

Eindrapport

Nuffield farming scholarship



Marktgerichtheid in de zuivelsector

door

Kees Hemminga

November 2019



Eindrapport Nuffield farming scholarship, Nederland

Datum: 24 november 2019

Titel: Marktgerichtheid in de zuivelsector

Auteur: Kees Hemminga

Adres: Bornego 41b
8449 EC, Terband

E-mailadres: c.h.hemminga@gmail.com

Sponsor: Rabobank

Doel: Onderzoeken hoe de Nederlandse zuivelsector en hoe ik op mij eigen bedrijf marktgerichter kan ondernemen

Landen bezocht: Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Ierland, Verenigde Staten, Canada, Suriname en Zwitserland

Bevindingen:

- De sector moet producten met toegevoegde waarde leveren
- Kleine melkstromen kunnen inspelen op specifieke behoeften in de markt
- Diversiteit in Nederlandse melkveebedrijven is kracht en geen zwakte
- Flexibele ketens bieden kansen voor ondernemers
- Blijf kritisch op je eigen waarden om ze vast te houden
- Boerderijverkoop is de meest markgerichte vorm van ondernemen



Rabobank

Samenvatting

Dit rapport beschrijft een onderzoek dat is gedaan in het kader van een Nuffield farming scholarship. Centrale onderzoeksvraag is hoe de Nederlandse melkveesector marktgerichter kan ondernemen en hoe ik dit op mijn bedrijf in kan vullen. Met dank aan Nuffield en Rabobank heb ik als melkveehouder de kans gekregen dit onderzoek uit te voeren. Aanleiding om met het onderzoek te beginnen was het gevoel dat ik vanaf mijn melkveebedrijf weinig aansluiting heb met de markt omdat ik alleen melk produceer en niet verwerk of vermarkt. Door in gesprek te gaan met ondernemers in binnen- en buitenland heb ik op praktische wijze getracht de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Veranderend consumentengedrag dwingt zuivelondernemingen te kiezen om te concurreren op laagste kosten of op toegevoegde waarde. Ik ben van mening dat Nederland als zuivelland op basis van hoge productiekosten internationaal niet kan concurreren op prijs en tegelijk onvoldoende toegevoegde waarde op zuivel creëert. Als gevolg hiervan is er een toenemend aanbod van zuivelproducten ontstaan dat gericht is op specifieke marktsegmenten of niches. Differentiatie vindt plaats in verschillende melkstromen op basis van eigenschappen in de melk of op basis van het productieproces. In de laatste categorie zijn wereldwijd voorbeelden te herkennen waarbij een duurzame productiewijze als toegevoegde waarde wordt uitgedragen. Mijn advies aan de Nederlandse melkveesector om marktgerichter te ondernemen is het opzetten van ketens met gedifferentieerde melkstromen, waarbij voldoende onderscheidend vermogen ten opzichte van gangbare melk en van elkaar bestaat. Met een breder aanbod van diverse melkstromen en met een flexibele vorm van ketensamenwerking kan een groter deel van de Nederlandse melkveehouders marktgerichter ondernemen. Een externe regisseur kan een scheve machtsverhouding in de keten voorkomen.

Om marktgerichter te ondernemen op mijn eigen bedrijf zou ik ten eerste graag deel willen nemen aan een gedifferentieerde melkstroom. Ondanks dat ik nog niet kan voldoen aan de eisen van de Planet Proof melkstroom, span ik mij in om er zo snel mogelijk wel voor in aanmerking te komen. Als verbeterpunt in de Planet Proof beoordeling zie ik de CO2 footprint-benadering, die in mijn ogen vervangen zou moeten worden door een benadering op basis van het saldo broeikasgassen of op basis van de koolstofkringloop. Ten tweede is in mijn ogen de meest marktgerichte manier van ondernemen het verkopen van eigen producten in een eigen boerderijwinkel. Als je dicht bij de consument staat, heb je een betere reputatie en is je werkelijke prestatie minder relevant, bleek tijdens mijn reizen. Een alternatief voor de boerderijwinkel dat mij heeft aangesproken is de automaat waarin melk verkocht werd bij het Engelse Trink Dairy.

Door je eigen opvattingen ter discussie te blijven zetten, zul je uiteindelijk een aantal overtuigende waarden ontwikkelen die bestand zijn tegen trends en andere invloeden van buitenaf. Of zoals een Amerikaanse boer mij vertelde: "Have your values right to get through the fashion fads!"

Nuffield is voor mij een unieke ervaring geweest om mezelf te ontwikkelen, om veel te leren over het onderwerp en om een groot internationaal netwerk op te bouwen. Ik ben daarom erg dankbaar voor iedereen die mijn Nuffield-reis mede mogelijk heeft gemaakt.

Summary

This is a research report for a Nuffield farming scholarship. In this research I have been looking for opportunities for the Dutch dairy industry to become more market oriented, and furthermore how I can operate more market oriented on my own farm. Thanks to both Nuffield and Rabobank, as a dairy farmer I have been given the opportunity to perform this research. Because I only produce milk, instead of processing it or selling it on the market, I have the feeling that there is a disconnect between my farm and the market. Through discussions with various entrepreneurs in the Netherlands as well as abroad, I have performed this research in a practical manner.

Changing consumer behavior forces businesses to make a clearer choice between either lower costs or higher added value. The costs of dairy production in the Netherlands are relatively high to compete on lowest price on the global market. Therefore added value seems to be the preferred alternative. As a result a growing range of dairy products focused on a specific market segment or niche have become available on the market. Differentiation is achieved based on various characteristics in milk or based on how the milk was produced. Around the world there are many examples of the latter where sustainable milk production is used as a mean to add value. My advice to the Dutch dairy sector is to become more market oriented by various of milk types that are sufficiently differentiated from conventional milk and each other. A larger share of Dutch dairy farmers will be able to operate more market oriented when a broader range milk is differentiated. By creating a partnerships based on flexible chains farmers will be able to adapt to changes in the market more quickly. For successful collaboration there should be no imbalance between partners in a chain, an external director may help to overcome this problem.

First of all, to become more market oriented on my own farm I would like to participate in an differentiated type of milk. Even though I am not yet qualified for Planet Proof milk, I am committed to be so as soon as possible. I would like to see a change in the carbon footprint approach of Planet Proof milk towards a carbon balance or carbon cycle approach. Second, I believe that selling own produce in your own farm shop has the highest market orientation. Farmers that are closer to the consumer enjoy a higher reputation and are judges less on their actual performance. A vending machine for selling own produce as seen at Trink Dairy in England, is a proper alternative for having a farm shop.

By constantly questioning your own opinions one will ultimately be able to form a set of strong beliefs that will stand against trends and other external influences. Or like an American farmer told me: "Have your values right to get through the fashion fads!"

Nuffield has been an amazing experience for personal development, to learn more about my research topic, and to work on building a large international network. Therefore I am very grateful to everyone who has supported me on my Nuffield journey.

Nuffield

William Morris – Lord Nuffield

De naam Nuffield en het embleem, een fietsende stier, komen van Lord Nuffield. Hij werd in 1877 geboren als William Morris en was de kleinzoon van een boer nabij Worcester in Engeland.

Morris had een succesvolle carrière in de autoindustrie en leerde veel tijdens zijn reizen. Hij erkende de waarde van het reizen en stuurde ook zijn personeel de wereld in om zichzelf beter te ontwikkelen en met nieuwe bedrijfsconcepten terug te komen die ook in het bedrijf te gebruiken waren. Dankzij zijn financiële succes kreeg hij ook steeds meer sociaal aanzien en werd hij benoemd tot de eerste Burggraaf van Nuffield. Hij steunde het onderzoek en de studenten van Oxford University en heeft in zijn leven meer dan 30 miljoen pond kunnen schenken!

Nuffield Fonds

In 1943 is in Engeland het Nuffield Fonds opgezet voor “the advancement of health and social well-being and the care and comfort of the aged poor”. In 1947 werd dit doel uitgebreid met de agrarische sector.

Het fonds koos zijn eerste scholars en stuurde ze er op uit met de opdracht boeren in Engeland meer informatie te geven over goede en innovatieve agrarische activiteiten vanuit de hele wereld. In 1956 waren er al 8 scholars per jaar en de fondsenwerving kwam nu vooral vanuit het agrarisch bedrijfsleven. In 1950 is de Nuffield organisatie wereldwijd gegaan en sindsdien zijn er netwerken en fondsen ontstaan in Australië, Nieuw Zeeland, Canada, Kenia, Zimbabwe, Zambia en Tanzania.

Nuffield Nederland

Hoewel het Nuffield netwerk al lange tijd bestaat, heeft Nuffield Nederland zich officieel aangesloten in 2014. Dit als gevolg van de inspanningen van oprichter Bram Prins (Global Dairy Farmers) die de kracht van Nuffield herkende. Na een bezoek aan de CSC-conferentie in Amerika in 2010, werd hij nog enthousiaster en dat resulteerde in een viertal Nederlandse Nuffield associate scholars in 2011 en 2012 en vele bezoeken van buitenlandse scholars in Nederland. In die jaren heeft Bram Prins hard gewerkt aan de oprichting van Nuffield Nederland, inclusief de organisatie van de Contemporary Scholars Conference 2012 in Nederland. We zijn Bram erg dankbaar voor zijn inspanningen, die ertoe hebben geleid dat er nu vele andere Nederlandse scholars de kans krijgen te ervaren hoe bijzonder Nuffield is voor zichzelf en de sector.

