1999.

CLM, *Scores van veehouderijsystemen op maatschappelijke criteria*. Utrecht, juni 2002.

DHV, *Sustainability scorecard*. Amersfoort, 2000.

Dijkstra, G.A. en P. Sprengers, *Corporate duurzaamheidsverslagen langs de GRI meetlat*. VBDO, Culemborg, 2002.

Drescher, K. en O. Maurer, 'Competiveness in the European Dairy Industries', In: *Agri-business*, Vol. 15, No. 2 163-177.

Europese Commissie, *A framework for indicators for the Economic and social dimensions of sustainable agriculture and rural development*. European Commission, 2001.

Europese Commissie, *Communication from the Commission concerning Corporate social-Responsibility: a business contribution tot sustainable development*. Brussel. COM (2002) 347, 2002.

Freeman, R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*. Pittman, Boston, 1984.

Global Reporting Initiative, *Reporting Guidelines 2002*. Boston 2002.

Hours, Bernard, *Danone internationalization of a brand; Presentatie bij Congrilait*. Parijs, 25 september 2002.

Jaarverslagen onderzochte zuivelondernemingen

Johnson, G. en K. Scholes, *Exploring corporate strategy. 5th edition*. Prentice Hall, Londen, 1999.

Kamann, D.J.F. en D. Strijker, *The Dutch Dairy sector in a European Perspective*

Keijzers, G., F. Boons en R. van Daal, *Duurzaam ondernemen: Strategie van bedrijven*. Kluwer, 2002.

Krijger, Adriaan, *Outlook: International alliances; Presentatie bij Congrilait*. Parijs, 25 september 2002.

Lange, V.P.A. de, R. Kramer en Chr. Bolck, *Identificatie van succes- en faalfactoren bij het vermarkten van duurzame producten*. NIDO, Leeuwarden, 2002.

Le Denmat, R en G. Seite, *Performances de filières laitières: positionnement de huit bassins européens*. Rennes, 2001.

LNV, *Voedsel en Groen, Het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief*. Ministerie van LNV, Den Haag, 2000.

LTO Nederland, *Agrarisch ondernemen op maatschappelijke gronden*. Den Haag, Oktober 2002.

Mac Donald, A. en E. Richarts, *IDF World Dairy Situation*. Presentatie bij Congrilait, Parijs, 25 september 2002.

Mauser, A., *The greening of business; environmental management and performance evaluation: an empirical study in the Dutch dairy industry*. Eburon, Delft, 2001.

Meeusen, M.J.G. en E. ten Pierick, *Meten van duurzaamheid: naar een instrument voor agroketens*. Rapport 5.02.11, LEI, Den Haag, 2002.

Meeusen, M.J.G. en E. ten Pierick, *Meten van duurzaamheid: Naar een instrument voor agroketens*. LEI, Den Haag, 2002.

Ministerie van Economische Zaken, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Het perspectief vanuit de overheid*. Den Haag, 2001.

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, *Voedsel en groen: Het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief*. Den Haag, 2000.

NIPO, *De haalbaarheid van duurzame zuivelproductie in de markt*. Amsterdam, December 2001.

Norgate, Craig, *Fonterra: From internationalisation to Globalization*. Presentatie bij Congilait, Parijs, 25 september 2002.

NZO/Arcadis, *Melkveehouderij en omgeving: Samen of ieder voor zich*. September 2002.

OECD, *Richtlijnen voor Multinationale ondernemingen Parijs*, 2000.

Philippens, Michel, 'Efficientieverbetering zuivel stagneert even'. In: *Energie en Milieuspectrum 10*, 1998 20-21.

Phillippens, M., 'Efficientieverbetering zuivel stagneert even', In: *EIM Energie en Milieuspectrum*. 10-98 20-21.

Porter, M.E., *Competitive strategy*. The Free Press, New York, 1980.

Productschap Zuivel, *Zuivel in Zicht*. Den Haag, 2002.

Rabobank International, *Dairy companies in het European Union*. Utrecht, Februari 2001.

Rabobank International, *Overview of European dairy companies*. Utrecht, September 2002.

Rabobank International, *Whey*. Utrecht, januari 2002.

Rabobank International, *World dairy trade flows*. Utrecht, maart 2001.

