

de natuurlijke kennisbron

Meerschelijke verwerking

*Ontwikkeling van een concept
voor een efficiënte en
herkenbare kwaliteitsproductie*

*Ir. J. de Wit
Ir.J. Deusings*

LOUIS BOLK
I N S T I T U U T

© 2011 Louis Bolk Instituut
Meerschelijke verwerking - ontwikkeling van
concept voor een efficiënte en herkenbare
kwaliteitsproductie
Ir. J. de Wit en ir. J. Deusings
Rapportnummer 2011-022 LbD

www.louisbolk.nl

Voorwoord

Deze brochure is onderdeel van het project Identiteit, Kwaliteit en Markt dat het Louis Bolk Instituut uitvoert. Eén onderdeel van dit project is een evaluatie van het concept meerschelijkheid zoals toegepast bij Coöperatie de Oorsprong in Schalkhaar. Met dank aan alle betrokkenen bij de coöperatie in de niet altijd even gemakkelijke tijd.

Jan de Wit



Dit project is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van de provincie Overijssel



Inhoud

Samenvatting	7
Summary	7
1 Inleiding	9
2 Verwerking: schakel tussen productie en afzet	11
2.1 Grootschalige verwerking	11
2.2 Zelfverwerking	11
Samenwerking in afzet	12
2.3 Meerschelijke verwerking	13
3 Meerschelijke verwerking, een levensvatbaar concept?	15
3.1 Coöperatie de Oorsprong	15
3.2 Evaluatie van ervaringen De Oorsprong	16
3.3 Kwalitatieve evaluatie meerschelijke verwerking	17
4 Samenvattende conclusies	19
4.1 Leerpunten meerschelijke verwerking	19
4.2 Leerpunten samenwerking in de keten	19
4.3 Leerpunten kleinschalige verwerking en afzet	20
5 Literatuur	21
Bijlage 1: SWOT Coöperatie de Oorsprong	23

Samenvatting

Aan de hand van ervaringen bij met name de 'Coöperatie de Oorsprong' worden de mogelijkheden geëvalueerd van een meerschelijke verwerking: een vorm van verwerking tussen kleinschalig/zelfstandig en grootschalig, die ruimte biedt om ambachtelijke kwaliteitsproductie en efficiëntievoordelen van een grotere schaal te combineren.

Een goede onderlinge samenwerking van ketenpartners, efficiënte logistiek en een realistische, flexibele groeiplanning zijn enkele van de belangrijkste factoren die de slagingskans van dit concept bepalen. De afzetcoöperatie is een intensieve vorm van samenwerking die moeilijk samengaat met sterk verschillende groottes van afzetmarkt voor verschillende producten. Minder vergaande vormen van samenwerking lijken meer geschikt.

Summary

Multi-scale processing is a form of transformation between small (single farm) and large scale that offers possibilities to combine artisanal quality production and efficiency of larger scale processing. Efficient logistics, a realistic and flexible planning of sales and smooth cooperation between chain partners are crucial success factors. A sales cooperative seems a complex form of cooperation for the market development of different kind of products. Less intensive forms of cooperation seem more appropriate.

1 Inleiding

Diversiteit is eigen aan landbouw en kan de basis zijn om producten met een hoge toegevoegde waarde te produceren. Een dergelijke kwaliteitsproductie kan mogelijkheden bieden om de economische basis van het platteland te verbreden. Tevens kan het meerwaarde genereren voor het aantrekkelijk houden/maken van het platteland en het stimuleren van landbouwkundige (bio)diversiteit, onderwerpen waarvan de waarde steeds meer wordt onderkend maar waarvan de economische levensvatbaarheid zonder alternatieve inkomstenbronnen sterk afhankelijk blijft van de (wisselende) beleidspolitieke prioriteiten van de verschillende overheden.

Het klassieke voorbeeld om exclusieve producten te produceren in de landbouw is ambachtelijke zelfverwerking. Nadeel hiervan is o.a. de beperkte mogelijkheid om efficiëntie- en specialisatievoordelen te behalen. In deze brochure wordt een alternatieve mogelijkheid beschreven: de “meerschelijke verwerking”. Met name aan de hand van ervaringen bij de Coöperatie de Oorsprong (zie www.oorsprong.nl) wordt een eerste evaluatie uitgevoerd van deze mogelijkheden. Hieruit worden leerpunten getrokken die vooral van toepassing zijn op de meerschelijke verwerking als concept, maar daarnaast ook op samenwerking bij de ambachtelijke zelfverwerking en afzet.