(Bron: www.nuffield.nl)

Inhoudsopgave

Samenvatting

Summary

Nuffield

Persoonlijke achtergrond 1.

Onderzoeksvraag 2.

Onderzoeksopzet – De Nuffield reis 4.

Ervaringen en resultaten 5.

- Hybrid consumer 5.
- Duurzaamheid 7.
- Cellular agriculture 9.
- Quota 10.
- Melkstromen 11
- Melktap 12.
- Boerderijwinkel 13.
- Communicatie 14.

Discussie 16.

Slotwoord 19.

Persoonlijke achtergrond

Ik ben melkveehouder in het Friese Terband, getrouwd met Anouk en ik werk in maatschap met mijn vader. Wij hebben een melkveebedrijf met 125 melkkoeien en 50 stuks jongvee. Ons bedrijf telt 50 hectare grasland waardoor we een relatief intensieve bedrijfsvoering hebben. Het bedrijf heeft de afgelopen 10 jaar veel veranderingen doorgemaakt als gevolg van veranderende omstandigheden.



Ik ben opgegroeid op het ouderlijk melkveebedrijf en ik ben inmiddels de 4^e generatie in onze familie die boer is geworden. Toch was de verwachting 10 jaar geleden dat er geen opvolger zou zijn. Na de middelbare school heb ik de opleiding technische bedrijfskunde in Groningen gevolgd. Tijdens deze studie heb ik besloten dat ik het melkveebedrijf niet wilde overnemen. Als gevolg hiervan is het aantal stuks vee op het bedrijf gekrompen en heeft de vaste medewerker het bedrijf moeten verlaten.

Na de opleiding heb ik twee jaar voor FrieslandCampina gewerkt als trainee binnen de technische afdeling op twee kaasproductielocaties. Eerst een jaar in de rol van maintenance engineer en een tweede jaar als voorman van de technische dienst. Ondanks dat er voldoende uitdaging in het werk zat, was de techniek niet de sector waar mijn hart lag. Daarom ben ik na het aflopen van mijn contract verder gaan studeren en heb mijn master in business administration behaald, waarbij ik ben afgestudeerd op verandermanagement.

Toch trok het idee om door te gaan op het melkveebedrijf mij weer aan en vanaf 2013 ben ik actief werkzaam op de boerderij. Wat mij aanspreekt in het melkveebedrijf is de verantwoordelijkheid die ik heb van begin tot eind, zowel op de lange als de korte termijn. Het maken van een meerjarenplan waarin de strategische richting wordt bepaald, of het voeren van de koeien, dat dagelijks bijsturen is. Ik heb de verantwoordelijkheid, ik doe de uitvoering en ik zie de resultaten.

Ondanks snel veranderende omstandigheden in de afgelopen jaren en de daarbij meegekomen tegenslagen is het gelukt om te groeien en het bedrijf uit te breiden naar de huidige omvang. Maar de ontwikkelingen hebben ook duidelijk gemaakt dat alleen groei van het aantal koeien niet de enige strategie is voor een goede toekomst van het melkveebedrijf. Dit onderzoek kan mij helpen bij het maken van strategische keuzes op mijn bedrijf.

Onderzoeksvraag

Zoals gezegd spreekt de verantwoordelijkheid die ik voor het gehele bedrijf heb mij aan. Maar de verantwoordelijkheid over de melk die ik produceer houdt op zodra eens per drie dagen de melk wordt opgehaald. Wij zijn lid van zuivelcoöperatie FrieslandCampina en deze onderneming zorgt voor de verwerking en vermarkting van alle melk die door ons wordt geproduceerd. Als lid van de coöperatie heb ik nog in zeer geringe mate inspraak in dit proces. Het leveren aan FrieslandCampina geeft mij als melkveehouder een groot voordeel omdat ik zeker ben van inkomsten op de geleverde melk waardoor ik mij volledig kan richten op de productie van melk. Toch zie ik dat, juist omdat ik me niet bezig hoeft te houden met het tot waarde brengen en verkopen van zuivel, de markt erg ver van mijn bedrijf af staat. Als producent van melk weet ik in de supermarkt niet in welk product mijn melk verwerkt zit, of dat mijn melk überhaupt in Nederland te koop is. Als ik dat al niet kan, hoe kan een consument dan nog weten waar de melk vandaan komt?

Er zijn constant ontwikkelingen in de wereld gaande, op het gebied van voeding, klimaat en milieu of dierenwelzijn. Veel consumenten hebben hier een mening over en als individuele ondernemer binnen een grote zuivelcoöperatie vind ik het lastig om in te spelen op de consument. Investerings die ik op mijn bedrijf doe om in te spelen op deze ontwikkelingen moeten wel doorvertaald worden naar de consument om de gemaakte kosten goed te maken. Maar als individuele melkveehouder binnen een grote zuivelonderneming is dit lastig. Toch is het belangrijk wel open te staan voor marktontwikkelingen, is het niet voor de winstgevendheid op korte termijn, dan is het wel voor de duurzaamheid van het melkveebedrijf op de lange termijn.

Ik wil graag marktgericht ondernemen, beter inspelen op de behoefte van consumenten. Daarom ben ik begonnen met de vraag hoe de Nederlandse melkveesector beter kan inspelen op trends in de markt. En gedurende mijn onderzoek heb ik mijn research topic herdefinieerd tot: Hoe kan de Nederlandse melkveesector marktgericht ondernemen en hoe vul ik dit op mijn bedrijf in?

Centrale onderzoeksvraag:

Hoe kan de Nederlandse melkveesector marktgericht ondernemen?

Hoe kan ik op mijn melkveebedrijf marktgericht ondernemen?

Om antwoord te geven op de vraag hoe de Nederlandse melkveesector, en specifiek ikzelf op mijn eigen bedrijf, marktgericht kan ondernemen, is het goed om eerst vast te stellen wat marktgerichtheid is. Ik definieer marktgerichtheid als de mate waarin rekening wordt gehouden met de vraag en behoeften van alle partijen in de markt. Marktgerichtheid is meer dan alleen klantgerichtheid, het omvat ook de overheid, burgers, collega's etcetera. In mijn onderzoek heb ik geprobeerd deze verschillende perspectieven te belichten.

Een Nuffield scholarship biedt de gelegenheid op praktische wijze onderzoek te doen. Om antwoord te krijgen op de gedefinieerde onderzoeksvraag ben ik ruim zes weken in het buitenland geweest en heb ik ook in Nederland met verschillende deskundigen gesproken over dit thema. De onderzoeksvraag is alleen gericht op zuivel, maar bij het onderzoek zijn ook voorbeelden uit andere sectoren meegenomen. Dit rapport is een verslag van mijn reizen en de ervaringen die ik heb opgedaan. Naast het opnemen van quotes is de inhoud vooral gebaseerd op mijn interpretatie en visie op het onderwerp marktgericht ondernemen in de zuivelsector.

Conclusies en aanbevelingen dienen wel zodanig geformuleerd te worden dat zij ook breder toepasbaar zijn. Immers, anders bestaat de kans dat de actualiteit het onderzoek heeft ingehaald en dat andere ontwikkelingen en trends relevanter zijn geworden.

Onderzoeksopzet – De Nuffield reis

Na het binnenhalen van het Nuffield scholarship en het schrijven van een plan van aanpak voor mijn onderzoek, was de pre-CSC en aansluitend de CSC (Contemporary Scholarship Conference) het echte begin van de Nuffield reis. In maart 2018 zijn alle Nuffield 2018 scholars een week lang bij elkaar gekomen in Zeewolde om kennis met elkaar te maken, te leren over wereldwijde ontwikkelingen in de food- en agrisector en ter voorbereiding op het scholarship. In de anderhalf jaar na de CSC ben ik verschillende malen op reis gegaan met als doel praktische antwoorden te vinden voor mijn onderzoeksvraag.

Frankrijk – mei 2018

Na de CSC wilde ik zo snel mogelijk op reis om de energie en inspiratie vast te houden. Ik heb contact gezocht met twee Franse Nuffield scholars (2016 en 2018) om meer te leren over de Franse zuivel en ervaringen te delen over het scholarship.

Verenigd Koninkrijk en Ierland – juni 2018

Met een groep van 30 Engelse Nuffield scholars heb ik een studiereis naar Ierland ondernomen. Gericht op lage kostprijs, melk uit gras, en snelle groei van de zuivelproductie.

Suriname – augustus 2018

Tijdens een vakantie in Suriname ook tijd vrijgemaakt om de agrarische sector beter te leren kennen. Kleinschalige akkerbouw in de jungle gezien, gesproken met een vleesveehouder en een melkveehouder bezocht.

Verenigde Staten en Canada – december 2018

De VS als land van extreem grote bedrijven en van de open economie versus Canada waar melkquotum de koers van de melkveehouderij bepaalt. Gesproken met ondernemers uit diverse sectoren.