Rabobank International, *Will global dairy company be a true co-operative*. Utrecht, april 2001.

Sam Research, *Corporate Sustainability assessment Questionnaire 2002*. Zurich, 2002.

Sanders, J.J.G.M., *Campina: Internationalisation of a Co-operative Group*. Presentatie bij Congrilait, Parijs, 25 september 2002.

SER, *De winst van waarden*. Advies van de SER 11-00, Den Haag, 2000.

Sociaal Economische Raad, *De winst van waarden*, Den Haag, 2000.

Steg, Linda; Vlek Charles, *Towards a comprehensive model of sustainable corporate performance: Threedimensional modelling and practical measurement*. Universiteit van Groningen, 2001.

Storebrand, SCP report Danone, October 2002.

Wood, D.J., *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review, 16: 691-718, 1991.

WRR, *Duurzame ontwikkeling; bestuurlijk voorwaarden voor een mobiliserend beleid*. Den Haag, 2002.

ZMP, *Milch Markbilanz 2000 en 2001*.

Zwanenberg, Adrie, *Internationalisation: Consequences for Co-operatives and non-co-operatives*. Presentatie bij Congrilait, Parijs, 25 september 2002.

Bijlage 1 Overzicht van geïnterviewde personen

Campina: Ruud Krimpenfort, EU-affairs, en Ria Feldman, Corporate PR manager
FCDF: Werner Buck, Director Public Affairs
Nordmilch: Mirko Waetjen, Assisting Managing Director
Arla Foods: Astrid Gade Nielsen.

Bijlage 2 Questionnaire

Questionnaire

Corporate social performance of dairy chains

J.A. Boone
F.A. Eiff
E. ten Pierick
T.A. Vogelzang

Agricultural Economics Research Institute, the Netherlands

October 2002

Introduction

This questionnaire is part of the study 'Corporate social performance of dairy chains' that is conducted by the Dutch Agricultural Economics Research Institute (LEI), which is part of Wageningen University and Research Center. Main aim of the project is to contribute to the development of more market and socially focused chain-strategies and innovations of internationally operating dairy industries to achieve public goals like food-safety, sustainable agriculture, animal health, animal welfare and a sustainable environment.

The corporate social performance of dairy industries becomes more important. It is no longer sufficient to produce for purely economic reasons (profit); social wishes and demands regarding 'planet' and 'people' have also become prior issues. 'Profit' refers to economical aspects, 'planet' refers to the (local) environment (of the company) and 'people' refers to social norms and values regarding e.g. labour, animal health and animal welfare.

In this study the corporate social performance of international dairy industries will be described in order to *learn* from different strategies. It is not intended to compare different strategies in terms of best or worse case. The relation and interaction between different links in the chains are essential in describing the different performances. This leads to the following two research questions:

1. Are international operating dairy industries capable and prepared to contribute to realizing public aims regarding food-safety, sustainable agriculture, animal health, animal welfare and a sustainable environment?
2. Which innovations in the chain could have an important role in corporate social performance?

Expected achievements

- gaining insight in success factors of sustainability and corporate social performance of international dairy industries;
- gaining insight in empowering the innovation potential of international dairy chains, by researching the cooperation of the different links in the chain and ways in which public aims are realized;
- more market and socially focused competition strategies for international dairy chains.

Methodology

The study is based on desk research, literature review and interviews with 6 dairy companies: Parmalat, Danone, Nordmilch, Arla Foods, Campina and FCDF. This questionnaire, which is divided into 4 parts, will be used during the interviews. In part A, general information is requested about the company. In part B, economical aspects (profit) of the company will be discussed. In part C, (local) environmental aspects (of the company) will be discussed. Finally, in part D, social norms and values will be discussed.

All questions that require a quantitative answer are written down in tables and all questions that require a qualitative answer are written down in open questions. The tables for parts B (profit), C (planet) and D (people) consist of the following 5 columns:

Theme	Indicator and explanation	Answer 1996	Answer 2000	Answer 2001
-------	---------------------------	-------------	-------------	-------------

The 3 P's are subdivided into themes. The indicator gives a description of the theme and the type of answer that is requested. All current answers (2001) will be compared with (available) data from one year ago (2000) and five years ago (1996). Furthermore, the company's strategy toward achieving future aims will be discussed in open questions. 1996 is included to show the development on the long-term. If data of 1996 is not available or not useful (because of mergers e.g.), it is also possible to provide for data from one or two years earlier or later.

