

# Groeiende bedrijfsclusters moeten Keniaanse steden van zuivel voorzien

Bedrijfsclusters voor zuivel in Kenia zijn erop gericht dat kleinschalige melkveehouders meer en betere zuivelproducten aan stedelijke consumenten leveren, middels een stevige koppeling aan in- en outputmarkten. Inmiddels bestaan er 35 clusters met zo'n 200.000 melkveehouders, ruim een vijfde van het totaal aantal melkveehouders in Kenia. In een casestudie is onderzocht hoe de opschaling van deze sociaal-technische innovatie verloopt.

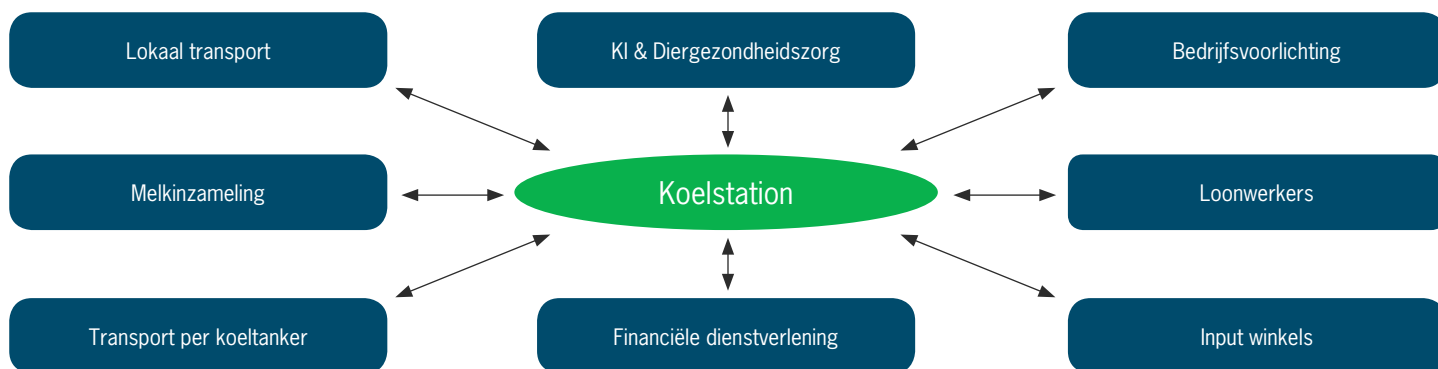
Kleinschalige melkveehouderijen die bij een zuivelbedrijfscluster zijn aangesloten, kopen er productiemiddelen zoals veevoer en diermedicijnen. Ook kunnen ze gebruikmaken van financiële en veterinaire diensten, zoals kunstmatige inseminatie, loonwerk en bedrijfsadvies; diensten die essentieel zijn om de melkproductie te verhogen en de melkwaliteit te verbeteren. De boeren kunnen daardoor beter voldoen aan de eisen van zuivelverwerkers. Centraal in een zuivelbedrijfscluster staat het inzamelbedrijf met koelstation (figuur 1). Dat verzamelt en koelt de melk en betaalt de boeren eens per maand. De boeren kopen hun productiemiddelen en/of diensten op krediet, op dezelfde plek als waar ze hun melk afleveren. Het gezamenlijke dienstenaanbod van het inzamelbedrijf en van de andere bedrijven die in het bedrijfscluster actief zijn, hangt af van het groeistadium van het cluster, de vraag van boeren en de interesse van de leveranciers. Niet alleen in het cluster, ook in de hele zuivelketen neemt het inzamelbedrijf een centrale positie in (zie figuur 2).

## >> Het opschalingsvraagstuk

Het innovatieve van de zuivelbedrijfsclusters ligt in een slimme combinatie van enerzijds het verzamelen en koelen van melk van veel kleine melkveehouderijen en anderzijds het gebruikmaken

van de gezamenlijke koopkracht van boeren om productiemiddelen en diensten te kopen. Particuliere investeringen en sociaal kapitaal worden zo ingezet voor marktontwikkeling van kleine melkveehouderijen (Kruse, 2012).

