

Lage kosten en diversifikatie succesformule van 'De Goede Verwachting'

'De Goede Verwachting', de zuivelcoöperatie in Workum, heeft al jarenlang een uitstekende naam in de zuivelwereld. En dan vooral omdat de melkprijs die men uitbetaalt over het algemeen goed tot bijzonder goed te noemen is. En daar gaat het tenslotte om in een coöperatie. Praten met directeur J. de Vries, na een jarenlange carrière bij de CAF nu vijf jaar in dienst van 'De Goede Verwachting', betekent dan ook praten over de strategie van deze Vrije Fabriek nu en in de toekomst. De kern van deze strategie is lage kosten en diversifikatie binnen de kaaskolom.

Zo vlak na de fusie tussen ccFriesland en 'Noord-Nederland' kan een enkele opmerking over de noordelijke zuivelproblematiek niet uitblijven. Vooral omdat 'De Goede Verwachting', als één van de vier Vrije Fabrieken, een opmerkelijke rol heeft gespeeld. De drie anderen – De Zuid-Oost-Hoek, De Twee Provinciën en Oudwoude – bleken niet genegen om voor de fusie te stemmen, terwijl 'De Goede Verwachting' dat tijdens de laatste deelgenotenvergadering van ccFriesland wel heeft gedaan. Bovendien is 'De Goede Verwachting' nog in gesprek met de nieuwe combinatie over een akkoord, terwijl de andere drie reeds het lidmaatschap hebben opgezegd. Desondanks is De Vries teleurgesteld over de afloop van de zogenaamde 'Platformgesprekken' tussen de Vrije Fabrieken en ccFriesland en 'Noord-Nederland'. 'De Vrije Fabrieken hebben positief meegepraat om te komen tot een oplossing. Het is goed dat de fusie een feit is, maar het is jammer dat er ook een definitieve tweespalt is tussen de Vrije Fabrieken en de nieuwe combinatie. En dat is een groot verliespunt voor de noordelijke zuivel. Ik kan niet begrijpen dat FRIESLAND Frico Domo zich verzet tegen het voorstel om het kapitaal van de Vrije

Fabrieken in ccFriesland pas na tien jaar rentedragend te maken. Men krijgt er tenslotte een hele hoop voor terug: tien jaar renteloos de beschikking over 72 miljoen gulden, 10 jaar melk op alleszins redelijke voorwaarden en goed nabuurschap. Dat laatste betekent dat er rust in de noordelijke zuivel zou zijn geweest. Deze zaken heeft men nu laten liggen en dat is jammer en onverstandig. Ik hoop daarom dat er ook nog overeenstemming komt tussen de nieuwe combinatie en 'De Goede Verwachting', aldus De Vries.

Trenta

Trenta is inmiddels zo'n begrip geworden dat de introductie veel langer geleden lijkt dan in werkelijkheid het geval is geweest. In februari van dit jaar werd Trenta – een produkt dat geen kaas mag heten omdat er geen melkvet in zit, maar wel verdacht veel op kaas lijkt – gepresenteerd aan de buitenwacht. De co-productie van 'De Goede Verwachting' en kaashandelaar 'Westland' bracht een schok teweeg in de Nederlandse zuivel. De schrik was groot, omdat er in het produkt geen melkvet werd gebruikt. Hoewel het verzet in de publiciteit verstomd is, is men bij de FNZ nog steeds niet blij met

het produkt en andere imitatie-kazen. 'Men ziet het nog steeds als een bedreiging', aldus De Vries. Helemaal onlogisch lijkt dat niet, omdat vooral het boteroverschot als het zwaard van Damocles boven de kwo'ta's van de boeren hangt. Ook De Vries kan zich de bezwaren tegen imitatie-produkten wel voorstellen. De Vries: 'Maar het punt is dat ze toch wel komen. In Europa, maar ook in Nederland. En dan wordt de vraag: hoe kun je als zuivel het beste inspelen op deze ontwikkeling. Mijn benadering is dan: zorg dat je het produkt op de markt brengt. Dan heb je zowel de revenuen ervan als een stuk marktcontrole'. Daarnaast speelt een ander punt. Het verbruik van botervet loopt zo drastisch terug, dat op den duur het gebruik van melkvet in spreads hoger zou kunnen zijn dan – bij ongewijzigd beleid – het boterverbruik. 'Het zou mij niet verbazen als we in Nederland, met het lage boterverbruik, met spreads meer melkvet kwijt kunnen dan nu in boter het geval is. In Europa ligt dat nog anders, omdat het boterverbruik hoger is dan in Nederland.