The questions are partly filled in with information gathered from annual reports, Internet, other studies etc. Please check all information narrowly in advance and comment where necessary. The specific questions that will be discussed during the interviews are in bold and a short explanation is given. All data will be analyzed confidentially. A short report will be returned to the company for revision, then will be discussed which information will be published and in which form. It will be possible to provide for missing data afterwards, if necessary.

The interview will require approximately two hours. All interviewees will receive a final report in English, afterwards.

Thank you in advance for your co-operation. If you have any questions, please contact:

Koen Boone, J.A.Boone@LEI.DLO.NL, (**31.70.33.58.235);

Florentien Eiff, F.A.Eiff@LEI.DLO.NL (**31.70.33.58.160);

Eric ten Pierick, E.tenPierick@LEI.DLO.NL (**31.70.33.58.159).

Part A: General information

In part A. information is requested to get a general impression about the company.

Personal data

Date and place interview :

Name company :

Address :

Postal code :

City :

Country :

Name interviewee :

Function :

E-mail address :

Telephone number :

Name interviewer :

Function :

E-mail address :

Telephone number :

General data

1. Legal form of company

Form:

2. Employees

1996	2000	2001
No.	No.	No.

3. Most important brands:

Brands:

4. Processed milk

1996	2000	2001
Mln. Kg.	Mln. Kg..	Mln. Kg.

5. Members/milk-suppliers

1996	2000	2001
No.	No.	No.

6. Sales of dairy products

1996	2000	2001
Mln. €	Mln. €	Mln. €

7. Sales of dairy products per three main countries, including domestic market

1996			2000			2001		
Domestic market	Country	Country	Domestic market	Country	Country	Domestic market	Country	Country
Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €

8. Sales of three main dairy product categories

1996			2000			2001		
Product	Product	Product	Product	Product	Product	Product	Product	Product
Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €	Mln. €

9. Mission and strategy

Explanation:

10. Corporate social performance: which are the most important topics regarding the company's CSP?

Explanation:

Part B: Profit

In part B, economical aspects of the company will be discussed as part of corporate social performance in dairy chains.

Quantitative data: table 1

Table 1 Profit

<i>Themes</i>	<i>Indicator and explanation</i>	<i>96</i>	<i>00</i>	<i>01</i>
Financial position	Solvency (%)			
Financial results	Standardized milk-price (€ per 100 kg milk)			
	Result (excl. Supplementary payments to farmers) (mln €)			
Added value	Added value (€ per 100 kg processed milk)			
	Marketing expenses (€ per 100 kg processed milk)			
Innovation	R&D-expenses (€ per 100 kg processed milk)			
	Number of product introductions (no.)			
	Number of deposited patents (no.)			
Product differentiation	Share in sales of brand products (%) a)			
	Share in sales of regional products (%) a)			
	Share in sales of organic products (%) a)			
Sourcing	Share of purchased milk from members (%) a)			
Chain co-operation	Share (representatives) of milk-suppliers and customers/retail in board of management (%)			
	Shareholders' equity from non-milk-suppliers (%)			

a) See also open questions.

Qualitative data: open questions

Product differentiation

- Describe the company's policy regarding sales of regional products. Does the company stimulate the marketing of these products and do consumers demand these products? Could you also describe the expected situation within the next five years?

Explanation:

- Describe the company's policy regarding sales of organic products: Does the company stimulate the marketing of these products and do consumers demand these products? Could you also describe the expected situation within the next five years?

Explanation:

Sourcing

3. Describe the company's policy towards sourcing (% of milk purchased and sold in the same country and/or % milk purchased from members)

Explanation:

4. Is the internationalisation strategy of the company influenced by the differences in demands on the Social Corporate Performance between countries/regions?

Explanation:

Chain-cooperation

5. Which important topics are discussed during consultation with (1) milk-suppliers and (2) customers (retail) respectively; are only the most basic topics discussed or are these meetings also meant for stimulating and improving chain-cooperation?