2 Verwerking: schakel tussen productie en afzet

2.1 Grootschalige verwerking

De huidige landbouw in Nederland wordt gekenmerkt door een hoge mate van specialisatie: er zijn nog slechts weinig bedrijven waarop verschillende landbouwkundige takken van substantiële omvang voorkomen. Tegelijkertijd is de schaalgrootte aanzienlijk toegenomen: sinds 1990 is het aantal landbouwbedrijven met circa 50% afgenomen terwijl het landbouwooppervlak slechts met slechts enkele procenten is gedaald. In de schakels tussen primaire producenten en consumenten is deze schaalvergroting nog sterker: enkele handelsbedrijven, verwerkers en retailbedrijven domineren een groot deel van de belangrijkste ketens in agrarische producten. Zo wordt het overgrote deel van de zuivel, vlees en graan in minder dan 10 bedrijven per sector verwerkt, terwijl de 4 grootste supermarktkopers gezamenlijk een marktaandeel van >80% hebben.

Deze grote handelsbedrijven en verwerkers stellen hoge eisen aan het oorspronkelijk product, voornamelijk gericht op uniformiteit en (geschiktheid tot verwerking tot) producten met een constante smaak, structuur en uiterlijk. Bij verwerkte producten wordt deze constantheid ook bereikt door het mengen van de aanvoer van (veel) verschillende producenten. Naast deze constante kwaliteit is de nadruk op kostenefficiënte distributie een belangrijk kenmerk van deze grootschalige verwerkings- en handelsketen. Hierdoor, en door de relatief lage grondstofprijzen die grote marktpartijen vaak kunnen afdwingen, is de grootschalige verwerking- en handelsketen in staat om relatief goedkope voedingsmiddelen aan de consument te kunnen aanbieden.

Beperkingen van deze handels- en verwerkingsketen zijn ook duidelijk. Zo kan er moeilijker ingespeeld worden op kleinere (niche)markten. Daarbij wordt de toegevoegde waarde vooral in de verwerking (en productprofilering) gerealiseerd, terwijl de agrariërs grotendeels anonieme grondstofproducenten zijn op een wereldwijde markt. En tenslotte is het contact tussen consument en agrariër zeer beperkt en kennen de meeste consumenten de achtergrond en herkomst van hun eten niet meer.

2.2 Zelfverwerking

Agrarische ondernemers kunnen als alternatief voor het leveren van grondstoffen aan industriële verwerkers hun producten zelf verwerken. Een klassiek voorbeeld van zelfverwerking is de kaasboerderij. De ondernemer heeft naast melkvee ook een kaasmakerij waar de eigen melk wordt verkaast. Vaak is er ook nog een (boerderij)winkel om een deel van de kaas te verkopen.

Kleinschalige zelfverwerking biedt de mogelijkheid om voedselproducten te maken die op allerlei manieren onderscheidend zijn van grootschalig geproduceerde producten. Zelfverwerkers kunnen, door de schaal en minder vergaande specialisering en standaardisering, gemakkelijker producten maken voor een nichemarkt. Daarbij spelen (de licht variabele) bedrijfsvoering, zowel op de boerderij als bij de verwerking, vaak een belangrijke rol in de smaak van het product. Denk hierbij aan kaas die qua textuur en smaak een uitdrukking is zowel van het soort voer wat de koeien eten, als van hun gezondheid en lactatiestadium, als van de precieze receptuur en omstandigheden tijdens het

kaasmaken. Daarmee kan de specifieke bedrijfseigen smaak van het zelfverwerkte product de basis zijn voor de marktpositionering als exclusief product.

Echter, de smaak moet ook bij kleinschalig geproduceerde producten wel minimaal voldoen aan de hoge eisen van (een deel van) de consumentendoelgroep. Niet alleen accepteren deze geen grote afwijkingen (zoals kaas met iets teveel boterzuur of brood met een zwart korstje) maar zelfs kleinere smaakafwijkingen worden niet altijd gewaardeerd terwijl deze vrijwel onvermijdelijk zijn of zelfs uitdrukking en basis van het onderscheidende karakter van het product.

Indien zelfverwerking gekoppeld is aan kleinschalige afzet wordt ook de keten korter en zijn er meer mogelijkheden voor contact tussen producent en consument. O.a. uit de enquête die gehouden is onder klanten van de Oorsprong blijkt dat het merendeel van de klanten **het verhaal** bij het product waardeert (Deusings, 2010)¹. Zelfverwerkers kunnen hun product verder 'aan te kleden' met een persoonlijk verhaal en een directere communicatie met hun consumenten.