Verenigd Koninkrijk – juni 2019

Opnieuw aangesloten bij de Engelse Nuffield studiegroep. De georganiseerde reis door Cornwall had als thema 'markgericht ondernemen' en sloot daarmee perfect aan bij mijn onderzoek. Ook een aantal dagen andere bedrijven in Engeland bezocht.

Zwitserland – juli 2019

Ook tijdens vakantie een biologisch boer bezocht die zeer gericht was op de consument. Het bedrijf was veranderd van massaproducteur in een kleinschalige activiteitenboerderij.

De reizen naar het buitenland zijn een inspiratie geweest om ook in Nederland met vele mensen in gesprek te gaan over mijn onderzoek. Bovendien heb ik ten tijde van mijn scholarship het LTO talentprogramma voor jonge bestuurders mogen doorlopen. Ik heb dit als een zeer waardevolle aanvulling op mijn scholarship ervaren. Ook deze ervaringen zijn in dit verslag meegenomen.

Ervaringen en resultaten

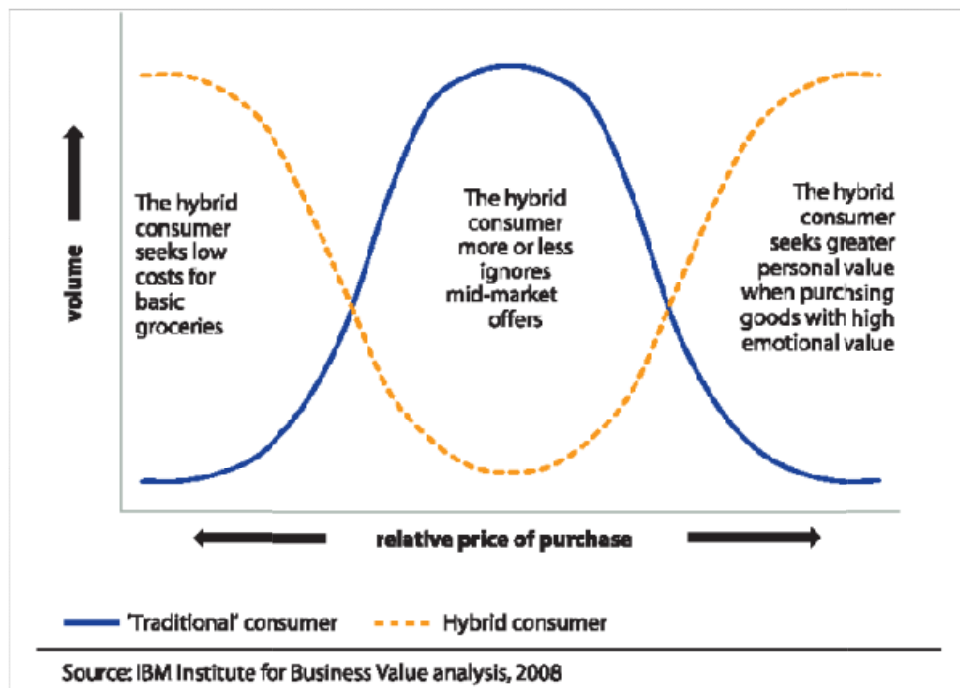
Om te beginnen heb ik mezelf de vraag gesteld hoe marktgericht ons melkveebedrijf op dit moment is. Wij zijn lid van een coöperatie die melk ophaalt, verwerkt en vermarkt. Er is een grote professionele organisatie dagelijks actief om de ledenmelk zo goed mogelijk te verwaarden. Ik heb tijdens mijn reizen voorbeelden gezien van landen waar de sector minder marktgericht functioneert. In Suriname werd dit tijdens een bezoek aan Edmond Blufpand duidelijk. Blufpand is gepensioneerd woordvoerder van het waterschap en voormalig televisiepresentator. Nu is hij hobbyboer en tevens voorzitter van de vereniging van Surinaamse melkboeren (VSMB). Thuis houdt hij 30 runderen, waaronder drie stieren, een aantal stuks jongvee en negen melkkoeien. Samen met zijn zoons worden de dieren tweemaal daags in een schuurtje aangebonden en gevoerd. De melkkoeien worden vervolgens gemolken. Deze melk wordt in een ouderwetse melkfles in de vriezer bewaard en dagelijks opgehaald door de melkfabriek.

Suriname kent slechts een geringe landelijke zuivelproductie. De koeien van de familie Blufpand geven gemiddeld 10 kg melk per dag. Een hogere productie wordt belemmerd door zaken als het warme en vochtige klimaat, maar ook door dure inkooprijzen van krachtvoerders. Daarnaast heeft de wijze waarop de Surinaamse zuivelindustrie is georganiseerd een negatief effect op de melkproductie. In samenspraak met de minister van landbouw, minister van handel en industrie, en de VSMB is een vaste melkprijs vastgesteld. Voor de boeren is deze omgerekend € 0,45 en de verkoopprijs in de supermarkten is € 1,00. Alhoewel dit vanuit Nederlands perspectief een gunstige melkprijs is, kunnen Surinaamse boeren door hoge kosten van voer en melktechniek niet rendabel blijven ondernemen. In de laatste zeven jaar is de landelijke productie van 5,5 miljoen kg melk gedaald naar 2,2 miljoen kg. Melk geproduceerd voor eigen consumptie is hier niet meegerekend. De melkcentrale Paramaribo (MCP) vult het tekort aan verse melk aan door inkoop van melkpoeder uit de Verenigde Staten om de productie van zuivelproducten op pijl te houden.

Het bezoek aan Edmond Blufpand was een bijzondere toevoeging aan mijn Nuffield reizen. De problemen waar Surinaamse melkveehouders tegenaan lopen geven een goed perspectief aan de Nederlandse situatie met betrekking tot marktgerichtheid van de zuivelsector. In het verdere verloop van mijn onderzoek zal ik ontwikkelingen en voorbeelden noemen van verbeterde marktgerichtheid. Het nulpunt van marktgerichtheid is daarom mijn bedrijfssituatie aan het begin van mijn onderzoek.

Hybrid consumer

Voordat ik verder ga, wil ik een beeld schetsen van de markt. In een publicatie van de Rabobank uit 2013 wordt veranderend consumentengedrag beschreven aan de hand van de hybrid consumer. Kort samengevat viel in het verleden het bestedingspatroon van consumenten in te delen op basis van één of twee aansluitende segmenten op basis van sociaal demografische factoren. Het volgende figuur geeft dit weer.



Het figuur geeft drie segmenten aan: links de categorie consumenten die voor goedkoop kiest. In het midden is de consument weergegeven die kiest voor goede kwaliteit producten die iets duurder zijn. Rechts is de categorie consumenten weergegeven die kiest voor het beste en het duurste. Traditioneel gezien bevindt een groot deel van alle consumenten zich in de middelste categorie, maar dit verandert door de komst van de hybrid consumer. Deze consument kiest voor basisproducten, de laagste prijs en voor een aantal specifieke aankopen het duurste segment. Denk bijvoorbeeld aan de man die in de Porsche naar de Aldi gaat, of anderzijds de student die voor koffie Starbucks kiest.

Eén waarschuwing in het rapport van Rabobank is helder; zorg dat je als producent niet in het middelste segment blijft hangen. Met andere woorden, zorg voor de laagste kostprijs of voor de hoogste toegevoegde waarde.

Ik ben van mening dat Nederland als zuivelland zich momenteel in het middelste segment bevindt. Natuurlijk is er een grote diversiteit aan bedrijven, maar uit een kostprijsvergelijking van de European Dairy Farmers (EDF, bron) blijkt dat de kostprijs van Nederlandse melk relatief hoog is en de afgelopen jaren is gestegen. In vergelijking hiermee heb ik in Ierland zeer efficiënte melkveebedrijven mogen bezoeken. Na afschaffing van het Europese melkquotum heeft de Ierse regering ingezet op groei van zuivel- en vleesproductie. In een periode van slechts drie jaar is de Ierse zuivelproductie met maar liefst 50% gestegen. Veel Ierse bedrijven hanteren een systeem waarin koeien zo veel mogelijk uren en dagen weiden om de productiekosten zo laag mogelijk te houden. Dit systeem, in combinatie met de schaalvergroting, maakt Ierland tot een echte kostprijskampioen.

Het andere uiterste in deze vergelijking is Zwitserland. Kleinschalige landbouw op moeilijk begaanbare en bewerkbare berghellingen zorgen voor zeer hoge productiekosten. De Zwitserse zuivelsector concurreert echter niet op prijs maar met haar imago. Veel producten zijn voorzien van

het 'Swiss made' logo en veel Zwitserse producten genieten zowel in eigen land als daarbuiten een hoog aanzien in kwaliteit.

Zowel Ierland als Zwitserland roept bij mij een herkenbaar beeld op als het gaat om zuivel. Bij Ierland denk ik aan groene weides waar grote kudde koeien staan te grazen. En bij Zwitserland denk ik aan die enkele koe in het mooie alpenlandschap. Nederland kent veel meer gezichten, grote moderne stallen, moderne technieken en machines, maar ook weidegang, die op ruim 80% van de melkveebedrijven wordt toegepast. Het beeld van de Nederlandse melkveesector is divers en dit kan een nadeel zijn.

