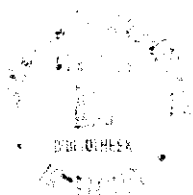


W.J.J. Bijman
G. Westers

Mededeling 607

INTERNATIONALISERING VAN DE EUROPESE ZUIVELINDUSTRIE

Januari 1998



SIGN
SIGN
SIGN

L26-607
c

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
Afdeling Algemeen Economisch Onderzoek en Statistiek

REFERAAT

INTERNATIONALISERING VAN DE EUROPESE ZUIVELINDUSTRIE

Bijman, W.J.J. en G. Westers

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), 1998

Mededeling 607

ISBN 90-5242-427-6

76 p, tab., fig.

De internationaliseringsstrategieën van de 24 grootste Europese zuivelondernemingen is bestudeerd, op basis van jaarverslagen en andere literatuur. Internationalisering is een antwoord op veranderingen in het zuivelbeleid, in de vraag van de consument, en in de structuur van de afzet. Elke onderneming volgt een eigen internationaliseringsstrategie. Om inzicht te krijgen in die strategieën is een beknopte verkenning gemaakt van de theorieën over internationalisering van Dunning, Porter, Bartlett en Ghoshal, en Ruigrok en Van Tulder. De laatsten benadrukken dat de internationaliseringsstrategie sterk wordt beïnvloed door de relaties van de onderneming met onder anderen de toeleveranciers, de afnemers en de financiers/eigenaren. Dit idee is als centrale leidraad voor deze studie genomen. Op basis van deze relaties, van het product-assortiment en van de huidige stand van de internationalisering van productie en afzet hebben we de 24 ondernemingen in 7 strategische groepen ingedeeld.

Zuivelindustrie/Internationalisering/Strategie/Europa

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

INHOUD

Blz.

WOORD VOORAF	5
1. INLEIDING	7
2. INTERNATIONALISERING IN THEORETISCH PERSPECTIEF	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Het eclectisch paradigma van Dunning	11
2.3 De generieke strategieën van Porter	14
2.4 De besturingsmodellen van Bartlett en Ghoshal	15
2.5 De nadruk op externe relaties door Ruigrok en Van Tulder	16
2.6 Conclusie	19
3. ONTWIKKELINGEN IN DE ZUIVELSECTOR	21
3.1 De veranderingen in de markt	21
3.2 De rol van de detailhandel	23
3.3 De veranderingen in beleid	25
3.4 Hoe reageren de zuivelondernemingen?	27
4. DE ZUIVELINDUSTRIE IN ZES EUROPESE LANDEN	30
4.1 Nederland	31
4.2 Denemarken	32
4.3 Het Verenigd Koninkrijk	33
4.4 Frankrijk	35
4.5 Duitsland	36
4.6 Italië	37
4.7 Overeenkomsten en verschillen	38
5. EUROPA'S GROOTSTE ZUIVELONDERNEMINGEN	41
5.1 24 Europese zuivelondernemingen	41
5.2 De toelevering	43
5.3 Het productassortiment	46
5.4 De lokatie van de productie	49
5.5 De afnemers	52
5.6 De financiering	55

	Blz.
6. DE INTERNATIONALISERINGSSTRATEGIE	58
6.1 Indeling in strategische groepen	58
6.2 Groep 1: Northern Foods, Unigate, Dairy Crest	59
6.3 Groep 2: MZO, Nordmilch, MKW, Westfalen	60
6.4 Groep 3: Nutricia, Müller	61
6.5 Groep 4: Campina Melkunie, Coberco, MD Foods, Sodiaal, CLE	61
6.6 Groep 5: BolsWessanen, Besnier, Fromageries Bel	63
6.7 Groep 7: Danone, Bongrain, Kraft, Parmalat, Nestlé, Unilever	64
6.8 Groep 8: FRIESLAND Dairy Foods en MD Foods	64
7. SAMENVATTING EN CONCLUSIES	66
LITERATUUR	73

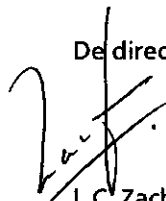
WOORD VOORAF

Dit rapport analyseert de internationaliseringsstrategieën van de 24 grootste zuivelondernemingen in Europa. De Europese zuivelindustrie maakt dynamische tijden door. Veranderingen in de vraag van de consument, concentratie bij de detailhandel, herstructurering van het landbouwbeleid, nieuwe technologieën en internationalisering zijn trends die de zuivelondernemingen voor nieuwe uitdagingen stellen. Internationalisering staat niet los van die andere belangrijke veranderingen.

Onderzoek naar strategieën van (grote) ondernemingen in de voedingsmiddelenindustrie is voor LEI-DLO een nieuwe activiteit. Het is een van de nieuwe onderzoekslijnen in het kader van het expertiseprogramma Industrie en handel. De gedachte achter deze onderzoekslijn is tweeledig. Ten eerste kan LEI-DLO nooit een serieuze onderzoekspartner voor de industrie zijn, als het zelf geen gedegen kennis heeft van de ontwikkelingen in en rond die industrie. Internationalisering nu is een van de grootste uitdagingen van deze tijd. Ten tweede is kennis van strategische ontwikkelingen in de voedingsmiddelenindustrie ook van belang voor de toekomst van de primaire sector in Nederland. Naarmate de bescherming van het landbouwbeleid wordt afgebouwd en naarmate de ondernemingen in de stroomafwaarts geleden schakels van de agrokolom groter en machtiger worden, wordt het inkomen van boeren en tuinders steeds meer beïnvloed door de activiteiten van die ondernemingen.

Dit rapport is het resultaat van een onderzoeksproject dat door Jos Bijman en Goedhart Westers gezamenlijk is uitgevoerd. Bijman is wetenschappelijk onderzoeker bij de afdeling AEOS en Westers was stagiair bij diezelfde afdeling. Ook dit rapport was niet tot stand gekomen zonder de inbreng van anderen, binnen en buiten LEI-DLO. Het Produktschap voor Zuivel en de Rabobank International hebben waardevolle informatie geleverd. Ir. Niek Schelling, van de Directie Industrie en Handel, Ministerie van LNV, heeft de concepttekst van kritisch commentaar voorzien, waarvoor onze dank.

De directeur,



L.C. Zachariasse

Den Haag, januari 1998

1. INLEIDING

De zuivelindustrie is een belangrijk onderdeel van de Europese voedingsmiddelenindustrie. In 1995 nam de zuivelindustrie ruim 15% van de totale productiewaarde en ruim 10% van de totale werkgelegenheid van de Europese voedingsmiddelenindustrie voor haar rekening. Het belang van de zuivelindustrie reikt echter verder dan de industrie zelf. Zuivelondernemingen hebben hechte relaties met melkveehouders, via het eigendom van coöperatieve ondernemingen en via de bijna dagelijkse levering van een bederfelijke grondstof.

De Europese zuivelindustrie is de laatste jaren volop in beweging, niet in de laatste plaats door allerlei veranderingen op de markt voor zuivelproducten. Drie trends zijn daarbij dominant. Consumenten stellen steeds meer en andere eisen aan hun voeding. Kernwoorden daarbij zijn variatie, gemak en gezondheid. De detailhandel neemt een steeds machtigere positie in tussen producent en consument. En de veranderingen in het Europese landbouwbeleid leiden tot liberalisering van de Europese en wereldwijde zuivelmarkten en daarmee tot hevigere concurrentie.

Individuele zuivelondernemingen zoeken naar strategieën om de oude en nieuwe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Via fusies en strategische samenwerking, via product vernieuwing en uitgekiende marketingactiviteiten, en via rationalisering en efficiencyverbetering proberen zuivelondernemingen hun positie in de nationale en internationale concurrentiestrijd te behouden en te versterken. Een onderdeel van de strategie van bijna elke onderneming is de vraag in welke mate en op welke wijze men internationaal actief wil zijn. Daarbij gaat het niet alleen om de export van producten, maar ook om andere vormen van internationalisering, zoals buitenlandse investeringen in productie- en distributiecapaciteit.

Ondernemingen kunnen langs verschillende wegen internationaliseren. De vorm van internationalisering die in de Nederlandse agrosector het meest voorkomt is export: producten die in Nederland worden geteeld of gemaakt, worden vervolgens in het buitenland verkocht. Daarbij kan de exporterende onderneming nog kiezen tussen indirecte export, dat wil zeggen via een buitenlandse agent, en directe export, waarbij de producten direct aan de buitenlandse klanten worden geleverd. Andere vormen van internationalisering zijn het in licentie geven van producten, merken of technologie, en het aangaan van een joint venture met een buitenlandse onderneming. De vorm van internationalisering die de laatste tijd steeds meer in de belangstelling staat is direct buitenlandse investeringen. Buitenlandse investeringen worden meestal met de Engels term *Foreign Direct Investment* (FDI) aangeduid.

Voor de voedingsmiddelenindustrie in het algemeen geldt dat de buitenlandse investeringen de laatste jaren sneller zijn gegroeid dan de internationa-

le handel (Traill, 1996). In de periode 1987-1995 groeide de Nederlandse export van landbouwproducten en voedingsmiddelen met ruim 40%, terwijl de Nederlandse investeringen in de buitenlandse voedingsmiddelenindustrie met ruim 140% stegen. Hoewel voor de zuivelindustrie geen gedetailleerde gegevens over buitenlandse investeringen beschikbaar zijn, hebben we aangenomen dat deze industrie een vergelijkbaar patroon van internationalisering volgt.

In dit rapport beschrijven en analyseren we de internationale activiteiten van de 24 grootste Europese zuivelondernemingen. De internationale activiteiten zijn het resultaat van een expliciete of impliciete internationaliseringsstrategie. Met een internationaliseringsstrategie geeft een onderneming aan op welke buitenlandse markten zij actief wil zijn en op welke wijze zij daar wil concurreren. De internationaliseringsstrategie omvat de keuzes voor export, of internationale licentieverlening of voor buitenlandse investeringen, maar ook voor de omvang van de buitenlandse activiteiten. De huidige internationale activiteiten zijn in feite een weerslag van de gevolgde strategie uit het recente verleden. Omdat strategieën niet snel wijzigen en voortbouwen op investeringen in het verleden, zijn de activiteiten van vandaag grotendeels deel bepalend voor de strategie van morgen.

De nadruk ligt in dit rapport vooral op de bestaande (buitenlandse) activiteiten en relaties van de zuivelondernemingen, en minder op de toekomst. De keuze voor deze invalshoek komt voort uit de volgende gedachte. In de literatuur over internationalisering wordt veel aandacht besteed aan de noodzaak voor (grote) ondernemingen om internationaal actief te zijn, om schaalvoordelen te behalen of om scope-voordelen te behalen, om beter te kunnen concurreren op zowel de thuismarkt als de buitenlandse markten. Veel minder aandacht wordt besteed aan de mogelijkheden en beperkingen voor internationalisering die voortkomen uit de huidige activiteiten en productassortiment en uit de huidige relaties met de actoren in hun omgeving. Ondernemingen zijn vaak met handen en voeten gebonden aan hun toeleveranciers, hun afnemers, hun financiers, hun werknemers en soms de overheid. De inhoud en de duurzaamheid van deze relaties zijn medebepalend de omvang en de vorm van de internationalisering, dus voor de internationaliseringsstrategie van een onderneming (Ruigrok en Van Tulder, 1995).

De internationaliseringsstrategieën van de 24 grootste Europese zuivelondernemingen worden bestudeerd vanuit het perspectief van de relaties die de ondernemingen hebben met actoren in hun directe omgeving. De hoofdvraag in deze studie luidt:

Op welke manier worden de internationaliseringsstrategieën van de grote Europese zuivelondernemingen beïnvloed door de relaties die de ondernemingen onderhouden met toeleveranciers, afnemers en eigenaars/financiers?

Het belangrijkste doel van deze studie is inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden en beperkingen voor de internationalisering van grote Europese zuivelondernemingen, en in de concrete internationaliseringsstrategieën van

die ondernemingen. Dit inzicht kan voor verschillende direct en indirect betrokkenen van belang zijn. De Nederlandse zuivelondernemingen krijgen meer inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van hun eigen internationale activiteiten nu en in de toekomst. Zo worden ook de activiteiten van hun concurrenten in een context geplaatst. Leden-melkveehouders verkrijgen meer inzicht in de strategie van hun coöperatie in vergelijking met de strategieën van concurrenten. Ditzelfde geldt in feite ook voor leveranciers van particuliere ondernemingen. Afnemers kunnen in het opstellen van hun eigen strategieën rekening houden met wat hun toeleveranciers doen en gaan doen. Ook voor de overheid is dit inzicht van belang. Degelijke kennis van de mogelijkheden en de beperkingen van individuele ondernemingen bepaald mede of beleid dat op die ondernemingen is gericht (bijvoorbeeld innovatiebeleid of exportbevorderingsbeleid) ook werkelijk effect zal hebben. Beter inzicht is een voorwaarde voor effectiever beleid.

Voor deze studie is gekozen voor het bestuderen van de grootste ondernemingen en niet voor een willekeurige steekproef uit alle Europese zuivelondernemingen. Het belangrijkste argument voor die keuze is de sterke concentratiegraad in de Europese zuivelindustrie. In de meeste EU-landen nemen slechts een handvol ondernemingen meer dan driekwart van de melkverwerking voor hun rekening 1) (Tozanli en Gilpin, 1997). Bovendien fungeren de grote ondernemingen vaak als rolmodel voor kleinere ondernemingen. Daarnaast zijn het juist de grote ondernemingen die als een spin in een web van relaties zitten en met hun eigen (internationale) activiteiten een groot aantal lokale leveranciers en afnemers beïnvloeden. In een studie waarin de relaties met de omgeving centraal staan, is bestudering van die ondernemingen die een belangrijke stempel op hun omgeving (kunnen) drukken het meest relevant.

Deze studie is grotendeels gebaseerd op desk research. Informatie is verkregen uit jaarverslagen, relevante binnenlandse en buitenlandse tijdschriften (vooral *Zuivelzicht*), onderzoeksrapporten en overige publicaties. Daarnaast is statistisch materiaal gebruikt aanwezig bij LEI-DLO zelf en bij het Produktschap voor Zuivel. Ook zijn enkele gesprekken gevoerd met medewerkers van het Produktschap en van Rabobank International.

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 worden enkele theorieën over internationalisering gepresenteerd. De bekendste en meest gebruikte theorieën zijn die van Dunning, van Porter, en van Bartlett en Ghoshal. De theorie van Ruigrok en Van Tulder over internationalisering wordt tegen deze theorieën afgezet. De ideeën van Ruigrok en Van Tulder vormen een belangrijke leidraad voor deze studie. In hoofdstuk 3 worden de belangrijkste veranderingen de markt voor zuivelproducten beschreven. In hoofdstuk 4 wordt voor zes Europese landen de structuur van de zuivelsector beschreven. Deze zes zijn de moederlanden van de 24 zuivelondernemingen die vervolgens in hoofdstuk 5 worden gepresenteerd. Voor elke onderneming wordt beschreven wie de

1) Wat niet wil zeggen dat er in een aantal Europese landen nog een groot aantal kleine zuivelondernemingen actief is.

toeleveranciers en afnemers zijn, welke producten de onderneming in haar assortiment heeft en in welke landen de onderneming actief is met verkoop en productie. In hoofdstuk 6 worden de 24 ondernemingen in een achttal clusters geplaatst, waarmee duidelijk wordt gemaakt dat er sterke overeenkomsten zijn in internationaliseringsstrategieën van verder unieke ondernemingen. In hoofdstuk 7, ten slotte, worden de belangrijkste conclusies van deze studie op een rij gezet.

Graag willen we benadrukken dat dit rapport het resultaat is van een klein onderzoeksproject. Daarin moest onherroepelijk keuzes worden gemaakt ten aanzien van de zaken die wel en niet in het onderzoek zouden worden meegenomen. Hoewel we overtuigd zijn dat we de meest essentiële zaken hebben bestudeerd, is er toch een aantal belangrijke zaken niet aan de orde gekomen. Wellicht dat deze punten in vervolgonderzoek aan de orde komen.

Ten eerste is de betekenis van het bezit van en de toegang tot kennis en technologie niet meegenomen. Vooral voor ondernemingen die sterk innovatief zijn, is dit een belangrijk element in de concurrentiestrijd. Toegang tot kennis en technologie is vaak ook (mede) een reden voor internationalisering. Zoals hierboven reeds vermeld, hebben we ook het verstrekken van licenties niet mee kunnen nemen. Ten tweede hebben we niet gekeken naar de bedrijfseconomische prestaties van de ondernemingen. Ook deze zijn uiteraard van invloed op de mogelijkheden en beperkingen van internationalisering. Door onze nadruk op de relaties van de onderneming met haar omgeving, hebben we een aantal bedrijfsinterne zaken, waaronder de financiële resultaten, achterwege gelaten. Ten derde hebben we niet gekeken naar internationale allianties. Ook dit is een vorm van internationalisering die veelvuldig voorkomt in de zuivelindustrie.

Ten slotte moet hier nog opgemerkt worden dat de aanstaande fusie tussen FRIESLAND Dairy Foods en Coberco, zoals die in september 1997 is aangekondigd, niet volledig is meegenomen in dit onderzoek. Het onderzoek was in september reeds afgesloten. Bovendien maakt de aanstaande fusie voor de analyse van de huidige internationale activiteiten geen verschil. Als de fusie al tot een werkelijk andere internationaliseringsstrategie zal leiden, dan zal het nog enige jaren duren voordat een en ander operationeel is. Tot die tijd gelden de uitgangspunten zoals in deze studie verwoord.

Leeswijzer

Lezers die geen tijd hebben het gehele rapport te lezen, kunnen eventueel de volgende hoofdstukken overslaan: hoofdstuk 2 (de theorie over internationalisering), hoofdstuk 3 (de huidige veranderingen in de markt voor zuivelproducten), en hoofdstuk 4 (de zuivelsector in zes Europese landen). De kern van het rapport ligt bij de analyses van de 24 ondernemingen, in hoofdstuk 5 (de beschrijving van de 24 ondernemingen), hoofdstuk 6 (de clustering van de ondernemingen, en hun internationaliseringsstrategieën) en hoofdstuk 7 (met uitgebreide conclusies).

2. INTERNATIONALISERING IN THEORETISCH PERSPECTIEF

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aantal theoretische concepten over internationalisering besproken. Deze theorieën plaatsen de internationalisering van individuele zuivelondernemingen in een breder perspectief, door patronen van internationalisering te beschrijven en verklaringen daarvoor aan te dragen. Omdat in dit rapport de nadruk ligt op het beschrijven en analyseren van de concrete internationaliseringsstrategieën van zuivelondernemingen, hebben we hier niet het hele internationaliseringsdebat, zoals dat al enkele jaren in de wetenschap en de politiek wordt gevoerd, willen samenvatten. De keuze voor de hieronder besproken theorieën is gebaseerd op onze inschatting van de bruikbaarheid voor het verklaren van de internationaliseringsstrategieën van de zuivelondernemingen.

De eerste theorie die hieronder wordt besproken, is het zogenoemde eclecticisch paradigma van Dunning. Deze theorie gaat zowel in op de vraag waarom ondernemingen internationaliseren als op de vraag hoe ze internationaliseren, oftewel waarom en hoe ze buitenlandse investeringen plegen. Dunning kijkt vooral naar de vorm van de buitenlandse investering. Die investering is echter een onderdeel van de gehele ondernemingsstrategie. Om de internationaliseringsstrategie te plaatsen in de bredere bedrijfsstrategie zullen we hier ook het gedachtengoed van Porter bespreken. Een derde invalshoek betreft de ideeën van Bartlett en Ghoshal. Deze auteurs gaan vooral in op de manier waarop een internationale onderneming bestuurd moet worden. Op basis van de verdeling van bevoegdheden onderscheiden zij hierbij een drietal standaardtypen van internationalisering. Ten slotte zullen we de ideeën van Ruigrok en Van Tulder bespreken, die voortbouwen op de andere auteurs en tegelijk een aanvulling daarop zijn. De kern van de toevoeging van Ruigrok en Van Tulder is dat zij de onderneming in hun politiek-economische omgeving plaatsen. Deze omgeving heeft een sterke invloed op de richting en de omvang van de internationalisering van ondernemingen.

2.2 Het eclecticisch paradigma van Dunning

Het eclecticisch paradigma van Dunning (1981; 1993) wil een antwoord geven op de vragen *waarom* ondernemingen buitenlandse investeringen plegen en *hoe* ze dat doen. De *waarom*-vraag betreft de motieven voor internationalisering en de *hoe*-vraag betreft de concrete vorm die de internationalisering krijgt.

Dunning (1993: 57-62) stelt dat er vier categorieën van motieven voor buitenlandse investeringen zijn: hulpbronnen, markt, efficiency en strategie. Deze motieven kunnen een agressief en expansiegericht karakter hebben of juist een defensief van aard zijn waarbij behoud van het marktaandeel vooropstaat.

Volgens het hulpbronnenmotief gaat een onderneming over tot internationale investeringen om specifieke hulpbronnen (*resources*) tegen lagere reële kosten te bemachtigen dan in het moederland mogelijk is. Het kan hierbij enerzijds gaan om fysieke grondstoffen, waarbij de investering resulteert in kostenvermindering en/of een veiligstellen van de toelevering. Anderzijds kan onder hulpbronnen goed gemotiveerd en geschoolde arbeid worden verstaan. Een andere vorm van hulpbronnen die de onderneming kan willen veiligstellen betreft kennis en technologie. Hierbij gaat het om bepaalde marketing- of management-expertise, om organisatorische vaardigheden of om technische kennis.

Het tweede motief, de markt, betreft het zich vestigen op een nieuwe markt, waarbij de nieuwe activiteiten zowel op het land van investering als op de aangrenzende gebieden zijn gericht. Veelal gaat het hier om markten die al via export worden bediend, maar die door externe veranderingen, zoals handelsbarrières of andere kostenverhogende maatregelen, beter voorzien kunnen worden door een lokale vestiging. Daarnaast kan ook het groeipotentieel van de betreffende of aangrenzende markt een belangrijke rol spelen bij het investeren in een buitenlandse vestiging. Dunning onderscheidt naast deze marktfactoren nog een viertal andere situaties waarin buitenlandse investeringen in de markt wenselijk zijn. De eerste situatie is die waarin de belangrijkste leverancier of afnemer van de onderneming in kwestie zijn productie-eenheden naar het buitenland verplaatst. Wil de onderneming een aantrekkelijke partner blijven, dan is zij genoodzaakt te volgen. De tweede situatie is die waarin een onderneming besluit zich in een afzetmarkt te vestigen om op die manier beter op de hoogte te zijn van de lokale wensen en behoeften. Hierdoor verstevigt de onderneming haar concurrentiepositie ten opzichte van de lokale ondernemingen. In de derde situatie zijn de transactie- en productiekosten lager dan de exportkosten, maar deze situatie is erg land- en bedrijfsgebonden en gaat in de regel vooral op voor landen met een kleine thuismarkt. De vierde situatie is die waarin een onderneming overgaat tot internationale investeringen enkel en alleen om haar strategische marktpositie te verstevigen. Voor sommige ondernemingen is het in een globaliserende wereldeconomie van groot belang om in Europa, Noord-Amerika en Oost-Azië (de zogenoemde Triade-markten) aanwezig te zijn (Ohmae, 1985).

Een derde motief voor internationale investeringen is volgens Dunning het verbeteren van de efficiency van de onderneming. Hierbij wil de onderneming haar bestaande productiestructuur rationaliseren door te streven naar schaalvoordelen en/of risicospreiding. Een voorbeeld van efficiencyverbetering is de situatie waarin de onderneming gebruikmaakt van verschillende grondstofkosten op verschillende markten. Ook kan er onder dit rationaliseringsmotief sprake zijn van desinvesteringen in een bepaald land. Een voorbeeld hiervan is Unilever, dat de productie van ijs bestemd voor de Europese markt ge-

concentreerd heeft in Polen. De productie in Nederland is dus om efficiency-overwegingen vervangen door goedkopere en grootschaligere productie in Polen.

Het vierde en laatste motief betreft het verwerven van een strategische marktpositie. Het gaat hierbij niet zozeer om specifieke kostenvoordelen, als wel om de langetermijnpositie die de onderneming wil verstevigen. Overeenkomst met de eerdergenoemde efficiencyverbetering is dat ze beiden beter gebruik willen maken van de voordelen van gezamenlijk bestuur en eigendom. Ook het gebruikmaken van bestaande marktimperfecties behoort tot de categorie strategische motieven.

In de praktijk zijn voor ondernemingen verschillende motieven tegelijkertijd van belang. Bovendien lopen de motieven door elkaar. De indeling van Dunning in vier groepen van motieven is vooral analytisch van aard, en is behulpzaam bij het beantwoorden van de vraag *waarom* ondernemingen in het buitenland investeren. Vervolgens komen we bij de vraag welke vorm de buitenlandse investeringen krijgen.

Dunning beantwoordt de *hoe*-vraag met behulp van zijn inmiddels beroemd geworden eclectisch paradigma 1): het OLI-model. OLI staat voor *Ownership, Location en Internalization*. Dit OLI-model geeft verklaringen voor concrete buitenlandse investeringsvormen op basis van verschillende economische, organisatorische en institutionele theorieën. Verklaringen worden gezocht onder andere in de transactiekostenbenadering, in theorieën over multinationale ondernemingen en in de theorie van de productlevenscyclus. Het OLI-paradigma heeft als bijkomend voordeel dat het de drie belangrijkste stadia van internationalisering omvat, namelijk directe investeringen, export en de contractuele overdracht van activa in de vorm van licenties en franchising. (Zoals gezegd gaat het in dit rapport vooral om buitenlandse investeringen.)