Explanation:

6. Describe the most relevant project/program/agreements that are/were conducted with different links in the chain in order to improve chain co-operation, regarding:

- The initiative: which party took the initiative for the project?
- Organization and leadership: which parties were involved and who takes/took the lead in the project?
- Participation of NGO's: do/did non-governmental organizations participate in these projects; if yes; describe their participation (input, particular topics)?
- Government involvement: is/was the government involved in these projects; if yes; describe the participation (input, particular topics)?
- Consultation: how frequent do/did the parties come together?
- Aim of the project: what was the aim of the project?
- Strategy: how are/were the aims of the project achieved?
- Success factors: which particular aspects of the project can be described as successful (consultation, progress, networking etc.)?
- Problems: which particular aspects of the project can be described as failures?

Explanation:

Part C: Planet

In part C. (local) environmental aspects will be discussed as part of corporate social performance in dairy chains.

Quantitative data: table

Table 2 Planet

Theme	Indicator and explanation	96	00	01
Energy	Energy efficiency/consumption (% or mln. MJ)			
	Share of sustainable energy (%)			
Water	Water efficiency/consumption (% or mln. m ³)			
	Share in soil water (%)			
	Share in tap water (%)			
	Sewage (COD a) or other relevant indicator			
	Sewage treatment plant (no.)			
Waste	Amount of waste (t)			
	Share in waste, appropriate for recycling/utilization (%)			
Air	Emission of CO ₂ (t)			
	Emission of NO _x (t)			

a) Chemical Oxygen Demand.

Qualitative data: open questions

Waste

7. Describe the company's policy and projects regarding waste?

Explanation:

Packaging

8. Describe the company's policy and projects toward (environment-friendly) packaging?

Explanation:

Planet projects/agreements

9. Are there any specific projects/programs/agreements ¹ with stakeholders about (future) targets to improve corporate social performance regarding the planet aspects: energy, water, waste, air and transport; if yes describe the most important agreements?

Explanation:

¹ Which have not been discussed in Part B.

10. In which way are the planet aspects energy, water, waste, air and transport stimulated within the chain to improve corporate social performance? (with which party: 1. it is not stimulated, 2. stimulated via communication, 3. rewards via milk-prices, 4. enforcement via exclusion or 5. otherwise)?

Planet aspects	1	2	3	4	5
Energy					
Water					
Waste					
Air					
Transport					
Other					
Other					

11. Are there specific projects/programs within the company to improve corporate social performance regarding the planet aspects: energy, water, waste, air and transport; if yes, what are the main aims of the most important internal projects?

Explanation

Part D: People

In part D. social norms and values will be discussed as part of corporate social performance in dairy chains.

Quantitative data: table

Table 3 People

Theme	Indicator and explanation	96	00	01
Employment	Number of resignations (no.) a)			
	Percentage of female employees (%)			
	Absence through illness (absenteeism (%))			
	Number of accidents (no. per f.t.e.)			
	Budget spent on education per f.t.e. [e.g. courses, share in employee's (academic) studies (€)]			
	Budget on research to labour satisfaction per fte (€) a)			
	Employees mentioned as stakeholders in mission, strategy, annual reports e.g. (yes or no)			
Animal health	Number of agreements with milk-suppliers and the feed industry regarding animal health (no.) a)			
Animal welfare	Number of agreements with milk-suppliers regarding animal welfare (no.) a)			
Food-safety	Number of product recalls (no.) a)			
Transparency	Financial annual report (yes or no) a)			
	Environmental annual report (yes or no) a)			
	Social annual report (yes or no) a)			
	Corporate social performance annual reports (yes or no) a)			

a) See also open questions.

Qualitative data: open questions

Employment

12. Describe the company's policy regarding (the number of) resignations.

Explanation:

13. Describe the company's policy regarding education, employability and outplacement.

Explanation:

14. Describe the company's policy and projects regarding prevention of accidents.

Explanation:

15. How does the company provide for (research to) labour satisfaction?

Explanation:

16. Describe the company's policy regarding rewarding employees?

Explanation:

Animal health

17. Which most important aspects to achieve (future) targets regarding animal health are stimulated with milk-suppliers and the feed-industry and in which way is it stimulated (give an explanation: 1.is it stimulated via communication, 2. rewards via milk-prices, 3. enforcement via exclusion or 4. otherwise)?