In een gesprek met Dick Veerman, redacteur van Foodlog, is de diversiteit onder Nederlandse melkveebedrijven benoemd als een factor die het lastiger maakt om met één stem naar buiten te treden. Als agrarisch belangenbehartiger voor het afdelingsbestuur van LTO Noord afdeling Heerenveen ervaar ik dit zelf ook. Wat voor de ene boer gunstig is, kan voor zijn buurman negatief uitpakken. Ook voor FrieslandCampina wordt marktgericht ondernemen bemoeilijkt door de grote diversiteit onder haar leden. Terug naar de hybrid consumer denk ik dat ook Campina als zuivelmerk zich in het middelste segment bevindt. Campina is een A-merk en daarmee duurder dan huismerk of white-label zuivel. Aan de andere kant kan FrieslandCampina door de grote diversiteit aan leverende bedrijven minder goed een eenduidig verhaal naar de consumenten overbrengen. Dit bemoeilijkt het creëren van toegevoegde waarde.

Wil de Nederlandse zuivelsector marktgericht ondernemen dan zullen er keuzes gemaakt moeten worden om óf de kostprijs te verlagen, óf meer waarde toe te voegen. In het vervolg van dit rapport zal ik de ontwikkelingen op het gebied van marktgericht ondernemen in Nederland en de ervaringen van mijn reizen verder bespreken.

Duurzaamheid

In vergelijking met de eerder beschreven Surinaamse melkveehouderij, is ons melkveebedrijf al behoorlijk marktgericht. FrieslandCampina stelt eisen aan de kwaliteit van de melk die wij leveren, vervolgens is de onderneming in staat onze melk te verwaarden tot verschillende producten. Het weiden van koeien past bij onze bedrijfsfilosofie en sinds een aantal jaren ontvangen wij een weidepremie omdat de koeien minimaal 120 dagen 6 uren weiden.

Zowel bij FrieslandCampina als bij alle zuivelondernemingen die ik heb bezocht, is duurzaamheid een belangrijk thema waar vanuit de markt veel naar wordt gevraagd. Tijdens mijn reizen heb ik veel verschillende programma's gezien die duurzaam ondernemerschap moeten borgen. Voordat ik deze benoem wil ik de term duurzaamheid verder toelichten. In een bezoek aan Wageningen universiteit in juni 2018 met de Global Focus Program (GFP) Japan groep hebben we verschillende visies op duurzaamheid aan de hand van de 3 P's (People, Planet, Profit) besproken. Vaak wordt de nadruk op de 'P' van Planet gelegd als men spreekt over duurzaamheid, maar als ondernemer dien je alle drie elementen goed op elkaar af te stemmen om duurzaam te ondernemen.

De duurzaamheidsprogramma's die in binnen- en buitenland worden toegepast, zijn veelal alleen gericht op de 'P' van Planet, zelden is er aandacht voor de 'P' van People of Profit. In Ierland is het Origin Green label geïntroduceerd om duurzaam ondernemerschap in de keten vanaf de boerderij tot en met de verwerker te borgen. Ruim 90% van alle Ierse melkveehouders zijn aangesloten bij het label. Een belangrijke pijler van het programma is het meten van de CO2 footprint. Ook dierenwelzijn

is een belangrijk aspect van dit duurzaamheidsprogramma. Een groot pluspunt van het Origin Green label is dat het wordt gedragen door zowel de industrie als de overheid, toegepast in de hele keten, in verschillende sectoren en op landelijke schaal. Deze uniformiteit bevordert de communicatie naar de markt en creëert daarmee toegevoegde waarde.

De Engelse zuivelonderneming Dairy Crest heeft haar corporate responsibility samengevat in 4 pilaren (klimaat, collega's, consumenten en omgeving) met 14 beloftes. De brede scope van het programma geeft aan dat het thema duurzaamheid vanuit verschillende perspectieven wordt bekeken. Dit programma is vooral bedoeld om grote afnemers te wijzen op duurzaamheidsinspanningen. Voor de consument is dit programma minder zichtbaar. Daarnaast bestaat in het Verenigd Koninkrijk het Red Tractor programma waarin bescherming van voedselkwaliteit, dierenwelzijn en milieu zijn geborgd. Ook dit programma dekt de keten vanaf de boerderij tot in het schap van de supermarkt of in de horeca. Het Red Tractor logo is juist wel bedoeld voor de consument en kan ook op vele producten in de supermarkt worden herkend.

Sinds een aantal jaren neem ik als FrieslandCampina melkveehouder deel aan het Foqus Planet programma. Duurzame ontwikkeling wordt aan de hand van de thema's dieergezondheid en –welzijn, klimaat en biodiversiteit gedefinieerd. Door melkgeld onder leden melkveehouders te herverdelen aan de hand van de score in Foqus Planet, is er een financiële prikkel om beter te presteren. Voor een consument in de supermarkt is dit programma niet zichtbaar. Om dit probleem op te vangen heeft FrieslandCampina in 2018 het On the way to Planet Proof (kortweg: Planet Proof) in samenwerking met Stichting Milieukeur (SMK) geïntroduceerd. In Nederland zijn het afgelopen jaar meerdere nieuwe melkstromen op basis van duurzaamheid op de markt gekomen. Naast het Planet Proof keurmerk, heeft de Dierenbescherming het Beter Leven keurmerk voor vlees uitgebreid naar zuivel. Binnen de zuivelfabrieken is Planet Proof een aparte melkstroom, later in dit verslag zal ik verder ingaan op de ontwikkeling van aparte melkstromen. Voor de consument is deelname aan Foqus Planet net als bij het Engelse duurzaamheidsprogramma van Dairy Crest niet zichtbaar, bij Planet Proof en Beter Leven daarentegen wel.

Ik heb in mijn onderzoek niet voor elk duurzaamheidskeurmerk uitgezocht wat het effect is op de verkoop van zuivel. Wel is mij opgevallen dat het volume zuivel dat met een dergelijk keurmerk in de markt wordt gezet wereldwijd toeneemt. Behalve maatschappelijke betrokkenheid, is er natuurlijk ook een commerciële motivatie om duurzamere producten in de markt te zetten. Het sluit aan bij de toenemende vraag naar deze producten van consumenten. 'De grotere bereidheid extra te betalen, illustreert dat mensen positiever zijn over duurzaamheid. Mensen willen consumeren zonder schuldgevoel' (quote: Annemarie Perquin, GfK). Waar de Nederlandse zuivelsector mijns inziens voor moet waken is wat in het Engels 'greenwashing' wordt genoemd. De term is afgeleid van witwassen, wat het maskeren van illegale herkomst betekent. Met greenwashing wordt bedoeld dat onder valse, vage of irrelevante voorwendselen een duurzamer imago wordt gecreëerd. De parameters en maatstaven waarmee duurzaamheid wordt getoetst in deze programma's dienen in mijn ogen daarom altijd transparant en controleerbaar te zijn.

Eén van de maatstaven in diverse duurzaamheidsprogramma's die ik tijdens mijn reizen ben tegengekomen is de CO2 footprint per geproduceerde liter melk. Zowel voor het Ierse Origin Green als voor het Planet Proof keurmerk van FrieslandCampina wordt door boeren in een centrale database bijgehouden wat het energieverbruik, het voerverbruik en de melkproductie per jaar is

geweest. Elke ondernemer heeft daardoor van zijn eigen bedrijf de CO2 footprint in beeld. Het in beeld brengen van de CO2 uitstoot per liter melk is de eerste stap naar het verlagen ervan. Het belangrijkste broeikasgas dat in de melkveehouderij vrijkomt is methaan. Dit gas heeft een broeikaseffect dat ruim 25 maal sterker is dan dat van CO2. Echter, omdat methaan binnen 12 jaar afbreekt vind ik de vergelijking met de uitstoot uit fossiele brandstoffen onvolledig. Bij het verbranden van fossiele brandstoffen komt koolstof vrij die over een periode van duizenden jaren vastgelegd is in olie. Methaan maakt daarentegen deel uit van een hele korte koolstofkringloop. Met andere woorden, alle broeikasgassen uit fossiele brandstoffen stapelen zich op, de broeikasgassen die vrijkomen bij de spijsvertering van een koe worden snel weer omgezet.

Daarnaast vind ik een grote tekortkoming in de CO2 footprint-benadering het ontbreken van vastgelegde CO2 in gewassen en in de bodem, en het verwaarden van reststromen uit de levensmiddelenindustrie, dat anders als afval bestempeld zou worden, hetgeen ook klimaatwinst betekent. Deze mening onderschrijft Martin de Groot, biologisch melkveehouder en ijsmaker uit Canada. Op zijn bedrijf wordt een gewasrotatie van acht jaar toegepast waarbij, naast gras, ook haver, maïs en sojabonen worden verbouwd. 'Organische stof is nodig om CO2 te binden en herkauwers zijn nodig om gras te eten en de grond te bemesten', aldus De Groot. In de afgelopen jaren is het gemiddelde percentage organische stof in zijn grond toegenomen van 3% tot 6%. Ook het eten van vlees ziet deze ondernemer niet als slecht voor het milieu, 'zolang het vlees maar van een herkauwer komt'.