Cécile van den Broek van 't Schop over klantencontact

"In een praatje in de winkel vertel ik vaak de nieuwtjes van de boerderij. Doordat mijn klanten ons verhaal kennen, begrijpen ze wanneer een specifiek stuk vlees niet meer op voorraad is. Daar hebben ze alle begrip voor. Al probeer je zelf dat natuurlijk zoveel mogelijk te voorkomen!" (Bron: van Boxtel en Schlaman, 2008)

Een andere reden om met zelfverwerking te beginnen is dat sommige ondernemers niet afhankelijk willen zijn van een grote afnemer en de prijs die deze biedt voor het product. Door zelf de verwerking en afzet in handen te nemen heeft men (gevoelsmatig) meer invloed op de prijs. Of dit in praktijk ook daadwerkelijk resulteert in een betere prijs is vooraf nooit met zekerheid te zeggen. Hierdoor brengt de omschakeling naar zelfverwerking (grote) financiële risico's met zich mee: niet alleen moet er extra geïnvesteerd worden in machines en ruimte, ook valt de gegarandeerde afname van de primaire producten (en daarmee inkomsten) weg.

Samenwerking in afzet

Voor veel zelfverwerkers is de afzet een lastig bedrijfsonderdeel. Als het product hoofdzakelijk aan de groothandel wordt verkocht, kan men het gevoel krijgen dat de potentiële voordelen, van zelfverwerking en een exclusief product produceren, slecht benut worden. Bij verkoop via eigen winkel, boerenmarkt en/of directe levering aan klanten en winkels, zijn de sterke kanten van zelfverwerking beter uit te bouwen. Echter, deze afzetvormen:

- vergen eigen vaardigheden: niet elke boer is ook een goede verkoper;
- brengen aanzienlijke kosten met zich mee; vooral de tijdsinvestering om een klantenkring op te bouwen, zijn fors;
- renderen veelal pas bij een zekere schaalgrootte, waardoor de opstartfase ook forse risico's met zich meebrengt.

¹ Verhalen van producenten op pakken zuivel en productcodes die verwijzen naar webinformatie over de herkomst van het product zijn voorbeelden uit de grootschalige verwerking waarmee wordt ingespeeld op de interesse van (een bepaalde groep) consumenten in de herkomst en achtergrond van hun voedsel.

Tegelijkertijd, blijft het probleem voor zelfverwerkers dat het eigen assortiment zeer beperkt is. Zowel de meeste consumenten als detailhandel en horeca vinden het problematisch om de bulk van hun voedsel bij veel verschillende leveranciers te betrekken. Daarmee is samenwerking in de afzet van producten een logische stap voor zelfverwerkers.

Er zijn dan ook tal van initiatieven op dit gebied. De simpelste vorm is het uitwisselen van producten in de regio tussen verschillende verwerkers met eigen winkels, om het assortiment te vergroten. Gedeeltelijk als voortzetting hiervan en langzaam populairder wordend zijn de webwinkels met thuisbezorging en afhaalpunten (zie bijv. www.vaneigenerf.nl, www.eetbiologisch.nl) waarbij verschillende producenten en zelfverwerkers zich bundelen. Daarnaast worden pogingen ondernomen om supermarkten te bevoorraden met regionale producten (bijv. www.vangijs.nl) terwijl anderen gericht zijn op de horeca (bijv. www.streeksmaakverbond.nl). Zeker bij de laatste afzetvormen is smaak en exclusiviteit een belangrijk profileringspunt.

2.3 Meerschelijke verwerking

Door het op één locatie apart verwerken van agrarische producten van verschillende bedrijven wordt het mogelijk om de schaalvoordelen van grootschalige verwerking te combineren met de authentieke, eigen smaak en ambachtelijke bereiding bij zelfverwerking. Een voorbeeld hiervan is het verwerken van melk tot kaas in aparte kaastobbes per melkveebedrijf waarbij één gespecialiseerde kaasmaker de bereiding doet.

Potentiële voordelen van meerschelijke verwerking ten opzichte van zelfverwerking zijn:

- lagere variabele kosten door schaalvoordeel bij inkoop van bijvoorbeeld grondstoffen en verpakkingsmaterialen;
- lagere vaste kosten per eenheid verwerkt product door een efficiëntere benutting van machines en ruimtes;
- twee weten meer dan één: een gespecialiseerde verwerker kan het verwerkingsproces verder optimaliseren dan een producent/verwerker veelal zou kunnen.