In deze casestudie zijn op basis van interviews met sleutelinformanten en een literatuurstudie de Keniaanse ervaringen met zuivelbedrijfsclusters geanalyseerd. De inzet was om lessen te trekken voor verdere opschaling in Kenia en voor toepassing van het concept in buurlanden met een andere (sociaal-politieke) context. Bij de studie is bekeken hoe de sociaal-technische innovatie binnen een zuivelbedrijfscluster wordt opgeschaald door 1) vergroting van het aantal melkveehouders, 2) toename van het aantal en de omvang van de geleverde diensten en productiemiddelen, 3) verhoging van de hoeveelheid geproduceerde melk per boer en 4) verbetering van de kwaliteit van de geproduceerde melk per boer. Ook is gekeken naar hoe het aantal clusters is toegenomen (uitschaling). Opschaling via uitbreiding van diensten naar andere sectoren, zoals groente of vlees, is buiten beschouwing gelaten. We noemen hierna inzichten die uit de interviews en literatuurstudie naar voren zijn gekomen, met het gehanteerde opschalingsmechanisme en de contextgerelateerde kenmerken als leidraad.



Figuur 1. Mogelijk dienstenaanbod in zuivelbedrijfsclusters.

## >> Mechanisme van opschaling

Zuivelbedrijfsclusters dragen door clustering van ketenpartijen bij aan versterking van de zuivelketens in de grote zuivelgebieden van Kenia. Voor kleine melkveehouders betekent een gezamenlijke inzameling en koeling een veilig afzetkanaal; ze weten elke morgen dat ze een plek hebben om hun melk te verkopen. Aantrekkelijk zijn de (in theorie) hogere melkinkomsten en de (door schaalvoordelen) lagere kosten voor productiemiddelen en vermarketing van de melk. Boeren realiseren zo een beter bedrijfsresultaat bij een makkelijkere bedrijfsvoering. Bovendien hebben ze een sterkere onderhandelingspositie richting verwerkers. Koeling handhaaft de kwaliteit van de melk, die nog verder is te verbeteren door bedrijfsadvies, kwaliteitscontrole en uitbetaling op kwaliteit. Het inzamelbedrijf krijgt bij een toenemende omzet meer werkkapitaal voor marketing en diensten.

Boeren gebruiken hun toekomstige melkgeld als krediet voor productiemiddelen en diensten. Dit trekt toeleveranciers aan van diensten die het inzamelbedrijf zelf niet levert. Waar aanwezig stelt de spaar&kredietvereniging in het zuivelbedrijfscluster boeren in staat om krediet te trekken bovenop het melkgeld. Voor boerenorganisaties (zuivelcoöperaties) bieden bedrijfsclusters een manier om een groot aantal kleine boeren, hun (potentiële) leden, een betere toegang tot de markt te geven. Zuivelverwerkers hebben door de clusters meer leveringszekerheid en meer melk van hogere kwaliteit. Dat biedt kansen om aan de groeiende stedelijke vraag te voldoen.