Zowel het verschil tussen broeikasgas dat vrijkomt bij de verbranding van fossiele brandstoffen en de broeikasgassen die koeien uitstoten enerzijds als het ontbreken van vastlegging broeikasgassen op het bedrijf anderzijds vind ik gevaarlijke tekortkomingen aan de CO2 footprint-benadering. In het geval van Planet Proof melk krijgen melkveehouders wel een financiële prikkel om zich aan de berekening te conformeren. Hierdoor kan een financiële afhankelijkheid ontstaan met als gevolg dat de sector onvoldoende kritisch is op haar impact op het klimaat en zelfs bijdraagt aan onjuiste beeldvorming.

In Nederland wordt de CO2 footprint per liter melk berekend in de Kringloopwijzer. Ik denk dat dit momenteel het beste instrument is dat beschikbaar is, maar dat de Kringloopwijzer onder andere op basis van bovenstaande nog onvoldoende is doorontwikkeld om financiële prikkels aan te verbinden.

Ondanks dat ik geïnteresseerd ben in dit thema, is mijn kennis op dit gebied beperkt. Dankzij Nuffield heb ik in het kader van duurzaamheid mij verdiept in de impact van de melkveehouderij op het klimaat. Echter om hier nog verder onderzoek naar te doen zou in mijn ogen te veel afwijken van de centrale onderzoeksvraag. Vanuit de CO2 footprint-benadering, die door consumenten wel breed gedragen wordt, ontstaat er wel een alternatieve vorm van zuivel waar de traditionele zuivelindustrie naar mijn mening goed rekening mee moet gaan houden.

Cellular agriculture

Dierlijke producten maken met minimale uitstoot van broeikasgassen, minimaal gebruik van water en zonder dieren. Dat is waar New Harvest, een onderzoeksinstituut uit de Verenigde Staten, door middel van cellular agriculture naar streeft. In een gesprek met onderzoekster Kate Krueger heb ik veel geleerd over de opkomst van deze nieuwe methode om voeding te produceren. Er zijn onder cellular agriculture twee stromingen te definiëren. Ten eerste is cellular production het produceren van voedsel met behulp van levende cellen; kweekvlees is hier het bekendste voorbeeld van. Omdat

kweekvlees veel mensen aanspreekt is hier ook het meeste onderzoeksbudget voor. Toch stelt Krueger dat er ook ethische bezwaren zijn tegen kweekvlees. Zo is het startpunt van het kweken van vlees het verwijderen van cellen uit een foetus. Minder ethische bezwaren zijn er tegen de tweede vorm van cellular agriculture: acellular production. Hieronder valt de productie van voedsel op basis van organische moleculen als vet of eiwit, zoals melk.

Momenteel zijn er, behalve technische uitdagingen, wereldwijd nog vele regels en wetten die de introductie van voeding op basis van cellular agriculture in de winkels belemmeren. Toch zie ik een grote potentiële markt voor deze producten en de opkomst van melk geproduceerd met deze nieuwe technieken zal ten koste gaan van de zuivel uit de traditionele melkveehouderij. In de Verenigde Staten heeft zuivelproducent Perfect Day Dairy de eerste diervrije zuivel op de markt gebracht. Amerikaanse voedselverwerker Archer Daniels Midland onderkent ook deze potentie met de recente aankoop van Perfect Day Dairy.

Nuffield scholar Laure Figueure uit Frankrijk geeft aan zelf weinig toekomst te zien in cellular agriculture. Volgens haar zal dit systeem uiteindelijk vooral gericht zijn op de kostprijs, hetgeen ten koste zal gaan van de kwaliteit en smaak van het product. De 'vlakke' smaken die veel mensen aanspreken, en dus in grote hoeveelheden geproduceerd kunnen worden, zullen standaard worden. Ik denk dat dit een terecht punt is, maar tegelijk ook weer kansen biedt aan zuivelproducten zoals deze traditioneel worden geproduceerd. Producten met een unieke smaak of een goed verhaal bieden juist kansen om te blijven onderscheiden en waarde toe te voegen. Bulkproducten zonder toegevoegde waarde zullen kwetsbaarder zijn om door cellular agriculture vervangen te worden.

Quota

Na afschaffing van het Europese melkquoteringssysteem in 2015 is de melkproductie in een aantal landen gestegen. De Nederlandse zuivelsector heeft het in de eerste periode zonder quotum lastig gehad omdat er meer aanbod van zuivel op de wereldmarkt was dan vraag. Hierdoor kwam de opbrengstprijs voor zuivel op veel bedrijven onder de kostprijs te liggen en werd verlies geleden. De zuivelsector van Ierland bleek dankzij de lage kostprijs beter bestand tegen lage opbrengstprijzen, getuige de 50% groei van de sector in een periode van drie jaar tijd. In landen met een hogere kostprijs worden daarom nog steeds quota toegepast om vraag en aanbod op landelijk of fabrieksniveau af te stemmen. Zo heeft Bel Leerdammer een fabrieksquotum en heeft ook FrieslandCampina vanaf 2019 een fabrieksquotum ingesteld.

Canada kent een landelijk melkquotum, maar de invulling van het quotumsysteem is per staat verschillend. In de staat Ontario die ik heb bezocht is de quotumprijs per kilogram vet vastgesteld en is er een gelimiteerde hoeveelheid vet die jaarlijks kan worden bijgekocht. We zijn op bezoek geweest bij Bita Farhang van de Dairy Farmers of Ontario, de marketing- en regelgevende organisatie voor zuivel in Ontario. In onder andere de staat British Columbia is de prijs per kilogram vet niet vastgesteld en wordt deze door de markt bepaald, waarbij geen limiet is vastgelegd voor het aan te kopen quotum per jaar.

Ondanks de beperktere groeimogelijkheden en hogere kostprijs, waren de Canadese melkveehouders die ik heb gesproken over het algemeen gelukkig met het quotumsysteem. Dit komt doordat de Canadese zuivelmarkt beschermd is, waardoor de opbrengstprijs per liter melk hoger ligt dan de wereldmarktprijs. Wel maken melkveehouders zich zorgen over de toekomstbestendigheid van het systeem. Te grote verschillen tussen de melkprijs in Canada en de rest van de wereld maakt

het systeem kwetsbaar. De druk van buitenlandse ondernemingen om zuivel naar Canada te exporteren zal toenemen naarmate de consument Canadese zuivel als te duur beschouwd. Om in te spelen op deze ontwikkeling is in 2019 3% van het landelijke quotum ingeleverd ten behoeve van melk geïmporteerd uit de VS.

Als gevolg van het quotum zijn in vergelijking met buurland Amerika de melkveebedrijven in Canada gemiddeld minder groot in omvang. Voor de ene ondernemer staan de hoge kosten voor quotum innovatie en toevoegen van waarde in de weg, terwijl de andere ondernemer juist kansen ziet om marktgerichter te ondernemen dankzij het quotum. Zo vertelt de familie Weber op haar website dat het quotum maar beperkte mogelijkheden biedt om te groeien in omvang. Hierdoor wordt het onmogelijk om ook voor de volgende generatie een inkomen uit het bedrijf te halen. Dit heeft ertoe geleid dat de familie is begonnen met zelfkazen. De kaasmakerij is een volwaardige tweede tak van inkomsten geworden, waardoor de zoons op het eigen melkveebedrijf konden gaan werken. Dairy Farmers van Ontario probeert ondernemers te ondersteunen met het opstarten van bijvoorbeeld een eigen kaasmakerij middels de Dairy Business Start up Bootcamp. Het programma helpt ondernemers met het opstellen van een plan, brengt hen in contact met ervaringsdeskundigen en kan op deze manier bijdragen aan marktgerichter ondernemerschap.

Melkstromen

Een voordeel van grote zuivelondernemingen is schaalgrootte. Door grote hoeveelheden melk te verwerken kan de kostprijs laag gehouden worden. Maar ik zie bij grote zuivelondernemingen ook een nadeel van deze schaalgrootte, omdat hierdoor de herkenbaarheid van de melk minder wordt. De melk van honderden bedrijven wordt in één fabriek verwerkt, waarbij de afkomst en het verhaal achter de melk onbelangrijk is geworden. Dit heeft tot gevolg dat aan consumenten niet een sterk eenduidig verhaal kan worden verteld. Bij het creëren van meerwaarde speelt het verhaal over het algemeen een grote rol. Om marktgerichter te ondernemen kan dus de kostprijs niet alleen leidend zijn en moet worden gekeken met welke melkstromen nieuwe marktsegmenten of niches kunnen worden bediend. Het opsplitsen van verschillende melkstromen, zoals weidemelk, VLOG melk (Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik; melk geproduceerd zonder gentechniek) of biologische melk kan een oplossing zijn.

De kleinere melkstromen zullen hogere kosten tot gevolg hebben, zowel organisatorisch als door lagere efficiëntie bij het ophalen en verwerken van melk. Niet alleen de kleine melkstromen hebben een hogere kostprijs, ook de overgebleven gangbare melk kan minder efficiënt verwerkt worden en zal duurder worden. Zelfs als een hele fabriek of een hele zuivelonderneming overschakelt naar een niet gangbare melkstroom heeft dit invloed op de kostprijs. Als voorbeeld noemt Vincent Gallard, Nuffield scholar uit Frankrijk en werkzaam bij Bel, de volledige omschakeling binnen de onderneming naar VLOG melk. Voorheen kon Bel gangbare melk uitwisselen met concurrenten om de collectie van melk zo efficiënt mogelijk te maken. Nu dat niet meer mogelijk is, zijn de ophaalkosten bij leveranciers op afstand met meerdere centen per liter gestegen.