Peter Jacobs van Kroon over meerschelijkheid

“Mijn definitie van meerschelijkheid is dat dit het kwaliteitsantwoord is op de industrialisering van voedselverwerking. In de gangbare voedselverwerking wordt op grote schaal gewerkt waardoor minder handenarbeid nodig is en er hoge technische eisen worden gesteld aan de grondstof. Ik vind dit een rare en verkillende beweging. Zonder technische hulpstoffen kan deze mega productie niet plaatsvinden. Het is te duur om via zelfverwerking grote hoeveelheden te verwerken terwijl de aandacht en de kwaliteit van deze manier van verwerken wel meer in de grootschalige productie zou moeten worden ingebracht. De tussenoplossing is in mijn opinie de meerschelijke productie.” (Bron: Deusings 2010)

Het concept kent ook nadelen:

- extra kosten door transport naar en van de ‘verwerkingslocatie’;

- afstemming tussen productie, verwerking en afzet vergt aandacht: elke schakel heeft zo zijn eigen wensen aangaande volume en kwaliteit, verwachte ontwikkelingen, etc.. Tijdig overleg hierover tussen de ketenpartners vergt tijd en aandacht.

3 *Meerschelijke verwerking, een levensvatbaar concept?*

Omdat Coöperatie de Oorsprong niet volledig ontwikkeld is, is het moeilijk om het concept op basis hiervan te analyseren en te beoordelen. Daarom wordt na een beschrijving van (ervaringen van) de Oorsprong, een meer kwalitatieve beoordeling van de potenties van meerschelijkheid beschreven.

3.1 *Coöperatie de Oorsprong*

Bij het ontstaan van coöperatie “de Oorsprong” (zie www.oorsprong.nl) speelden meerdere factoren een rol. Centraal stond de wens om smaakvolle en eerlijke producten te produceren. Gerelateerd hieraan, of voorwaardenscheppend hiervoor, wilden de initiatiefnemers ook een goede prijs voor alle partijen in de voedselproductieketen realiseren, een ambachtelijk en authentiek product maken en het verhaal bij een product aan de consument laten zien en vertellen.

Dit hoopte men te realiseren door gebruik te maken van meerschelijke verwerking, gezamenlijke afzet onder het Oorsprong-logo, participatie van de ketenpartners in de coöperatie, en directe afzet aan met name horeca en consumenten via website, eigen winkel en restaurant.

Medio 2010, meer dan 3 jaar na de start, is het oorspronkelijke concept slechts deels tot stand gekomen. In Schalkhaar is de Oorsprong gevestigd in een verbouwde boerderij. Hier bevinden zich de winkel en de proeverij (restaurant) waar gerechten worden bereid met producten (deels) afkomstig van de Oorsprong. Deze zijn voor het eerst geopend in december 2008 en op reguliere basis vanaf zomer 2009. Rond deze tijdstippen is veel media-aandacht gegenereerd (zowel in dagbladen als op TV).²

Daarnaast zijn er zogenaamde werkplaatsen (in opbouw) waar de ambachtelijke verwerking plaats vindt en de bezoekers kunnen meekijken. Wekelijks wordt hier brood gebakken en ook de slagerij en bierbrouwerij zijn in gebruik. Daarnaast is er een aantal workshop- en vergaderruimtes in opbouw. Medio 2010 vond slechts een deel van de afzet plaats via de winkel, webwinkel en de proeverij. Producten worden daarnaast afgenomen door groothandels en enkele natuurvoedingswinkels.

De trage realisatie werd (mede) veroorzaakt door moeilijke en tijdrovende (vergunning)procedures die noodzakelijk waren om de beoogde locatie (juist in het buitengebied van Schalkhaar) geschikt te maken voor alle activiteiten. Door deze trage realisatie werden veel producten bij niet-leden gekocht of verwerkt, en lukte het ook niet om nieuwe coöperatieleden te werven. Daarbij waren de coöperatiestructuur en de onderlinge verhoudingen tussen de coöperatieleden niet voldoende uitontwikkeld. Naast coöperatieleden die volledig voor eigen rekening producten verwerkten en actief waren in de afzet, waren er leden die feitelijk als pachter of zzp-er actief waren, met minder betrokkenheid (voor eigen rekening) bij de gezamenlijke afzet en coöperatie. Daarnaast waren sommige leden in één ketenschakel actief terwijl anderen in meerdere schakels betrokken waren (bijvoorbeeld de vleesproducent participeerde ook in de vleesverwerking en -afzet). Gevolg hiervan

² Begin 2011 is het faillissement voor de Coöperatie uitgesproken nadat in de nazomer van 2010 de winkel reeds gesloten was wegens te lage omzet. Enkele betrokkenen zetten de verwerking en afzet van producten elders voort.

was dat de investeringskosten en risico's ongelijk verdeeld waren tussen de leden. Discussies over de onderlinge verhoudingen (ook ten aanzien van kwaliteitsmanagement en –afstemming) zijn niet geëindigd in afdoende, eenduidige afspraken.