Als eerste variabele onderscheidt Dunning het eigendom (de O-variabele). Daarmee wordt bedoeld de competenties van de onderneming zelf: wat heeft zij aan kennis, uitrusting en vaardigheden. De eigen competenties zijn altijd het uitgangspunt in de concurrentie, en dus ook bij investeringsbeslissingen. Het kan gaan om specifieke technologische kennis en kunde, maar ook om organisatorische vaardigheden zoals management. Vervolgens gaat een onderneming kijken of er in het buitenland "iets te halen valt", dat binnenlands niet aanwezig is. Daarmee komen we bij de locatievoordelen (de L-variabele). Voorbeelden zijn bepaalde grondstoffen, afzetmarkten, specifieke kennis en het gevoerde overheidsbeleid. Dit laatste element vertaalt zich onder andere in de algehele macro-economische stabiliteit, maar kan afhankelijk van het soort land ook betrekking hebben op aspecten als het mededingingsbeleid of de belastingwetgeving. De laatste variabele die Dunning hanteert is de

1) Het eclectisch paradigma van Dunning is een theorie die zich specifiek richt op het verklaren van buitenlandse investeringen door multinationale ondernemingen. Door de verschillende achterliggende theorieën tot een drietal verklarende variabelen te herleiden, is Dunning's "model" in principe toepasbaar op elke onderneming.

I-variabele en deze bepaalt op welke manier de buitenlandse investering moet plaatsvinden. Hierbij gaat het om de vraag of de onderneming de productie zelf verricht of door een andere onderneming laat uitvoeren, en welke investeringsvorm daarbij het meest geschikt is. De onderneming moet daarbij de afweging maken in hoeverre de transactiekosten bij een markttransactie opwegen tegen het zelf produceren. Indien het product tot de kerncompetenties van de onderneming behoort, zal de onderneming vaak besluiten het product zelf te vervaardigen.

De onderlinge samenhang van de drie variabelen van het OLI-model zorgen ervoor dat een onderneming op een bepaald moment voor een bepaalde vorm van internationale investering kiest. Hiermee is direct ook een van de grootste bezwaren van dit paradigma naar voren gebracht omdat een specifieke OLI-configuratie altijd maar tijdelijk is. Zodra de omstandigheden zich wijzigen, is sprake van een nieuwe configuratie, en zou een nieuwe afweging van de investering nodig zijn. Deze beperking doet echter niets af aan de bruikbaarheid van het eclectisch model voor beschrijving en verklaring van het hoe en waarom van internationalisering.

2.3 De generieke strategieën van Porter

Met het uiteenzetten van de theorie van Dunning is een beeld verkregen van de redenen voor een onderneming om over te gaan tot internationale investeringen. Echter, daarmee is de vorm van de internationalisering van individuele ondernemingen nog niet volledig te verklaren. De internationaliseringsstrategie is immers onderdeel van de totale bedrijfsstrategie. Door de generieke ondernemingsstrategie te bestuderen, kunnen aanvullende verklaringen worden gevonden voor het hoe en waarom van buitenlandse investeringen. De meest gebruikte indeling van generieke strategieën is die van Porter (1991: 11):

- *kostenleiderschap*: de onderneming wil in een bepaalde markt de goedkoopste aanbieder worden. De bronnen van het kostenvoordeel kunnen de reeds aanwezige schaalvoordelen zijn, maar ook bijvoorbeeld de beschikking over bepaalde technologie en een voorkeurspositie bij de toegang tot grondstoffen. Deze strategie heeft alleen kans van slagen als de onderneming ook daadwerkelijk de kostenleider binnen de bedrijfstak is;
- *differentiatie*: de onderneming probeert binnen een markt uniek te zijn volgens enkele dimensies die door de afnemers gewaardeerd worden. Differentiatie kan gebaseerd zijn op het product zelf, het leveringssysteem, de marketingbenadering en velerlei andere factoren waar de koper veel waarde aan hecht. De onderneming moet met daadwerkelijk unieke producten komen waarmee zij zich onderscheidt van andere producenten en alleen op die manier heeft de strategie kans van slagen;
- *kostenfocus*: bij deze strategie kiest de onderneming voor beperkt productassortiment bestemd voor slecht één of enkele marktsegment-

(en). Binnen dat beperkte marktsegment wil de onderneming de goedkoopste aanbieder zijn;

- *differentiatiefocus*: ook hier kiest de onderneming voor een beperkt assortiment en een beperkt aantal marktsegmenten; op dit segmenten wil men echter concurreren op basis van specifieke eigenschappen van het product, de onderneming of de marketingaanpak.

Naast deze vier generieke strategieën kan men nog een vijfde strategie onderscheiden: diversificatie. De strategie houdt in dat men ook activiteiten geheel buiten de "eigen" bedrijfstak ontplooit. Deze activiteiten kunnen bijvoorbeeld extra inkomsten genereren die voor de kernactiviteiten worden ingezet. Porter geeft hierbij het advies dat de onderneming gericht diversificeert om synergie tussen de verschillende onderdelen te creëren en daarmee het strategisch concurrentievoordeel optimaal te benutten.

2.4 De besturingsmodellen van Bartlett en Ghoshal

Bartlett en Ghoshal (1992) hebben een bijdrage geleverd aan het internationaliseringsdebat door vooral te kijken naar de bestuurlijke organisatie van een onderneming. Immers, een strategie kan niet behoorlijk uitgevoerd, of zelfs vastgesteld worden, als er niet sprake is van een duidelijke verdeling van bevoegdheden. Dit laatste is moeilijker naarmate een onderneming in meer landen vestigingen heeft. Om enige orde te scheppen in de bestuurlijke chaos, komen Bartlett en Ghoshal met een viertal modellen voor het besturen van een internationaal opererende onderneming.

Het eerste model dat zij onderscheiden is het model van de *multinationale organisatie*, ook wel als gedecentraliseerde federatie omschreven. Dit model kenmerkt zich door een delegatie van activa en verantwoordelijkheden, waarbij de besturing voornamelijk plaatsvindt middels het financiële systeem en de persoonlijke relaties. Hierdoor ziet de onderneming haar wereldwijde productie-eenheden als een portfolio van nationale ondernemingen. De structuur wordt multinationalaal genoemd omdat de verschillende nationale eenheden zelfstandig opereren bij het optimaliseren van de strategische positie in hun eigen markt. Deze structuur kon tot voor kort gevonden worden bij oude Europese ondernemingen als Philips en Unilever, die ooit als familiebedrijf begonnen zijn.

Een tweede model is dat van de *internationale organisatie*. Ook in dit model hebben de verschillende nationale eenheden een sterke mate van onafhankelijkheid, maar er is meer coördinatie dan in de multinationale organisatie. Coördinatie en controle vinden plaats binnen een hiërarchisch en geïnstitutionaliseerd geheel van relaties met het hoofdkantoor als sturende eenheid. De structuur van het model wordt ook wel omschreven als een gecoördineerde federatie. De nationale eenheden zijn daarbij wel vrij om nieuwe producten te ontwikkelen of strategieën te volgen, maar het merendeel van de product- en procesinnovaties blijft afkomstig van het moederbedrijf. Deze centraal ontwikkelde innovaties zijn een belangrijk element in de aansturing van de doch-

terondernemingen. Het model werd na de Tweede Wereldoorlog vooral uitgedragen door de Amerikaanse ondernemingen waarbij het management van de moederonderneming in grote lijnen de koers van alle dochters bepaalde.

Het derde model is het model van *mondiale ("global") organisatie*, en is gebaseerd op de gedachten van Henry Ford. Deze wilde op universele basis gestandaardiseerde producten vervaardigen om schaalvoordelen te maximaliseren. Deze gedachte is in de jaren tachtig en negentig aangescherpt door Japanse ondernemingen, die een vergaande aansturing door het hoofdkantoor nastreefden. De rol van de dochterondernemingen is beperkt tot het vervaardigen en verkopen van producten die door het moederbedrijf zijn ontwikkeld. Het strategisch beleid wordt volledig door het hoofdkantoor vastgesteld en gerealiseerd. De verantwoordelijkheden evenals de activa blijven in handen van de moederonderneming; dochterondernemingen dienen ertoe om een mondiale schaal te realiseren.

Bij het analyseren van deze drie modellen constateerden Bartlett en Ghoshal zowel sterke als zwakke punten. Met hun vierde model, de *transnationale organisatie*, introduceren zij het ideale model voor het besturen van een internationale onderneming. De kern van dit model is een zodanige verdeling van activa en bevoegdheden dat er interdependentie tussen de verschillende eenheden ontstaat. Omdat het belangrijk is dat de eenheden zich in een bepaald onderdeel van de productie specialiseren, is een verdeling van bevoegdheden niet wenselijk. Volgens de auteurs moeten de problemen daar opgelost worden waar dat het best kan. Voor verkoop en arbeidsrelaties is dat bijvoorbeeld op het lokale niveau, terwijl het productbeleid juist op centraal niveau gecoördineerd moet worden. Het R&D-beleid wordt binnen dit model door het hoofdkantoor vastgesteld in nauw overleg met de nationale eenheden, omdat deze laatsten het best op de hoogte zijn van lokale voorkeuren.

2.5 De nadruk op externe relaties door Ruigrok en Van Tulder

Ruigrok en Van Tulder (1995) benadrukken dat strategische beslissingen van ondernemingen niet goed begrepen kunnen worden als niet ook gekeken wordt naar de zogenoemde onderhandelingsarena waarin de onderneming zich bevindt. De onderneming onderhoudt namelijk relaties met verschillende onderhandelingspartners, te weten haar toeleveranciers, haar afnemers, haar financiers/eigenaren, haar werknemers, en soms ook de overheid. Elk van deze relaties schept mogelijkheden voor of stelt beperkingen aan de strategische keuzes van de onderneming, inclusief de keuzes inzake internationale investeringen.

Ruigrok en Van Tulder hebben in hun studie naar internationaliseringsstrategieën vooral grote ondernemingen bestudeerd. Deze grote ondernemingen zijn zogenoemde kernondernemingen, die een belangrijke stempel drukken op hun omgeving. De kernonderneming is een soort spin in het netwerk van relaties met afnemers, toeleveranciers, werknemers, financiers/eigenaren en overheid. De houding die een kernonderneming inneemt ten opzichte van de onderhandelingspartners wordt bepaald door de mate waarin de

laatst afhankelijk zijn van de kernonderneming. Indien de onderhandelingspartners van de kernonderneming volkomen onafhankelijk zijn, zal de kernonderneming geneigd zijn relatie met deze partner middels concurrentie of samenwerking in te vullen. Zijn de onderhandelingspartners echter volledig afhankelijk, dan zal de kernonderneming een strategie van structurele onderwerping volgen. De manier waarop de kernonderneming met meer of minder afhankelijke onderhandelingspartners omgaat, wordt het beheersconcept genoemd.

Ruigrok en Van Tulder onderscheiden vijf ideaaltypen 1) van beheersconcepten. Aan deze beheersconcepten koppelen zij vervolgens specifieke internationaliseringsstrategieën. Hun stelling is immers dat de internationaliseringsstrategie van een (kern)onderneming in sterke mate wordt bepaald door de aard van het netwerk waarin de onderneming deelneemt en zijn (machts)positie daarin. In de woorden van Ruigrok en Van Tulder zelf:

"The nature of a firm's domestic bargaining arena is at the root of its internationalisation strategy. Hence a company's internationalisation strategy can only be understood as a direct extension of the nature of the bargaining relations within its domestic industrial complex"

(1995: 169). We zullen hieronder elk van vijf beheersconcepten en de daaruit volgende internationaliseringsstrategie nader toelichten.

Een eerste beheersconcept dat Ruigrok en Van Tulder onderscheiden, is gebaseerd op de opvattingen van Piore en Sabel (1984) over industriële herstructurering. Piore en Sabel zijn van mening dat een onderneming, om optimaal te kunnen reageren op veranderingen in de markt en de technologie, onderdeel moet uitmaken van een flexibele netwerk. Dit beheersconcept, *flexibele specialisatie* genaamd, houdt in dat alle ondernemingen in het netwerk een grote mate van onafhankelijkheid hebben te opzichte van elkaar, maar wel intensief samenwerken, en daarin actief worden ondersteund via overheidsbeleid. Deze ondernemingen richten zich meestal op kleine (niche-)markten, en zijn sterk op *export* georiënteerd. Individueel zijn de ondernemingen te klein voor buitenlandse investeringen.

Een tweede beheersconcept, dat op het vorige voortbouwt, is dat van de *industriële democratie*. Dit concept is een stap verder in de richting van coördinatie en afstemming tussen de ondernemingen van het netwerk. Onderhandelingspartners zijn onafhankelijk, maar hebben invloed op de kernonderneming. De overheid probeert met een beleid van exportbevordering en ontmoediging van buitenlandse productie de onderneming in te bedden in het nationale industrieel complex. Een voorbeeld van zo'n land is Zweden, waar de belangrijkste internationaliseringsstrategie die van de export is en waar zelfs een onderneming als Volvo alleen buitenlandse activiteiten heeft in relatief kleine markten als Nederland en België. Ook bij dit beheersconcept hoort een internationaliseringsstrategie gericht op *export*.

1) Ideaaltipe in Weberiaanse betekenis.

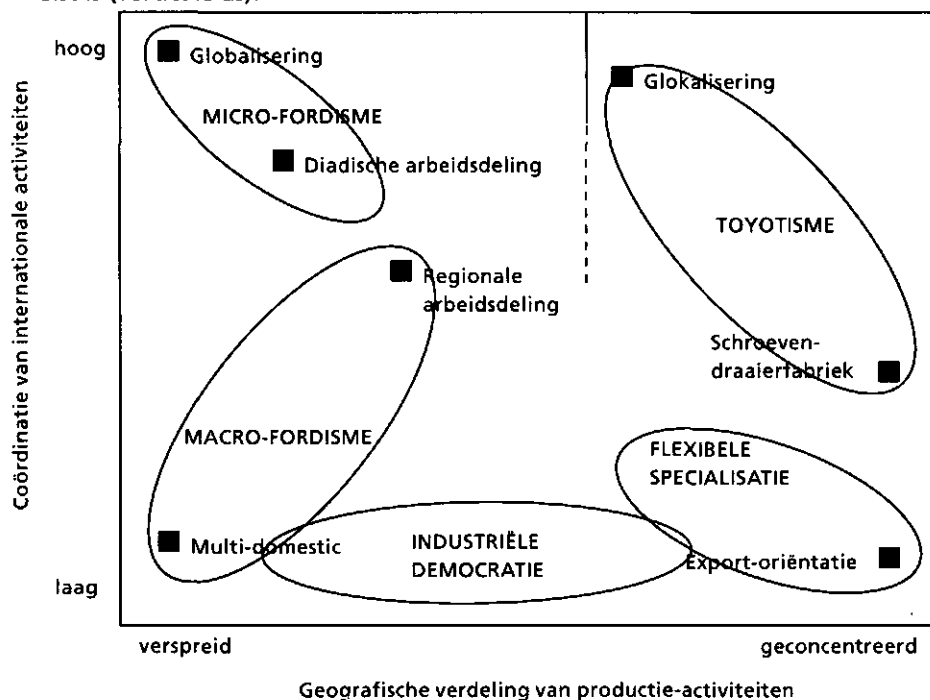
Het derde beheersconcept is dat van *macro-Fordisme*. Fordisme heeft betrekking op massaproductie in grote, verticaal geïntegreerde ondernemingen waarin het profiteren van schaalvoordelen een belangrijke rol speelt. In het macro-Fordistisch beheersconcept zijn vakbonden en overheden belangrijke onderhandelingspartners voor de onderneming. Er is sprake van een zeker evenwicht in de onderhandelingsposities tussen kernonderneming en partners. De internationalisering van macro-Fordistisch ondernemen wordt gekenmerkt door enerzijds *multinationalisatie* en anderzijds *regionale arbeidsverdeling*. Multinationale ondernemingen hebben vaak productievestigingen in verschillende landen. Deze vestigingen opereren relatief onafhankelijk van elkaar, en zijn sterk ingebed in de nationale politieke en economische structuur. Recentelijk verschuift de strategie van deze ondernemingen in de richting van regionale arbeidsverdeling, dat wil zeggen dat niet langer elk land een eigen vestiging heeft, maar dat een verscheiden land vanuit één regionale vestiging worden bediend. Hiermee kunnen beter schaalvoordelen, op regionaal niveau, worden behaald. Daarentegen nemen de kosten voor coördinatie en logistiek toe.

Het vierde beheersconcept is dat van het *micro-Fordisme*. Dit concept, waarbij overheden en vakbonden een minimale rol spelen, is vooral van toepassing op Amerikaanse ondernemingen. De dominantie van de kernonderneming over haar onderhandelingspartners is groter dan onder het micro-Fordisme. Bij het micro-Fordisme horen volgens Ruigrok en Van Tulder twee internationaliseringsstrategieën, namelijk die van *globalisering* en die van *diadische arbeidsverdeling*. Met globalisering wordt bedoeld een strategie waarin de productie van een onderneming wordt verdeeld over de gehele wereld op basis van de comparatieve kosten die per regio of land gelden. Er is dus een hoge mate van geografische arbeidsverdeling binnen de onderneming. Dergelijke ondernemingen zijn sterk voorstander van wereldwijde vrijhandel. Onder diadische arbeidsverdeling is de spreiding van productieve activiteiten beperkt tot twee regio's, bijvoorbeeld Europa en Noord-Amerika.

Het vijfde beheersconcept van Ruigrok en Van Tulder is het *toyotisme*. Dit concept, dat grotendeels is gebaseerd op de ontwikkeling van Japanse ondernemingen in de jaren tachtig (in het bijzonder Toyota), houdt in dat de kernondernemingen verticaal gedeïntegreerd zijn, maar tegelijkertijd een structurele beheersing over hun toeleveranciers en andere onderhandelingspartners uitoefenen. Binnen dit beheersconcept spelen *economies of scope* een belangrijke rol. Bij de internationalisering van toyotistische onderneming speelt de beheersing over de onderhandelingspartners een belangrijke rol. Dit leidt in eerste instantie tot export-oriëntatie. Indien handelsbarrières aanwezig zijn, zullen deze ondernemingen overgaan tot het opzetten van zogenoemde *schroevendraaier-fabrieken*: elementen worden uit het moederland gehaald en in het gastland alleen in elkaar gezet. Hiermee worden handelsbarrières omzeild en kan worden geprofiteerd van lage lonen in het gastland. Als blijkt dat de onderneming in het gastland ook structurele beheersing over onderhandelingspartners kan uitoefenen, dan gaat een toyotistische onderneming over tot *glokalisering*. Dit houdt in dat de onderneming per handelsblok een geografisch geconcentreerd netwerk van toeleveranciers opzet, die een grotendeels

afhankelijke positie te opzichte van de kernonderneming innemen. Bij globalisering kopieert de kernonderneming als het ware het industrieel complex vanuit het moederland naar het gastland. Hierdoor ontstaan regionaal relatief zelfstandige eenheden die elk hun eigen toeleverings-, productie- en distributiestructuur hebben, toegespitst op de lokale of regionale behoeften. Het concept van globalisering is complementair met het idee van Ohmae (1985) dat een internationaal opererende onderneming sterk moet staan op alle drie Triade-markten, die via allerlei handelsbelemmeringen van elkaar gescheiden zijn.

In figuur 2.1 wordt de samenhang tussen de verschillende beheersconcepten en de mogelijke internationaliseringsstrategieën weergegeven door de ovals en de zwarte blokjes. Tevens is per internationaliseringsstrategie aangegeven of de productie-activiteiten sterk gespreid dan wel sterk geconcentreerd zijn (horizontale as) en of een intensieve internationale coördinatie vereist is (verticale as).



Figuur 2.1 Beheersconcepten en internationaliseringsstrategieën

2.6 Conclusie

Porter heeft duidelijk gemaakt dat ondernemingen een heldere strategie moeten volgen, waarbij ze een keuze moeten maken, enerzijds tussen een lagekostenstrategie en een differentiatiestrategie, en anderzijds tussen het

benaderen van een brede markt of van een specifiek marktsegment (focus). Deze keuzes gelden zowel voor de binnenlandse markt als voor de buitenlandse markt. Indien een onderneming internationaal wil gaan, dan spelen daarbij verschillende motieven, betreffende de kosten, de markt, de efficiency en de strategie. Deze motieven volgen in principe uit de gekozen ondernemingsstrategie. Heeft een onderneming eenmaal een besluit genomen om internationaal te investeren, vaak omdat zij binnenlands tegen de grenzen van de groei aanloopt, dan zal zij specifieke keuzes moeten maken over de concrete vorm van de investering. Het eclectisch paradigma van Dunning geeft aan welke elementen bij de keuze van de investering een belangrijke rol spelen: eigendom, locatie en internalisatie (het OLI-model). Bartlett en Ghoshal geven aan uit welke besturingsmodellen een internationaal opererende onderneming kan kiezen. Elk model heeft zo zijn voor- en nadelen.

Met deze theorieën over internationalisering kunnen we een eind komen in de verklaring van de internationaliseringsstrategie van een concrete onderneming. Toch is het niet voldoende. De modellen van Porter, Dunning en Bartlett en Ghoshal zijn alle op de internationaliserende onderneming zelf gericht, en schenken nauwelijks aandacht aan de omgeving van de onderneming ¹⁾. De toegevoegde waarde van Ruigrok en Van Tulder is de aandacht die zij schenken aan de actoren in de directe omgeving van de onderneming: de toeleveranciers, de afnemers, de werknemers, de financiers/eigenaren en de overheid. De (kern)onderneming onderhoudt relaties met deze actoren, en onderhandelt met deze actoren over te leveren producten en diensten. Hoe deze relaties gestructureerd zijn, hoe de afhankelijkheden liggen en hoe de (kern)onderneming ook in de toekomst de relatie met haar partners vorm wil geven, zijn allemaal elementen die een grote invloed hebben op de internationalisering van de (kern)onderneming. Deze relaties kunnen de internationalisering beperken, in een bepaalde richting sturen, maar ook juist bevorderen. Indien een belangrijke klant activiteiten in het buitenland opzet, kan dat reden zijn voor de onderneming om ook in het buitenland te investeren.

In dit rapport wordt sterk geleund op de ideeën van Ruigrok en Van Tulder, in de zin dat bij de beschrijving en analyse van de internationaliseringsstrategieën van de zuivelondernemingen niet alleen de internationale activiteiten zelf worden bestudeerd, maar ook het netwerk van relaties dat elke onderneming in haar moederland heeft. Met name de relaties met toeleveranciers, afnemers en financiers worden in de volgende hoofdstukken besproken.

1) Alleen Dunning kijkt onder het element internalisatie ook naar het bestaan van geschikte toeleveranciers en distributeurs, dat een rol speelt bij de afweging een activiteit intern of via een markttransactie uit te voeren.

3. ONTWIKKELINGEN IN DE ZUIVELSECTOR

In dit hoofdstuk bespreken we de veranderingen die zich in de omgeving van de zuivelondernemingen afspelen. Deze veranderingen zijn van invloed op het strategisch handelen van een onderneming. Het betreft hier veranderingen in de vraag naar zuivelproducten enerzijds en beleidsveranderingen anderzijds. Bij de veranderingen in de vraag kijken we eerst naar de consumentenmarkt: de omvang, het karakter, nieuwe trends en het segmenteren van de markt. In de tweede plaats kijken we naar de detailhandel omdat de vraag van de consument de zuivelondernemingen bereikt via de detailhandel. Vooral de gevolgen van de toenemende concentratie in deze branche en de veranderende positie van huismerken zijn hier van strategisch belang. Een derde ontwikkeling die we in dit hoofdstuk bespreken, is de verandering in het zuivelbeleid. Deze beleidsverandering betreft de liberalisering van markten in het kader van de GATT/WTO en het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid. De reactie van de zuivelondernemingen op al deze uitdagingen wordt aan het eind van het hoofdstuk besproken.

3.1 De veranderingen in de markt

De (Europese) markt voor zuivelproducten wordt gekenmerkt door geringe groei, toenemende concurrentie en kwalitatieve veranderingen in de vraag. Het eerste kenmerk betreft de geringe groei in de totale zuivelmarkt. Deze groei wordt vooral bepaald door een tweetal factoren, namelijk het inkomen per hoofd van de bevolking en groei van de bevolking (Steenkamp, 1996:5). Voor de EU, de belangrijkste afzetmarkt voor veel Europese zuivelondernemingen, geeft dat een pessimistisch beeld. De groeimogelijkheden van deze markt, in termen van bevolkings- en inkomensgroei, zijn beperkt ¹⁾. Heel anders is dat in gebieden als Latijns-Amerika, Centraal- en Oost-Europa en Azië, waarbij vooral China en India omvangrijke groeimarkten zijn. Europese zuivelonderneming profiteren maar zeer gering van deze (verre) groeimarkten, nog steeds wordt het grootste deel van de productie aan de Europese consument verkocht.