Een andere benadering wordt door Fair Oaks Farms uit Indiana in de Verenigde Staten toegepast. Fair Oaks Farms is een onderneming die slechts twintig jaar geleden is opgericht door Mike McKloskey, die tot dan toe dierenarts was. Aanleiding om een eigen bedrijf te beginnen was de documentaire 'Food Inc.' uit 2001, waarin een zeer negatief beeld van de agrarische sector werd neergezet. Het doel van McKloskey was het bedrijf open te stellen voor het publiek om meer mensen

de kans te geven met eigen ogen op een boerderij te kijken en communicatie tussen de boer en de gemeenschap te verbeteren. Het bedrijf is in de relatief korte periode enorm snel gegroeid en telt momenteel 11 melkveelocaties met ruim 35.000 koeien. Daarnaast is er een bezoekerscentrum met educatiecentra over koeien, varkens en akkerbouw, een restaurant en een hotel in aanbouw.

Fair Oaks Farms brengt inmiddels onder haar eigen merk Fairlife melkproducten op de markt die lactosevrij zijn. Fairlife speelt hiermee in op de vraag uit de markt door consumenten die lactose-intolerant zijn enerzijds en consumenten die geloven dat er gezondheidsvoordelen aan lactosevrije melk verbonden zijn anderzijds. Met name de laatste categorie consumenten is in aantallen snel gegroeid in de afgelopen jaren en Fairlife speelt hier handig op in. Doordat alle Fairlife zuivel lactosevrij is versterkt dit de herkenbaarheid van het merk.

Van alle melkveelocaties is er één die biologische melk produceert, de rest produceert melk op gangbare wijze. Fair Oaks Farms is zich zeer bewust van haar verantwoordelijkheid om duurzame melk te produceren. Daarom zet Fair Oaks in op efficiëntie, hetgeen volgens de familie McKloskey het best past in de gangbare melkveehouderij. Jacky McKloskey, dochter van oprichter Mike, geeft het belang aan om volledig achter je eigen bedrijfswaarden te staan. Wij geloven in onze werkwijze en we leggen dit keer op keer aan onze consumenten uit. Het is nodig om vast te houden aan de waarden van je bedrijf om door de food fashion fads (de mode in voedsel) te komen. Dit is de reden dat Fairlife niet biologische melk is, omdat de familie er niet volledig achter staat. Mijn belangrijkste leerpunt van mijn bezoek aan Fair Oaks is het vasthouden aan je eigen waarden. Dit zorgt niet alleen voor continuïteit in de bedrijfsvoering, maar het draagt ook bij aan de geloofwaardigheid van de onderneming. Het wil overigens niet zeggen dat je nooit kunt veranderen, elke ondernemer moet altijd kritisch blijven ten opzichte van zijn of haar eigen waarden.

Melktap

De afgelopen jaren zie ik in Nederland steeds meer melktappen op boerenerven verschijnen. In deze melktap wordt over het algemeen rauwe melk verkocht. Omdat aan de consumptie van rauwe melk risico's zijn verbonden, is een aantal eisen gesteld aan het verkopen van deze melk. Zo mag de melk niet voorverpakt worden en mag de melk alleen verkocht worden vanaf het bedrijf waar de melk is gewonnen. Ook tijdens mijn reizen ben ik veel bedrijven tegengekomen die eigen producten op het erf verkochten in een melktap of automaat.

Trink Dairy uit Cornwall, Engeland is in 2017 begonnen met het thuis pasteuriseren van melk, om vervolgens te bottelen en te verkopen aan huis. De pasteurisatie is de enige bewerking die de melk ondergaat, hierdoor is het geen rauwe melk meer. Melk in de supermarkt wordt over het algemeen gestandaardiseerd (vetpercentage naar gewenst niveau brengen) en gehomogeniseerd (vetdeeltjes klein maken zodat vet niet op de melk gaat drijven). De vraag naar de melk van Trink groeide snel, bij consumenten en bij lokale horeca, waardoor al snel de kleine pasteur te klein bleek. Er is een nieuwe ruimte naast de stal gebouwd waar een grotere pasteur is geplaatst en waar de melk wordt gebotteld. In een aparte ruimte staat de automaat waar de klanten de gebottelde melk kunnen kopen.

Op het bedrijf worden 300 koeien eenmaal daags gemolken in een systeem dat gericht is op lage kosten. Door dit systeem ontstaat ook meer ruimte om tijd te investeren in de eigen verwerking van melk. Momenteel wordt 4% van de geproduceerde melk gepasteuriseerd en in eigen beheer verkocht, het overige deel wordt geleverd aan Arla. Ook binnen onze coöperatie zou een dergelijke

regeling mogelijk zijn. FrieslandCampina staat eigen verwerking en verkoop van zuivel met een ontheffing toe tot ten minste 10.000 kg melk per jaar.

In eerste instantie had ik moeite om te begrijpen waarom het concept van Trink zo succesvol is, ik kon moeilijk ontdekken wat de melk voor de consument zo bijzonder maakte. Maar het is juist deze eenvoud die het bijzonder maakt. Veel consumenten kennen de smaak van melk die niet bewerkt is niet. De melk bevat, mede door het inkruisen van het Jersey ras in combinatie met lage productie per koe, ook nog eens hoge gehalten in vet en eiwit. Met name het vet draagt bij aan de smaak van de melk. Opvallend was het reclamebord bij de ingang waarop trots werd gewezen op het feit dat de melk maar liefst 95% vetvrij is en dat dit punt door consumenten als zeer positief werd overgenomen, getuige reacties in het aanwezige gastenboek. In vergelijking met volle melk in de supermarkt (3,5% vet) is de melk echter erg vet.

Toch blijkt Trink Dairy een concept te hebben ontwikkeld met veel potentie tot groei, en de eenvoud speelt hierbij een belangrijke rol. Zoals gezegd draagt de eenvoud in minimale bewerking bij aan de smaak. Rauwe melk verkopen in een melktap zou nog eenvoudiger zijn, Trink kiest echter voor pasteurisatie van melk om gezondheidsrisico's voor consumenten te beperken. Eenvoud zit in het melkveebedrijf waar eenmaal daags gemolken wordt en eenvoud zit in de verkoop van eigen melk. Dankzij de automaat waar de melk uitgehaald kan worden, hoeven de ondernemers niet constant aanwezig te zijn in de boerderijwinkel. De verkoop vanuit de automaat op het eigen erf voegt ook waarde toe aan het product, omdat de consument kan zien waar de melk vandaan komt. Ook het feit dat veel omwonenden de melk kopen past in de trend van een toenemende vraag naar lokale producten. Ten slotte zijn in het toeristische Cornwall veel horecagelegenheden waar de melk wordt verkocht. Deze laatste categorie neemt maar liefst 50% van de afzet van Trink voor haar rekening, daarnaast wordt een deel van de melk verkocht aan verzorgingstehuizen en slechts een kwart van de melk wordt via de automaat verkocht. De distributie naar de horeca en verzorgingshuizen is volledig uitbesteed, hetgeen past bij het uitgangspunt van eenvoud.

Ondanks dat de automaat slecht 20% van de afzet verzorgt, denk ik dat dit een onmisbaar onderdeel van de onderneming is. Dankzij de automaat zijn klanten naar het melkveebedrijf gekomen en is de bekendheid gegroeid.

Boerderijwinkel

Tijdens mijn reizen ben ik veel ondernemers tegengekomen die eigen producten in een boerderijwinkel verkochten waarbij altijd een verkoper in de winkel aanwezig moest zijn. Fruitteler Harold Wagner uit Canada is ooit begonnen met een appelplukdag om appels die door hagel waren beschadigd en hierdoor vrijwel geen waarde meer hadden, toch nog te kunnen verkopen. Ook had Wagner vooraf een groot aantal appeltaarten gebakken om te verkopen. Het bleek een groot succes en sindsdien wordt de appelplukdag jaarlijks gehouden. Inmiddels is er een boerderijwinkel en een ontvangstruimte voor groepen gebouwd. De winkel is in het seizoen geopend en er wordt naast vers fruit en appeltaart ook wijn en appelcider verkocht. Volgens Wagner is het belangrijk om zoveel mogelijk producten in je winkel te hebben, want als de klant eenmaal binnen is, moet je proberen zo veel mogelijk te verkopen.

Wagner geeft aan dat het belangrijk is om een aparte faciliteit op het erf te bouwen die eenvoudig toegankelijk is voor klanten, in plaats van verkoop aan huis. Voor veel mensen is de drempel om bij iemand aan huis te kopen te groot, zij gaan liever naar een vrijstaande winkel. Dit beeld kwam ook bij

Trink Dairy naar voren, waar de afzet van melk in een stroomversnelling is gekomen naar het bouwen van de nieuwe voorzieningen op het erf. Alleen met voldoende aanloop van klanten die voldoende omzet genereren is personeel in de boerderijwinkel rendabel.