## >> Bevorderende en belemmerende elementen bij opschaling

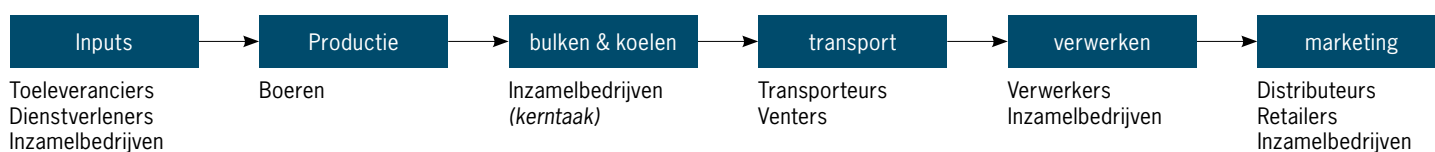
De schaalbaarheid van bedrijfsclusters wordt onder meer bepaald door het dienstenaanbod (figuur 2). In principe wordt dit afgestemd op de specifieke behoefte van de boeren. Dit leidt tot een flexibele opzet van het cluster, al wordt dit soms belemmerd door starre ideeën over wat een bedrijfscluster moet doen. We zien een positieve koppeling tussen de omvang van een cluster en het dienstenaanbod: meer en grotere clusters stimuleren toeleveranciers en verwerkers om te investeren in groei en uitbreiding. Doordat deze vraagsturing gekoppeld wordt aan het sociale kapitaal van boerenorganisaties, komt er een clusteropzet tot stand die past bij de context en leidt tot betrokkenheid van kleine melkveehouderijen en boerenorganisaties.

Van de elementen die de schaalbaarheid belemmeren, is de aanzienlijke investering voor de opzet van een cluster de belangrijkste. De ontwikkelingsorganisaties rond zuivelbedrijfsclusters spelen hierin een grote rol. Zo investeerde het East Africa Dairy Develop-



ment project (EADD) onder meer in apparatuur en tijdelijke managementondersteuning van het inzamelbedrijf.

Een andere belemmerende factor betreft de 'sprongen' die gemaakt moeten worden om in volume te groeien. Twee voorbeelden: 1) Koeltanks zijn alleen rendabel als er voldoende melk is; geleidelijke volumegroei resulteert in de kwestie dat een koeltank ofwel 'te groot voor vandaag' ofwel 'te klein voor morgen' is, 2) Boeren moeten de aankoop van diensten financieren uit de huidige productie, die slechts geleidelijk groeit; de aankoop van belangrijke diensten die niet direct tot productieverhoging leidt kan dan niet uit. Het succes van zuivelbedrijfsclusters lijkt verder afhankelijk van het commercialiseringsniveau in de zuivelmarkt. De nog steeds wijdverspreide directe verkoop door boeren en inzamelbedrijven aan consumenten, winkels, horeca, scholen et cetera (de informele markt) toont aan dat ook in Kenia de vraag vanuit de formele melkketen nog niet sterk genoeg is.



Figuur 2. De rol van inzamelbedrijven in de zuivelketen en hun mogelijke betrokkenheid in andere ketenstappen.

## >> Contextgerelateerde kenmerken

In de schaling van zuivelbedrijfsclusters is ook een aantal contextgerelateerde criteria te benoemen (Poulton et al., 2010). Als eerste moet de vraag naar zuivelproducten voldoende robuust zijn om investeringen in ketenrelaties, koelapparatuur en kwaliteitsborgingsmechanismen interessant te maken. Door de toenemende verstedelijking en de opkomst van een koopkrachtige middenklasse groeit deze vraag in Kenia sterk. Het afgelopen decennium steeg de zuivelproductie van 2,8 miljard liter (2002) naar 4,2 miljard (2011) en steeg de prijs met 19,2 procent (Pelrine, 2009; IFCN, 2012). Zuivelbedrijfsclusters werken verder in gebieden met goede omstandigheden voor melkveehouderij, met voldoende infrastructuur, met een groot aantal kleine maar kundige boeren die rond inzamelpunten te clusteren zijn, en waar de vraag naar productiemiddelen en diensten groot en het aanbod onderontwikkeld is. Een gunstig ondernemingsklimaat is mede bepalend voor het succes van de clusters. Het Keniaanse overheidsbeleid stimuleert particuliere investeringen en ontwikkeling van boerenorganisaties, en houdt rekening met de belangen van ketenpartijen en toeleveranciers. Particuliere investeerders zien zodoende investeringsmogelijkheden in de groeiende zuivelsector. Ontwikkelings-

organisaties als SNV en Heifer zien bedrijfsclusters als belangrijke interventies om kleine boeren aan ketens te koppelen en hun levensonderhoud te verbeteren. Ze ondersteunen de vorming van clusters door capaciteitsversterking en door investeringen in infrastructuur en netwerken.