3.2 Evaluatie van ervaringen De Oorsprong

Uit een enquête onder de bezoekers van de Oorsprong in het voorjaar van 2010 (Deusings, 2010) blijkt dat het concept van de Oorsprong zeer gewaardeerd wordt; 80% van de klanten is geïnteresseerd in het verhaal behorende bij de Oorsprong. De producten worden door iedereen positief omschreven. Veel voorkomende woorden hierbij zijn: authentiek, smaak, herkenbaarheid, gemak en ambachtelijk. Daarbij werd het concept van verschillende activiteiten op één locatie (restaurant, winkel en zichtbare verwerking) zeer gewaardeerd.

Het aantal klanten in de winkel in Schalkhaar was echter bescheiden, door de beperkte en onvoorspelbare openingstijden (de winkel heeft slechts enkele maanden een routinematige openstelling gehad) maar ook door het beperkte assortiment en het achterwege blijven van meer verwerkingsactiviteiten op locatie. Of de winkel in Schalkhaar een substantiële omzet kan realiseren indien deze aspecten wel op orde zijn, is echter de vraag. Uit de enquête blijkt dat veel consumenten voor de dagelijkse boodschappen de voorkeur geven aan een supermarkt vanwege het complete aanbod van producten en de centrale ligging. Een bezoek aan de Oorsprong werd toch vooral gezien als uitje, wat zo af en toe ondernomen wordt en niet om een volledig assortiment boodschappen te doen. Dit impliceert ook dat er een zeer groot aantal potentiële klanten nodig zijn om continue een redelijke weekomzet te kunnen draaien.

In theorie kan de omzet per klant verhoogd worden via vervolgaankopen bij de webwinkel. Echter, deze heeft slechts beperkt gefunctioneerd mede doordat de logistiek van bezorging aan individuele consumenten niet op orde was, waarbij bovendien het assortiment exclusief en beperkt was (met relatief hoge kosten per product als gevolg). Hierdoor kon ook slechts beperkt worden geprofiteerd van de aanzienlijke media-aandacht die in najaar 2009 werd gegenereerd.

Ook grotere afnemers van de Oorsprong beschouwen het concept als veelbelovend, zo blijkt uit interviews. Volgens verschillende marktpartijen is het de manier om betaalbare kwaliteitsproducten te maken met een mooi en sterk verhaal. Het organisatorische aspect is echter nog onderontwikkeld. Voor de grotere afnemers zijn vooral de weinig flexibele bestel- en levertermijnen een handicap. Zo geeft één van de grotere afnemers aan dat één keer per week leveren te weinig is: als het schap eerder leeg is moet er bijbesteld kunnen worden.

Of de Oorsprong in staat is geweest om een betaalbaar product te leveren die tegelijkertijd voldoende is voor een fatsoenlijke betaling van alle ketenpartijen, is bij de bestaande gegevens niet te beoordelen. Duidelijk is wel dat de producten die verkocht werden in een zeer hoog prijssegment zaten, met name de gedroogde worsten en geaffineerde kazen, waarvan consumenten slechts een beperkte hoeveelheid per keer willen kopen. Tegelijkertijd was de opbrengstprijis voor de primaire producenten niet duidelijk hoger dan elders. Grotendeels betrof de Oorsprong nog primaire producten (meel, melk en vlees) uit de tussenhandel voor een gewone marktprijs, en was de marge

die op de exclusieve producten gerealiseerd werd noodzakelijk om te investeren in de verdere ontwikkeling van het concept en de afzet.

Inno Kock van Buys&Ko over de Oorsprong

“We zijn steeds op zoek naar originele producten. De producten in de natuurvoedingswinkel lijken steeds meer industrieel te worden, bijvoorbeeld een biologische Sultana in plaats van een gangbare. Hierdoor is de natuurvoeding niet meer te onderscheiden van de gangbare. Wij vinden dat er weldegelijk een groot onderscheid is tussen deze en dat er veel onderbelichte aspecten zijn aan natuurvoeding. Bij de Oorsprong komt dit tot uiting, hun manier van brood bakken en kaas maken, bevat veel authentieke en ambachtelijke kenmerken. Ook het feit dat vanuit meerschalligheid, het concept, wordt gewerkt, spreekt ons aan. Dit is de manier om iets groter te maken dan een enkele natuurvoedingswinkel. In theorie zou men half Nederland kunnen bevoorraden zonder grootschalige productie. De kwaliteit van de producten blijft op die manier gewaarborgd. Dit is voor ons de motivatie tot samenwerking met de Oorsprong.” (Bron: Deusings 2010)