Het tweede kenmerk van de (Europese) zuivelmarkt is dat de concurrentie steeds heviger wordt, vooral door veranderingen in het Europese landbouwbeleid (zie paragraaf 3.3). Het gevolg is dat de marges onder druk komen te staan, in het bijzonder voor de bulksegmenten van de markt. Een voorbeeld

1) De OECD (1996b) gaat in haar middellangetermijnplanning voor de zuivelsector uit van een groei van het BNP van 2,5% per jaar bij een bevolkingsgroei van minder dan 1%.

binnen de zuivel is de verkoop van consumptiemelk. Dit product wordt door de supermarkten veelal onder huismerk verkocht en fungeert als een *traffic builder*: laag geprijsde melk, soms zelfs met verlies aangeboden, moet mensen naar de winkel lokken om vervolgens naast melk ook andere producten te kopen. Veel ondernemingen reageren hierop door zich meer te richten op producten met een hogere toegevoegde waarde of door zich te profileren met merkproducten. Zo brengt Campina Melkunie (CM) in de markt van consumptiemelk tegenwoordig melk met extra calcium op de markt. Op deze manier geeft CM haar consumptiemelk meerwaarde en moet dit product zich duidelijk onderscheiden. Tegelijkertijd probeert deze zuivelonderneming ook haar merkpositie te verbeteren met uitgebreide reclame voor haar *Melkunie*-producten. CM probeert met beide strategieën haar positie in de markt van dagverse producten te verbeteren. Deze producten moeten een vaste klantengroep krijgen die het product op basis van haar merk of eigenschappen zal (blijven) kopen.

Hiermee zijn we bij het derde kenmerk element van de Europese zuivelmarkt aangekomen, namelijk veranderende consumptiepatronen. Deze veranderingen in het gedrag van de consument kunnen we samenvatten met de woorden gezondheid, gemak, buitenshuis eten en variatie. Door consumptiemelk uit te rusten met extra calcium speelt CM nadrukkelijk in op de behoefte van bepaalde consumenten naar gezonde producten. Zuivelondernemingen spelen actief in op het gezonde imago van melk. Een aparte categorie gezonde zuivelproducten vormen de functionele voedingsmiddelen ("functional foods"), die een uitgesproken gezondheidsclaim hebben. Een voorbeeld vormt het product *Yakult* dat uitgerust is met bacteriën die een positieve invloed zouden hebben op de darmflora. Deze producten moeten zich duidelijk profileren naast de "light" producten die de laatste jaren ook sterk in opkomst zijn. Vetarme kaas zoals *Milner* is hier een voorbeeld van. Producten die ook inspelen op het gezonde en verantwoorde imago van zuivel zijn de biologische producten. In Nederland wordt biologische zuivel onder het merk *De Groene Koe* verkocht en het kaasmerk *Landana* van BolsWessanen is uitsluitend vervaardigd van zogenaamde natuurlijke ingrediënten.

Naast meer nadruk op gezondheid zien we ook een toenemende vraag naar gemaksvoeding. Oorzaken zijn onder andere de groeiende groep tweeverdieners vanwege een toenemende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Kant-en-klaarmaaltijden als pizza's en hamburgers, maar ook voorverpakte geraspte en gesneden kaas wordt door deze consumenten veelvuldig gekocht. Voor de zuivelindustrie betekent dit meer aandacht voor aspecten als verpakking en bereidingsgemak.

Complementair hieraan is de trend van het nuttigen van maaltijden buitenshuis. Door toenemende tijdsdruk en mobiliteit worden maaltijden op andere tijdstippen en plaatsen geconsumeerd. Voorbeelden zijn bedrijfskantines en fastfoodrestaurants. Deze zogenoemde *food service*-ondernemingen stellen specifieke eisen aan de variëteit en kwaliteit van zuivelproducten. De professionele markt is een groeiemarkt, waarop zuivelondernemingen zich graag richten. Het Nederlandse Coberco heeft bijvoorbeeld een exclusief leveringscontract

met McDonald's in de Benelux, Frankrijk en Italië om de grondstoffen voor de room en milkshakes te leveren.

Of de consument nu thuis of uit eet, hij/zij heeft behoefte aan meer variatie in het productaanbod. De consument probeert eerder nieuwe en/of exotische voedingsmiddelen uit, die mede via de media worden aangeprezen. De consument reageert op deze behoefte aan variatie (en versterkt die behoefte) door het op de markt brengen van steeds weer nieuwe productvarianties. Deze trend kan geïllustreerd worden aan de hand van de dessertsmarkt. Producenten als Mona, Müller en Danone introduceren oneindig veel varianten op een traditioneel product als yoghurt of kwark.

Deze veranderingen in de consumptiepatronen betekenen voor de zuivelondernemingen dat ze meer nieuwe producten op de markt moeten brengen en dat die producten meer dan in het verleden op een specifiek marktsegment moet worden afgestemd. Dit alles vraagt extra investeringen, vooral op het terrein van productontwikkeling en marketing. Zo heeft BolsWessanen tientallen miljoenen geïnvesteerd in de ontwikkeling maar vooral ook de promotie van haar merkkaas *Leerdammer*. FRIESLAND Dairy Foods (FDF) probeert in de markt van langhoudbare melk en melkpoeders zich te onderscheiden met verschillende soorten kofficreamers.

3.2 De rol van de detailhandel

Zuivelondernemingen leveren zelden direct aan de consument; het is de detailhandel die zuivelproducten aan de consument verkoopt. Dit betekent dat de detailhandel de belangrijkste klant is van de zuivelindustrie. De relatie tussen de zuivelonderneming en de detailhandel is de laatste jaren nogal aan verandering onderhevig. Deze relatie wordt beïnvloed door toenemende concentratie, zowel bij de detailhandel als bij de zuivelindustrie zelf. Bovendien worden steeds meer zuivelproducten onder huismerk verkocht.

In de relatie zuivelindustrie-detailhandel waren de producenten jarenlang de sterkste onderhandelingspartner. Deze rollen zijn momenteel omgedraaid. Door fusies, overnames en samenwerkingsverbanden is de detailhandel veel geconcentreerder geworden. In 1992 hadden de drie grootste detailhandelaars in Zwitserland, Zweden en Finland ruim 70% van de levensmiddelenmarkt in handen. In Denemarken, Nederland en Noorwegen was dit aandeel rond de 60% en in Oostenrijk, Ierland, Frankrijk, Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk hadden de grootste drie rond de 40% van de markt (Heijbroek et al., 1995: 35). De trend naar concentratie in de levensmiddelenafzet is zichtbaar in de dominante positie van de grote supermarktketens, maar ook - minder zichtbaar - in de concentratie van de inkooporganisaties. Naast een fusiegolf per land, zien we in de Europese detailhandel ook een trend naar internationale samenwerking bij inkoop tussen de grote supermarktketens.

Binnen de detailhandel is er een verschuiving opgetreden ten gunste van de supermarkten die tegenwoordig het grootste deel van de afzet van levensmiddelen voor hun rekening nemen. Deze ontwikkeling is ten koste gegaan van de traditionele verkooppunten zoals de speciaalzaken (de melkboer). Zo

wordt in Nederland 90% van de dagverse zuivelproducten via de supermarkt verkocht. Voor kaas ligt dit percentage op 76% omdat hier de positie van de speciaalzaak nog relatief sterk is (Boerderij, 4-2-97). Zowel supermarktketens als kleine zelfstandige ondernemingen hebben zich tegenwoordig aangesloten bij grote inkooporganisaties 1).

Een belangrijke reden voor de detailhandel om hun schaal te vergroten is het versterken van hun inkoopmacht en daarmee hun onderhandelingspositie ten opzichte van de voedingsmiddelenindustrie. In dit streven naar schaalvergroting nemen de detaillisten niet alleen binnenlandse, maar steeds vaker ook buitenlandse ondernemingen over. Dit stelt individuele supermarkten in staat om de verschillende nationale aanbieders van zuivelproducten tegen elkaar uit te spelen op zaken als prijs en leveringsvoorwaarden. Zo probeerde de Deense supermarktketen FDB begin dit jaar een prijsverlaging bij de grootste Deense zuivelonderneming MD Foods af te dwingen met het dreigement de melk anders uit Duitsland te zullen halen (Voorbergen, 1997). Uit een onlangs in het Verenigd Koninkrijk gehouden onderzoek van KPMG onder fabrikanten van levensmiddelen bleek dat 74% van de fabrikanten de toenemende concentratie van de detailhandel als een directe bedreiging ervaart (Eurofood, 27-2-97).

Een andere mogelijke bedreiging voor de zuivelondernemingen vormt de opkomst en veranderde positie van de huismerken. Waar huismerken eerder geassocieerd werden met kwalitatief laagwaardige en goedkope producten, profileren deze producten zich steeds meer naast de B- en zelfs de A-merken. Een onderneming als Albert Heijn is er middels een consequent beleid van kwalitatief hoogwaardige huismerken in geslaagd haar huismerkartikelen naast de A-merken te profileren. Een discounter als Aldi daarentegen voert een huismerkenbeleid met nadruk op de lage prijs. Een derde vorm van huismerkenbeleid is dat van de Britse detaillist Marks & Spencer, die alleen maar producten onder huismerk verkoopt.

Het gevolg van de grote vlucht van producten onder huismerk is dat de merkproducten van de zuivelondernemingen moeten concurreren met de producten onder huismerk, die meestal goedkoper zijn. Het merkproduct moet zich dus nog duidelijker onderscheiden van de rest, wat extra marketingkosten met zich meebrengt. Toch moet de opkomst van de producten onder huismerk niet alleen negatief worden beoordeeld. Dezelfde zuivelenaar levert vaak merkproducten en huismerken. Een zuivelonderneming die producten onder huismerk levert aan een supermarktketen is gegarandeerd van een grote, redelijk stabiele afzetmarkt. Bovendien heeft de producent veel lagere marketingkos-

1) De grootste inkooporganisatie in Nederland is Superunie, die inkoop voor onder andere de Vendex-supermarkten (Konmar, Edah) en voor de keten Super De Boer (in 1997 ontstaan uit fusie tussen groothandel Unigro en supermarktketen De Boer Winkelbedrijven). Superunie heeft een marktaandeel van 30% in de verkoop van levensmiddelen. De tweede grote inkoper is Schuitema (voor 73% in handen van Ahold) die inkoop voor haar eigen supermarktketen C1000 en voor de ketens van vrijwillige filiaalbedrijven Spar, Voordeelmarkt, Kopak en Casper.

ten. Het grootste nadeel is echter dat de zuivelonderneming in een afhankelijke positie komt ten opzichte van de supermarktketen.

Ook door een aantal andere ontwikkelingen is de onderhandelingsmacht van de detaillist tegenover de zuivelonderneming toegenomen. Door de introductie van de streepjescodes hebben de supermarkten veel sneller een duidelijk beeld van de omloopsnelheid van elk product. Dit verschaft de supermarkten uiterst belangrijke informatie waarmee vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd kunnen worden en de voorraden laag kunnen worden gehouden. Bij dagverse producten is dat van belang voor zowel de supermarkt als de producent. In gevallen waarin dit wederzijds belang onderkend wordt, gaan de supermarkt en zuivelonderneming soms over tot *Efficient Consumer Response* (ECR). Deze vorm van verticale samenwerking binnen de kolom is redelijk nieuw en vereist een wederzijdse inzet. Een voorbeeld is de samenwerking tussen Campina Melkunie en TSN, de gezamenlijke inkoper van Schuitema en Sperwer (Anoniem, 1997). De melk die onder het huismerk van Schuitema, 's Lands Beste, wordt verkocht, werd voorheen uit Duitsland geïmporteerd, maar wordt nu geleverd door CM. Het voordeel voor CM zit in de productie van de producten onder huismerk en in de extra schapruimte die zij krijgt voor haar eigen merkproducten. Het voordeel voor Schuitema zit in een aantrekkelijke marges op haar huismerkproducten en in de aanlevering van zuivelproducten op elk gewenst moment van de dag.

3.3 De veranderingen in beleid

De belangrijkste veranderingen in het zuivelbeleid zijn een direct gevolg van de GATT-afspraken zoals overeengekomen in de Uruguay-ronde (1994). Het belangrijkste resultaat van deze onderhandelingsronde was dat er voor het eerst overeenstemming werd bereikt over liberalisering van de markt voor landbouwproducten. De vier belangrijkste GATT-afspraken die de Europese zuivelsector treffen, zijn de volgende (OECD 1996a):

- alle non-tarifaire belemmeringen, inclusief variabele heffingen en importquota, moeten worden omgezet in tarifaire belemmeringen die vervolgens in zes jaar tijd (1995-2001) met in totaal 36% verlaagd worden;
- de toegang tot de interne Europese markt moet worden verruimd, tot 3% van de interne consumptie in 1995 en tot 5% in 2001. Dit betekent een potentieel extra import in de EU van 1,4 miljoen ton melkequivalenten (dit is ongeveer 2% van de zuivelconsumptie in 1995, oftewel circa 70 miljoen ton);
- de uitgaven voor subsidies bij export moeten in 2001 met 36% vermindert zijn ten opzichte van de periode 1986-1990, waarbij het volume van de gesubsidieerde export in zes stappen met 21% verlaagd moet worden. Deze verlaging geldt zowel voor primaire als bewerkte producten;
- de interne steun voor agrarische producten wordt in de periode 1995-2001 met 20% verlaagd ten opzichte van 1986-1988. Uitzondering op deze reductie vormt de directe inkomenssteun, waarbij binnen het GLB verwezen kan worden naar het plan Mac Sharry.

Het doel van deze afspraken is het verminderen van de gesubsidieerde export naar de wereldmarkt en het openstellen van elkaars markten. De achterliggende gedachte is dat de toegenomen concurrentie welvaartseffecten voor de consumenten genereert. Daarnaast is het systeem van exportsubsidies politiek steeds gevoeliger komen te liggen en is het een van de omvangrijkste posten op de Europese begroting. Het gevolg voor de Europese producenten is echter dat hun concurrentiepositie aanzienlijk verslechtert. Enerzijds neemt namelijk de concurrentie op de binnenlandse markt toe. Anderzijds wordt de exportpositie verslechterd door de geringere exportsubsidies. Landen die profiteren van deze EU-maatregelen zijn vooral de Verenigde Staten, Australië en Nieuw-Zeeland 1).

Voor Nederland is vooral de export van kaas naar derde landen een punt van zorg. Was in 1991-1992 het volume van de gesubsidieerde kaasexport 1991-1992 nog 427.000 ton, in 2000 moet dat tot 321.000 ton zijn teruggebracht (tabel 3.1). Vanaf 1995 moet er in stappen 106.000 ton gesubsidieerde kaas minder geëxporteerd worden. Ook de totale uitgaven aan exportsubsidies moet flink worden teruggebracht (tabel 3.2). De situatie voor boter en melkpoeder is minder bedreigend, in de zin dat de export van boter naar derde landen over de laatste jaren al een dalend verloop laat zien. De klap van afgenomen subsidies zal hier dus minder hard aankomen dan bij de kaas.

Tabel 3.1 Verplichte reductie van de gesubsidieerde uitvoer van zuivelproducten (1.000 ton)

	1995	2000	Jaarlijks
Kaas	427	321	-21
Boter	488	399	-15
Magere melkpoeder	335	273	-10
Overig	1.185	958	-38

Bron: Europese Commissie, 1996, *GATT EU-15 Schedules*.

Tabel 3.2 Veranderingen in omvang van de exportsubsidies (miljoen ecu)

	Gem. 86-90	Max. in 2000	Reductie a)
Kaas	534	342	158
Boter	1.481	948	477
Magere melkpoeder	431	276	133
Overig	1.090	698	363

a) De reductie bedraagt 36% van het gemiddelde van 1986-1990, zoals overeengekomen in de Uruguay-overeenkomst.

Bron: Europese Commissie, 1996, *GATT EU-15 Schedules*.

- 1) In prognoses van de Danish Dairy Board wordt voorspeld dat de kaasexport van Australië en Nieuw-Zeeland met respectievelijk 39 en 173% zal stijgen, terwijl de export van de EU met 73% zal dalen (Sørensen, 1995:21).

Naast de reeds afgesproken veranderingen in het Europese zuivelbeleid, zullen er in de toekomst nog een aantal veranderingen gaan plaatsvinden. Op dit moment is nog niet aan te geven welke consequenties de toekomstige veranderingen precies zullen hebben voor de Europese zuivelindustrie. Als eerste ontwikkeling is er toekomstige uitbreiding van de EU met de landen uit Centraal- en Oost-Europa. Polen, Tsjechië, Hongarije, Slovenië en Estland komen als eerste in aanmerking om tot de EU toe te treden. Met toetreding van deze landen wordt de omvang van de interne markt uitgebreid; deze landen zijn gezamenlijk netto-importeur van zuivelproducten. Een tweede uitdaging betreft een nieuwe handelsronde onder de WTO. In deze handelsronde, die waarschijnlijk in het jaar 2001 zal starten, zullen een aantal landen aandringen op verdere reductie van de bescherming van de Europese landbouwsector. Waarschijnlijk zullen de productgebonden subsidies verder afnemen en eventueel worden vervangen door direct inkomensondersteuning voor de Europese boeren.

3.4 Hoe reageren de zuivelondernemingen?

De geschetste veranderingen in de consumptie van zuivelproducten, in de positie van de detailhandel en in het beleid stellen de zuivelondernemingen voor grote uitdagingen. Hun reactie is divers en wordt onder ander bepaald door de omvang van de onderneming, het productassortiment, de mate van internationalisering en het land waarin de onderneming zijn meeste activiteiten heeft.

Een van de belangrijkste reacties van de zuivelondernemingen op deze uitdagingen is het volgen van een meer expliciete bedrijfsstrategie. Waar ondernemingen voorheen "van alle markten thuis" waren, zullen ze in de toekomst een meer bewuste keuze maken voor een generieke strategie. Daarbij hoeft overigens niet de gehele onderneming dezelfde strategie te volgen. Per divisie, mits deze groot genoeg is, kan een expliciete strategie worden gevolgd. De in het vorige hoofdstuk besproken generieke strategieën van Porter - kostenleiderschap, differentiatie, kostenfocus en differentiatiefocus - zijn een goed handvat om de strategische keuzes van de zuivelondernemingen te begrijpen.

Een aantal ondernemingen zal zich meer dan in het verleden toeleggen op de productie van generieke producten. Deze ondernemingen streven naar kostenleiderschap, via voortdurende efficiencyverbetering in het productieproces, onder andere via schaalvergroting. Een tweede strategische optie voor ondernemingen is het verbreden van het productassortiment. Deze differentiatiestrategie is vooral interessant voor ondernemingen die zich toeleggen op de verkoop van merkproducten en producten voor specifieke marktsegmenten. Voorbeelden zijn de producten die op de gezondheidswens van de consument inspelen, zoals FysiQ en Vifit van Campina Melkunie. Met deze producten kan de onderneming zich profileren, dat wil zeggen onderscheiden van andere producten/ondernemingen. Bovendien hebben deze producten over het algemeen een hogere toegevoegde waarde. Het nadeel is echter dat de onderne-

ming flink moet investeren in productinnovatie (dus in R&D) en in marketing. Indien een onderneming zich tot een specifiek marktsegment wil beperken, dan kan zij een focus-kostenleiderstrategie volgen of een focus-differentiatie-strategie.

Zowel bij de kostenleiderstrategie als de differentiatiestrategie streven de ondernemingen schaalvergroting na. Een overduidelijk voorbeeld daarvan is de fusie tussen FRIESLAND Dairy Foods, Coberco, Twee Provinciën en Zuid-Oost Hoek. Bij de kostenleiderstrategie gaat het om traditionele schaalvoordelen die kunnen worden behaald door het verbeteren van de efficiency van het productie- en logistieke proces. Bij de differentiatiestrategie gaat het vooral om de minimale omvang van de onderneming die nodig is om bepaalde investeringen in R&D en marketing te kunnen dragen. Bij deze strategie gaat het vooral om zogenoemde *economies of scope*: voordelen die worden behaald doordat men verschillende producten gezamenlijk ontwikkelt, produceert en/of vermarkt. Zijn de marketingkosten die nodig zijn om een merk onder de aandacht van de consument te brengen eenmaal gemaakt, dan kunnen verschillende producten onder datzelfde merk op de markt worden gebracht tegen geringe meerkosten. Naarmate ondernemingen meer op merkproducten overschakelen, worden *economies of scope* belangrijker. Een voorbeeld van deze marketingstrategie toont de Franse zuivelonderneming Besnier, die een aantal jaren geleden camembert van het merk *Président* op de Amerikaanse markt heeft geïntroduceerd, en nu dat het merk daar gevestigd is, ook andere zuivelproducten onder de naam *Président* op de Amerikaanse markt brengt.

De groei die de zuivelondernemingen nastreven, zowel om schaalvoordelen als *scope*-voordelen te behalen, kan bij een gequoteerde grondstofmarkt als die van melk gerealiseerd worden door enerzijds fusie met of overname van andere ondernemingen en anderzijds een strategische alliantie (*joint venture*) aan te gaan met een andere onderneming. Vaak kan de gewenste groei in het eigen land niet of moeizaam gerealiseerd worden. Niet alleen omdat er binnenlands al vaak een sterke concentratie bestaat, zoals in Nederland en Engeland, maar ook omdat ondernemingen kieskeuriger zijn geworden bij het zoeken van een fusie- of samenwerkingspartner.

Een grotere onderneming is ook noodzakelijk om voldoende tegenwicht (*countervailing power*) te bieden tegenover de grote supermarktketens en inkooporganisaties. Ook hier geldt dat de schaalvergroting niet langer een nationaal maar een Europees proces is. De schaalvergroting in de detailhandel en in de voedingsmiddelenindustrie is een zichzelf voedend proces, met de bekende kip en ei vraag.

Tot slot de reacties van de ondernemingen op de veranderingen in het beleid. Deze reacties zijn afhankelijk van de exportgevoeligheid van het productpakket en de landen waar de producten worden afgezet. Ondernemingen die traditioneel sterk op de interne markt georiënteerd zijn, krijgen van twee kanten te maken met toenemende concurrentie. Enerzijds neemt de concurrentie van buiten de EU toe door verlaging van de importheffingen. Anderzijds verleggen sommige zuivelondernemingen, vanwege de afnemende exportsubsidies, het zwaartepunt van hun afzet naar de interne markt. Een voorbeeld hiervan is het Deense MD Foods dat veel speciale kazen exporteert. Sinds de

GATT/WTO-afspraken effectief zijn geworden (juli 1995), zijn de exportsubsidies voor mozzarella met 23%, voor feta met 27% en voor roomkaas met 58% gedaald (MD Foods, *Annual Report 95/96*). Deze 1995 richt MD Foods zich minder op kaasexport naar derde landen, en meer op afzet binnen de EU. Hiermee wordt uiteraard de concurrentie op de interne markt verhevigd.

Voor ondernemingen die traditioneel veel exporteren naar derde landen zijn de problemen minstens zo groot. Zij zien zich door het wegvallen van de exportsubsidies geconfronteerd met een verslechterde concurrentiepositie op de wereldmarkt. Op twee manieren kunnen ondernemingen proberen toch de buitenlandse klanten te blijven bedienen. Door producten met specifieke kenmerken te verkopen (bijvoorbeeld merkproducten), kan men een klant aan zich binden. Door lokaal te gaan produceren, met lokale grondstoffen of met melkpoeder die op de wereldmarkt is gekocht, heeft men de uit de EU geëxporteerde grondstof niet meer nodig. Deze laatste optie is voor coöperaties echter problematisch. Zo'n buitenlandse productieverstiging is prima als het gaat om aanvullende inkomsten te genereren, maar het kan geen alternatief zijn voor de afzet van binnenlands geproduceerd zuivelproducten. De melk van de leden moet immers verwerkt worden.

Een derde alternatieve reactie op de beleidsveranderingen is het uitbreiden van het productassortiment met niet-zuivelproducten. Sommige ondernemingen ervaren de afhankelijkheid van de zuivel als bedreigend en vullen hun activiteiten aan met de productie van andere voedingsmiddelen of het uitvoeren van aanverwante diensten. Een voorbeeld hiervan is Coberco dat de productie van de vruchtensappen als *Appelsientje* en *Dubbeldrank* een meer prominente positie in de onderneming geeft. Coberco ziet zichzelf dan ook als "een levensmiddelenonderneming met een hart van zuivel". Het Britse Unigate haalt tegenwoordig zo'n 20% van haar omzet uit de distributie van zuivelproducten en andere levensmiddelen. Al met al leiden de veranderingen tot een algehele heroriëntatie van de kernactiviteiten evenals een heroriëntatie naar afzetgebied.

doen ze
al jaren

Concluderend kunnen we stellen dat veranderingen in de markt voor zuivelproducten vragen om enerzijds efficiencyverbetering en anderzijds meer investeringen in R&D en marketing. Beiden zijn beter te realiseren naarmate de onderneming groter is. Er is dus een grote behoefte aan groei, die meestal nationaal niet (meer) te realiseren is. Internationalisering is daarom een logisch antwoord op de huidige uitdagingen voor de zuivelindustrie.

4. DE ZUIVELINDUSTRIE IN ZES EUROPESE LANDEN

In dit hoofdstuk bespreken we de zuivelindustrie in een aantal Europese landen: Nederland, Denemarken Duitsland, Frankrijk, Italië en het Verenigd Koninkrijk. Omdat we niet alle Europese landen konden bestuderen, hebben we gekozen voor die landen die het moederland zijn van een of meer van de zuivelondernemingen die we in de volgende hoofdstukken zullen bespreken. Per land gaan we in op de structuur van de zuivelindustrie zelf en van de detailhandel. Daarnaast komen ook specifieke consumentenvoorkeuren in de respectievelijke landen aan de orde. De gegevens over de structuur van de zuivelindustrie zijn grotendeels ontleend aan Rama en Pieri (1995).