Het succes van een zuivelbedrijfscluster wordt daarentegen beperkt door een tekort aan managementcapaciteit in de arbeidsmarkt. Er zijn capabele mensen nodig die inzamelbedrijven kunnen managen, melkveehouders kunnen organiseren en voor een goede kwaliteit van productiemiddelen en diensten kunnen zorgen. Zuivelbedrijfsclusters lijken bovendien nog sterk afhankelijk van ontwikkelingsorganisaties. De schaarste aan geschikt land en water leidt tot intensivering van het landbouwsysteem en stelt grenzen aan de groei van de zuivelsector. Beschikbaarheid van ruwvoer en krachtvoer is nu al vaak een belangrijke beperking. De drie belangrijkste uitdagingen zijn om voldoende voer te produceren zonder dat de menselijke consumptie in de knel komt, en het land duurzaam beheren. productiekosten laag houden zodat ze kunnen concurreren met de wereldmarkt.

## >> Interactie tussen mechanisme en context

36 van de 225 zuivelcoöperaties hebben nu een zuivelbedrijfsclusters, die gezamenlijk ongeveer 180.000 kleine melkveehouderijen bedienen, circa een kwart van het totaal (Kenya, 2010). Het aantal melkveehouders varieert van 1000 tot 7000 per cluster. Ruim een vijfde van de 4,5 miljard liter melk die in 2011 werd geproduceerd, werd via deze clusters ingezameld. Dit is een verdubbeling in ongeveer acht jaar. Dit volume is vergelijkbaar met wat grotere melkveehouderijen produceren (IFCN, 2009; IFCN, 2012). De clusters zijn geconcentreerd in de regio's North Rift en Central. De indruk is dat juist de sterkere zuivelcoöperaties bedrijfsclusters starten, niet in het minst omdat ze de aantrekkelijkste partners voor ontwikkelingsorganisaties vormen.

De ontwikkeling tot volwaardige zuivelbedrijfsclusters gebeurde langs een aantal schalingsdimensies: toename van het aantal leden van de boerenorganisaties achter de inzamelbedrijven, grotere omvang en kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid van meer toeleveranciers en verwerkers, en toename van de ingezamelde melk door verhoging van productie en van het percentage vermarkte melk.



Inzamelbedrijven zijn eigendom van boerenorganisaties, verwerkers of andere particuliere ondernemingen. Alle clusters krijgen ondersteuning van ontwikkelingsorganisaties. De twaalf door SNV ondersteunde clusters bedienen ongeveer 40.000 boeren (totale dagelijkse productie 231.000 liter), de 22 door EADD ondersteunde clusters bedienen 142.000 boeren. Onder deze boeren groeide het aantal dat gebruikmaakt van financiële diensten in vier jaar tijd van minder dan 10 naar 80 procent.

Samenwerking tussen de belangrijkste ketenspelers dringt de ketenfragmentatie terug en brengt stabiliteit en vitaliteit in de sector.