Wel bleek het lastig om daadwerkelijk efficiëntievoordelen te bereiken bij de verwerking. Zo werd bijvoorbeeld bij de pogingen om een zuivelketen op te zetten binnen de Oorsprong duidelijk dat de aanvoer van melk een lastig obstakel is tijdens de opstartfase. Vanwege hygiëne-eisen is gespecialiseerd transport haast onvermijdelijk, maar dit vereist een grote verwerkingscapaciteit (> 10.000 kg per keer) omdat de kosten anders aanzienlijk hoger worden dan de 2-3 cent per kg melk welke gebruikelijk is bij de zuivelindustrie. Direct kleinschalig transport van boerderij naar de kaasverwerking is een andere mogelijkheid maar alleen indien de transportafstand (zeer) beperkt is: bij een transporthoeveelheid van bijvoorbeeld 1000kg per keer blijft de rendabele afstand beperkt tot slechts 5 a 10 km enkele reis, om een bruto vergoeding³ te realiseren van circa 30 euro per uur.

3.3 Kwalitatieve evaluatie meerschallige verwerking

Het concept van meerschallige verwerking lijkt veelbelovend. Of het concept toe te passen is in de gehele landbouwsector is echter de vraag. Zo is de verwerking en afzet van groente gecompliceerd en vergt het dure, geavanceerde machines. Om dergelijke machines rendabel te maken is een grote hoeveelheid te verwerken groente nodig met een mooie spreiding van de aanvoer. Bij de Oorsprong werd een deel van de groente verwerkt in traiteurproducten. De overige groentes zullen zonder verwerking direct, als vers product, verkocht moeten worden. Weliswaar kan ook hierin een nichemarkt (op basis van exclusiviteit) worden opgezocht, echter verwerking is daarbij niet relevant. Bij akkerbouwgewassen geldt grotendeels hetzelfde als bij groente. Graan is hierop een mogelijke uitzondering, omdat dit relatief gemakkelijk kan worden verwerkt tot brood. Echter, de exclusieve afhankelijkheid van enkele akkerbouwers (in dezelfde regio) voor het leveren van graan om brood mee te maken zal in Nederland regelmatig voor problemen zorgen (tegenvallende graankwaliteit

³ Dit is inclusief gebruik van trekker en tankwagen.

door moeilijke teeltomstandigheden): het bijmengen van graanmeel van andere herkomst is een belangrijke maatregel om de risico's rond wisselende/tekortschietende broodkwaliteit te beperken. Voor vlees en zuivel (m.n. kaas) geldt dat er wel degelijk een verwerkingsproces kan plaatsvinden dat uitvoerbaar is op kleine en middelgrote schaal en dat meerwaarde en identiteit creëert. Voor de verwerking ervan zijn ook specifieke kennis, vaardigheden en faciliteiten nodig, waardoor meerschallige verwerking duidelijke voordelen kan hebben, zoals die in vorig hoofdstuk zijn benoemd. Echter, om duidelijke schaalvoordelen te realiseren boven een zelfstandige slager of een zelfverwerkende kaasmaker zal er sprake moeten zijn van een omzet die duidelijk groter is. Dit vergt een groot aantal afnemers, wat op korte termijn zeer moeilijk te realiseren is. Tegelijkertijd levert de verwerking van slechts een deel van de melkproductie van een melkveehouder vaak problemen met de oorspronkelijke afnemer (de zuivelindustrie). Mede hierdoor heeft de Oorsprong gepoogd de melkaanvoer via de melkpool "EKO-Holland" vorm te geven. Dit gaf wel een spanning met het ideaal om producent en verwerker te laten samenwerken, en met de wens om bedrijfseigen kaas te produceren.

Alternatieve mogelijkheden tot samenwerking lijken daarom ook bij kaas en vlees minstens zo aantrekkelijk als direct opteren voor meerschalligheid. Zo zijn er schaalvoordelen te realiseren door middel van gezamenlijke inkoop en/of afzet, en misschien ook een "rondtrekkende kaasmaker".

Meerschalligheid in primaire sector: Schaalvoordeel door samenwerking

Schaalvoordeel is in de primaire sector ook actueel. Veel agrarische ondernemers willen uitbreiden als middel om de kosten per eenheid product te drukken. Dat uitbreiden niet altijd nodig is om schaalvoordeel te behalen toont het onderstaande voorbeeld aan.