Animal health	1	2	3	4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Animal welfare

18. Which most important aspects to achieve (future) targets regarding animal welfare are stimulated with milk-suppliers and in which way is it stimulated (give an explanation: 1.is it stimulated via communication, 2. rewards via milk-prices, 3. enforcement via exclusion or 4. otherwise)?

Animal welfare	1	2	3	4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

The local environment

19. In which way does the company contribute to aspects of the local social community?

Local social community	Explanation
Noise nuisance	
Smell nuisance	
Stimulating nature	
Landscape	
Local social projects	
Communication with local community	
Other	
Other	

(Inter)national social environment

20. In which way does the company contribute to the (inter)national social community?

(Inter)national social community	Explanation
Membership of social organizations	
Charity, social sponsoring and gifts	
Social events and meetings	
Communication toward consumers	
Other	
Other	

Food-safety

21. Describe and explain the number of product recalls?

Explanation:

22. Describe the importance of food-safety as a general topic for the company; how is it publicly communicated (e.g. mentioned in mission, strategy, annual reports, public relations, as a marketing concept)?

Explanation:

23. Which national quality systems [e.g. KKM (NL), IKM (B)] exist in your country and which ones are compulsory; if none, in which way is providing for quality systems stimulated by the company?

Explanation:

24. Does the company apply a chain certification system like HACCP or other:
 - if yes, describe the application
 - if no, are you involved in a particular project regarding chain certification and could you describe the aims of this project?

Explanation:

25. Are there other specific agreements with the feed industry and milk-suppliers to improve the safety of products; if yes explain these agreements (explain: 1. it is stimulated via communication, 2. rewards via milk prices, 3. enforcement via exclusion or 4. otherwise)?

Agreements	1	2	3	4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

26. Does the company have a specific policy measure regarding (future) use of genetically modified organisms; if yes, explain this measure (explain: 1. it is discouraged via communication, 2. rewards via milk prices, 3. enforcement via exclusion or 4. otherwise)?

Measure	1	2	3	4

27. Does the company have a specific policy measure regarding (future) use of hormones; if yes; explain this measure (explain: 1. it is discouraged via communication, 2. rewards via milk prices, 3. enforcement via exclusion or 4. otherwise)?

Measure	1	2	3	4

Transparency

28. Does the company apply quality marks (for organic products, regional products etc.) and could you describe the most important marks (which ones are acknowledged by the EU and which ones are marketed as a typical organic or regional product but not officially acknowledged by the EU)?

Explanation:

29. Describe the importance of transparency as a topic; how is Social Corporate Performance communicated (in e.g. financial annual report, environmental annual report, social annual report, corporate social performance report)? Could you also describe the plans for the next years?

Explanation:

Consumers

30. Could you describe the company's policy/projects on consumer research?

Explanation:

31. According to your company, which product qualities do consumers consider being important and how does the company meet these wishes and demands?
- basic food quality refers to the basic demands of the consumer and society regarding food conditions and is a necessary quality to respond to social responsibilities like food-safety, animal health, the environment enzovoort;
 - basic-plus food quality refers, in contrary to basic certification, to the addition of extra quality upon the basic food quality which can be marketed at a possible higher product price. This relates to special demands of consumers and society regarding food conditions, which include more than basic social responsibilities.

Column 1: Name the 3 most important qualities (scale: 1. not important, 2. neutral, 3.important)

Column 2: Who is willing to pay for extra quality (c. consumer, s. society, b. both, n. no one or other party/parties)?

Column 3: Which measures are taken by the company in order to increase the performance of that quality?

Basic qualities	Importance:	Paid by:	Company measures:
Food-safety			
Freshness			
Healthy			
Tracing			
Constant quality			
Animal health			
Perishable food			
Identifiable			
Non-GMO			
Animal welfare			

Basic-plus qualities	Importance:	Paid by:	Company measures:
Taste			
Eating is pleasure			
Health stimulating			
Convenience			
Trends/fashion			
Replaceable			
Complete diet			
Grazing			
Sustainable transport			
Organic products			
Environment-friendly package			

32. Describe critical success factors for corporate social performance projects (communication, consumer research enzovoort)?

Explanation:

Non-governmental organizations

33. Are there specific projects/programs/agreements with NGO's ¹ toward (future) corporate social performance; if yes, could you describe these?

Explanation:

¹ Which have not been discussed before.