### >> Bijdrage resultaten aan besluitvorming over schaling

De belangrijkste criteria voor toepassing van het zuivelbedrijfsclusterconcept in andere landen zijn: 1) een robuuste, marktvergrotende vraag van stedelijke consumenten, 2) melkproductiepotentieel, 3) aanwezigheid van capabele boeren, verwerkers en toeleveranciers, en 4) een goed ondernemingsklimaat. Ook als aan deze criteria wordt voldaan is schaling geen kwestie van 'plug & play'. Het dienstenaanbod moet evolueren en zich stapsgewijs aanpassen aan de markt. Zuivelbedrijfsclusters faciliteren de koppeling van kleine melkveehouderijen aan de markt. Echter, bij een onvoldoende robuuste vraag naar kwaliteitsmelk vanuit de formele keten blijven boeren en inzamelbedrijven melk aan derden verkopen, rauw of verwerkt. Dit bedreigt de levensvatbaarheid van de clusters, niet in het minst omdat dit het vertrouwen tussen ketenspelers schaadt. Mede hierdoor weten de clusters de belofte van 'hogere melkinkomsten' en 'lagere kosten voor productiemiddelen' maar moeilijk te realiseren. Zuivelbedrijfsclusters kunnen het transitieproces van informele naar meer geformaliseerde vermarkting beïnvloeden. De via clusters verhandelde melkplas kan de balans van informele naar formele vermarkting laten verschuiven. Het melkaanbod via de formele markt in Kenia is fors gestegen sinds ontwikkelingsorganisaties in zuivelbedrijfsclusters investeerden en boeren organiseerden. Een drijvende kracht vanuit de sector is essentieel voor succesvolle schaling van zuivelbedrijfsclusters. Capaciteitsontwikkeling van boerenorganisaties en het MKB is daarom erg belangrijk, zowel op terrein van technische kennis als van management. Organisaties als SNV, Technoserve en Heifer lijken een essentiële rol te spelen in deze capaciteitsontwikkeling en in subsidiëring van investeringen. Zowel bij grote directe investeringen (zoals door EADD) als bij een meer organische groeiaanpak met nadruk op investeringen in deskundigheid (SNV, Land O'Lakes), blijven er vragen rond de duurzaamheid van de bedrijfsvoering.

## De ontwikkeling van zuivelbedrijfsclusters in Kenia

Het zuivelbedrijfsclustermodel werd rond 2000 in Kenia ontwikkeld als een reactie op het terugtrekken van de overheid. Het model bouwt voort op eerdere ervaringen met melk-inzamelstations van coöperaties uit de tijd dat de overheid de meeste diensten leverde. Het model is geënt op soortgelijke clusters in landen als India en meer recent Pakistan en Bangladesh (Laval, 2012). Ook werd geput uit Keniaanse ervaringen met gewasgeoriënteerde agribedrijfsclusters. Na de eerste experimenten door Keniaanse boerenorganisaties, NGO's en particuliere partijen, ontwikkelde het zuivelbedrijfsclustermodel zich vanaf ongeveer 2003 verder en werden clusters opgeschaald door een aantal ketenontwikkelingsprojecten. In het afgelopen decennium is er veel geïnvesteerd in zuivelbedrijfsclusters, waarbij de boeren en de private sector de leiding hebben, met aanzienlijke steun van ontwikkelingsorganisaties.

### >> Vragen voor onderzoek

De casestudie heeft veel antwoorden opgeleverd maar ook vragen onbeantwoord gelaten:

- Wat moet er verder gebeuren na de initiële investering in een inzamelbedrijf – capaciteitsopbouw, infrastructuur en uitrusting – om een zuivelbedrijfscluster duurzaam op gang te brengen, andere bedrijven te laten toetreden en blijvende impact te bereiken?
- Waarom is de meerderheid van de inzamelbedrijven in handen van boerenorganisaties in plaats van privé-eigendom? Is het makkelijker voor boerenorganisaties om investeringskapitaal aan te trekken? Hebben ze andere voordelen dan private partijen?
- De meeste informatie over zuivelbedrijfsclusters komt van sleutelinformanten en uit de literatuur; beiden sterk beïnvloed door de ontwikkelingsorganisaties achter het concept; bevestigen directe interviews met boeren de bevindingen?
- Hoe duurzaam is het zuivelbedrijfsclustermodel? Economisch - Stijgen verhandelde volumes en kwaliteit inderdaad duurzaam als gevolg van betere beschikbaarheid van productiemiddelen en diensten? Hoe schaalbaar zijn zuivelbedrijfsclusters als de belangstelling bij donoren afneemt? Sociaal – Hoe kan participatie en vertrouwen van de boeren worden gewaarborgd? Hoe wordt voorkomen dat inzamelbedrijven op termijn gaan optreden als handelaren met plat winstoogmerk? Ecologisch – Wat is de impact van de intensivering van de melkveehouderij in gebieden met clusters?