Maar ook in de rest van Europa is een dalende tendens. Ook daar kan een gelijke situatie ontstaan als in Nederland'. De mening van De Vries is dan ook duidelijk. Men kan de nieuwe trend beter oppakken, dan zich ervan afkeren. Hij wijst daarbij op het voorbeeld van een Ierse zuivelfabriek, waar men het hele scala van boter tot margarine zonder een procent botervet heeft. En daar is men bij die zuivelfabriek enthousiast over, want de opbrengsten zijn goed.

Inmiddels beschouwt men bij 'De Goede Verwachting' Trenta als een succesvol produkt. De verwachte productie voor dit jaar bleek al snel te laag begroot. Inmiddels is er tweemaal zoveel Trenta geproduceerd als verwacht was. Het produkt wordt intussen in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk op de markt gebracht. In Parijs heeft Trenta een eervolle onderscheiding in de wacht gesleept: de tweede prijs Sial d'Or. Deze prijs geldt als de belangrijkste internationale foodprijs voor innovatieve produktontwikkeling.

Lage kosten

Opvallend is dat Trenta op de markt nergens als een produkt van 'De Goede Verwachting' wordt gepresenteerd, maar als een Westlandartikel. Dat heeft heel duidelijk

Kosten naar beneden om kaasprijs omhoog te tillen

De Vries: 'Mijn enige zorg is de vraag of het kaaspakhuis eigenlijk niet te klein is'

met de strategie te maken die men in Workum volgt. Een strategie die bestaat uit twee lijnen: lage kosten en diversifikatie binnen de kaaskolom om zodoende een hogere toegevoegde waarde te toucheren.

Wat de kosten betreft heeft men gekozen voor een duidelijk op productie gericht bedrijf met een kleine overhead. Zaken als produktontwikkeling, onderzoek en marketing besteedt men uit. Dat betekent dus ook dat men Trenta, maar ook de andere produkten, niet zelf kan afzetten. Dat geschiedt op kontraktbasis door Westland. De kunst van het verhaal is om een gedeelte van de toegevoegde waarde via de contracten terug te laten komen in de beurs van de boeren. Trenta past overigens ook uitstekend in de tweede lijn van de strategie van 'De Goede Verwachting'. En dat is om binnen de kaaskolom met speciale kazen te komen met een hogere toegevoegde waarde. Ook Westligt wordt bijvoorbeeld door 'De Goede Verwachting' geproduceerd.

Om tot zo laag mogelijke kosten te komen is een efficiënte bezetting van de fabrieken (Workum, Heeg en Balk) noodzakelijk. Ook daar is de laatste tijd hard aan gewerkt. Er is in de fabriek in Balk behoorlijk geïnvesteerd, omdat het tot een uitruil van productie is gekomen met 'Noord-Nederland'. Dit om de kosten verder te beheersen. De productie van Rode Commissiekaas is gekoncentreerd in Balk (voorheen te Balk en Wol-



vega, welk laatste bedrijf is gesloten). 'Noord-Nederland' nam de productie van Friese en Leidse kaas en komijnekaas over van 'Workum'. Deze soorten werden in Heeg geproduceerd. Een voor beiden overigens aantrekkelijke ruil. 'De Goede Verwachting' leverde 22 miljoen kilo melk in, maar kreeg er ongeveer 48 miljoen kilo melk voor terug. Er wordt weliswaar op kontraktbasis gewerkt voor 'Noord-Nederland', maar de extra kilo's leveren een goede bezetting op. Voor de fabriek in Heeg leken er problemen te komen gezien de uitruil en het overbrengen van productie naar Balk, maar door het succes van Trenta (dat in Heeg geproduceerd wordt) wordt het gat sneller dan verwacht weer opgevuld.