Sjef Classens is varkenshouder in Veulen (L). Zijn vader, ooms en neven hebben ook een varkensbedrijf. Samen hebben ze ongeveer 2000 zeugen en 40.000 vleesvarkens. De familieleden werken al vele jaren samen om zo een goede prijs voor hun verkochte vleesvarkens en een gunstiger tarief bij zowel voerleverancier als veearts te realiseren. Eens per jaar wordt het gesprek aangegaan met de betrokken partijen om nieuwe prijsafspraken te maken. "Ik heb zelf 450 zeugen maar mijn economische resultaten zijn te vergelijken met een bedrijf dat er 2000 heeft. Hetzelfde geldt voor de vleesvarkens, ik ontvang net als ieder ander lid van de familie de marktprijs plus een vaste toeslag per verkocht varken. Als ik bijvoorbeeld jaarlijks 1000 vleesvarkens verkoop krijg ik een prijs alsof ik er 40.000 verkoop" aldus Sjef. "Schaalvergroting is voor mij geen must, ik heb nu de arbeids- en financieringsvoordelen van een gezinsbedrijf en de schaalvoordelen van een groot bedrijf." (Bron: interview Sjef Classens, 2 juni 2010)

Samenwerking kan ook gericht zijn op het efficiënter gebruik van machines of arbeid, zekerheid betreffende de herkomst van grondstoffen, etc. Bij samenwerking tussen verschillende sectoren kunnen ook landbouwtechnische voordelen zoals een ruimere vruchtwisseling een rol spelen. In alle gevallen vraagt samenwerking een bereidheid tot 'geven en nemen' en, zeker in het begin, een investering in de onderlinge verhoudingen (meer info zie o.a. Handboek Koppelbedrijven, www.louisbolk.org/downloads/1436.pdf)

4 Samenvattende conclusies

4.1 Leerpunten meerschelijke verwerking

- Het concept meerschelijke verwerking heeft potentie bij kaas en vlees, en in mindere mate bij graan. Echter, meerschelijke verwerking heeft pas een meerwaarde boven zelfverwerking indien de omzet aanzienlijk groter is. De mogelijkheden hiertoe worden beperkt door de noodzaak om voldoende afzet hiervoor te realiseren, wat een (lang) groeitraject noodzakelijk maakt. Tijdens deze groeifase is het moeilijk om schaalvoordelen te behalen in de meerschelijke verwerking en kan beter worden gezocht naar alternatieve vormen van samenwerking.
- De realisatie van een uitgebreid concept, waar meerschelijke verwerking onderdeel van is, is nooit eenvoudig. Coöperatie de Oorsprong is hiervan een goed voorbeeld. In potentie versterken de coöperatieve vorm, de meerschelijke verwerking, afzet van verschillende producten via winkel en webwinkel, naast restaurant en workshopruimtes, elkaar in hoge mate. Onderscheidendheid wordt daarbij vanuit alle onderdelen ondersteund. Echter, daarmee wordt een gelijke ontwikkeling van de verschillende ketenschakels van groot belang. Indien dit niet lukt en een groeimodel afwezig is houden afzet, verwerking en productie elkaar in een soort houdgreep. Een start vanuit een situatie met zelfverwerking en/of met afzet via andere, reeds bestaande, kanalen had waarschijnlijk een beter groeimodel geboden.

4.2 Leerpunten samenwerking in de keten

- Een gezamenlijk beeldmerk veronderstelt overeenstemming over imago en na te streven kwaliteit. Afstemming over 'kwaliteitsnormen en -management' is een gemakkelijk vergeten onderdeel.
- Het vormen van een afzetcoöperatie is een vergaande vorm van samenwerking die zich moeizaam verhoudt tot het opzetten van afzetmarkten voor heel verschillende producten zoals kaas, vlees, groenten en brood. Minder vergaande vormen van samenwerking⁴ lijken een stabielere basis te geven, zeker indien de grootte van de afzetmarkten van de producten sterk verschilt.
- Intensieve samenwerking houdt moeilijk stand indien de verhoudingen tussen het dragen van kosten (voor risico en investering), het hebben van beslissingsbevoegdheid en het meedelen in (toekomstige) meerwaarde sterk ongelijk verdeelt zijn of geen verhouding hebben tot elkaar.
- Een realistische planning die rekening houdt met vertragingen en groeistuipen is noodzakelijk bij de opstart van nieuwe activiteiten maar geen vervanging van een aanvoer- en afzetstructuur die enige flexibiliteit heeft. Dit vergt wel openheid naar ketenpartners over de mogelijke variaties in volume en eventuele verschillen in risico.
- Uitbesteden van werkzaamheden is uiteindelijk soms goedkoper dan alles in eigen beheer uitvoeren. Zo vergt de directe verkoop aan veel verschillende afnemers (horeca, winkels en