De grootste Europese zuivellanden, gemeten in melkaanvoer, zijn Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk Nederland, Italië, Ierland, Spanje en Denemarken (in deze volgorde). Ierland en Spanje, elk met ruim 5 miljard kg melkaanvoer, zijn buiten dit onderzoek gehouden. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de productie van verschillende groepen zuivelproducten in de zes bestudeerde landen. Hoewel de meeste landen nog steeds vele soorten zuivelproducten maken, zien we toch een relatieve specialisatie. Consumptiemelkproducten zijn voor Italië en het Verenigd Koninkrijk relatief belangrijker; boter is belangrijk in Frankrijk en Duitsland; kaas is in bijna alle landen belangrijk behalve in het Verenigd Koninkrijk; condens is vooral in Nederland en Duitsland een belangrijk product; bij melkpoeder ligt de nadruk op Denemarken, Frankrijk en Duitsland.

Tabel 4.1 Melkaanvoer en zuivelproductie in zes EU-landen (1995, miljoen kg)

	Neder- land	Dene- marken	Verenigd Koninkrijk	Frankrijk	Duitsland	Italië
Melkaanvoer	10.825	4.473	14.047	23.360	29.966	9.678
Consumptiemelk en -producten	1.629	689	7.146	5.506	7.9927	3.198
Boter	132	54	127	454	486	93
Kaas a)	694	311	354	1.488	1.453	784
Gecondenseerde melk	350	13	181	47	551	0
Melkpoeder b)	165	127	207	583	620	1

a) Fabriekskaas, alleen uit koemelk; b) Niet-magere melkpoeder en magere melkpoeder.

Bron: Produktschap voor Zuivel, *Statistisch Jaaroverzicht 1996*.

4.1 Nederland 1)

De Nederlandse zuivel staat bekend om haar grotendeels coöperatieve structuur. De drie grootste zuivelondernemingen, Campina Melkunie, FRIESLAND Dairy Foods en Coberco zijn allen coöperaties. Samen verwerken ze zo'n 75% van de totale Nederlandse melk, de resterende hoeveelheid wordt verwerkt door 19 particuliere en coöperatieve ondernemingen. Belangrijke ondernemingen binnen een groep van 9 particuliere ondernemingen zijn bekende multinationals als Unilever, Nestlé, Nutricia en BolsWessanen, die in Nederland een bescheiden aandeel van de totale hoeveelheid melk verwerken 2).

De grootste productgroepen in de Nederlandse zuivelindustrie zijn melk en melkproducten (ook wel dagverse producten genoemd) en kaas. Melk en melkproducten worden grotendeels op de binnenlandse markt afgezet. De consumptie van deze producten is de laatste vijf jaar licht gedaald (Produktschap voor Zuivel, 1996). De export van deze dagverse producten beperkt zich voornamelijk tot de omliggende landen. Voor de Nederlandse kaasproductie geldt dat deze vele malen hoger is dan de binnenlandse consumptie. Opvallend aan de Nederlandse kaas is dat men relatief weinig (regionale) specialiteiten kent. Belangrijkste exportkaas is nog altijd de Goudse en Edammer. De prijs van deze kazen is de laatste jaren fors gedaald, van boven de f 6,50 per kilo jongbelegen Goudse naar net boven de f 6,00 eind 1996. Zo'n prijsdaling heeft belangrijke consequenties voor de Nederlandse zuivelindustrie, daar nog altijd zo'n 55% van de aangeleverde melk tot kaas wordt verwerkt 3).

De verkoop van zuivelproducten aan consument geschiedt voor meer dan 80% via de supermarkt. De rest nemen de speciaalzaken voor hun rekening. Naast met de supermarktketens zelf hebben de zuivelondernemingen ook te maken met (overkoepelende) inkooporganisaties. De grootste inkoper van levensmiddelen is de inkooporganisatie Superunie, met een marktaandeel van 30%. Tweede inkoper, met een marktaandeel van 28%, is Ahold dat voor haar eigen supermarkten inkoopt (Boerderij, 4-2-97). De Nederlandse zuivelindustrie ziet zich met een steeds kleinere groep van grote afnemers geconfronteerd.

In de Nederlandse zuivelexport, weergegeven in tabel 4.2, is een belangrijke rol weggelegd voor kaas. Het zwaartepunt van de export ligt voor dit product, zoals voor bijna alle producten, in de EU. Binnen de EU is Duitsland het voornaamste bestemmingsland; Frankrijk volgt op enige afstand. Nederland is de belangrijkste exporteur van gecondenseerde en geëvaporeerde melk naar derde landen, met een aandeel van zo'n 50% van de totale wereldexport.

-
- 1) Lezers geïnteresseerd in een vergelijking van de melkveehouderij in de verschillende EU-landen wordt verwezen naar de LEI-DLO-publicatie "De Nederlandse landbouw op het scorebord" (Boone et al., 1996).
 - 2) In 1998 zullen FDF, Coberco en de twee kleine kaascoöperaties Twee Provinciën en Zuidoost-Hoek fuseren tot FRIESLAND Coberco. Deze nieuwe coöperatie zal circa 50% van de Nederlandse melkaanvoer verwerken.
 - 3) Overigens is de kaasprijs in 1997 weer gestegen. Niet duidelijk is of dit een structurele stijging is.

Tabel 4.2 Zuivelexport van Nederland (1996, miljoen gulden)

	EU	Oost-Europa a)	VS	Midden-Oosten	Japan	Overig	Totaal
Kaas	3.400	93	120	20	47	182	3.862
Boter	779	50	-	63	-	63	956
Dagvers	461	10	-	34	-	37	542
Poeder	248	12	-	317	8	560	1.145
Overig	564	15	3	125	14	339	1.060
Totaal	5.452	180	124	559	69	1.181	7.565

Toelichting:

Kaas: kaas en wrongel;
 Boter: boter, zuivelpasta en andere van zuivel afkomstige vetstoffen;
 Dagverse producten: melk, karnemelk, yoghurt en room;
 Poeder: magere en volle melkpoeder;
 Overig: wei, condens, ex-eiwitstoffen, gewijzigd zetmeel en lijm.

a) Oost-Europa is inclusief de voormalige Sovjet-Unie.

Bestemmingslanden met een aandeel kleiner dan 1.5% van de totale uitvoerwaarde worden niet vermeld.

Bron: LEI-DLO (EXMIS).

4.2 Denemarken

De twee coöperaties MD Foods en Kløver domineren de binnenlandse markt, samen verwerken zij 81% van het totale binnenlandse melkaanbod van zo'n 4,5 miljard liter (Bessey en Wilson, 1996:143). De coöperatie MD Foods heeft tweederde van de totale Deense melkverwerking in handen en behoort tot de top vijf van Europese zuivelondernemingen. Toch zijn er in Denemarken in 1995 in totaal nog 52 verwerkende ondernemingen actief, waarbij zo'n 90% van de melk door coöperaties verwerkt wordt (Danish Dairy Board, 1996:14). Het grootste deel van de aangevoerde melk wordt verwerkt tot kaas en dan vooral feta. Deze kaassoort was jarenlang het belangrijkste exportproduct, maar haar aandeel daalt sinds 1994. Verklaring hiervoor is enerzijds het wegvallen van exportsubsidies en anderzijds het feit dat de naam feta in 2001 alleen nog gebruikt mag worden voor kaas die in Griekenland geproduceerd wordt (DII, vol.62, nr.5).

Het zwaartepunt van de Deense productie ligt in de dagverse producten en de kaas. Dagverse producten werden in 1995 voor meer dan 90% op de binnenlandse markt afgezet. Dit in tegenstelling tot de kaas, waarvan slechts 23% op de binnenlandse markt geconsumeerd werd (Danish Dairy Board, 1996:24). Voor beide productgroepen geldt dat de binnenlandse consumptie een dalend verloop laat zien. Andere belangrijke producten voor Denemarken zijn volle melkpoeder, die grotendeels geëxporteerd wordt, en spreads.

Op de binnenlandse markt een aantal grote detailhandelaren aanwezig. Zo hebben de drie grootste detaillisten een marktaandeel van respectievelijk 21, 18 en 17% van de totale levensmiddelenomzet. De top-vijf van detailhan-

delaren heeft in totaal een marktaandeel van 72% (Markon Market Research, 1996:5-1). Opvallend aan de Deense structuur van zuivelafzet is dat er ondanks de omvangrijke marktaandelen nog steeds geen zuivelproducten onder huismerk worden verkocht. De verklaring is dat MD Foods en Kløver met onderlinge afspraken deze ontwikkeling jarenlang hebben tegengehouden. Sinds maart 1997 lijkt hier verandering in te komen (DII, vol.62, nr.3). De Deense mededingingsraad heeft toen besloten dat de exclusieve leveringscontracten van deze twee ondernemingen met de verschillende supermarktketens moeten worden opgebroken. Ook andere Deense zuivelondernemingen moeten volgens de mededingingsraad toegang krijgen tot de supermarktketens. Dit maakt de levering van zuivelproducten onder huismerk mogelijk omdat de supermarkten voor hun zuivel nu niet meer alleen van MD Foods en Kløver afhankelijk zijn.

De exportpositie van Denemarken (zie tabel 4.3) kenmerkt zich door een sterk toegenomen kaasexport naar de EU. Vooral de export naar Duitsland is sinds de Uruguay-ronde enorm gestegen. De Denen drukken zelfs de Duitse kaasproducenten uit hun thuismarkt met de goedkope en kwalitatief goede kaas.

Tabel 4.3 Zuivelexport van Denemarken (1996, miljoen gulden)

	EU	Oost-Europa a)	VS	Midden-Oosten	Japan	Overig	Totaal
Kaas	1.166	50	87	160	92	128	1.683
Boter	248	16	-	53	-	18	335
Dagvers	112	5	-	38	-	38	193
Poeder	64	-	-	142	-	297	503
Overig	79	-	21	-	18	40	158
Totaal	1.669	61	108	393	110	531	2.872

Toelichting: zie tabel 4.2.

Bron: LEI-DLO (EXMIS).

4.3 Het Verenigd Koninkrijk

Over de melkprijs is de laatste jaren veel te doen, vooral vanwege de opheffing van de Milk Marketing Boards (MMB's) in 1994-95. Deze MMB's zijn in 1933 opgericht met als doel de leveranciers, de boeren, een goede prijs voor hun melk te geven. De boeren waren hierbij verplicht hun melk aan de MMB te leveren. De regionaal gespreide MMB's konden dan als discriminerende monopolist optreden en zo hun inkomsten maximaliseren. In 1994 zijn de MMB's echter opgeheven, zodat de boeren nu zelf kunnen bepalen aan wie ze hun melk verkopen. Zo is de MMB van Engeland en Wales vervangen door de handelscoöperatie Milk Marque die nu 70% van de Britse melk verhandelt. Deze

Milk Marque staat echter hevig ter discussie omdat sinds haar oprichting de prijs van rauwe melk al met 8% is gestegen.

Zestig procent van de Britse melk wordt verwerkt door Dairy Crest, Northern Foods, Unigate en het Deense MD Foods. De overige 40% wordt verwerkt door 300 andere zuivelverwerkers, waaronder het Nederlandse Coberco en het Duitse Müller. Dairy Crest is een afsplitsing van de MMB van Engeland en Wales die over eigen verwerkingseenheden beschikte. Sinds 1996 staat deze onderneming aan de aandelenbeurs genoteerd. Opvallend aan de Britse zuivel is dat de afzet sterk op de nationale markt gericht is. Slechts een klein deel van de binnenlandse productie wordt geëxporteerd. Veruit het grootste deel van de melk, vooral van de kleine zuivelondernemingen, wordt verwerkt tot consumptiemelk, die nog door de melkboer aan huis bezorgd wordt. Deze vorm van detailhandel verdwijnt echter langzaam maar zeker ¹⁾, en de zuivelafzet wordt overgenomen door de supermarkten. Andere belangrijke zuivelproducten zijn kaas (vooral *cheddar*), yoghurt en zogenoemde *spreads*.

Omdat de zuivelondernemingen weinig exporteren en de huis-aan-huis-verkoop van melk steeds meer door supermarkten wordt overgenomen, zijn de supermarkten de belangrijkste partners van de zuivelondernemingen. De belangrijkste supermarktketens zijn Safeway, Tesco, Sainsbury's, Marks & Spencer en Asda. Samen hadden deze ketens in 1995 een marktaandeel van 51%. Wat voor de zuivelindustrie echter een grotere bedreiging vormt, is het feit dat deze ketens veel van hun producten onder huismerk verkopen. Zo verkocht Safeway in 1995 gemiddeld 36% van haar producten onder haar eigen merk, Tesco 46%, Sainsbury's 65% en Marks & Spencer zelfs 100%. Zuivelproducten worden door deze ketens bijna altijd onder huismerk verkocht. Zuivelonderne-

Tabel 4.4 Zuivelexport van het Verenigd Koninkrijk (1996, miljoen gulden)

	EU	Oost-Europa a)	VS	Midden-Oosten	Japan	Overig	Totaal
Kaas	282	-	53	6	16	37	394
Boter	306	2	-	14	-	10	332
Dagvers	451	2	-	4	4	20	481
Poeder	150	9	-	39	-	222	420
Overig	113	2	27	24	6	77	249
Totaal	1.302	15	80	87	26	366	1.876

Toelichting: zie tabel 4.2.

Bron: LEI-DLO (EXMIS).

- 1) Consumptiemelk is het grootste segment van de zuivelmarkt met een waarde van meer dan f 7 miljard, terwijl de waarde van het tweede product, kaas, zo'n f 3,5 miljard is. In 1989 werd 72% van de consumptiemelk via de melkboer aangeleverd, maar in 1996 was dit percentage al gedaald naar 41% (Northern Foods Plc, Annual Report 1995).

mingen proberen dan ook zoveel mogelijk aan de wensen van de supermarkten tegemoet te komen en houden daar zelfs bij locatiebeslissingen rekening mee. De zuivelondernemingen vestigen productie-eenheden bij voorkeur in de buurt van de regionale distributiecentra van supermarkten. Zo kunnen ze beter en goedkoper inspringen op de leveringsbehoefte van de supermarkten en zijn ze dus een aantrekkelijke partner.

De zuivelexport van het Verenigd Koninkrijk (zie tabel 4.4) is naar omvang relatief beperkt, zeker in vergelijking met de andere Europese zuivellanden. Belangrijke exportproducten zijn de dagverse producten en de boter die vooral in Frankrijk, Duitsland en de Benelux afgezet wordt. Bij de export van melkpoeder naar de EU ging driekwart naar Nederland.

4.4 Frankrijk

Met een totale hoeveelheid verwerkte melk van 24.236 miljoen kg in 1996-97 is Frankrijk de tweede verwerker in Europa, na Duitsland (Bessey en Wilson, 1996;31). De Franse zuivelindustrie bestaat uit een kleine 1.000 ondernemingen, waarvan 600 coöperaties. De 30 grootste ondernemingen zijn verantwoordelijk voor 90% van de melkverwerking, wat betekent dat er een grote aantal zeer kleine verwerkers is. Deze kleine verwerkers, *fruitières*, produceren veelal voor een lokale of regionale markt. Naast de vele kleine ondernemingen zijn er vier grote ondernemingen die elk meer dan een miljard liter melk verwerken, waaronder één coöperatie. Deze vier hebben de afgelopen jaren een actief overname- en acquisitiebeleid gevoerd. De overgenomen ondernemingen hebben vaak een deel van hun zelfstandigheid behouden waardoor omvangrijke conglomeraten zijn ontstaan. De verschillende productdivisies richten zich dan elk op een afzonderlijk marktsegment. In z'n totaliteit is de zuivelindustrie verantwoordelijk voor een zesde deel van de totale omzet van de Franse voedingsmiddelenindustrie. Zij biedt werkgelegenheid aan zo'n 230.000 werknemers en draagt voor 30% bij aan de positieve handelsbalans van Frankrijk.

Het grootste deel van de Franse zuivel wordt verwerkt tot consumptiemelk, dagverse zuivelproducten en kaas. De consumptiemelk bestaat voor 80% uit langhoudbare melk; de nationale melkconsumptie daalt licht. Opvallend is dat zo'n 20% van de rauwe melk geëxporteerd wordt, waarvan Spanje en Italië elk eenderde deel voor hun rekening nemen. De dagverse producten laten een stijging zien zowel op het gebied van binnenlandse consumptie als de export. De binnenlandse yoghurtconsumptie is bijvoorbeeld de laatste vijf jaar met 14% gestegen (CNIEL, 1996). Kaas is veruit het belangrijkste (export)product van de Franse zuivelindustrie. Van de 1.576 duizend ton kaas die in 1995 werk geproduceerd, werd 458 duizend ton geëxporteerd (CNIEL, 1996).

In Frankrijk werd in 1994 zo'n 85% van alle levensmiddelen via super- en hypermarkten afgezet (CNIEL, 1996). In afzet van langhoudbare melk en yoghurt hebben de supermarkten zelfs een aandeel van 90%. De top-vijf van de detailhandelaren had in 1995 een marktaandeel van 58% en de concentratietendenzen verloopt hier sneller dan bij de zuivelindustrie (Voorbergen, 1997).

Voor Frankrijk is kaas het belangrijkste exportproduct met de EU als grootste afzetgebied (zie tabel 4.5). Verder nemen ook de dagverse producten en de melkpoeder een aanmerkelijk deel van de zuivelexport voor hun rekening. Belangrijke afzetgebieden zijn in de eerste plaats de omliggende landen.

Tabel 4.5 Zuivelexport van Frankrijk (1996, miljoen gulden)

	EU	Oost-Europa a)	VS	Midden-Oosten	Japan	Overig	Totaal
Kaas	2.990	66	94	216	44	459	3.868
Boter	266	8	-	21	-	152	447
Dagvers	1.229	27	-	17	9	174	1.456
Poeder	687	18	-	91	8	520	1.324
Overig	795	9	148	3	26	198	1.179
Totaal	2.967	128	242	348	87	1.502	8.274

Toelichting: zie tabel 4.2.

Bron: LEI-DLO (EXMIS).

4.5 Duitsland

De zuivelindustrie is een van de grootste industrietakken in Duitsland met een omzet van 31,7 miljard DM en werkgelegenheid voor 45.000 mensen. De hoeveelheid verwerkte melk is de laatste jaren licht gedaald, en bedroeg in 1996 27.181 miljoen kg (Produktschap voor Zuivel, 1996:91). Dit maakt Duitsland de grootste verwerker in Europa met een aandeel van 24% in de Europese melkplas. De verwerking gebeurt door zo'n 400 vaak kleine coöperatieve ondernemingen. Deze coöperaties presteren de laatste jaren aanzienlijk minder dan de particuliere Duitse zuivelondernemingen. De totale omzet van de particuliere zuivelindustrie is de laatste jaren sneller gestegen dan die van de coöperaties. Ook blijven bij de coöperaties investeringen in productinnovatie en technologie achter in vergelijking met de particulieren. Tot slot hebben de coöperaties vaak een beperkte merkenportefeuille (DII, vol. 62, nr. 5). Toch zijn de zeven grootste ondernemingen, elk met een omzet van meer dan een miljard DM, allen coöperaties. Wel moet er een onderscheid gemaakt worden tussen de verwerkende coöperaties en de daaraan verbonden handelscoöperaties die voor de marketing binnen de betreffende regio zorgen. Opvallend aan de Duitse zuivelindustrie is dat er geen grote Duitse ondernemingen zijn die ook internationaal meetellen, en dat het productassortiment per onderneming nog erg breed is.

Duitsland is een van de weinige landen waar de consumptie per hoofd van consumptiemelk en -melkproducten de afgelopen vijf jaar is toegenomen (Produktschap voor Zuivel, 1996: 93). Ook de consumptie van kaas is toegenomen. Ondanks de toename van de binnenlandse productie van deze producten

blijft Duitsland een netto-importerend land 1). De consumptie van melk is naar hoeveelheid de meest omvangrijke productgroep, gevolgd door yoghurt & desserts en kaas.

De belangrijkste afzetkanalen voor zuivelproducten zijn hyper- en supermarkten. De marktaandelen van de verschillende ketens in 1995 waren: Rewe 15%, Aldi 13%, Edeka 13%, Tengelmann 11% en Spar 6% (Markon Market Research, 1996:8-1). Aldi is de discounter met de meeste verkooppunten; deze onderneming verkoopt uitsluitend producten onder het eigen huismerk.

Belangrijke exportproducten voor Duitsland zijn de kaas en, in mindere mate, poeder en dagverse producten (zie tabel 4.6). Bij de kaasexport valt een toename in de export naar Oost-Europa te signaleren. Vooral de landen van de voormalige Sovjet-Unie zijn een groeiende afzetmarkt. De export van dagverse producten betreft hoofdzakelijk desserts die binnen de EU worden afgezet.

Tabel 4.6 Zuivelexport van Duitsland (1996, miljoen gulden)

	EU	Oost-Europa	VS	Midden-Oosten	Japan	Overig	Totaal
Kaas	2.304	424	41	36	41	87	2.933
Boter	262	25	-	3	-	15	305
Dagvers	2.081	353	-	2	2	65	1.456
Poeder	1.590	9	-	36	-	166	1.801
Overig	926	38	62	42	48	149	1.265
Totaal	7.163	849	103	119	91	482	8.807

Toelichting: zie tabel 4.2.

Bron: LEI-DLO (EXMIS).

4.6 Italië

De zuivelindustrie is een van de belangrijkste onderdelen van de voedingsmiddelenindustrie met zo'n 2.500 ondernemingen die werk bieden aan 39.000 werknemers. De zuivelindustrie neemt zo eenachtste deel van de totale omzet van de voedingsmiddelenindustrie voor haar rekening. Opvallend is het hoge percentage kleine ondernemingen. In de nationale kaasproductie nemen de kleine ondernemingen een relatief groot aandeel (bijna 40%), omdat het kaas vooral in regionale en lokale specialiteiten wordt gemaakt. Deze vaak coöperatief georganiseerde bedrijven gaan op een ambachtelijke wijze te werk. Een ander beeld geven de dagverse producten die voor bijna 90% in handen zijn van de (middel)grote ondernemingen. De belangrijkste van deze

1) Bijna 40% van alle Duitse zuivelimport (totaal circa 2,5 miljard ecu) komt uit Nederland.

grote ondernemingen is Parmalat, dat als een van de weinigen ook buiten Italië actief is.

De afzet van de zuivelproducten vindt voor langhoudbare melk, boter, kaas en yoghurt voor de helft plaats via supermarkten. Deze supermarkten zijn sterk in omvang gegroeid, maar nog steeds is er sprake van een versnipperde markt. Zo wordt nog een aanzienlijk deel van de kaas verkocht via speciaalzakken. Ook is de positie van huismerken niet zo sterk, waarbij de langhoudbare melk en boter in 1994 een respectievelijk huismerk-aandeel van 14 en 12% hadden.

Veruit het belangrijkste product voor Italië is de consumptiemelk, waarvoor zo'n 30% van de binnenlandse melkplas wordt aangewend. De langhoudbare melk is in handen van Parmalat met in 1995 een marktaandeel van 35%. Van de totale productie aan consumptiemelk wordt de helft afgezet op de binnenlandse markt en de rest geëxporteerd. De binnenlandse consumptie van yoghurt toont de laatste vijf jaar een sterke groei.

Binnen het exportpakket van Italië (zie tabel 4.7) zijn de specifieke kaas-soorten een belangrijk exportproduct. Naast de EU vormt de VS voor deze groep producten een aanzienlijke afzetmarkt. De omvangrijke kaasexport naar de VS zal waarschijnlijk voortkomen uit de omvangrijke bevolkingsgroep van oorspronkelijk Italiaanse afkomst en de populariteit van Italiaanse gerechten. Over het algemeen exporteert Italië slechts geringe hoeveelheden zuivelproducten.

Tabel 4.7 Zuivelexport van Italië (1996, miljoen gulden)

	EU	Oost-Europa a)	VS	Midden-Oosten	Japan	Overig	Totaal
Kaas	961	3	205	2	17	241	1.428
Boter	99	-	-	-	-	-	99
Dagvers	185	21	-	2	-	14	222
Poeder	4	-	-	-	-	-	4
Overig	70	2	-	-	-	11	84
Totaal	1.319	26	205	4	17	266	1.837

Toelichting: zie tabel 4.2.

Bron: LEI-DLO (EXMIS).

4.7 Overeenkomsten en verschillen

In alle zes landen is de zuivelindustrie een belangrijke tak van de voedingsmiddelenindustrie. In Nederland, Denemarken en het Verenigd Koninkrijk zijn het slechts enkele zeer grote ondernemingen die de zuivelindustrie domineren. In Duitsland, Frankrijk en Italië zijn er nog een groot aantal kleine zuivelondernemingen. In alle landen behalve het Verenigd Koninkrijk zijn een groot aantal zuivelondernemingen coöperatief georganiseerd (waarmee niet

gezegd is dat coöperaties de meeste melk verwerken). Over het algemeen kennen de zuivelondernemingen een geringe specialisatie; de meeste produceren een breed assortiment aan zuivelproducten.