Om de produktiemogelijkheden optimaal te gebruiken besloot men vorig jaar een nieuw kaaspakhuis te laten bouwen in Workum. Een investering van 7 miljoen (waarvan 1 miljoen uit de IPR-pot). In april is dit pakhuis inmiddels in gebruik genomen en ook goed, want eigenlijk vanaf het begin is het kaaspakhuis optimaal bezet geweest. De reden om het nieuwe pakhuis te bouwen was gelegen in het feit dat de vraag naar Goudse en naar leeftijdskaas nogal toenam. Dat betekende dat de kaas niet meer 15 dagen, zoals gebruikelijk, maar langer moest liggen. En als konsekwentie dat de produktiekapaciteit niet optimaal gebruikt kon worden. De opslagcapaciteit is door het nieuwe kaaspakhuis vergroot met 860 ton kaas tot 1220 ton. Een forse uitbreiding dus. 'Mijn enige zorg is de vraag of het kaaspakhuis eigenlijk niet te klein is', aldus De Vries, die heeft moeten constateren dat de vraag naar leeftijdskaas zo groot is, dat er haast niet aan te voldoen valt. Overigens vermeldt De Vries dat de bezetting nu op een goed peil is. Naast de eigen melk (280 miljoen kilo) wordt er nu nog eens 25 miljoen kilo van 'Noord-Nederland' en 20



miljoen kilo aangekochte melk verwerkt. Daardoor wordt in Workum zes dagen per week gewerkt.

Kaasmarkt

Het is duidelijk, dat kaas het belangrijkste produkt voor 'De Goede Verwachting' is. Een sterk produkt, zo meent De Vries. Het verbruik van kaas neemt nog steeds toe, zowel in Nederland als Europa. Bovendien is kaas in de zuivelhoek het produkt dat met de laagste subsidie elders wordt afgezet.

Dat kan de nodige voordelen opleveren als de wereldhandel verder geliberaliseerd wordt, zoals dat op dit moment wordt voorgesteld in GATT-verband. De Vries denkt bijvoorbeeld aan export naar de VS. Een land waar nog veel meer kaas kan worden afgezet. Overigens gebeurt er aan de aanbodzijde natuurlijk ook het één en ander. Gezien de slechte opbrengsten voor produkten als boter en poeder, wordt de melkstroom steeds meer afgebogen richting kaasbak. Op den duur betekent het dan ook dat kaas minder zal opbrengen. 'En dan is het belangrijk dat je produkten met een hogere toegevoegde waarde hebt. Op die manier kun je de melkprijs relatief op peil houden', aldus De Vries.

Een andere vraag die in de coöperatieve wereld steeds vaker gesteld wordt, is of de strategie van de lage kosten en de afzet via een ander (particulier) kanaal wel de goede weg is. Wordt men niet te afhankelijk? De Vries is daar kort over: 'Die anderen zijn ook afhankelijk van ons. Veel grote voedingsmiddelenfabrikanten willen graag kaas verkopen. Onze kracht is dat wij hebben wat zij missen: de grondstof melk'.



Invloed vrije fabrieken is groter geworden

Op 1 juli 1985 neemt de heer M. Beetstra afscheid van de coöperatieve zuivelvereniging "De Goede Verwachting". Aan een periode van 42 zuiveljaren komt dan een einde. Daarvan werden 40 jaar doorgebracht in de fabriek en na een HBS-opleiding te Heerenveen 2 jaar op de Zuivelschool te Bolsward. Directeur Beetstra begeleidde in zijn zuivelloopbaan elf fusies, waarbij negen fabrieken dicht gingen. In 1956 leverden 300 veehouders ruim 22 miljoen liter melk aan de fabriek te Workum.

De vereniging heeft maximaal 2000 leden geteld. Nu zijn dat er ongeveer 950 en zij leveren een kleine 310 miljoen liter. In de periode Beetstra heeft de zuivelindustrie in Zuidwest-Friesland een geheel ander gezicht gekregen. Steeds meer boeren kozen voor de coöperatie en het percentage melk van niet leden daalde van ruim 11 % tot ruim 0,5 %. De melk wordt verwerkt in moderne fabrieken. De fabriek te Balk is een moderne en zeer succesvolle producent van commissieskaas. Workum is niet alleen uitgebreid met nieuwe droogtorens voor poederprodukten, maar binnen de bestaande muren is een complete nieuwe kaasfabriek geïnstalleerd. Directeur Beetstra laat zijn boeren moderne fabrieken na zodat het bestuur met de nieuwe directie ook in de toekomst een goede melkprijs kan uitbetalen.