⁴ Bijvoorbeeld een (streek)merk met gezamenlijke promotie, gedeelde distributie (rijdend en/of centra) of bestel- en factureringssystemen.

zeker consumenten) een uitgekende logistiek. Een efficiënte logistiek is van doorslaggevend belang bij het succes van deze vorm van afzet. Hiervoor men ook bij bestaande initiatieven kan aansluiten. Vaak beperkt dit de mogelijkheden tot profilering van het eigen product wel enigszins.

4.3 Leerpunten kleinschalige verwerking en afzet

- Zorg voor een consistente, onderscheidende productkwaliteit. Bij de Oorsprong noemde men deze ambachtelijk en authentiek. Mensen zijn enthousiast hierover en bij een unieke kwaliteit is een deel van de consumenten bereid om een hoge prijs te betalen.
- Communiceer over de kleine variaties in kwaliteit die kleinschalige verwerking meestal geeft in termen van kwaliteitsuiting (“de boter is wat zachter omdat de koeien weer buiten lopen”).
- Stem locatie en productassortiment op elkaar af: een beperkt assortiment exclusieve producten op een afgelegen plaats kan slagen als mooi uitstapje, maar om voldoende omzet te genereren zal meestal een combinatie met een andere verkoopactiviteit noodzakelijk zijn.
- Zichtbare activiteiten, een restaurant en/of theehuis waarin eigen producten verkocht worden, zijn goede versterkers van de verkoop.
- Publiciteit is prima reclame, meestal tegen lage kosten. De beste reclame is het verhaal zelf, verteld door direct betrokkenen.

5 *Literatuur*

Deusings, J. , 2010. **Ervaringen van consumenten en afnemers van coöperatie de Oorsprong.**
Intern rapport Louis Bolk Instituut.

Van Boxtel, M. en Schlaman, G. 2008. **Handboek directe verkoop van boerderijproducten.**
Biologica.

Bijlage 1: SWOT Coöperatie de Oorsprong

dd. jan.2010

Sterkten (S)	Zwaktes (W)
Bijzondere, exclusieve producten van een kwaliteit die moeilijk geleverd kan worden door grootschalige verwerkers	Arbeidsintensief; naast primaire productie /verwerking ook tijd investeren in interne organisatie
Bijzondere locatie waar meerdere diensten worden aangeboden ("cross-selling") namelijk een winkel, een restaurant en vergader/workshop ruimtes	Interne organisatie ingewikkeld; om belangenverstrengeling tussen aparte ondernemers en coöperatie te voorkomen zijn duidelijke afspraken nodig
Door de producten van primaire producenten apart te verwerken kan bedrijfsspecifieke smaak behouden blijven en is een betere benutting van investeringen en machines mogelijk (in vergelijking met kleinschalige verwerking)	Wisselend assortiment en vraag en aanbod niet altijd volledig afgestemd door seizoensgebonden productie en verschillen in schaalgrootte
Korte keten tussen primaire producent, verwerker, afzet en consument, daardoor een goede traceerbaarheid	Aantrekkelijkheid van inzichtelijk productieproces gaat gemakkelijk verloren indien producten vermarkt moeten worden via groothandel of andere tussenschakels
Website maakt Oorsprong voor breder publiek toegankelijk	

Kansen (O)	Bedreigingen (T)
Vergrijzing; ouderen hebben tijd en geld te besteden aan (het zoeken naar) kwalitatief goed voedsel	Overvloed aan keur- en kenmerken, consumenten zien door de bomen het bos niet meer
Mensen zijn meer bezig met kwaliteit (vers en gezond) en herkomst van voedsel (negatief imago grootschalige landbouw)	(Krediet)crisis; huishoudens hebben minder te besteden of besteden minder aan luxeproducten
Veel aandacht voor duurzaamheid; mogelijkheid om concept uit te breiden met andere duurzame initiatieven	Boerderijwinkels in omgeving; zorgen voor concurrentie
Verkrijgen van keurmerk "erkend streekproduct"	Geringe omvang van markt voor exclusieve producten (cq. lage dichtheid, waardoor transport en logistieke kosten toenemen)
Gunstige fiscale regelingen voor biologische - landbouw & groenfinanciering	