In alle landen is een duidelijke trend waarneembaar van concentratie van eigendom in de detailhandel. Zuivelondernemingen zien zich geconfronteerd met steeds machtigere afnemers. In Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk verkopen de detaillisten steeds vaker zuivelproducten onder huismerk. In Frankrijk en Italië is dit minder het geval, en in Denemarken hebben de zuivelondernemingen de producten onder huismerken nog steeds kunnen tegenhouden. In Noord-Europa zijn de dagverse producten als gepasteuriseerde melk, verse yoghurt en verse kwark relatief belangrijk zuivelproducten, in Zuid-Europa wordt relatief meer langhoudbare melk verkocht. Kaas is bijna overal een belangrijk product. De productie van melkpoeder is vooral voor Nederland, Frankrijk en Duitsland van groot belang.

Wat betreft de export van zuivelproducten hebben we gezien dat kaas voor alle landen behalve het Verenigd Koninkrijk het belangrijkste exportproduct is. Voor het Verenigd Koninkrijk zijn de dagverse producten de belangrijkste exportgroep, maar ook Frankrijk en Duitsland hebben een relatief omvangrijke export aan consumptiemelkproducten. Wat betreft de niet-EU bestemmingsgebieden is voor Duitsland vooral Oost-Europa van groot belang. De VS zijn belangrijke bestemmingsgebieden voor Franse en Italiaanse producten. Het Midden-Oosten wordt vooral bediend door Nederland, Frankrijk en Denemarken, waarbij opvalt dat Frankrijk voornamelijk kaas naar dit gebied exporteert, terwijl Nederland melkpoeder en condens levert.

De hierboven gepresenteerde tabellen van de zuivelexport per land laten voor 1996 een duidelijke oriëntatie op de interne Europese markt zien. Een uit oogpunt van concurrentie interessante vraag is of er een verschuiving in de exportoriëntatie van de verschillende landen gaande is, van binnen naar buiten de EU of juist andersom. Het antwoord is te vinden in tabel 4.8, waarin de export naar de EU en niet-EU in 1996 wordt vergeleken met die van 1990. De tabel toont een aantal voor Nederland belangrijke verschuivingen in de Europese zuivelexport:

- alle zes landen hebben hun totale zuivelexport zien toenemen. Voor Nederland is deze toename het kleinst;
- Nederland is niet langer de grootste zuivelexporteur van Europa. Zowel Frankrijk als Duitsland zijn Nederland voorbij gestreefd;
- alle landen behalve Nederland hebben hun export naar zowel EU-landen als derde landen opgevoerd. De Nederlands export naar derde landen is met bijna een kwart gedaald;
- vier landen zetten rond de 70% van hun export af binnen de EU: Nederland, het VK, Frankrijk en Italië. Denemarken is duidelijk minder afhankelijk van de Europese markt, en Duitsland duidelijk meer;
- voor drie landen is het relatieve belang van de EU als afzetmarkt toegenomen: Nederland, Denemarken en het VK. Daarentegen zijn Frankrijk en Duitsland zich iets meer op derde markten gaan richten. Voor Italië is er geen verandering in de verhouding tussen EU en niet-EU opgetreden.

Tabel 4.8 Zuivelexport naar EU en niet-EU-landen, 1990 en 1996 (miljoen gulden)

		EU a)	Niet-EU	Totaal
Nederland	1990	4.607 (62%)	2.773 (38%)	7.380
	1996	5.452 (72%)	2.112 (28%)	7.565
Denemarken	1990	1.295 (53%)	1.150 (47%)	2.445
	1996	1.669 (58%)	1.203 (42%)	2.872
Ver. Koninkrijk	1990	994 (66%)	518 (34%)	1.512
	1996	1.302 (69%)	573 (31%)	1.876
Frankrijk	1990	5.174 (76%)	1.635 (24%)	6.809
	1996	5.967 (72%)	2.309 (28%)	8.274
Duitsland	1990	5.431 (83%)	1.096 (17%)	6.527
	1996	7.163 (81%)	1.646 (19%)	8.807
Italië	1990	745 (72%)	287 (28%)	1.032
	1996	1.319 (72%)	519 (28%)	1.838

a) Voor 1990 en 1996 gelden dezelfde 15 bestemmingslanden, namelijk die in 1996 lid zijn van de EU.

Bron: LEI-DLO (EXMIS).

5. EUROPA'S GROOTSTE ZUIVELONDERNEMINGEN

In de voorgaande hoofdstukken hebben we de structuur van de zuivelindustrie in zes Europese landen geanalyseerd en hebben we de belangrijkste uitdagingen voor de zuivelondernemingen besproken. In dit hoofdstuk komen de zuivelondernemingen zelf aan de orde. Voor de 24 grootste Europese zuivelondernemingen hebben we onderzocht wat hun belangrijkste producten zijn, hoe hun financieringsstructuur is, wie hun toeleveranciers zijn en hoe de toelevering is georganiseerd, wie hun afnemers zijn en hoe ze de afzet van hun producten hebben georganiseerd, en, ten slotte, hoe internationaal de onderneming momenteel opereert. Al deze elementen zijn van invloed op de huidige en toekomstige internationaliseringsstrategie die de ondernemingen (kunnen) volgen. In dit hoofdstuk zullen we beschrijven hoe al deze elementen de internationalisering beïnvloeden.

5.1 24 Europese zuivelondernemingen

Bij de keuze van de te bestuderen ondernemingen zijn we uitgegaan van de lijst met grootste Europese zuivelondernemingen zoals die periodiek in het blad *Zuivelzicht* verschijnt. Bij het samenstellen van een dergelijke lijst moet men ergens een grens leggen. Omdat we de onderneming Nutricia graag in ons onderzoek wilden meenemen, hebben we bij deze onderneming de grens gelegd. Zo resulteerde het aantal van vierentwintig. Tabel 5.1 geeft de namen van de 24 grootste Europese zuivelondernemingen, hun land van herkomst, hun zuivelomzet, het aandeel zuivel in de totale omzet en de structuur van de onderneming (particulier of coöperatie).

Uit tabel 5.1 blijkt dat het particuliere levensmiddelenconcern Nestlé veruit de grootste zuivelomzet heeft. Wereldwijd behoort deze onderneming tot de grootste levensmiddelenondernemingen. De zuivelproducten nemen naar schatting 28% van de totale omzet voor hun rekening. Bij de particuliere zuivelondernemingen valt op dat de concernomzet voor een beperkter deel afkomstig is uit zuivelproducten. Slechts drie particuliere ondernemingen Fromageries Bel, Müller en Dairy Crest Group, halen 100% van hun omzet uit de productie van zuivelproducten. Een mogelijke verklaring voor Fromageries Bel is dat het van oorsprong een familiebedrijf is dat zich volledig heeft toegelegd op de kaasproductie. Fromageries Bel heeft op de binnenlandse en buitenlandse markt met een aantal bekende merken sterke marktposities opgebouwd. Voor Molkerei Alois Müller geldt ook dat het een familiebedrijf is dat zich traditioneel op een beperkt marktsegment richt.

Het Britse Dairy Crest vormt een apart verhaal omdat het pas sinds 1996 een beursgenoteerde particuliere onderneming is. Daarvoor was het een co-

operatie, in 1994 ontstaan uit de opgeheven Milk Marketing Board (MMB) van Engeland en Wales. Deze MMB was een coöperatieve verkooporganisatie van alle Engelse en Welshe melkveehouders gezamenlijk. De MMB verkocht de melk aan de verschillende zuivelondernemingen, maar had zelf ook een aantal productie-eenheden. Deze laatste vormden in de 1994 de basis voor de zuivel-coöperatie Dairy Crest.

Tabel 5.1 Europese zuivelondernemingen, gerangschikt naar zuivelomzet in miljoen gulden (1996)

Onderneming	Land	Zuivel- omzet	Zuivelomzet als % van totale omzet	Type
Nestlé a)	ZW	22.796	28	particulier
Besnier	F	7.888	95	particulier
Danone	F	6.747	35	particulier
MD Foods	DK	6.111	100	coöperatie
Campina Melkunie	NL	6.379	100	coöperatie
Parmalat	It	5.995	71	particulier
Kraft Jacobs Suchard b)	D	5.279	11	particulier
Sodiaal	F	5.249	95	coöperatie
FRIESLAND Dairy Foods	NL	4.436	100	coöperatie
Coberco	NL	3.623	87	coöperatie
Compagnie Laitière Européenne (CLE)	F	3.458	100	particul./coöp.
Bongrain	F	3.157	97	particulier
Fromageries Bel	F	2.615	100	particulier
Northern Foods	VK	2.368	46	particulier
BolsWessanen	NL	2.250	48	particulier
Unilever b)	VK-NL	2.079	2	particulier
MZO	D	2.015	100	coöperatie
Nordmilch	D	1.947	100	coöperatie
Milchwerke Köln/Wuppertal	D	1.713	100	coöperatie
Müller	D	1.533	100	particulier
Milchwerke Westfalen	D	1.250	100	coöperatie
Unigate	VK	1.213	57	particulier
Dairy Crest Group	VK	993	100	particulier
Nutricia c)	NL	480 (1.575)	16 (54)	particulier

a) De omzet is het totaal van de productgroep "zuivel, dieetproducten en ijs"; b) Schatting; c) De zuivelomzet van Nutricia bestaat uit de productgroep "melk- en sportdranken" met tussen haakjes de omzet inclusief de productgroep "zuigelingenvoeding".

Bron: Jaarverslagen van de ondernemingen.

Het Franse Compagnie Laitière Européenne (CLE) kent een soortgelijke geschiedenis. CLE is ontstaan uit de in 1992 failliet gegane coöperatie ULN. Na het faillissement werd het een particuliere onderneming met de volgende aan-

deelhouders: de coöperatie ULN 43%, een groep banken 43% en de onderneming ALE 14%. Het speciaal voor deze deelneming opgerichte ALE bestaat weer uit Bongrain (70%), Entremont (25%) en Sodiaal (5%). De coöperaties ULN, Entremont en Sodiaal hebben dus samen een aandeel van 47% in de particuliere onderneming CLE.

De coöperatieve ondernemingen houden zich, met uitzondering van Coberco en Sodiaal, voor 100% bezig met de productie en afzet van zuivelproducten. Voor coöperaties is dat niet zo verwonderlijk gezien het karakter van deze ondernemingen. Coöperaties hebben naar hun leden-melkveehouders toe de verplichting de geleverde melk te verwerken. Leden-melkveehouders hebben er vaak geen belang bij dat er in niet-zuivelactiviteiten geïnvesteerd wordt. Dit brengt extra kosten en risico's met zich mee, wat ten koste kan gaan van de melkprijs die de melkveehouders ontvangen. De boeren kunnen dit soort beslissingen vanwege hun lidmaatschap van de coöperatie blokkeren. Deze houding van de leden-melkveehouders lijkt echter de laatste jaren te veranderen. De boeren hebben meer oog voor goed renderende alternatieven, nu de winstmarges op de traditionele bulkproducten steeds meer onder druk komen te staan. Een voorbeeld van de diversificatie van zuivelcoöperaties is het Nederlandse Coberco. Coberco is met de Riedel-divisie reeds jarenlang actief op de markt van frisdranken en vruchtensappen. Deze activiteit wordt door de onderneming in haar strategisch middellangetermijnplan "Focus 2000" als een van de kernactiviteiten gepresenteerd. De bijdrage van deze divisie aan de totale concernomzet moet groeien van 13% in 1996 naar 35% in 2000. Opvallend is niet zozeer dat de coöperatie niet-zuivelactiviteiten heeft, maar wel dat zij deze als kernactiviteiten beschouwd. De leden-melkveehouders van Coberco hebben hiermee ingestemd, omdat de drankendivisie erg winstgevend is en daarmee de totale onderneming versterkt.

Een ander voorbeeld is het Franse Sodiaal. Haar niet-zuivelactiviteiten bestaan uit het opfokken en verkopen van rundvee. Deze activiteit, die maar een klein deel van de totale omzet bedraagt, sluit aan bij de activiteiten van de leden-melkveehouders.

5.2 De toelevering

De belangrijkste grondstof voor de zuivelindustrie is melk. Toch moeten we een onderscheid maken tussen twee categorieën grondstof. Voor de primaire verwerking is rauwe melk de grondstof. Deze grondstof wordt verwerkt tot eindproducten die aan de detailhandel of de horeca wordt geleverd. Daarnaast wordt melk verwerkt tot allerlei halffabrikaten, zoals melkpoeder, wei-poeder, room en boter die als grondstof dient voor de voedingsmiddelenindustrie, inclusief een deel van de zuivelindustrie. De primaire verwerkers hebben de melkveehouders als toeleveranciers, de secundaire verwerkers hebben de zuivelindustrie als leverancier. Dit onderscheid tussen primaire en secundaire verwerkers komt deels overeen met het onderscheid tussen coöperatieve en particuliere ondernemingen, maar valt daar niet geheel mee samen. Sommige particuliere ondernemingen betrekken hun grondstof rechtstreeks van melk-

veehouders, terwijl sommige coöperatieve ondernemingen melkpoeder als grondstof aankopen. Of een onderneming rauwe melk verwerkt of zuivelhalf-fabrikaten, en of een onderneming een coöperatie is of een particulier, heeft allemaal consequenties voor de relatie van de onderneming met haar toeleveranciers, en uiteindelijk voor haar internationaliseringsstrategie.

De coöperatieve ondernemingen hebben per definitie een hechte band met hun toeleveranciers omdat deze melkveehouders lid zijn van de coöperatieve vereniging en daarmee ook mede-eigenaar van de zuivelonderneming. Leden-melkveehouders en de coöperatieve onderneming hebben in principe hetzelfde belang, namelijk een zo groot mogelijk rendement uit verwerking en afzet om daarmee een zo hoog mogelijke melkprijs te verkrijgen. Bij een zuivelcoöperatie hebben de leden een leveringsplicht en heeft de onderneming een afnameplicht. De onderneming zal dus altijd alle melk van de leden moeten verwerken. Dit betekent dat in het productieproces van een coöperatieve onderneming de grondstof het uitgangspunt is: de geleverde melk moet zo efficiënt mogelijk worden verwerkt tot zuivelproducten die zo duur mogelijk moeten worden verkocht. Vanuit het perspectief van de onderneming bestaat er geen vrijheid in de keuze van het soort en de hoeveelheid grondstof. Een coöperatieve onderneming kan geen grondstof van elders betrekken, ook al is dit goedkoper en/of beter. Maar ook in de keuze van de eindproducten is de coöperatieve onderneming beperkt: deze mogen niet leiden tot een verminderde vraag naar de grondstof melk.

Particuliere ondernemingen hebben veel meer vrijheid in het kiezen van hun toeleveranciers en van de grondstof (zowel soort als hoeveelheid). Relaties van particulieren met hun toeleveranciers zijn altijd afgeleide van hun keuze voor producten en markten; de onderneming maakt eerst de strategische keuze voor het soort product en de markt waarop dat product verkocht moet worden en zoekt dan de grondstof die het meest geschikt is (in prijs, kwantiteit en kwaliteit). Toch streven ook particuliere ondernemingen naar hechte relaties met hun toeleveranciers, getuige de langetermijncontracten die zij meestal afsluiten. Deze behoefte aan het sluiten van langetermijncontracten komt voort uit de aanzienlijke investeringen die zowel de melkveehouder als de zuivelonderneming moet doen. Beide partijen willen graag zekerheid over de levering/afname. Toch is deze relatie per definitie anders van aard dan bij coöperatieve ondernemingen omdat melkveehouder en onderneming tegenstrijdige belangen hebben. De melkveehouder wil een zo hoog mogelijke prijs voor zijn melk, terwijl de onderneming een zo laag mogelijke prijs voor haar grondstof wil betalen. In landen met een sterke coöperatieve zuivelonderneming zullen de contracten tussen melkveehouders en particuliere zuivelondernemingen niet veel verschillen van de afspraken tussen coöperatieleden en hun onderneming. In Nederland geven de coöperaties het voorbeeld wat betreft melkprijs en leveringsvoorwaarden, en stemmen de particuliere ondernemingen hun beleid ten aanzien van de toeleveranciers daarop af.

Het verschil tussen coöperaties en particulieren wat betreft de relaties met de toeleveranciers heeft consequenties voor de buitenlandse investeringen. Een coöperatieve onderneming kan nooit een buitenlandse vestiging opzetten als alternatief voor een binnenlandse vestiging. Investeren in buiten-

landse productiefaciliteiten betekent altijd een uitbreiding van de totale productie van de coöperatieve onderneming. Een particuliere onderneming daarentegen heeft wel de vrijheid binnenlands productiecapaciteit naar het buitenland over te plaatsen. Een particulier hoeft in zijn keuze van meest geschikt productielocatie en meest geschikte grondstof geen rekening te houden met de belangen van de toeleveranciers.

Een interessant voorbeeld van de vrijheid van particuliere ondernemingen is Nutricia. Deze onderneming produceert in Nederland langhoudbare zuivelproducten als *Chocomel* en *Fristi*. Gezien de sterke positie van de coöperatieve ondernemingen in Nederland, moet Nutricia een melkprijs betalen die vergelijkbaar is met die van andere ondernemingen. Deze prijs ligt bovendien aanzienlijk boven de wereldmarktprijs. Nutricia overweegt dan ook om de productie geleidelijk naar het buitenland te verplaatsen, en wel naar een land buiten de EU (Boerderij, 22-7-1997). Nutricia zoekt dus naar de goedkoopste grondstoffen. Naast de productiekosten heeft Nutricia nog andere overwegingen om een bepaalde productie te verplaatsen. Voor de productie van babyvoeding stelt Nutricia hoge eisen aan de kwaliteit en zuiverheid van de grondstof melk. De melk voor de babyvoeding wordt nu nog door Nederlandse melkveehouders geleverd, maar door de milieuvervuiling in Nederland wordt het risico van contaminanten in de melk steeds groter. Nutricia sluit dan ook niet uit dat de productie van dit soort gevoelige producten naar landen met een niet-verontreinigd milieu wordt verplaatst. Voorbeelden van dit soort landen zijn Ierland, Nieuw-Zeeland en Argentinië (Effect, juli 1997).

Zoals gezegd wordt door een aantal zuivelondernemingen niet rauwe melk als grondstof gebruikt, maar melkpoeder of andere zuivelhalffabrikaten. Het zijn vaker (maar niet uitsluitend) particuliere ondernemingen die dit doen. Het Duitse Kraft bijvoorbeeld is een van de grootste afnemers van melkpoeder. Deze onderneming maakt bij de productie van haar zuivelproducten veelal gebruik van melkpoeder in plaats van rauwe melk. In een aantal landen, waaronder Duitsland, maakt Kraft echter wel gebruik van lokaal beschikbare melk. Nestlé daarentegen koopt haar melkpoeder niet op de wereldmarkt, maar produceert deze zelf. In de productie-eenheid in Gorinchem wordt melkpoeder geproduceerd voor productie-eenheden van Nestlé buiten de EU. Op deze manier profiteert Nestlé van de exportsubsidies en verwerkt ze buiten de EU eigen melkpoeder in plaats van melkpoeder die op de wereldmarkt gekocht is. Nestlé heeft hierdoor alleen met toeleveranciers in Nederland te maken, en elke buitenlandse productievestiging is gegarandeerd van een grondstof die aan de eisen van de onderneming voldoet. Redenen voor Nestlé om de productie van melkpoeder juist in Nederland te situeren, zijn het ruime aanbod van melk, de hoogwaardige technologische kennis en de exportsubsidies op melkpoeder. FRIESLAND Dairy Foods daarentegen gebruikt in haar productie-eenheden in Azië niet haar eigen melkpoeder, maar koopt deze in Australië en Nieuw Zeeland, tegen wereldmarktprijzen. Beide ondernemingen mengen vervolgens de poeder weer met water en maken zuivelproducten, afgestemd op de lokale smaken en voorkeuren.

5.3 Het productassortiment

Het productassortiment is een belangrijke constante in de strategie van een onderneming. Jarenlange ervaring met productie en marketing en omvangrijke verzonken investeringen in productietechnologie worden niet licht overboord gezet. Er kunnen wel veranderingen in het assortiment worden doorgevoerd, maar dat vergt vaak grote aanvullende investeringen. Een onderneming bouwt derhalve vooral voort op zij al heeft. Indien we het huidige productassortiment bestuderen, dan weten we bij benadering wat het assortiment in de nabije toekomst zal zijn, op welke markten de onderneming actief is en kan zijn, en wie haar concurrenten zijn.

Tabel 5.2 toont het productassortiment van elke zuivelonderneming produceert, en laat tevens zien welke producten het belangrijkste zijn voor de onderneming. Voor de belangrijkste productgroepen per onderneming wordt het omzetpercentage gegeven, terwijl voor de minder belangrijke producten alleen wordt aangegeven of de onderneming ze in haar assortiment heeft of niet. Van belangrijke producten is sprake als het aandeel in de omzet 15% of meer bedraagt.

In Nederland valt op dat de particuliere ondernemingen BolsWessanen en Nutricia zich duidelijk hebben toegelegd op een beperkt aantal producten en marktsegmenten. De coöperaties daarentegen hebben hun omzet verdeeld over een veel groter assortiment. Toch gaan ook de Nederlandse coöperaties zich steeds meer specialiseren. Bij Campina Melkunie (CM) valt duidelijk te herkennen dat deze onderneming zich op specialiseert op de dagverse producten (circa 50% van de totale omzet). FRIESLAND Dairy Foods (FDF) legt zich vooral toe op de langhoudbare producten als condens, poeder en kaas (meer dan 75% van de omzet). Voor Coberco is kaas het belangrijkste product. Coberco verkoopt vooral generieke kaas, dus niet onder een specifiek merk. Daarnaast heeft Coberco nog twee kernactiviteiten waarmee zij zich onderscheidt van de andere coöperaties: de weiprodukten en de niet-zuivelproducten (frisdranken en vruchtensappen).

Het Deense MD Foods voert een breed assortiment aan zuivelproducten, met kaas (vooral feta) als belangrijkste exportproduct. MD Foods verwerkt in eigen land zo'n tweederde van het nationale melkaanbod. Vanwege deze sterke binnenlandse positie is MD Foods een van de belangrijkste aanbieders van dagverse merkproducten op de Deense markt. De marktpositie wordt versterkt door de samenwerking met andere coöperaties zoals Kløver. Voor kaas volgt MD Foods een kostenleiderstrategie, vooral gericht op export. Naast consumentenproducten maakt MD Foods ook producten voor de industriële markt. De brede productoriëntatie van de onderneming kan voor een belangrijk deel verklaard worden uit de sterke binnenlandse positie.

Tabel 5.2 Het assortiment per onderneming, en aandeel in zuivelomzet (%)

	Dagvers			Langhoudbaar					Industrie		Specialties	
	melk	des-sert	yog-hurt	melk	kaas	boter	room	poe-der	poe-der	wei	baby	ijs
<i>Nederland</i>												
CM	19	±15	±15		26				18			
FDF				>25	>25	X		>25	X	X	X	
Coberco	X		X		36		±15		17	X		
BolsWessanen	X		X		>25	X	X					
Nutricia				32							68	
<i>Denemarken</i>												
MD Foods	29				32	X		15	X	X		
<i>Verenigd Koninkrijk</i>												
Northern Foods	>25			>15		X			X			
Unigate	24	X	X			X	X		X	X		
Dairy Crest	36	X	X	X	21	X			32			
<i>Frankrijk</i>												
Besnier	X		X	X	>50	>15	X		X	X	X	
Danone	X	±15	31		32							
Sodiaal	X		29	23	X				30			
CLE				>15	X	X	X		X	X		
Bongrain				X	65					X		
Fromageries Bel					95				X	X		
<i>Duitsland</i>												
Kraft	X	>25	X			X						
MZO		X*	X	X	X	X	X	X				
Nordmilch	X	X	X	X	X	X	X	X				
MKW		>15	>15	X	X	X	X	X	X			
Müller	X	>15	>15	X	X	X	X	X				
Westfalen	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
<i>Italië</i>												
Parmalat		X	X	>25	X		>25	X				
<i>Zwitserland</i>												
Nestlé		X	X				X	X	X		X	X
<i>Nederland/Verenigd Koninkrijk</i>												
Unilever						X	X					X

Toelichting: Bij product(groepen) met een X is het aandeel in de totale zuivelomzet minder dan 15%. Waar geen exacte cijfers beschikbaar waren, wordt een indicatie gegeven van het aandeel van het product in de totale zuivelomzet

De Britse ondernemingen zijn alle drie voor een groot deel afhankelijk van de verkoop van dagverse consumptiemelk. De onderlinge concurrentie op deze markt neemt de laatste jaren steeds meer toe, omdat het aantal afnemers steeds kleiner wordt. De laatste paar jaar heeft Northern Foods het grootste aandeel in de markt van dagverse consumptiemelk. Deze melk wordt onder huismerk aan de supermarkten en via melkboeren verkocht. Sinds begin jaren negentig is Northern Foods bezig haar afhankelijkheid van de consumptiemelk te verminderen. Northern Foods heeft zich meer toegelegd op het segment van de gemaksvoeding met kant-en-klaarmaaltijden, snacks, biscuits, cake en diepvriesproducten. Nadeel is wel dat ook deze producten, evenals de zuivelproducten, voor een belangrijk deel onder huismerk van de supermarkten worden verkocht. Ook Unigate probeert naast zuivel nieuwe kernactiviteiten te ontwikkelen. Unigate legt zich vooral toe op vleeswaren en op de distributie van levensmiddelen. Deze laatste activiteit is complementair aan haar bestaande activiteiten omdat Unigate zo haar eigen en andere producten voor de supermarkten kan transporteren. Voor zuivel beschikt Unigate over een aantal sterke merken in de kaas-, boter- en spreadmarkt. Verder heeft Unigate een aantal exclusieve leveringscontracten met Britse voedingsmiddelenondernemingen voor het leveren van zuivelgrondstoffen. Unigate levert evenals Northern Foods melk voor huis-aan-huisbezorging. Beide ondernemingen maken gebruik van franchise-overeenkomsten om zo op nationale schaal reclame te maken voor hun eigen consumptiemelk. Dairy Crest produceert een breed assortiment aan zuivelproducten en streeft naar producten met meer toegevoegde waarde. Op het gebied van de consumptiemelk en desserts is men samenwerkingsverbanden met Müller en Sodiaal (merk: *Yoplait*) aangegaan. Bij de boter en kaas beschikt Dairy Crest zelf over een aantal sterke nationale merken. Tot slot haalt Dairy Crest een aanzienlijk deel van haar omzet uit zuivelproducten bestemd voor de voedingsmiddelenindustrie.