Zuidwesthoek

"Ik ben geen historicus" zegt Beetstra als wij hem vragen waarom het fusieproces in het zuidwesten van Friesland geleid heeft tot één grote regionale zuivelcoöperatie. "Misschien dat het komt door de geografische ligging van het gebied. Gaasterland in het zuiden, het ijsmeer (vroeger Zuiderzee) als belangrijkste grens en de meren aan de oostzijde, waarschijnlijk dat daardoor de Zuidwesthoek van Friesland een eigen karakter heeft gekregen. De huidige generatie beschikt over goede verbindingen, maar zo rond de oorlog was Leeuwarden nog ver weg. Met belangrijke centra als Sneek en Bolsward heeft de Zuidwesthoek zo zijn eigen weg gezocht en gevonden." Beetstra wijst op een ander kenmerk van de Zuidwesthoek-boer. "Van nature is hij een zelfbewuste persoonlijkheid. Toen ik in 1956 in Workum directeur werd telde het gebied 11 particuliere zuivelfabrieken. Het waren de Lijempf (Sloten en Workum), KNM (Nijega, Oudega, Ijsbrechtum en Bolsward), Lankhorst (Osingahuizen), Nestlé (Bolsward en Scharsterbrug) en Normandië (Sneek). Van deze bedrijven is Nestlé met 3 fabrieken overgebleven. Nog steeds sluiten Nestlé-boeren zich bij ons aan. Men wordt dan bijna altijd lid. Wij ontvangen meer dan 99 % van onze melk van leden," vertelt een trotse Beetstra. De nogal zelfstandige instelling van de boeren blijkt ook uit het feit dat de zuivelfabrieken in de Zuidwesthoek nooit lid zijn geweest van de Frico (Heeg en Top en Twel uitgezonderd). Workum werd bijvoorbeeld pas na de Tweede Wereldoorlog lid van de CCF.

Nestlé geen echte concurrent

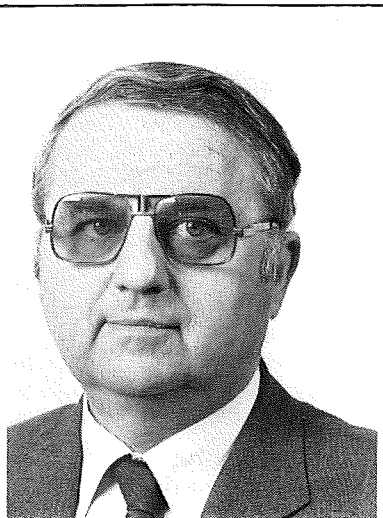
"Op bijna alle wegen in ons werkgebied komen wij Nestlé tegen. Verscheidene van onze boeren hebben vroeger aan deze on-

derneming melk geleverd. Toch kom je bij ons geen twee soorten boeren tegen. Als de Zuidwesthoek-boer kiest, dan kiest hij bewust en zonder enig voorbehoud. Met elkaar, van Achlum/Tzum tot de zuidkust van Gaasterland werken wij aan één grote sterke zuivelcoöperatie. Nestlé heb ik nooit als dreiging of concurrent ervaren. In zenuwen is het geen echte concurrent, omdat men toch niet meer uitbetaalt dan de coöperatie" luidt Beetstra's nuchtere visie op de particuliere zuivelindustrie. Zal Nestlé blijven, vragen wij. Beetstra: "Dat weet ik niet en is ook mijn verantwoordelijkheid niet. Het concern is financieel sterk genoeg om het wel te doen. De internationale politiek van het hoofdkantoor te Genève ken ik niet. Wel weet ik dat wij hen dwingen aan hun leveranciers in Friesland de hoogste Nestlé-prijs van Nederland te betalen. Soms heb ik het gevoel dat hun investeringen en behoefte aan melk nog steeds verder afnemen.