Geitenhouder Katie Normet heeft een boerderijwinkel maar staat hier liever niet te vaak in, liever is ze aan het werk op de boerderij of bezig met het maken van geitenkaas. Normet heeft geprobeerd kaas op de markt in Toronto te verkopen maar door concurrentie leverde dit niet genoeg op, farmers markets in kleinere steden zijn wel winstgevend. Ook wordt een deel van de zelfgemaakte kazen in de boerderijwinkel verkocht, zonder dat er personeel in de winkel aanwezig is. De verkoop gaat op basis van vertrouwen, hetgeen zeker risico's met zich meebrengt.

Communicatie

In het voorgaande deel van dit rapport heb ik verschillende methoden beschreven die bijdragen aan marktgericht ondernemen. De beschreven methoden zijn gerangschikt naarmate de marktgerichtheid in mijn beleving steeds groter werd. Hierbij speelt communicatie een belangrijke rol. Bij de boerderijwinkel is de klant op het erf en kan deze in veel gevallen direct met de boer communiceren. Als leverancier aan een grote zuivelonderneming is van directe communicatie tussen boer en consument vaak geen sprake. Over de effectiviteit en efficiëntie van communicatie heb ik bij Engelse Nuffield scholar Johnny Alvis aan de keukentafel een interessante discussie gehad. Alvis runt met zijn familie Lye Cross Farm, dat bestaat uit een melkveebedrijf, eigen zuivelverwerking en een boerderijwinkel. Alvis geeft aan veel positieve feedback van klanten te ontvangen over hun bedrijf en de producten die ze maken. Het melkveebedrijf heeft een gangbare bedrijfsvoering maar weet via eigen verkoop wel veel toegevoegde waarde te genereren.

Naast de eerder genoemde initiatieven die zowel in binnen- als buitenland zijn opgezet om zuivel duurzamer te produceren, zijn er ook kleine zelfzuivelaars die op eigen wijze invulling geven aan duurzaamheid. In het gesprek met Alvis en de ervaringen van eerdere reizen ontstond het beeld dat boeren die eigen producten verkopen minder hoeven te investeren in duurzaamheidsprojecten, zoals deze door de grotere zuivelondernemingen zijn opgezet, om toch veel waardering voor de werkwijze te kunnen rekenen van consumenten. Harold Wagner, fruitteler in Canada, stelde dat als je goed communiceert met de consument, je reputatie veel groter is dan dat je eigenlijk bent. Met eigen verkoop kun je met beperkte financiële middelen een grote impact maken bij consumenten en zo marktgericht ondernemen.

Katie Normet stelt dat de consument graag met de boer in contact komt om te leren over het product. Dit kan door dagelijks in je eigen boerderijwinkel te gaan staan, of door een automaat aan te schaffen waardoor je af en toe met consumenten in contact komt. Zonder goede communicatie geldt: Onbekend maakt onbemind. Als grote zuivelonderneming met een verscheidenheid in leverende bedrijven kost het veel moeite om een eenduidig beeld van melkveehouders naar buiten te brengen.

De conclusie die ik kan trekken op basis van mijn bevindingen is dat marktgericht ondernemerschap ontstaat door dicht bij de klant te komen te staan. De meest voor de hand liggende denkrichting zou daarom zijn om meer boerderijwinkels te openen. Maar dit is vanzelfsprekend geen oplossing voor de sector. FrieslandCampina is 150 jaar geleden ontstaan om dit juist te voorkomen. En met dank aan centrale zuivelverwerking heeft wereldwijd de melkveesector zich kunnen ontwikkelen. Voor individuele ondernemers die uitdaging zien in het

verkopen van eigen zuivelproducten op het erf is dit een kans om meer aansluiting te krijgen bij de markt. Ik geloof dat momenteel de vraag naar deze producten toeneemt. Voor grote zuivelondernemingen zijn er kansen om door middel van verschillende melkstromen die inspelen op bepaalde marktsegmenten, marktgerichter te ondernemen en zo de boer en de consument dichterbij elkaar te brengen.

Discussie

Tijdens mijn reizen heb ik gezien dat er niet één consument is en dat er niet één route is naar marktgericht ondernemen. Ik geloof dat er kansen liggen voor de Nederlandse zuivelsector in het verwerken van meer melkstromen die zich onderscheiden van gangbare melk. Meerdere melkstromen zullen niet altijd hogere winsten opleveren als gevolg van hogere kosten, maar dragen wel bij aan een toekomstbestendige sector. Zolang de melk van alle boeren als één grote melkplas wordt beschouwd, kan het verhaal achter die melk niet eenduidig aan de consument worden verteld. De melk is dan een grondstof die anoniem is, met weinig toegevoegde waarde en alleen op basis van laagste prijs competitief kan zijn in de markt. Omdat de productiekosten van melk in Nederland relatief hoog zijn, is het lastig om competitief te zijn op de wereldmarkt op basis van prijs. Daarnaast kan met alternatieve productiewijzen op basis van cellular agriculture in de toekomst koemelk worden vervangen. Zuivel met onvoldoende onderscheidend vermogen is het meest kwetsbaar voor nieuwe substituten in de markt. Door het uit elkaar halen van melkstromen in kleinere ketens kan het verhaal achter die melkstroom verteld worden. De verscheidenheid aan bedrijven die eerst een zwakte was, wordt in dit systeem juist de kracht van de Nederlandse zuivelsector.

De diversiteit aan bedrijven binnen Nederland biedt juist de mogelijkheid om verschillende concepten in ketens te ontwikkelen. Denk naast weidemelk, duurzame melk of VLOG melk aan concepten die gebonden zijn aan een regio. Bij een toenemend aanbod van gedifferentieerde melkstromen moet de sector zorgen voor voldoende onderscheidend vermogen. Tijdens een bezoek aan Vion Food Group CEO Ronald Lotgerink, maar ook in gesprek met pluimveehouder en mede-Nuffield scholar Robert Nijkamp, heb ik geleerd dat er ook andere risico's schuilen in het samenwerken in ketens. Zo kunnen de voorwaarden niet uitdagend genoeg zijn om als ondernemer het bedrijf vooruit te brengen of bestaat de kans dat de ondernemer gevangen zit in de keten wegens financiële verplichtingen of hoge investeringskosten. In de toekomst zou de Nederlandse zuivelsector kunnen inzetten op melkstromen met een flexibelere vorm van ketensamenwerking. Eén waarmee snel kan worden ingesprongen op veranderende trends in de markt. Niet alle ketens zullen even succesvol zijn, en sommigen zullen slechts een korte looptijd hebben. Ook zal in dit systeem de kostprijs per liter melk voor zowel de boer als de verwerker toenemen. Als het product gericht inspeelt op een behoefte in de markt zal de consument hiervoor ook een meerprijs willen betalen.

Een andere bedreiging voor het succes van gedifferentieerde melkstromen is een scheve machtsverhouding tussen verschillende partijen in de keten. De meerprijs die in de markt wordt betaald voor een product dient wel voor alle partijen een meerwaarde te zijn. Indien één partij een te sterke machtspositie heeft, kan deze een onevenredig groot aandeel van de meerprijs claimen of eisen stellen aan ketenpartners. Een externe ketenregisseur kan hiervoor een oplossing zijn. Zowel het Planet Proof alsook het Beter Leven keurmerk heeft een externe regisseur, respectievelijk SMK en de Dierenbescherming. Deze externe partij is zelf geen onderdeel van de keten maar heeft wel een machtspositie en kan eisen stellen aan andere ketenpartijen. Ook dragen SMK en de Dierenbescherming bij aan het maatschappelijk draagvlak van de geproduceerde zuivel.

Samengevat is het meest concrete advies aan de Nederlandse melkveesector om marktgericht te ondernemen het opzetten van ketens met gedifferentieerde melkstromen, waarbij voldoende onderscheidend vermogen ten opzichte van gangbare melk en van elkaar bestaat. Met een breder aanbod van diverse melkstromen en een flexibele vorm van ketensamenwerking kan een groter deel

van de Nederlandse melkveehouders marktgerichter ondernemen. Een externe regisseur kan een scheve machtsverhouding in de keten voorkomen.

Doorvertaald naar de tweede onderzoeksvraag hoe ik op mijn eigen bedrijf marktgerichter kan ondernemen, zou ik graag deel willen nemen aan een gedifferentieerde melkstroom. Als melkveehouder ervaar ik naast een toeslag op de opbrengstprijz ook de verbeterde herkenbaarheid van mijn zuivel als meerwaarde. Ik ben blij dat vanuit de zuivelcoöperatie kansen worden geboden om deel te nemen aan gedifferentieerde melkstromen. Momenteel produceren wij melk onder het keurmerk Weidemelk, maar graag zou ik ook deel willen nemen aan de Planet Proof melkstroom. In 2019 is het helaas niet gelukt te voldoen aan alle voorwaarden van dit programma, echter zou dit met enkele kleine aanpassingen en zonder grote investeringen wel tot de mogelijkheden moeten behoren. Om dit te bereiken ben ik begonnen met preventief vaccineren van drachtige koeien ter bevordering van de gezondheid van pasgeboren kalveren. Ook stuur ik op efficiënter gebruik van eiwit in het rantsoen van de melkkoeien. Tot slot hebben we koeborstels aangeschaft die een positieve bijdrage leveren aan het dierenwelzijn.