Voor de Franse ondernemingen is kaas het belangrijkste product. Toch voeren de zuivelondernemingen uiteenlopende strategieën. Besnier richt zich vooral op kaas met een certificaat voor *Appellation d'Origine Contrôlée* (AOC) en is hierin marktleider. Besnier beschikt over een aantal "wereldmerken" zoals *Président* en *Bridel*. Oorspronkelijk werd onder deze merken alleen camembert verkocht, maar gezien hun goede bekendheid onder de consument verkoopt Besnier nu ook boter, Brie en Emmentaler onder deze namen. Danone legt zich vooral toe op yoghurt, yoghurt-achtige kaas en verse en gerijpte Italiaanse kaas. Sodiaal legt zich meer toe op de verkoop van langhoudbare consumptiemelk en dagverse producten onder de merken *Candia* en *Yoplait*. Verder levert Sodiaal zuivelproducten voor de industriële markt. Sodiaal streeft ernaar deze producten op te waarderen omdat het veelal om bulkachtige producten gaat. CLE streeft eenzelfde strategie na want deze onderneming produceert vooral generieke producten als melkpoeder, consumptiemelk en kaas. In tegenstelling tot de andere ondernemingen beschikt CLE niet over sterke merken. CLE draait de laatste jaren fors verlies. Bongrain daarentegen is een onderneming die zich met sterke merken op marktniches richt. Bij de kaas, het belangrijkste product voor Bongrain, richt men zich op specialiteitskazen met veel aandacht voor de verpakking en nieuwe producten. Fromageries Bel is een

traditionele kaasonderneming met een internationaal merk als *La Vache Qui Rit*, dat meer dan 70 jaar oud is. Fromageries Bel produceert vooral AOC-kaas en traditionele kazen.

De Duitse coöperatieve ondernemingen produceren een brede variëteit aan zuivelproducten, terwijl de particulieren Kraft en Müller veel meer gespecialiseerd zijn. Deze ondernemingen beschikken over enkele sterke, internationaal bekende merken, in tegenstelling tot de coöperaties. Kraft heeft zich vooral gespecialiseerd in de productie van kaas en heeft merken als *Philadelphia*, *Kraft* en *Milka*. Müller produceert hoofdzakelijk yoghurt en desserts die internationaal onder het eigen Müller-merk worden verkocht. De coöperaties hebben vaak alleen regionale merken en produceren nog vooral bulkproducten. Milchwerke Westfalen bijvoorbeeld verwerkt 60% van haar melk tot standaardproducten als boter en kaas. De resterende 40% wordt verwerkt tot babyvoeding (27%) en producten voor het Ravensburger-merk (13%). Met dit merk is men op het gebied van boter marktleider in Duitsland. Milchwerke Köln/Wuppertal (MKW) produceert vooral yoghurt en desserts. Nordmilch en MZO produceren vooral generieke producten zoals boter, melkpoeder en kaas.

Parmalat is 's werelds grootste producent van langhoudbare melk. In de landen waar Parmalat met een lokale productie-eenheid aanwezig is, produceert ze naast de langhoudbare producten ook dagverse producten. Voor die lokale productie maakt Parmalat gebruik van lokaal beschikbare melk.

De multinationals Nestlé en Unilever produceren een specifiek assortiment zuivelproducten die veelal onder "wereldmerken" verkocht worden. Bekende ijsmerken van Unilever zijn onder andere *Magnum*, *Cornetto*, *Vienetta*. Verder produceert dit concern ook nog kaas en boter, maar de aandelen in de omzet vallen moeilijk te herleiden. Nestlé is ooit begonnen als condensfabriek; condens en poeder zijn voor haar nog steeds belangrijke producten. De melkpoeder van Nestlé wordt zowel voor consumptie als industriële toepassing gebruikt. Andere belangrijke zuivelproducten zijn babyvoeding, desserts en ijs. Bekende merken zijn onder andere *Motta*, *Chambourcy* en *Nestlé*.

5.4 De locatie van de productie

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat sommige ondernemingen een breed assortiment hebben, terwijl anderen zich specialiseren op een bepaalde productgroep. De assortimentkeuze heeft ook consequenties voor de locatie van de productie. Maar ook andere zaken zijn medebepalend voor de keuze van de productielocatie, zoals handelsbarrières, de beschikbaarheid van een goede grondstof en de eigendomsstructuur van de onderneming.

Melk is een bederfelijke en volumineuze grondstof. De verwerking vindt daarom plaats dicht bij de grondstofleveranciers, dus de melkveehouders. De beschikbaarheid van grondstof van voldoende kwaliteit en hoeveelheid is een belangrijke overweging bij het investeren in een buitenlandse productievestiging. Omdat die goede grondstof niet altijd (voldoende) beschikbaar is, gebruiken een aantal ondernemingen elders geproduceerde melkpoeder als grondstof.

Tabel 5.3 Aantal en locatie van de productie-eenheden (1996)

	Thuis	Rest EU	Rest Eur.	N-Am.	Z-Am.	Azië Ocea.	Afrika	Totaal	% thuis
<i>Nederland</i>									
CM	20	5		1				26	77
FDF	6	2	2		2	9		21	29
Coberco	16	2						18	89
BolsWessanen	4			5				9	44
Nutricia*	31	17	6		2	2		58	53
<i>Denemarken</i>									
MD Foods	45	12			1	1	1	60	75
<i>Verenigd Koninkrijk</i>									
Northern Foods	55							55	100
Unigate	18	3						21	86
Dairy Crest	11							11	100
<i>Frankrijk</i>									
Besnier	68	3	2	6				79	86
Danone	8	15	3	4	7	2		39	27
Sodiaal	26	1	2	3				31	84
CLE	17	7						24	71
Bongrain	16	6		4	5			31	52
Fromageries Bel	13	5		3				21	50
<i>Duitsland</i>									
Kraft*	10	39	31					80	73
MZO	11							11	100
Nordmilch	5							5	100
MKW	4							4	100
Müller	3	2	1					6	50
Westfalen	5							5	100
<i>Italië</i>									
Parmalat	23	10		4	41	2		80	29
<i>Zwitserland</i>									
Nestlé*	211			159		91	28	489	
<i>Nederland/Verenigd Koninkrijk</i>									
Unilever **									

*: Van deze ondernemingen is het aantal productie-eenheden dat actief is in de zuivel niet bekend. De genoemde aantallen zijn is een verdeling van alle productie-eenheden van de onderneming.

**: Geen gegevens beschikbaar.

Bij de productie van dagverse producten speelt de nabijheid van de afzetmarkt ook een belangrijke rol. Dagverse producten zijn vaak bederfelijk en redelijke volumineus, reden om de transportlijnen kort te houden. Bovendien vragen veel detailhandelaren een frequente beleving. Ten slotte is productie dichtbij de consument van belang om snel op veranderingen in de vraag te kunnen inspelen en om producten te ontwikkelen die voor goed op de betreffende markt aansluiten. Bij de locatie van langhoudbare en industriële producten, vooral als het generieke producten zijn, spelen schaalvoordelen een zeer belangrijke rol, en bedient men vanuit een beperkt aantal productievestigingen de gehele wereld.

Tabel 5.3 geeft een overzicht van de locatie van de productie-eenheden van de zuivelondernemingen. De locatie van de productie-vestigingen is een indicator van de mate van internationalisering van de Europese zuivelondernemingen. Het merendeel van de productievestigingen staat in de moederlanden van de ondernemingen. Northern Foods, Dairy Crest, MZO, Nordmilch, Milchwerke Köln/Wuppertal en Milchwerke Westfalen produceren uitsluitend in eigen land. Deze ondernemingen bedienen hun buitenlandse klanten uitsluitend door middel van export. Zij exporteren hoofdzakelijk langhoudbare bulkproducten als kaas, melkpoeder en boter.

Ook Parmalat produceert vooral langhoudbare producten. Deze onderneming kiest er echter voor om naar buitenlandse klanten via lokale productie te bedienen, zoals in Zuid-Amerika. Op deze manier zit Parmalat dicht bij de consument, en kan naast producten als langhoudbare melk ook dagverse zuivelproducten leveren. Zo kan men het assortiment langzaam uitbreiden naar producten met een hogere toegevoegde waarde.

Hoe de locatie van de productie kan worden beïnvloed door het soort product laat Campina Melkunie (CM) zien. CM heeft zich vooral toegelegd op de productie van dagverse zuivelproducten en dit noodzaakt de onderneming om haar productie-eenheden dicht bij haar afzetgebieden te vestigen. Duitsland en België zijn de twee belangrijkste afzetgebieden voor CM en 4 van de 5 Europese productie-eenheden staan in deze twee landen.

Een ander voorbeeld in dit verband is Besnier. Deze onderneming heeft zich specifiek toegelegd op de zogenaamde AOC-kaas. Dit is kaas die op basis van hun herkomst en bereidingswijze gecertificeerd wordt. Het voordeel van dit soort kaas is dat ze een sterk imago hebben en een specifieke groep "trouwe" consumenten. Het nadeel is echter dat de productie op een vastgestelde wijze en locatie moet plaatsvinden. Dit verklaart de grote hoeveelheid binnenlandse productie-eenheden van deze marktleider op het gebied van de AOC-kaas.

Uit de verhouding van het aantal binnenlandse eenheden ten opzichte van het totaal (zie de laatste kolom in tabel 5.3) blijkt dat de coöperatieve ondernemingen hun productiefaciliteiten meer in het moederland hebben geconcentreerd dan de particuliere zuivelondernemingen. Uitzonderingen zijn de particulieren Besnier, Northern Foods en Unigate en de coöperatie FDF. Het hoge percentage binnenlandse productie-eenheden van Besnier valt te verklaren uit het hoge gehalte AOC-kaas dat men produceert. Voor de Britse ondernemingen geldt dat zij bijna uitsluitend voor de binnenlandse markt produce-

ren. De coöperatie FDF valt op met haar hoog aantal buitenlandse productie-eenheden. Slechts 29% van de productie-eenheden staan in Nederland. FDF heeft een lange traditie van buitenlandse vestigingen, vooral in Zuidoost-Azië. De andere coöperaties hebben allemaal 75% of meer van hun productie-eenheden in het binnenland gesitueerd. Deze nadruk op productie in het eigen land komt voort uit de eerdergenoemde wens nabij de leden-melkhouders te zitten. Waar deze ondernemingen zich bovendien op langhoudbare producten richten, is de noodzaak van buitenlandse productie gering.

Nu in de EU de exportsubsidies verminderen hebben de Europese ondernemingen meer moeite hun klanten buiten de EU tegen concurrerende condities te leveren. Een van de manieren om dit probleem op te lossen, is het opzetten van buitenlandse productievestigingen. Door gebruik te maken van lokaal aanwezige melk of van op de wereldmarkt aangekochte melkpoeder kan de klanten in derde landen blijven bedienen. FRIESLAND Dairy Foods heeft duidelijk voor deze strategie gekozen, zoals blijkt uit de recente investeringen in productie-eenheden in Latijns Amerika. Parmalat had al eerder voor deze strategie gekozen.

5.5 De afnemers

In de vorige paragrafen is duidelijk geworden welke producten de ondernemingen maken, en waar hun productie-eenheden zijn gevestigd. Bij internationalisering gaat het niet alleen om buitenlandse productie, maar ook om buitenlandse afzet. De buitenlandse afzet (via export of via buitenlandse productie) is zelfs de meest elementaire maatstaf om de internationalisering van een onderneming te meten. In deze paragraaf zullen we inventariseren in welke landen en regio's de 24 ondernemingen hun producten afzetten. Maar ook zullen we inzicht geven in het soort afnemer dat de zuivelonderneming bedient. Is dat een grote supermarktketen, of een voedingsmiddelenproducent, of een groep horeca-ondernemingen? Ook het soort afnemer en het belang van de afnemer voor de zuivelonderneming heeft invloed op de mogelijke internationalisering van die onderneming.

In tabel 5.4 staat de verdeling van de omzet van de zuivelondernemingen naar geografisch gebied. Voor Nederland blijkt dat de coöperaties een belangrijk deel van hun omzet, variërend van 28 tot 49% van het totaal, in hun moederland realiseren. Nederland is en blijft een belangrijk afzetgebied voor de coöperatieve ondernemingen. De particulieren daarentegen realiseren een veel groter deel van hun omzet in het buitenland. Omdat Nutricia een heel specifiek marktsegment (voeding voor kinderen en hulpbehoevenden) bedient, heeft zij veel buitenlandse klanten om toch de benodigde schaalvoordelen (vooral in het onderzoek) te kunnen benutten. Opvallend aan BolsWessanen is het relatieve belang van Noord-Amerika als afzetmarkt. Haar zuivelomzet op deze markt is zelfs groter dan die van Nestlé, Unilever of Danone.

Tabel 5.4 Geografische spreiding van de omzet in % in 1996

	Thuis	Rest EU	Rest Eur.	N-Am.	Z-Am.	Azië Ocea.	M-O	Afrika	Totaal
Nederland									
CM	39	42	5	6		7		1	100
FDF	28	28		3		31	10		100
Coberco	49	37	X	X	X	X			100
BolsWessanen	3	28		69					100
Nutricia*	15	65	11	3		5		1	100
Denemarken									
MD Foods	38	40	1	2	4	5	9	1	100
Verenigd Koninkrijk									
Northern Foods	94	6							100
Unigate*	88	5		7					100
Dairy Crest	90	3	3	4					100
Frankrijk									
Besnier	65	±15		10	X		X		100
Danone	22	53	4	10	8	3			100
Sodiaal	75	X	X	X	X	X	X	X	100
CLE	75	25							100
Bongrain	48	33		18	1				100
Fromageries Bel	42	38		X	X	X	X	X	100
Duitsland									
Kraft	X	X	X						100
MZO	70	20	4		3		3		100
Nordmilch	67	33							100
MKW	94	6							100
Müller	86	14							100
Westfalen	87	13							100
Italië									
Parmalat	35	11		4	50				100
Zwitserland									
Nestlé*	46			35		19			100
Nederland/Verenigd Koninkrijk									
Unilever*	49			21	10	14	6		100

*: De omzetverdeling van de totale omzet van de onderneming, incl. niet-zuivelactiviteiten.

x: Het aandeel in de zuivelomzet van de betreffende regio is niet bekend.

Bij de omzetverdeling van MD Foods over een langere termijn valt een verschuiving te constateren weg van het Midden-Oosten naar de landen van de EU. In 1993 behaalde MD Foods 16% van haar omzet in het Midden-Oosten, terwijl dat in 1996 naar 9% gedaald is. De afzet in de EU is daarentegen gestegen van 27% in 1993 naar 40% in 1996. Als gevolg van de GATT/WTO-overeenkomst richt MD Foods zich sinds 1994 meer op de EU-markt. Belangrijkste afzetgebieden zijn Duitsland en Scandinavië, waar dankzij de toetreding van Zweden en Finland nieuwe afzetmogelijkheden zijn ontstaan. In Duitsland drukken de Denen zelfs de Duitse producenten uit de binnenlandse markt, zodat de laatsten zich meer Rusland en Oost-Europa gaan richten.

Uit tabel 5.4 blijkt duidelijk hoe nadrukkelijk de Britse ondernemingen op de binnenlandse markt zijn georiënteerd. Om de risico's enigszins te spreiden, geven Northern Foods en Unigate de laatste jaren meer aandacht aan niet-zuivelactiviteiten. Unigate heeft daarnaast zuivelactiviteiten in Frankrijk van Sodiaal overgenomen, een tweede vorm van spreiding. Dairy Crest, de 100% zuivelproducent, probeert de risico's te spreiden door zich toe te leggen op producten met meer toegevoegde waarde. Wel worden deze producten nog steeds voornamelijk op de binnenlandse markt afgezet. Dairy Crest is strategische samenwerkingsverbanden met Sodiaal en Müller aangegaan, om merkproducten van deze ondernemingen in licentie te mogen produceren en verkopen.

De Franse ondernemingen, met uitzondering van Danone, halen een aanmerkelijk deel van hun omzet uit de binnenlandse markt. De Franse zuivelindustrie realiseert ongeveer 80% van haar omzet in Europa (EU plus rest-Europa). Belangrijke afzetmarkten zijn de landen Spanje, Portugal en Duitsland, terwijl Oost-Europa door veel ondernemingen als een groeimarkt wordt gezien. De resterende omzet wordt weer grotendeels uit Noord-Amerika gehaald. Ondernemingen als Besnier, Bongrain en Fromageries Bel verkopen hier succesvol Franse kaas, terwijl Danone het meer van de yoghurt moet hebben. Opvallend was in 1995 de introductie van de *Président*-camembert op de Amerikaanse markt door Besnier. In 1996 was ze met deze kaas marktleider op de Amerikaanse markt van zachte kazen en tegenwoordig introduceert men ook andere zuivelproducten onder dit merk.

De Duitse ondernemingen zijn veel nadrukkelijker op de binnenlandse en Europese markt gericht (waarbij de activiteiten van het Amerikaanse Kraft apart beoordeeld moeten worden). De Duitse ondernemingen Nordmilch, MKW, Müller en Milchwerke Westfalen halen zelfs 100% van hun omzet uit de Europese markt. Deze nadrukkelijke oriëntatie op een specifiek gebied brengt vooral voor de coöperaties een aantal mogelijke risico's met zich mee. Ten eerste produceren deze coöperatieve ondernemingen nog vooral concurrentiegevoelige bulkgoederen. Dit blijkt uit het feit dat MD Foods met haar kwalitatief betere en goedkopere kaas de Duitse kaasproducenten gedeeltelijk uit hun binnenlandse markt drukt. Complementair hieraan zijn de relatief hoge productiekosten van de Duitse coöperaties vanwege de hoge melkprijs voor de leden-melkveehouders en de beperkte schaal waarop men opereert. Ten derde krijgen de ondernemingen bij de export naar Oost-Europa te maken met de afnemende exportsubsidies. Daar komt bij dat steeds meer Europese zuivelon-

ondernemingen door middel van lokale productie-eenheden de lokale Oost-Europese markt willen bedienen. Voorbeelden zijn Parmalat, FDF, Campina, Besnier en Bongrain.

Het Italiaanse Parmalat heeft de laatste jaren een expansief overname- en acquisitiebeleid gevoerd. Zuid-Amerika vormt voor deze onderneming de belangrijkste productie- en afzetmarkt. Parmalat beweegt zich steeds meer in de richting van echte multinationale ondernemingen als Nestlé en Unilever. Deze ondernemingen hebben hun omzet verspreid over alle werelddelen. Parmalat beperkt zich vooralsnog tot Europa en Zuid-Amerika.

Naast de afzetmarkt, vormt ook de aard van de afnemer een belangrijke factor bij internationalisering. De Britse zuivelondernemingen zijn daarvoor een duidelijk voorbeeld. Deze ondernemingen produceren voornamelijk voor de binnenlandse markt. Op die binnenlandse markt zijn de grote supermarktketens de belangrijkste klanten, die bovendien veel producten onder huismerk willen verkopen. De zuivelindustrie heeft dus te maken met sterke onderhandelingspartners en een grote concurrentie onderling. De marges op de afzet van zuivelproducten zijn daardoor laag. Met als gevolg dat de zuivelondernemingen weinig reserves hebben die ze kunnen inzetten voor om buitenlandse investeringen te plegen. De sterke afhankelijkheid van de kleine groep binnenlandse afnemers heeft zo dus een beperkende invloed op de mogelijke internationalisering.

Behalve voor consumenten, kan men ook produceren voor de voedingsmiddelenindustrie. Het Britse Dairy Crest bijvoorbeeld heeft exclusieve contracten voor de levering van zuivelgrondstoffen aan Nestlé, Hillsdown, Kraft, Cadbury Schweppes en United Biscuits. Dit soort afnemers is meestal niet gebonden aan een bepaalde vestigingsplaats of leverancier. Als een van deze afnemers een buitenlandse productievestiging opent, kan dat reden zijn voor de toeleverancier om ook daar productieactiviteiten op te zetten, vooral als het om specifieke of bederfelijke grondstoffen gaat. Zo kan de internationalisering van de afnemer een reden zijn om zelf te gaan internationaliseren.

5.6 De financiering

In de voorgaande paragrafen hebben we internationale activiteiten van de zuivelondernemingen belicht vanuit het perspectief van het productassortiment en van de relaties met toeleveranciers en afnemers. Maar ook de beschikbaarheid van financiële middelen kan een belangrijke beïnvloedende factor zijn bij internationalisering, in de zin dat buitenlandse investeringen kostbaar zijn en extra risico met zich meebrengen. De financiering hangt nauw samen met de eigendomsstructuur. Daarom zullen we de coöperatieve en particuliere ondernemingen apart bespreken. Daarbij kijken we vooral naar het eigen vermogen van de ondernemingen. Voor vreemd vermogen (leningen bij banken) zijn er minder grote verschillen.

Bij de coöperaties zijn de leden-melkveehouders traditioneel de belangrijkste financiers. De activiteiten van de coöperatie worden door de leden bepaald en gefinancierd. Deze financiering kan op twee manieren plaatsvinden.

Ten eerste kan de coöperatie met instemming van haar leden een deel van de winst reserveren in plaats van via de melkprijs uitkeren aan de melkveehouders. Ten tweede kunnen de leden-melkveehouders tegen vergoeding geld aan de coöperatie lenen (zogenoemde ledenbewijzen). De opbrengsten voor de melkveehouder zijn rente, een hogere melkprijs en de continuïteit van de coöperatie. De voordelen van deze financieringswijze zijn dat de leden-melkveehouders meer betrokken raken bij het beleid van de coöperatie en dat de boeren op de lange termijn verzekerd blijven van de afname van hun melk. Het belangrijkste nadeel is dat de coöperatie voor haar financiering volledig afhankelijk is van de financiële mogelijkheden van haar leden-melkveehouders. De financieringsmogelijkheden van de coöperatie worden dan bepaald door de inkomsten van de melkveehouder en de noodzaak van de melkveehouder om in z'n eigen bedrijf te investeren. De financieringsmogelijkheden van de coöperatie zijn afhankelijk van de financiële positie van haar leden-melkveehouders.

De particuliere ondernemingen daarentegen hebben als voornaamste financieringsbron de aandeelhouders. Op basis van criteria als rentabiliteit en winstgevendheid kan de onderneming een aandelenemissie plaatsen om aan extra kapitaal te komen. De aandeelhouders van de particuliere zuivelondernemingen zijn hier enkel kapitaalverschaffers. De inkomsten van de aandeelhouders zijn het dividend (de deels uitgekeerde winst) en de mogelijke koersstijging.

De laatste jaren is echter de financieringsbehoefte van de Europese zuivelondernemingen sterk toegenomen (Zwanenberg, 1997: 28). Door de eerder geschetste veranderingen in beleid en de markt, moet de zuivelindustrie meer dan ooit investeren in zaken als productinnovatie en marketing. In dit verband streven de ondernemingen naar schaalvergroting (beter nog: *economies of scope*) die in binnen- en/of buitenland moet worden behaald. Dit streven naar het spreiden van de kosten van R&D en marketing over een grotere schaal en over meerdere producten uit zich in een actief overname- en acquisitiebeleid, waarmee de financieringsbehoefte verder toeneemt. Vooral de coöperaties hebben steeds meer moeite om de benodigde financiële middelen via de leden-melkveehouders te verkrijgen. De coöperaties zijn daarom hard op zoek naar nieuwe financieringsmogelijkheden en kijken in dit verband naar de financieringsstructuur van de particulieren. Daar waar mogelijk probeert men deze over te nemen, maar dat blijkt niet eenvoudig te zijn.