Als Heinen van het FNV, volgens de krant, vraagt naar meer informatie over het locatiebeleid van Nestlé is dat een aanwijzing in een bepaalde richting. Wat ik weet is dat Nestlé niet intensief op melk jaagt, terwijl men melk verkoopt aan de coöperatieve zuivelindustrie. Regelmatig schrijven wij nieuwe leden in, die vaker als één keer boeren onder de rook van een Nestlé-fabriek."

Er moet eenheid in leiding en visie zijn

De zuivelcoöperatie "De Goede Verwachting" telt ruim 900 leden. Beetstra: "Het is nu eenmaal niet mogelijk dat elke boer zelf in onze vereniging kan bepalen wat er zal gebeuren. Er moet nu eenmaal leiding zijn en de boeren doen dat door een bestuur te kiezen. Met elkaar sta je als groep voor een bepaald beleid. Eenheid in visie en beleid is een noodzaak om tot een goede melkprijs te komen. Bij fusies zijn wij daar altijd vrij



Op 11 mei 1925 werd zuiveldirecteur M. Beetstra geboren te Terkaple. Vader was veehouder, maar Beetstra koos de zuivelfabriek. Als volontair in de fabriek te Akmarij, als assistent in de fabriek te Workum en vanaf 1956 hoofddirecteur van de coöperatieve zuivelindustrie "De Goede Verwachting" met fabrieken te Balk, Heeg en te Workum. Een man die vergoed is met de boeren van de zuid-west-hoek van Friesland. Die met zijn medewerkers voor die boeren meerdere jaren de hoogste melkprijs van Nederland betaalde. Die in 1981 tijdens zijn zilveren dienstjubileum erg was ingenomen met het kado van zijn boeren: een gouden horloge, net als alle andere werknemers. Beetstra, één met de boeren en één met het personeel en toch een man die van zich deed spreken, op provinciaal en nationaal niveau. Leven en werken, kaas en melk zijn bij Beetstra één. Vanuit die instelling vertelt Beetstra hoe hij in zijn leven getracht heeft leiding te geven aan de coöperatieve zuivelindustrie in zuidwest-Friesland. Met een eigen visie en met duidelijke lijnen: "Een besluit is een besluit en een prijs is een prijs." Beetstra kende zijn zaken en had zijn zaakjes altijd goed voor elkaar. Bezoekers op de fabriek worden aangekondigd met "er is bezoek voor meneer". Zij die regelmatig te gast zijn geweest bij Beetstra weten dat dit een ere-titel is. In zaken en conflicten altijd proberen een heer te blijven. Niet naar anderen zien of er op afgeven maar elke dag opnieuw er voor zorgen dat je het net iets beter doet dan die ander. Zo heeft meneer Marcus Beetstra met zijn medewerkers de hoogste melkprijs van Nederland behaald.

consequent in geweest. Toen de boeren van Oosthem bij de fusie om een eigen afdelingsbestuur vroegen hebben wij gezegd "de boeren van Workum geven een stukje fabriek aan jullie. Na de fusie is het één boerenzaak, waar we met zijn allen achter moeten staan." Als er geen eenheid aan de basis is, krijg je ook geen eenheid in het beleid van de bedrijven en het blijft dan een rommeltje." Beetstra verwacht dan ook dat 'Noord-Nederland' te zijner tijd de oude verenigingsstructuur zal vervangen door die van één primaire vereniging.

Frico

Beetstra bevestigt dat hij rond 1975 door directeur G. F. Hepkema gevraagd is voor een belangrijke staffunctie bij de toenmalige Frico. "Ik heb toen tegen Hepkema gezegd dat als ik zou komen het mogelijk zou moeten zijn om dan, binnen mijn opdracht, beleidsbeslissingen te kunnen nemen. Ik zag geen heil in een functie bij de Frico waarbij de deelgenoten steeds belangrijke beslissingen zouden kunnen nemen. Zonder eenheid in leiding kun je nu eenmaal niet een onderneming leiden. Overeenkomstig deze structuur werken wij bij 'Workum'. Misschien is er nog wel een idealer model, maar het is in ieder geval een duidelijk model, waarbij iedereen weet wat van hem verwacht wordt. Natuurlijk gaat er bij ons ook wel eens iets mis. Als bij een onderneming nooit iets mis gaat, worden er ook geen besluiten genomen."