Wel heb ik één belangrijke opmerking bij de parameters van het Planet Proof keurmerk en dat is de CO₂ footprint-benadering. In dit verslag heb ik eerder gesteld dat de vergelijking van broeikasgassen, geproduceerd door koeien en geproduceerd tijdens de verbranding van fossiele brandstoffen, een verkeerd beeld geeft. Dat de methaanuitstoot van een koe een bijdrage aan klimaatverandering levert wil ik niet ontkennen, maar de korte koolstofkringloop van methaan zou anders beoordeeld moeten worden. De CO₂ footprint-benadering zou vervangen kunnen worden door een CO₂ saldo of een CO₂ cyclus benadering. Bij een CO₂ saldo benadering wordt het totale aantal uitgestoten broeikasgassen verminderd met het vastgelegde CO₂ in bodem en gewas en verminderd met de besparing van afval uit reststromen van de voedingsmiddelenindustrie. In de CO₂ cyclus of koolstofkringloop benadering wordt in beeld gebracht wat de duur is van een element koolstof dat circuleert. De haalbaarheid in praktische uitvoering van deze voorstellen ligt te ver van mijn onderzoeksvraag af en is derhalve niet onderzocht. Wel geloof ik dat deze benaderingen een eerlijker beeld van de impact van de melkveesector op het klimaat te kunnen geven, wat vervolgens door de sector in de markt uitgedragen kan worden.

Wel vind ik het belangrijk om vast te houden aan mijn eigen waarden binnen het melkveebedrijf en waar mogelijk in te spelen op nieuwe kansen, zoals een aparte melkstroom. Een Amerikaanse boer vertelde me ook hoe belangrijk het is om je eigen verhaal te hebben, dit is ook nodig voor je eigen betrouwbaarheid. “Have your values right to get through the fashion fads!” Mijn advies aan alle Nederlandse melkveehouders is kritisch te blijven op je eigen waarden. Door je eigen opvattingen ter discussie te blijven stellen zul je uiteindelijk een aantal overtuigende waarden ontwikkelen die bestand zijn tegen trends en andere invloeden van buitenaf.

In mijn visie moet een koe daarom gras eten, omdat alleen een herkauwer gras kan omzetten in waardevolle producten zoals melk of vlees. Onze koeien weiden daarom ook zoveel mogelijk zolang er gras beschikbaar is en de draagkracht van het land het toelaat. Daarnaast wordt op ons bedrijf al jaren gebruik gemaakt van reststromen uit de voedingsmiddelenindustrie, zoals bietenpulp, bierborstel of sojaschroot. Dit zijn producten die, als ze niet als veevoer werden gebruikt, als afval bestempeld zouden worden, maar dankzij onze koeien tot waarde worden gebracht. Dankzij Nuffield ben ik overtuigd geraakt van dit bedrijfssysteem dat in mijn ogen ook aansluit bij kringlooplandbouw.

Als verbeterpunten op mijn bedrijfsvoering zie ik vermindering van het gebruik van kunstmest zonder verlies van opbrengst en het opwekken van duurzame energie. Met de plaatsing van een windmolen kunnen de energiekosten gereduceerd worden en wordt een bijdrage geleverd aan de uitstraling van het melkveebedrijf. Om dit te realiseren heb ik mij aangemeld bij een collectief aankoopprogramma van kleine windmolens bij FrieslandCampina.

Om nog marktgericht te kunnen ondernemen, spreekt het concept van het Engelse Trink Dairy waarbij gepasteuriseerde melk in een automaat wordt verkocht, mij het meeste aan. Dit vanwege de eenvoud van het systeem enerzijds en de enorme waardering die het de ondernemers heeft opgeleverd anderzijds. Wij zijn daarom begonnen te onderzoeken of het mogelijk is op vergelijkbare manier met behulp van een automaat of melktap gepasteuriseerde melk te verkopen. De kosten voor investering en exploitatie, het aantal uren dat nodig is om het systeem operationeel te houden en de fysieke plaatsingsruimte zijn vragen waar een antwoord op gevonden moet worden.

Tot slot ben ik thuis ook aan het experimenteren geweest met het zelf verwerken van zuivel, en wel in mijn favoriete zuivelproduct: ijs. Met een eenvoudige machine hebben we thuis geprobeerd verschillende smaken ijs te maken. Doel van dit experiment is het maken van een product waarin melk van onze eigen koeien is verwerkt. Ik heb geen intenties om een commercieel succes van het zelfgemaakte ijs te maken, maar het geeft mij voldoening om te kunnen genieten van onze eigen zuivel. Zodra ik tevreden ben over de kwaliteit van het ijs, zou ik dit ook aan vrienden of familie cadeau willen doen. Het ijs wordt daarmee een middel om een gesprek over ons bedrijf aan te gaan met mensen en op deze manier marktgericht te kunnen ondernemen.

Slotwoord

In mijn beleving draait een Nuffield scholarship om twee dingen. Ten eerste het onderzoek binnen het gekozen onderwerp en ten tweede persoonlijke ontwikkeling. Nadat ik in november het Nuffield scholarship toegewezen had gekregen heb ik mijzelf als doel gesteld een zo goed mogelijk onderbouwd eindrapport op te leveren aan het einde van het traject. Mijn focus lag volledig op de inhoud van het onderzoek en persoonlijke ontwikkeling was een bijzaak. Als ik hierop terugkijk zijn er twee voorbeelden waar dit uit blijkt. Allereerst streefde ik bij het opstellen van het onderzoeksplan een veel te theoretische opzet na. Het is goed om stellingen te kunnen onderbouwen met wetenschappelijke artikelen, maar dat kan geen doel op zich zijn. Tijdens het reizen hoor je meningen en beleef je de wereld op een bepaalde manier waardoor je een eigen beeld kunt vormen. Dit zal geen harde waarheid opleveren, maar een verzameling van inzichten. Ten tweede vond ik het belangrijk om de tijd op reis zo gericht mogelijk aan mijn onderwerp te besteden. De reden hiervoor is dat ik ook van mijn omgeving wel wat vraag als ik ga reizen. Mijn vader moet het bedrijf runnen en mijn vrouw blijft alleen thuis; dan vind ik het niet goed om met andere zaken dan mijn onderwerp bezig te zijn op reis. Hier heb ik ook over gesproken met mijn coach, Marianne Kremer. Zij gaf mij het advies de oogkleppen af te zetten en met een brede blik op reis te gaan. Alhoewel ik het hiermee in eerste instantie oneens was, had zij wel gelijk en ik denk dat ik een goede balans heb kunnen vinden tijdens mijn reizen tussen focussen op het onderwerp en een brede blik vasthouden.

Persoonlijke ontwikkeling was voor mij een bijkomstigheid en geen doel. Uit een eerder gehouden spiegelgesprek had ik een redelijk beeld van mezelf: overwegend introvert, oog voor detail zonder het grote plaatje uit het oog te verliezen. Nuffield heeft mij wel uitgedaagd om te werken aan persoonlijke ontwikkeling. Om de reizen naar het buitenland tot een succes te maken is het belangrijk je eigen persoonlijkheid goed te kennen en weten waar je goed en waar je minder goed in bent. Tijdens de Contemporary Scholarship Conference (CSC; de Nuffield introductieweek) zijn we als scholars daarom ook uitgedaagd om hieraan te werken. In een zaal met 90 internationale scholars met ieder hun eigen persoonlijkheidskenmerken kun je veel van elkaar leren als je hiervoor openstaat. In mijn beleving is de CSC de echte aftrap van mijn Nuffield reis geweest en heeft het me ook op de juiste wijze voorbereid om mezelf uit te dagen om het maximale eruit te halen.

Een belangrijk aspect van de CSC is het in korte tijd opbouwen van een netwerk dat je kunt gebruiken tijdens het reizen. Ook kun je zoeken naar mensen met vergelijkbare onderwerpen om van elkaar te leren. Voor mij was er aanleiding om snel op reis te gaan en zo snel mogelijk de energie van de CSC vast te houden. Het eerste dat opviel toen ik de reis naar Frankrijk ging plannen, was de gastvrijheid van een oud Nuffield scholar. En dit heb ik gedurende alle volgende reizen overal terug gezien. Ook leidt bijna elk contact tot meerdere nieuwe contacten. Na twee jaar reizen kan ik terugkijken op een geweldige ervaring en heb ik een internationaal netwerk opgebouwd dat ik ook in de toekomst kan blijven gebruiken.

Ik wil iedereen bedanken die mij heeft geholpen tijdens mijn Nuffield onderzoek. De openheid van ondernemers die ik heb ervaren tijdens mijn bedrijfsbezoeken heeft mij enorm geholpen om tot dit resultaat te komen. Mijn dank gaat ook uit naar Nuffield Nederland en mijn sponsor Rabobank voor het mogelijk maken van deze reis. Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn familie. Ik ben mijn vrouw Anouk en mijn ouders Foppe en Riny dankbaar voor de alle steun in de afgelopen jaren.