Een voorbeeld van een coöperatie die vanwege de behoefte aan extra financiële middelen een andere beheersstructuur heeft opgezet is FRIESLAND Dairy Foods. Sinds 1995 bestaat FDF uit een coöperatie (FRIESLAND (Frico Domo) Coöperatie B.A.), een houdstermaatschappij (FRIESLAND Dairy Foods Holding NV), en twee vennootschappen, één voor de nationale activiteiten (FRIESLAND Dairy Foods Nederland B.V.) en één voor de buitenlandse activiteiten (FRIESLAND International B.V.). De aandelen van de houdstermaatschappij zijn volledig in handen van de coöperatie. Deze aandelen zijn verdeeld in aandelen-A en aandelen B. De aandelen A zijn in handen van de coöperatie als geheel. In geval van winst ontvangen deze aandelen een A-dividend (maximaal gelijk aan de rente op staatsobligaties +1%), die die door de coöperatie door-

gegeven wordt aan de leden, in proportie tot hun melkleveranties 1). Ook de aandelen-B (en dus de daaraan gekoppeld beslissingsrechten) zijn in handen van de coöperatie als geheel. De leden van de coöperatie zijn gerechtigd tot het bezit en de aan- en verkoop van certificaten van aandelen-B. Deze certificaten geven recht op een dividend, indien voldoende winst wordt gemaakt. Deze certificaten op aandelen-B kunnen worden verhandeld, doch enkel onder leden van de coöperatie. Het doel van deze constructie met certificaten is dat leden op extra geld beleggen in aandelen in de eigen coöperatieve onderneming, opdat deze aanvullende middelen beschikbaar heeft voor de nodige investeringen in productontwikkeling, marketing en internationalisering. In de praktijk blijkt dat de melkveehouders niet staan te springen voor deze risicodragende belegging (Zwanenberg, 1997: 170).

Er bestaan ook varianten van een nieuwe eigendomsstructuur met financiële deelname van niet-leden in de coöperatie of een deel daarvan. Echter dit brengt voor de coöperatie op een aantal gebieden problemen met zich mee (Zwanenberg, 1997:108). Ten eerste zijn de belangen van particuliere aandeelhouders strijdig met die van een coöperatie op het gebied van de melkprijs. Particuliere aandeelhouders willen een zo hoog mogelijke winst op hun aandeel en zo laag mogelijke kosten van grondstoffen. Dit kan bereikt worden door de melkprijs zo laag mogelijk te houden, wat averechts staat op de belangen van de leden-melkveehouders. Ten tweede kunnen particuliere aandeelhouders geen invloed uitoefenen op het beleid van de coöperatie omdat dit strijdig is met het bestaansrecht van de coöperatie. Ten derde zijn er belangenverschillen tussen financiers en leden-melkveehouders als het gaat om de verdeling van de winst. Ten slotte is het sowieso moeilijk om voor een coöperatie de omvang van de winst vast te stellen, omdat er geen vergelijkbare marktprijzen voor de melk zijn.

1) De leden ontvangen sowieso een "marktconforme" melkprijs; een eventueel dividend is dus een aanvullende uitbetaling.

6. DE INTERNATIONALISERINGSSTRATEGIE

6.1 Indeling in strategische groepen

Op basis van de bevindingen van de voorgaande hoofdstukken zullen we in dit hoofdstuk de internationaliseringsstrategieën van de zuivelondernemingen nader toelichten. Daarbij komen, wederom, de relaties met leveranciers, afnemers en financiers/eigenaren aan de orde, alsmede de historische gegroeide internationale productie en het assortiment dat de onderneming voert. Ook nemen we mee de invloed van de veranderingen in het beleid en de markt. Door niet alleen naar de huidige situatie te kijken, maar ook naar de veranderingen wordt een beter inzicht verkregen in de gekozen strategie. Voor de overzichtelijkheid hebben we de ondernemingen ingedeeld in een aantal strategische groepen.

Productiegebied	Particulier	Coöperatie
Thuis	<i>Groep 1</i> Northern Foods Unigate Dairy Crest	<i>Groep 2</i> MZO Nordmilch MKW Westfalen
Europa	<i>Groep 3</i> Nutricia Müller	<i>Groep 4</i> Campina Coberco Sodiaal CLE
Europa en Noord-Amerika	<i>Groep 5</i> BolsWessanen Besnier Fromageries Bel	<i>Groep 6</i>
Mondiaal	<i>Groep 7</i> Danone Bongrain Kraft Parmalat Nestlé Unilever	<i>Groep 8</i> FDF MD Foods

Figuur 6.1 Strategische groepen van de zuivelondernemingen, naar eigendomsstructuur en locatie van productie

Op basis van de eigendomsstructuur en de locatie van de productie-eenheden kunnen we de ondernemingen in een aantal groepen indelen. We hebben voor de locatie als indelingscriterium gekozen omdat het gebruik maken

van buitenlandse productie-eenheden een duidelijke vorm van internationalisering is 1). Al naar gelang de omvang van de eenheden en het aantal landen en regio's waar deze gesitueerd zijn, kan een maat voor internationalisering van een onderneming vastgesteld worden. En we hebben voor de eigendomsstructuur als indelingscriterium gekozen omdat eigendom een belangrijke factor is bij het verkrijgen van de extra financiële middelen die nodig zijn voor internationalisering. In figuur 6.1 staan de verschillende groepen ondernemingen weergegeven.

6.2 Groep I: Northern Foods, Unigate, Dairy Crest

Tot groep 1 behoren uitsluitend de Britse particuliere zuivelondernemingen. *Leveranciers* van melk zijn zowel melkveehouders rechtstreeks als de Milk Marque, de Britse verkoopcoöperatie van melkveehouders. Bij Dairy Crest is er een zeer duidelijke relatie met de melkveehouders omdat de melkveehouders de voornaamste groep aandeelhouders vormen. Gezien de vele (inter)nationale melkverwerkers op de Britse markt hechten de zuivelondernemingen veel waarde aan het veiligstellen van een constante melkaanvoer. Ook al omdat de Milk Marque er van beschuldigd wordt de prijzen onnodig op te drijven. De productie vindt uitsluitend binnenlands plaats, en wel in de buurt van de belangrijkste afzetgebieden. Dit zijn enerzijds de grote steden en anderzijds de regionale distributiecentra van de nationale supermarktketens. De productie voor de export vindt ook binnenlands plaats, maar het exportaandeel is minder dan 10% van de omzet.

Unigate heeft als enige onderneming sinds 1995 een drietal productie-eenheden in Frankrijk. Op deze manier probeert de onderneming haar afhankelijkheid van de binnenlandse markt te verminderen. De zuivelproducten worden hoofdzakelijk via de binnenlandse supermarktketens afgezet. Deze afhankelijkheid van een kleine groep *afnemers* wordt door de zuivelindustrie als bedreigend ervaren. Eerste reden is dat de verschillende aanbieders van vooral bulkproducten tegen elkaar worden uitgespeeld. Tweede reden is dat de supermarkten steeds meer producten onder huismerk verkopen. Ten derde wordt de locatiebeslissing van productie-eenheden steeds meer bepaald door de locatie van de regionale distributiecentra. De belangrijkste producten zijn de dagverse zuivelproducten (tussen 25 en 36% van de zuivelomzet). De ondernemingen hebben weinig sterke merken en voor producten als melk, melkpoeder en boter volgen ze een strategie van kostleiderschap. Wel leggen ze steeds meer nadruk op sterke merken om de onderhandelingspositie ten opzichte van de supermarkten te verbeteren. Northern Foods en Unigate produceren ook niet-zuivelproducten en zijn actief in andere niet-zuivelactiviteiten. Voor alle drie ondernemingen geldt echter dat ze zich heroriënteren op hun kernactivi-

1) Het ware nog beter geweest als we niet alleen de locatie van de productie-eenheid zouden weten, maar ook de omvang van de productie in de verschillende landen. Helaas hebben we die informatie niet kunnen krijgen.

teiten en de productie rationaliseren. Omdat de marges op zuivelproducten laag zijn, hebben de aandeelhouders in dit verband een duidelijke voorkeur voor niet-zuivelactiviteiten.

Ondernemingen in groep 1 zijn slechts in geringe mate geïnternationaliseerd. De Britse zuivelondernemingen hebben de productie hoofdzakelijk op de binnenlandse markt gesitueerd en exporteren weinig. Voor deze groep is de relatie met de afnemers van grote invloed op de (eventuele) internationalisering. Deze relatie wordt beïnvloed door het beperkt assortiment eigen merken en het groeiende aandeel dat onder huismerk wordt verkocht. Dit zorgt voor lage marges op de zuivelproducten en dat beperkt weer de mogelijkheden tot internationaliseren. De ondernemingen in deze groep houden zich in eerste instantie bezig met het verbeteren van haar merkenpositie om de marges te verbeteren. Daarnaast willen de ondernemingen vooral groeien door te diversificeren, weg van de zuivel.

6.3 Groep 2: MZO, Nordmilch, MKW, Westfalen

In groep 2 zitten uitsluitend Duitse coöperaties. Vanwege het coöperatieve karakter hebben deze ondernemingen een hechte relatie met hun *leveranciers*. De coöperaties verwerken uitsluitend melk van hun eigen leden-melkveehouders. De ondernemingen hebben een breed *productassortiment* en er is niet duidelijk sprake van productspecialisatie. De coöperaties MKW en Milchwerke Westfalen wijken hier enigszins van af omdat de eerste veel aandacht schenkt aan de yoghurt- en dessertmarkt en de tweede aan babyvoeding. Voor alle coöperaties vormen de dagverse producten, bestemd voor de lokale en nationale markt, een belangrijke productgroep. De coöperaties volgen een strategie van kostleiderschap, waarbij ook gestreefd wordt naar het vestigen van sterke merken. De bestaande merken zijn vaak nationale merken. De *productie* vindt voornamelijk plaats in Duitsland zelf. De buitenlandse markt wordt bediend door export. Belangrijkste buitenlandse afzetgebieden voor de coöperaties zijn de EU en Oost-Europa; een kleine hoeveelheid wordt naar andere derde landen geëxporteerd. De exportproducten zijn generieke producten als kaas, boter en melkpoeder. Vanwege de sterke oriëntatie op de binnenlandse markt zijn de supermarktketens de voornaamste *afnemers*. Voor de coöperatie MKW bijvoorbeeld is de Aldi-keten de grootste individuele afnemer. De zuivelproducten worden dan onder huismerk verkocht. Al met al staan de financiële prestaties van de coöperaties de laatste jaren onder druk en zijn de investeringsmogelijkheden beperkt.

De ondernemingen in groep 2 zijn voor hun omzet grotendeels afhankelijk van de binnenlandse markt. Deze afhankelijkheid is gebaseerd op de omvangrijke afzet van dagverse producten, gebrek aan sterke nationale merken en het brede productassortiment. Dit laatste element beperkt de mogelijkheden van schaalvoordelen en de ontwikkeling van sterke merken. Daar komt bij dat de mogelijkheden voor extra financiële middelen voor deze coöperaties uiterst beperkt zijn. De ondernemingen bedienen de buitenlandse markten door export, ook vanwege de sterke relatie met hun leden-melkveehouders.

De relatie met de afnemer en leveranciers vormen samen met de beperkte financiële mogelijkheden belangrijke beperkingen voor internationalisering.

6.4 Groep 3: Nutricia, Müller

Deze twee particuliere ondernemingen hebben een minder vaste relatie met hun *leveranciers* dan de coöperaties. De melkveehouders worden aan de onderneming gebonden door (langdurige) contracten. De ondernemingen volgen een focusstrategie, en dan vooral een differentiatiefocus (zie hoofdstuk 2). Ze hebben een beperkt *productassortiment*. Zo richt Nutricia zich primair op de zuigelingen- en klinische voeding waar men over een uitstekende internationale merkenpositie beschikt. Ook zijn deze onderneming actief in de langhoudbare consumptiemelk met wederom sterke merken. Hetzelfde geldt voor Müller dat internationale merken in de yoghurt- en dessertmarkt heeft. De productie vindt voor beide ondernemingen hoofdzakelijk plaats in Europa. Müller heeft alleen productie-eenheden in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, terwijl Nutricia ook in Oost-Europa produceert. Beide ondernemingen maken ook gebruik van export. De *afnemers* zijn voor Müller vooral de supermarktketens, terwijl bij Nutricia afnemers als ziekenhuizen en drogisten een belangrijke rol spelen. Door de sterke merkenpositie beschikken zij over een betere onderhandelingspositie ten opzichte van de detailhandel. Echter door de toenemende concentratie aan de afnemerszijde klagen ook deze ondernemingen over dalende marges. Voor Nutricia geldt echter dat de winstmarges op vooral de speciale voeding nog altijd meer dan 10% zijn. Ook de aandeelhouders hebben veel vertrouwen in Nutricia, waardoor extra *financiering* geen probleem vormt.

De internationalisering van groep 3 richt zich op lokale productie in Europa met export naar andere regio's. Müller beperkt haar internationalisering tot een beperkt aantal landen terwijl Nutricia momenteel werkt aan gespecialiseerde productie voor de hele Europese regio. De ondernemingen internationaliseren op basis van sterke internationale merken in een beperkt aantal marktsegmenten. Vanwege de sterke merken zijn de ondernemingen minder afhankelijk van de afnemers en zijn de winstmarges relatief hoog. De extra financiering voor verdere expansie wordt zo grotendeels zelf gegenereerd. De gespecialiseerde productie op basis van sterke merken zijn voor deze groep doorslaggevend bij internationalisering.

6.5 Groep 4: Campina Melkunie, Coberco, Sodiaal, CLE

Vanwege hun coöperatieve karakter hebben deze ondernemingen een hechte relatie met hun *leveranciers*. Dit geldt ook voor CLE dat in het binnenland haar melk hoofdzakelijk van de leden-melkveehouders van de oud-coöperatie aangeleverd krijgt. De ondernemingen zijn duidelijk aan de thuismarkt gebonden: daar behalen zij 40 tot 75% van hun omzet. Ook hebben de ondernemingen een breed *productassortiment*, maar onderscheiden daarbinnen

wel kernactiviteiten. Bij deze kernactiviteiten werkt men aan het verbeteren van de merkenpositie. De belangrijkste productgroep voor de binnenlandse markt vormen de dagverse producten. De *productie* vindt voor het grootste deel in het binnenland plaats, maar de ondernemingen hebben daarnaast productie-eenheden in hun voornaamste afzetgebieden. Zo produceert Campina Melkunie in Duitsland, België en Frankrijk, Coberco in België en het Verenigd Koninkrijk, en Sodiaal in Spanje en België. De buitenlandse productie-eenheden zijn gesitueerd in omliggende landen en hebben een eigen melk-aanvoer. De productie in deze buitenlandse vestigingen is voornamelijk voor die betreffende buitenlandse markt bestemd; er vindt weinig export vanuit die vestigingen plaats. Op de binnenlandse markt zijn de supermarkten belangrijke *afnemers* van zuivelproducten. Al naar gelang het marktaandeel en het percentage zuivelproducten dat onder huismerk verkocht wordt, verschilt de relatie met deze afnemer. CM en Coberco leveren respectievelijk 60 en 50% van hun dagverse zuivelproducten onder huismerk. Voor de Franse ondernemingen geldt weer dat de positie van de detailhandelaren minder geconcentreerd is en er nog veel zuivelproducten buiten de supermarkten om verkocht wordt. Naast binnenlandse afnemers hebben de ondernemingen ook buitenlandse afnemers in hoofdzakelijk de EU. Buiten de EU wordt er vooral in Oost-Europa en een diverse groep andere derde landen afgezet.

In de internationalisering van de ondernemingen in deze groep is een aantal overeenkomstige patronen te herkennen, maar er zijn ook duidelijke verschillen. Campina Melkunie richt haar internationalisering vooral op de buurlanden Duitsland en België. CM neemt bestaande ondernemingen over die aansluiten bij haar kernactiviteiten, namelijk de markt van zuiveldesserts. Vanuit deze nieuwe eenheden met een eigen melkaanvoer en afnemersstructuur internationaliseert men dan verder. Het Duitse MKW heeft vanwege haar bestaande oriëntatie op de Oost-Europese markt reeds een uitvalsbasis voor verdere internationalisering in die landen. Coberco legt zich met "Focus 2000" nadrukkelijker toe op de kernactiviteiten en deze dienen als basis voor internationalisering. Producten die hiervoor in aanmerking komen zijn de room- en wei-producten waarvoor men buitenlandse productie-eenheden heeft. Voor de andere producten blijft export het belangrijkste middel om buitenlandse markten te bedienen. Sodiaal heeft haar buitenlandse ondernemingen beperkt tot twee landen en maakt vooral gebruik van franchising. De merken van deze onderneming op het gebied van langhoudbare consumptiemelk worden via franchise-overeenkomsten in zo'n 75 landen gebruikt. CLE beperkt haar internationalisering tot Spanje en België en haalt haar omzet voor 100% uit de Europese regio.

De internationalisering van deze groep beperkt zich tot één regio (Europa). De ondernemingen hebben een beperkt aantal buitenlandse productie-eenheden. Export blijft voor deze ondernemingen een belangrijk middel om Europese en derde markten te bedienen. De internationalisering betreft vooral de kernactiviteiten, en gebeurt op basis van een strategie met van sterke merken of kostleiderschap. Beperkende factoren voor deze coöperaties zijn de financiering van buitenlandse investeringen en de relaties met binnenlandse toeleveranciers en afnemers. De extra financiering is nodig voor het verbeteren

van de merkenpositie en het vestigen van buitenlandse productie-eenheden. De ondernemingen zijn sterk verweven in een binnenlands netwerk met toeleveranciers en afnemers. Deze constellatie is niet eenvoudig in het buitenland te dupliceren.

6.6 Groep 5: BolsWessanen, Besnier, Fromageries Bel

Deze groep particuliere ondernemingen heeft langlopende contracten met hun *leveranciers* van melk. De ondernemingen hebben een beperkt *productassortiment* op het gebied van de zuivel. Veruit het belangrijkste product voor alle drie ondernemingen is de kaas. In dit marktsegment beschikken de ondernemingen over een aantal sterke nationale en internationale merken. Deze merkenpositie is met het afnemen van de exportsubsidies alleen maar belangrijker geworden. De ondernemingen volgen duidelijk een differentiatie-strategie. Besnier heeft haar niet-zuivelactiviteiten na de Uruguay-ronde uitgebreid in reactie op de dalende exportsubsidies. BolsWessanen was van oudsher al actief in een breed assortiment aan levensmiddelen. De *productie* van de zuivelproducten vindt in Europa hoofdzakelijk plaats in de respectievelijke moederlanden. BolsWessanen heeft alleen productie-eenheden in Nederland, en exporteert naar ander Europese landen. Besnier en Fromageries Bel hebben naast de binnenlandse productie-eenheden nog een beperkt aantal eenheden in de rest van Europa. Naast Europa zijn de drie ondernemingen ook in Noord-Amerika actief. In deze markten leggen de ondernemingen ook de nadruk op sterke merken. Besnier en Fromageries Bel hebben in de Verenigde Staten een marktpositie veroverd op basis van de sterke merken van hun kaas. Vooral Besnier maakt hier gebruik van door onder hetzelfde merk (*Président*) nu ook andere zuivelproducten te verkopen. Eenmaal aanwezig in de Amerikaanse markt breiden de ondernemingen hun zuivelactiviteiten uit naar andere producten. De lokale productie-eenheden van BolsWessanen en Fromageries Bel zijn ook verantwoordelijk voor de export naar Canada. Voor BolsWessanen zijn de mogelijkheden voor extra *financiering* in de vorm van een aandelenemissie beperkt. Door tegenvallende ondernemingsresultaten en aanhoudende speculaties over een herstructurering staat de aandelenkoers de laatste jaren onder druk.

Deze groep beperkt de internationalisering tot twee regio's: Europa en Noord-Amerika. De internationalisering is gebaseerd op een aantal kernactiviteiten en sterke internationale merken. Voor Besnier en Fromageries Bel is dat het introduceren van een bestaand merk, waarna het assortiment onder de merknaam wordt uitgebreid. BolsWessanen richt zich meer op overnames en acquisities om de merken- en marktpositie te versterken. De internationalisering wordt mede gestuurd door de aard van het product (langhoudbaar) en het bezit van sterke merken. Daarnaast spelen de dalende exportsubsidies voor Besnier en Fromageries Bel een grote rol.

6.7 Groep 7: Danone, Bongrain, Kraft, Parmalat, Nestlé, Unilever

Tot deze groep behoren een aantal "echte" multinationale ondernemingen, in de zin dat zij productieactiviteiten in vele landen hebben. De relatie van deze particuliere ondernemingen met hun *leveranciers* verschilt per onderneming en afzetgebied. Voor ondernemingen die gebruikmaken van melkpoe-der als grondstof, zoals Kraft, Nestlé en Unilever, is er geen of slechts een be- perkte relatie met melkveehouders. De ondernemingen Danone, Parmalat en Bongrain gebruiken melk als grondstof en hun relatie met de melkveehouders is hechter. Parmalat en Bongrain hebben de laatste paar jaar een agressief expansiebeleid gevoerd en doen veel moeite om de aanvoer van grondstoffen veilig te stellen. Het *productassortiment* van de ondernemingen is beperkt en betreft vooral langhoudbare producten. Eenmaal aanwezig in de betreffende markt wordt het productpakket meestal uitgebreid met niet-zuivelactiviteiten. De ondernemingen in deze groep produceren naast zuivelproducten ook ande- re levensmiddelen, alhoewel dat aandeel voor Bongrain uiterst beperkt is. De ondernemingen onderscheiden duidelijke kernactiviteiten en voeren internati- onale merken. De *productie* vindt verspreid over de hele wereld plaats. Bij de productie van de verschillende producten wordt door Nestlé, Unilever, Kraft en Bongrain gestreefd naar regionale arbeidsverdeling. Dit moet voor schaal- en synergievoordelen zorgen. Bongrain speelt bij de locatie van haar vestigingen in Zuid-Amerika actief in op de totstandkoming van de MERCOSUR. Naast loka- le productie worden de buitenlandse markten ook nog met export bedient. De *afnemers* van de ondernemingen zitten verspreid over de hele wereld en vari- eren van detailhandelaren tot grootverbruikers. Gezien het agressieve expan- siebeleid en de differentiatiestrategie is de financieringsbehoefte groot.

Deze groep internationaliseert wereldwijd en maakt gebruik van zowel lokale productie als export. Sommige ondernemingen in deze groep streven naar regionale arbeidsverdeling en rationaliseren de internationale productie. Anderen leggen zich nog vooral toe op het uitbreiden van het aantal productie-eenheden. De internationalisering van deze ondernemingen is geba- seerd op een beperkt aantal langhoudbare zuivelproducten. Een sterke inter- nationale merkenpositie of het overnemen van bestaande nationale sterke merken zijn van groot belang. De internationalisering stelt de ondernemingen in staat haar productassortiment in de betreffende markten uit te breiden.

6.8 Groep 8: FRIESLAND Dairy Foods en MD Foods

De coöperatieve ondernemingen FRIESLAND Dairy Foods (FDF) 1) en MD Foods onderhouden in hun moederland hechte relaties met de *leveranciers* van

1) Door de aanstaande fusie met Coberco zullen een aantal hier gepresenteerde karakteristieken van FDF veranderen. Omdat de strategische oriëntatie van de beide partners niet van de ene dag op de andere kan worden gewijzigd, beper- ken we ons hier tot de activiteiten van FDF zelf.

melk. Naast melk van de leden verwerken deze coöperatie op sommige buitenlandse productie-eenheden melkpoeder gekocht op de wereldmarkt. Het *productassortiment* van FDF is vooral gericht op langhoudbare producten, terwijl MD Foods in Denemarken ook een sterke positie in de dagverse producten heeft. Traditioneel lag de strategische oriëntatie vooral op kostenleiderschap. De laatste jaren probeert men toch meer een differentiatiestrategie te volgen. Op deze manier willen ze meerwaarde geven aan de vaak generieke langhoudbare zuivelproducten. Voorbeelden voor FDF zijn de producten kofficreamers en langhoudbare melk waarvoor men door nieuwe verpakkingen en kostbare reclamecampagnes het imago wil verbeteren. Beide ondernemingen verkopen veel producten onder merk, maar bezitten nog geen echte wereldmerken (zoals de ondernemingen in groep 7 die hebben). De productie vindt verspreid over de hele wereld plaats. FDF is daarmee veel verder gevorderd dan MD Foods. Wel blijft voor beide ondernemingen export vanuit het moederland van groot belang, en ondervinden beide nadelige effecten van de vermindering van exportsubsidies. De reactie van beiden is een grotere oriëntatie op Europa, en minder nadruk op een wereldwijde activiteiten (zonder deze overigens af te bouwen). Voor MD Foods was dit aanleiding om de afzet van in Europa (Denemarken, Duitsland, Verenigd Koninkrijk) geproduceerde zuivelproducten ook vooral op de Europese markt te zoeken, en de vestigingen in verre landen een meer zelfstandige productie- en verkooptaak te geven. De *afnemers* van FDF zitten verspreid over de hele wereld en variëren van supermarkten tot grootverbruikers. FDF levert weinig producten die onder huismerk worden verkocht. MD Foods heeft in Denemarken via exclusieve leveringscontracten de opkomst van huismerken lang tegen kunnen houden.

Zowel FDF als MD Foods zijn coöperatieve ondernemingen met een zodanige beheersstructuur dat de buitenlandse productieactiviteiten een redelijke mate van zelfstandigheid bezitten. MD Foods heeft haar buitenlandse activiteiten ondergebracht in MD International, waarin ook externe financiers deelnemen. Hiermee heeft zij het probleem van de financiering van buitenlandse activiteiten grotendeels ondervangen. Ook FDF heeft haar internationale activiteiten in een aparte eenheid (FRIESLAND International B.V.) ondergebracht. Het verschil met MD Foods is dat FRIESLAND International geen externe financiers heeft. Aanvullende financiering voor de internationale activiteiten moeten komen van de houdstermaatschappij (en daarmee van de aandeelhoudende melkveehouders). Zowel voor het vestigen van sterke merken als voor internationale investeringen is veel geld nodig. Gezien de beperkte beschikbaarheid van kapitaal (vanwege het coöperatieve karakter van de onderneming) lijkt het erop dat zij kiezen voor investering in marketing, en minder in verdere internationalisering.

7. SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De internationaliseringsstrategieën van de 24 grootste Europese zuivelondernemingen lopen sterk uiteen. Sommige ondernemingen beperken zich tot export, anderen vullen hun exportbeleid aan met een zekere mate van buitenlandse productie, en weer anderen zijn voornamelijk buiten hun moederland actief. Er is een trend naar meer buitenlandse productie, in aanvulling op en gedeeltelijk ook ter vervanging van export vanuit het moederland. Sommige ondernemingen zoeken hun expansie voornamelijk in Europa, andere ook in Noord-Amerika, en een derde groep beschouwd de hele wereld als haar werkterrein. Met behulp van de in hoofdstuk 2 gepresenteerde theorieën over internationalisering kunnen we de verschillen tussen de ondernemingen in perspectief plaatsen.

Motieven en generieke strategieën

De vier belangrijkste redenen volgens Dunning (1993) voor ondernemingen om te internationaliseren zijn hulpbronnen, markt, efficiency en strategie. Het eerste motief, hulpbronnen, betreft vooral het verkrijgen van toegang tot grondstoffen, of het veilig stellen van de aanvoer van essentiële grondstoffen. Volgens het tweede motief, toegang tot een markt, kunnen bepaalde markten beter bediend worden via productie in het land zelf, dan via export. Dit geldt in het klassieke geval van handelsbelemmeringen. Maar het geldt ook in het geval van veeleisende klanten. Zo worden zuivelproducten die onder huismerk worden verkocht, meestal in het land zelf gemaakt. Een ander voorbeeld zijn consumenten die bij voorkeur regionale producten kopen. Een producent die deze klanten wil bedienen, zal zich in die regio moeten vestigen. Het derde motief voor internationalisering betreft het verbeteren van efficiency. Naarmate zuivelondernemingen zich meer specialiseren, wordt hun binnenlandse afzetmarkt relatief kleiner. Om toch schaalvoordelen te behalen, zullen de onderneming meer buitenlandse markten gaan bedienen, via export of via buitenlandse productie. Bij buitenlandse productie gaat het vaak niet om klassieke schaalvoordelen in de productie ¹⁾, maar veel meer om de bestaande kennis van de onderneming in productie, R&D en marketing ook in het buitenland te gelde te maken. Campina Melkunie, bijvoorbeeld kon door het Duitse Südmilch in te lijven de efficiency van haar onderzoek naar desserts verbeteren, omdat dezelfde onderzoeksinspanning over een grotere productie kon worden gespreid. Dit levert zogenoemde *economies of scope* op. De vierde reden voor

1) De Nederlandse zuivelfabrieken behoren reeds tot de meest efficiënte van Europa.

internationalisering betreft het verkrijgen van toegang tot strategische markten en strategische kennis. Zo hebben verschillende Europese zuivelondernemingen de laatste jaren geïnvesteerd in productiefaciliteiten in Latijns-Amerika, met het oog op de toekomstige groei in de zuivelconsumptie op dit continent.

Welke motieven doorslaggevend zijn voor een internationaliserende zuivelonderneming, wordt grotendeels bepaald door de generieke strategie die de onderneming volgt. In hoofdstuk 2 worden de door Porter (1991) onderscheiden generieke ondernemingsstrategieën gepresenteerd. Alle vier door Porter beschreven strategieën komen in de Europese zuivelindustrie voor. De traditioneel belangrijkste strategie is die van *kostenleiderschap*. De ondernemingen die deze strategie volgen proberen tegen zo laag mogelijke kosten te produceren. Dit is voor de Nederlandse zuivelindustrie jarenlang de dominante strategie geweest, en niet zonder succes. De laatste jaren volgen de meeste zuivelondernemingen meer een *differentiatiestrategie*, in reactie op een aantal veranderingen in de markt. Zo vraagt de consument meer variatie, meer gemak en een hogere kwaliteit. Ondernemingen reageren door meer verschillende producten te ontwikkelen en te vermarkten. Ook de toegenomen concurrentie op de zuivelmarkten, als gevolg van onder andere de veranderingen in het landbouw- en handelsbeleid, leidt ertoe dat ondernemingen meer nadruk gaan leggen op producten die een hogere toegevoegde waarde hebben. Overigens blijven er altijd generieke producten als boter en melkpoeder waar een strategie van kostenleiderschap functioneel is. We zien dan ook dat grote zuivelondernemingen, en dan vooral de coöperaties, in feite verschillende strategieën volgen voor verschillende divisies of productgroepen.

Naast kostenleiderstrategie en differentiatiestrategie onderscheidt Porter nog twee focusstrategieën, waarbij de onderneming zich op een beperkt marktsegment richt, en in dat marktsegment concurrente op basis van lage kosten (een *focus-kostenleiderstrategie*) of van bijzondere producten (een *focus-differentiatiestrategie*). Nutricia is een typisch voorbeeld van een focus-differentiatiestrategie; zij richt zich met een verschillende hoogwaardige producten op een specifieke markt, namelijk zuigelingen en kinderen. Ook in haar langhoudbare zuivelproducten als Chocomel en Fristi richt zij zich op een specifiek marktsegment. Een voorbeeld van een focus-kostenleiderstrategie is de wei-divisie van Coberco, die met de grootste wei-fabriek van Europa tegen zeer lage kosten kan produceren. Ten slotte moet nog worden opgemerkt dat dit onderscheid in strategieën een belangrijk hulpmiddel is bij het maken van strategische keuzes, maar dat in de praktijk kostenbesparing en productvernieuwing vaak beide van belang zijn.

Organisatie en omgeving

Naast alle strategische keuzes die een onderneming volgens Dunning en Porter moet maken, zullen internationaliserende ondernemingen met nog twee zaken rekening moeten houden. Ten eerste moet een organisatiestructuur worden gekozen, die past bij de traditie van de onderneming (en dus bij de ervaring van de managers), bij de eisen van de markt en bij de mate waarin

strategische ondernemingsactiviteiten in het buitenland worden opgezet of daar naartoe worden overgeheveld. Bartlett en Ghoshal (1992) hebben laten zien dat elke organisatiestructuur voor- en nadelen met zich meebrengt. In de voedingsmiddelenindustrie zien we dat het model van productie op vele locaties en aangestuurd door relatief onafhankelijke landenorganisaties (het *multi-domestic* model) langzaam wordt losgelaten ten voordele van regionale arbeidsdeling. Bij deze laatste strategie worden niet alleen efficiencyverbetering behaald uit het samenvoegen van afzonderlijke productievestigingen, maar worden ook nauwgezet gekeken naar de voordelen die bepaalde locaties met zich meebrengen. Die voordelen kunnen liggen in toegang tot de grondstof, niveau van arbeidskosten, transportmogelijkheden, toegang tot specialistische kennis, enzovoort. Ook in de zuivelindustrie zien we deze trend, waarbij duidelijk is dat de particuliere ondernemingen daarmee verder zijn dan de coöperatieve ondernemingen. Voor de zuivelindustrie mogen we verwachten dat de internationale herstructurering, dat wil zeggen het overnemen en afstoten van ondernemingen of vestigingen, in nog hoger tempo zal plaatsvinden.

Een tweede aanvulling op de nogal algemene theorieën van Dunning en Porter over internationalisering wordt geleverd door Ruigrok en Van Tulder (1995). Hun belangrijkste meerwaarde is gelegen in de aandacht die zij schenken aan de relaties die internationaliserende ondernemingen hebben met actoren in hun omgeving. De stelling van Ruigrok en Van Tulder is, dat de concrete vorm van internationalisering van een onderneming mede kan worden verklaard uit de aard van de relaties die men in het moederland heeft. Zo zal een onderneming die hechte relaties onderhoudt met haar toeleveranciers ook voor haar buitenlandse activiteiten graag weer zo'n relatie zal vestigen. Indien dat in een bepaald land niet mogelijk is, zal die onderneming minder geneigd zijn in dat land een productievestiging op te zetten. In deze studie hebben we vooral gekeken naar de relaties van de zuivelonderneming met hun toeleveranciers, hun klanten en hun eigenaren/financiers, en de mogelijke invloed daarvan op de internationale activiteiten. En hoewel de stelling van Ruigrok en Van Tulder moeilijk echt te bewijzen is - wij hadden niet de ambitie om dat te doen - kunnen we toch concluderen dat het een bruikbaar denkkader is om de mogelijkheden en beperkingen voor internationalisering te expliciteren. Waar Dunning en Porter vooral aangeven waarom en hoe ondernemingen zouden moeten internationaliseren, leggen Ruigrok en Van Tulder de nadruk op de beperkingen waarmee ondernemingen in hun internationaliseringsstrategie rekening moeten houden.

Veranderingen in de zuivelmarkt

Zoals hierboven reeds opgemerkt krijgen in de markt voor zuivelproducten zaken als kwaliteit, gemak en variatie meer nadruk. Ook het onderscheid tussen verschillende groepen consumenten wordt scherper. Ondernemingen reageren op deze marktsegmentering (en versterken deze) door producten te ontwikkelen en te verkopen voor specifieke doelgroepen. Marktsegmentatie en productdifferentiatie zijn complementaire elementen van dezelfde trend naar meer onderscheid. De zuivelondernemingen leveren echter niet direct aan

de consument. En daarmee komen we bij de tweede grote verandering in de markt voor zuivelproducten, namelijk de concentratie in de detailhandel. Supermarktketens en inkooporganisaties zijn steeds machtigere onderhandelingspartners van de zuivelindustrie geworden. Zuivelondernemingen reageren op deze concentratie door weer een voldoende tegenmacht te vormen via fusies, overnames en strategische allianties. Dit beperkt zich niet tot het eigen land, net zo goed als dat detaillisten internationale samenwerking aangaan in Europese inkooporganisaties. Ook het toenemend belang van huismerken bij de afzet van zuivelproducten is een indicatie van de relatieve macht van de detaillisten. De derde belangrijke trend in de zuivelmarkten betreft de liberalisering van deze markten in Europa, maar ook wereldwijd. GATT-WTO-afspraken en herstructurering van het Europese landbouwbeleid leidt tot grotere concurrentie op de Europese zuivelmarkt. Deze concurrentie wordt veroorzaakt door de toegenomen (dreiging van) import en door een groter aanbod van de interne producenten die hun producten niet meer op de wereldmarkt kwijt kunnen vanwege de afbouw van exportsubsidies.

In zijn algemeenheid kunnen we stellen zuivelondernemingen reageren op de veranderingen in hun omgeving (markt, beleid, consument) door een strategische heroriëntatie. Ondernemingen richten zich meer op hun kernactiviteiten. Veel ondernemingen die voorheen concurreerden op basis van lage kosten, kiezen nu voor een differentiatiestrategie. Deze strategie vereist een aanzienlijke inspanning op het terrein van productinnovatie en marketing. Een grotere onderneming kan deze investeringen vaak eenvoudiger opbrengen dan een kleine investering. Waar het in de lagekostenstrategie vooral gaat om het behalen van schaalvoordelen, zijn in de differentiatiestrategie de *economies of scope* redenen om te groeien. Vaak is deze groei in het eigen land niet of moeilijk te realiseren. De meeste zuivelondernemingen kiezen dan voor internationalisering. De wijze waarop individuele ondernemingen op deze uitdagingen kunnen en willen reageren, is mede afhankelijk van de nationale en ondernemingsspecifieke uitgangssituatie. En hoewel elke onderneming uniek is, hebben de verschillende zuivelondernemingen voldoende overeenkomsten om ze in één strategische groep in te delen.

Groep 1: Northern Foods, Unigate en Dairy Crest

De Britse ondernemingen *Northern Foods*, *Unigate* en *Dairy Crest* zijn zeer beperkt in hun internationale activiteiten. Het zijn particuliere ondernemingen, die vooral actief zijn in dagverse producten. De relatie met de binnenlandse afnemers, veelal grote supermarktketens, is van groot belang voor deze ondernemingen. Niet alleen omdat zijn het grootste deel van de productie binnenlands afzetten, maar ook omdat ze veelal onder huismerk produceren. Gezien de beperkte internationale ervaring, de afwezigheid van sterke merken en de zekere mate van afhankelijkheid van de binnenlandse afnemers (wat ook leidt tot geringe marges) zal voor deze Britse zuivelondernemingen ook in de toekomst de internationalisering beperkt blijven. Een aantal ondernemingen zoekt de groei van de onderneming meer in diversificatie.

Groep 2: MZO, Nordmilch, MKW en Westfalen

De Duitse coöperatieve ondernemingen *MZO, Nordmilch, Westfalen* en *MKW* voeren een breed productassortiment. Daarbij zijn *Westfalen* en *MKW* enigszins gespecialiseerd in respectievelijk babyvoeding en desserts. De productie van deze ondernemingen is geheel in het binnenland gesitueerd. De producten worden voor meer dan twee derde (van de omzet) op de binnenlandse markt afgezet. Export is in belangrijke mate gericht op de EU, terwijl de afzet van kaas en dagverse producten in Oost-Europa de laatste jaren toeneemt. Gezien hun coöperatieve karakter (en daarmee de moeilijkheid om extra financiële middelen te verkrijgen), de geringe rentabiliteit (blijkend uit de relatief lage melkprijzen) en het gebrek aan ervaring met buitenlandse productie, mogen we niet verwachten dat deze ondernemingen op korte termijn buitenlandse vestigingen zullen hebben. Export blijft hun belangrijkste internationaliseringsstrategie. Als ze al buitenlandse investeringen zullen doen, dan waarschijnlijk in Oost-Europa.

Groep 3: Nutricia en Müller

De twee gespecialiseerde ondernemingen *Nutricia* en *Müller* volgen allebei een differentiatiestrategie. Zij richten zich op specifieke marktsegmenten, en hebben sterke merken. Naast export is buitenlandse productie van groot belang, met name om dicht bij de afnemer te zitten. Hun internationalisering beperkt zich tot Europa. Gezien hun particuliere karakter, en daarmee hun onafhankelijkheid ten opzichte van de toeleveranciers, kunnen ze relatief eenvoudig productievestigingen van het ene land naar het andere overplaatsen. De relocatie door *Nutricia* van de Chocomel-productie van Nederland naar België is daarvan een voorbeeld.

Groep 4: Campina Melkunie, Coberco, Sodiaal en CLE

De Nederlandse en Franse coöperaties *Campina Melkunie, Coberco, Sodiaal* en *CLE* 1) hebben productie-eenheden in verschillende Europese landen. Zij produceren voor de binnenlands en interne markt, en exporteren tevens naar de wereldmarkt. Traditioneel produceren deze coöperaties een breed productassortiment. De laatste jaren zien we echter steeds meer specialisatie: *Campina Melkunie* op dagverse producten, *CLE* op langhoudbare producten. *Coberco* en *Sodiaal* zijn minder gespecialiseerd. In hun internationalisering, die zich overigens tot Europa beperkt, volgen ze voor sommige producten een lagekostenstrategie (bijvoorbeeld *CLE* met langhoudbare producten), voor anderen juist een differentiatiestrategie (bijvoorbeeld *Campina* met desserts). Het co-

1) *CLE* is strikt genomen geen coöperatie meer. In meerdere opzichten (belang van leveranciers, organisatiestructuur, breed productassortiment) is zij vergelijkbaar met coöperatieve ondernemingen.

operatieve karakter van deze ondernemingen stelt beperkingen op aan de vorm en de mate van internationalisering. Ten eerste moet men de melk van de leden blijven verwerken, dus verplaatsing van binnenlandse productie is zo goed als uitgesloten. Ten tweede is het verkrijgen van de financiële middelen voor buitenlandse expansie vaak een probleem.

Groep 5: BolsWessanen, Besnier en Fromageries Bel

De particuliere ondernemingen *BolsWessanen*, *Besnier* en *Fromageries Bel* hebben productie verdeeld over twee regio's: Europa en Noord-Amerika. Zij volgen voornamelijk een differentiatiestrategie, voor een beperkt assortiment langhoudbare producten. Veruit het belangrijkste product voor alle drie is kaas, waarvoor zij sterke merken bezitten (respectievelijk *Leerdammer*, *Président* en *La Vache Qui Rit*). *BolsWessanen* en *Besnier* zijn ook actief in niet-zuivelactiviteiten. Verdere internationalisering zal gebeuren vanuit de kernactiviteiten en de sterke merken. De relatie met toeleveranciers is relatief onafhankelijk, behalve voor *Besnier*, dat veel *Appellation*-kazen maakt en dus gebonden is aan productie in een bepaalde streek (groep 6 is leeg).

Groep 7: Danone, Bongrain, Kraft, Parmalat, Nestlé en Unilever

De grote particuliere ondernemingen *Danone*, *Bongrain*, *Kraft*, *Parmalat*, *Unilever* en *Nestlé* zijn mondiale producenten van zuivelondernemingen. Zij hebben lokale productievestigingen op minstens drie continenten, en exporteren bovendien wereldwijd. De dominante strategie die zij volgen is die van differentiatie; ze hebben vaak sterke en wereldwijd herkenbare merken. Waar deze ondernemingen vroeger vestigingen in zeer veel landen hadden, zoeken ze nu meer naar schaal- en synergievoordelen door de productie per regio te herstructureren. Hun sterke merken, en grote schaal geeft ze een relatief onafhankelijke positie ten opzichte van de afnemers, in het bijzonder de grote supermarktketens. Overigens is zuivel maar één van de vele productgroepen van deze ondernemingen. Sommige van de ondernemingen verwerken rauwe melk rechtstreeks geleverd door melkveehouders, anderen maken gebruiken melkpoeder als grondstof. *Nestlé* gebruikt beide soorten grondstof, in de zin dat zij in Nederland melkpoeder maakt, dat vervolgens in andere vestigingen als grondstof voor zuivelproducten dient. De ondernemingen die melkpoeder als grondstof gebruiken zijn veel onafhankelijker wat betreft de locatie van productie, en kunnen dus veel eenvoudiger hun locatiebeleid wijzigen.

Groep 8: FDF en MD Foods

De coöperaties *FRIESLAND Dairy Foods (FDF)* en *MD Foods* zijn ook wereldwijd actief, maar hebben geen echte "wereldmerken" zoals de ondernemingen in de vorige groep. Terwijl ze beide een breed scala aan producten maken, ligt de nadruk in de buitenlandse activiteiten op langhoudbare producten. De lokale distributie-activiteiten zijn niet alleen voor de afzet van lokale producten, maar ook van exportproducten die in het moederland (Nederland

en Denemarken) worden gemaakt. Lokale productie en export vanuit het moederland zijn bij deze ondernemingen altijd complementair, en zelfs wederzijds versterkend. Vanwege de afnames van exportsubsidies zien we dat beide ondernemingen zich meer op Europa gaan oriënteren. Bij FDF blijkt dat duidelijk uit de voorgenomen fusie met Coberco. Zowel FDF als MD Foods hebben hun buitenlandse activiteiten in redelijk zelfstandige eenheden ondergebracht. Toch blijft het coöperatieve karakter van de ondernemingen een beperking opleveren voor het aantrekken van extra financiële middelen. Als bij investering van de beperkte middelen moet worden gekozen tussen een grotere marketinginspanning of verdere internationalisering dan zal waarschijnlijk voor het eerste worden gekozen.

LITERATUURLIJST

- Anoniem (1997)
De bijzondere melkweg van Schuitema en Campina; Adformatie, Nr.11,
13 maart 1997
- Bartlett, C.A. en S. Ghoshal (1992)
Managing across borders. The transnational solution; Century Business,
London
- Berkum, S. van (1994)
Gevolgen van het GATT-akkoord voor de EU-landbouw; Landbouw-Eco-
nomisch Instituut (LEI-DLO), Den Haag; Mededeling 505
- Berkum, S. van en H. Rutten (1993)
Het Europees zuivelbeleid; Doetinchem, Misset
- Bessey, M. en B. Wilson (1996)
Europe's Dairy Industry 1996-97; Cambridge, UK; Eden Publishing Compa-
ny Ltd.
- Bijman, W.J.J., R.J.M. van Tulder en L.M. van Vliet (1997),
*Agribusiness, R&D en Internationalisatie; Internationaliserings-strategieën
van agro-ondernemingen en de betekenis voor het eigen kennismanage-
ment*; Den Haag, Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek;
NRLO-Rapport nr. 97/12
- Boone, J.A., C.J.A.M. de Bont en K.J. Poppe (1996)
De Nederlandse landbouw op het Europese scorebord; Den Haag,
Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO); Mededeling 572
- CNIEL (1996)
Economie Laitières en Chiffres, Edition 1996
- Dunning, J.H. (1993)
Multinational enterprises and the global economy; Wokingham, Macmil-
lan
- Dunning, J.H. (1981)
International production and the multinational enterprise; London, Mac-
millan

- Geertjes, K. (1996)
De Nederlandse in- en uitvoer van agrarische producten. Jaarcijfers 1994-1995 ingedeeld naar herkomst en bestemming; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO); Periodieke Rapportage 51-95)
- Griffioen, C. en J. Jongen (1995)
Strategie en concentratie in de Europese zuivelindustrie; Landbouwuniversiteit Wageningen
- Hagendoorn, J. (1994)
Internationalization of companies: the evolution of organizational complexity, flexibility, and networks of innovation; Maastricht, MERIT; Research Memorandum 2/94-008)
- Heijbroek, A.M.A., A.M. Nederhoed en A.J. van Potten (1995)
The international food industry. Developments and strategies; Utrecht, Rabobank Nederland, Food & Agribusiness Research
- Kamann, D.J.F. en D. Strijker (1995)
The Dutch dairy sector in a European perspective; in: P.R. Beije en H.O. Nuys (eds.), *The Dutch diamond. The usefulness of Porter in analyzing small countries*; Apeldoorn: Garant
- Koenen, Kel (1997)
 Nutricia - Topman Van der Wielen: *We zijn dedicated tot ons segment*; Effect; juli 1997, blz. 6-8
- Krijger, A. (1996)
Europese zuivelindustrie: concentratietendens houdt aan; Zuivelzicht; 20 april 1996
- Markon Marketing Research (1996)
Panorama of European Food Retail; Utrecht
- Mors, Y (1996)
Top-negen detailhandel-allianties; Zuivelzicht; 7 februari 1996
- OECD (1996a)
Committee for agriculture, 123rd Session. The Uruguay round and processed agricultural products; Parijs, OECD Directorate for Food, Agriculture and Fisheries; Committee for Agriculture
- OECD (1996b)
Recent policy changes and the medium term outlook for dairy markets; Parijs, OECD Directorate for Food, Agriculture and Fisheries; Committee for Agriculture

- Ohmae, K. (1985)
Triad power: the coming shape of global competition; Free Press, New York
- Piore, M. en C. Sabel (1984)
The second industrial divide: possibilities for prosperity; Basic Books, New York
- Porter, M. (1991)
Concurrentievoordeel. De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden; Amsterdam, L.J. Veen B.V.
- Rama, D. en R. Pieri, eds. (1995)
The European dairy industry: Consumption changes, vertical relations and firm strategies; Milaan, Europese Commissie
- Ruigrok, Winfried, en Rob van Tulder (1995)
The logic of international restructuring; London: Routledge
- Steenkamp, J.E.B.M. (1996)
Markets and marketing strategies for Dutch agribusiness in 2010; in: Markt en consument 2010; Den Haag, NRLO; NRLO-rapport nr.96/4
- Sørensen, H.H. (1995)
The world market for cheese; Aarhus, Danish Dairy Board
- Produkt voor Zuivel (1995)
Jaarverslag 1995; Rijswijk
- Traill, Bruce (1996)
Globalisation in the food industry?; Reading (UK), University of Reading (Structural Change in the European Food Industries, Discussion Paper No. 26)
- Tozanli, S., en J. Gilpin (eds.) (1997)
Structural change in the European food industries. A case study of structural change: the EU dairy industry; University of Reading, Reading (UK)
- Voorbergen, M. (1997)
Supermarkten trekken macht naar zich toe; Zuivelzicht, 7 mei 1997
- Zwanenberg, A.C.M. (1997)
European Dairy Cooperatives. Developing new strategies; Utrecht, Rabobank International

Zwanenberg, A.C.M. en M. Voorbergen (1996)

Concentratie Europese zuivel gaat onverminderd door; Zuivelzicht, 4 september 1996

Zwanenberg, A.C.M. (1995)

Coberco kiest andere weg met nieuwe opzetten; Boerderij, 21 februari-1995

GERAADPLEEGDE TIJDSCHRIFTEN (verschillende jaargangen)

- *Agrarisch Dagblad*
- *Boerderij*
- *Dairy Industry International*
- *Deutsche Milchwirtschaft*
- *Eurofood*, publicatie van Agra-Europe (London) Ltd.
- *Foodpress*
- *Landbouw-Economisch Bericht*, Den Haag, LEI/DLO
- *Zuivelzicht*

GERAADPLEEGDE INTERNETPAGINA'S

BolsWessanen:	www.bolswessanen.com
Campina Melkunie:	www.campina.com
Coberco:	www.coberco.com
Danone:	www.danonegroup.com
FRIESLAND Dairy Foods:	www.fdf.nl
Nestlé:	www.nestle.com
Nutricia:	www.nutricia.com
Financial Times:	www.ft.com
Besnier:	www.planet.fr/webs/besnier
Algemeen:	www.investorsco.uk
	www.kormoran.com/erc/company.html