Als u naar de Frico was gegaan, was de melk dan meegegaan, vroegen wij Beetstra. "Dat weet ik niet, want daar beslis ik niet over maar de boeren. Wel was het in die tijd gebruikelijk dat het omgekeerde gebeurde."

Grensaafspraken

"De positie van de zuivelcoöperatie wordt versterkt door grensaafspraken. Het bij elkaar weggopen van melk mag misschien tot een winst leiden bij de productiebedrijven, maar binnen de vereniging accepteert je een onzuiver element. Mijn persoonlijke mening is dat het beter is dat ze blijven, maar het is aan het bestuur om daarover te beslissen." Beetstra zet ook vraagtekens bij het leveren van melk aan zogenaamde opkopers, bijvoorbeeld aan Noordmelk BV of de firma Kievit te Meppel. "Ik vind dat geen fraaie constructie. Het is voor de boer beter dat hij een vaste band heeft met een fabriek. Niet alleen voor de boeren van 'Noord-Nederland' maar voor de gehele noordelijke zuivelindustrie is het te hopen dat 'Noord-Nederland' weer snel de aansluiting met het hogere melkprijsniveau van de vrije-fabrieken krijgt."

De kaasmarkt

"Het aantal handelaren is de laatste jaren sterk gedaald. Bij de particuliere kaashandelaren heeft zich een enorme schaalvergroting voorgedaan." Beetstra memoreert het grote aantal kaashandelaren dat vroeger in Leeuwarden werkzaam was. "Als handelscentrum heeft de provincie Friesland zijn positie verloren. Wat nog overgebleven is, is de wekelijkse kaasbeurs in Leeuwarden. De positie van de vrije-fabrieken is versterkt. Onze invloed op de kaasprijs is toegenomen. Ons assortiment is goed opgebouwd en door onze flexibele organisatie kunnen wij goed inspelen op de veranderingen in de verhoudingen tussen vraag en aanbod. Onlangs stond in de krant dat een zegsman van 'Noord-Nederland' op een bijeenkomst te Utrecht had gezegd dat de kaasprijs zou dalen als de vertegenwoordiger van de vrije-fabrieken in de noteringscommissie door de knieën zou gaan. Dit bevestigt nog eens onze invloed op de kaasprijs. De afgelopen herfst ontvingen wij het eerste signalen uit de markt dat de prijs omhoog kon, wat dan ook is gebeurd. En toen in april 1984 de EG de verhouding tussen vet en eiwit veranderde zijn wij de verkopers van de grote coöperaties niet gevolgd in hun opvatting dat dan de goudse kaas goedkoper moest worden, maar hebben wij bewerkstelligd dat de edammers (bevatten procentueel veel eiwit) duurder zijn geworden. De afgelopen jaren is onze invloed op de kaas-

markt toegenomen. Steeds vaker bepalen de vrije-fabrieken de kaasprijs," benadrukte Beetstra.

De grote vier

"Bij de vrije-fabrieken zijn enkele duizenden boeren aangesloten. Deze boeren hebben vaak weinig respect voor de wijze waarop de grote vier (Campina, Coberco, Melkunie Holland en Noord-Nederland) bij overkoepelende organisaties zoals de FNZ en de Zuivelbond binnen de zuivelindustrie handelen. De coöperatieve veehouders hebben deze organisaties in het leven geroepen om bepaalde belangen te behartigen, vooral boerenbelangen wel te verstaan en niet de belangen van de mensen die in die organisaties werken. Men staat soms te ver weg van de praktijk. Te vaak spreekt bij deze grote organisaties, bijvoorbeeld bij de totstandkoming van 'Noord-Nederland' de macht van het getal. De positie, het belang van het individuele lid van de vereniging wordt wel eens uit het oog verloren. Wij hebben elkaar nodig in Nederland en laten wij dan daar waar mogelijk is in het belang van de boeren met elkaar samenwerken om de kracht van onze leden te versterken. Als "De Goede Verwachting" zijn wij er nooit op uit geweest om een ander onderuit te halen, alleen als anderen naar ons wezen hebben wij gereageerd en dan duidelijk en vasthoudend", aldus directeur Beetstra.

