



De Korenmaat

Associatieve economie in zakformaat

Bruno van der Dussen en Jan Saal

De winkeliers van de Korenmaat in Zeist trachten de sociale driegeleding in de praktijk te brengen. Hun 'credo' is: met de consument valt best te praten. Sterker nog, het overleg met de consument is een uitgangspunt van de Korenmaat. Zij proberen vorm te geven aan de zogenoemde associatieve economie: een zodanige vorm van economisch leven waarin producent, handelaar en consument zo met elkaar omgaan, dat ze elkaars voortbestaan respecteren.

← *Ruud in de koelcel, zuivel verdelen.*

"Met de consument valt niet te praten", stelde Jan Saal in het vorige nummer. Daarbij doelde hij onder andere op de oproep van minister Veerman aan de consument om meer biologische producten te kopen. Jan Saal betoogde dat de consument een economische entiteit is en niet aangesproken kan worden op het vlak van het culturele/ideële leven. Want biologische landbouw heeft een ideële achtergrond. Hij ging hierbij uit van de zogenoemde driegeleding van de maatschappij die door Rudolf Steiner omstreeks 1918 verwoord werd. Deze driegeleding betreft het culturele, het economische en het rechtsleven.

Juist biologisch-dynamische landbouw leent zich bij uitstek om associatieve economie in de praktijk te brengen. De Korenmaat is hier één voorbeeld van. Meer dan twintig jaar proberen medewerkers/vennoten van de Korenmaat deze economie in hun 'winkel' te praktiseren. Een gesprek met Bernard Asselbergs en Haiko Liefmann, beiden venoot van de Korenmaat en met Jan Saal, die vanuit vorige betrekkingen (Odin, Triodos Bank) diverse instellingen adviseerde op het gebied van associatieve economie en tevens hielp het verslag te redigeren.

"Eigenlijk ontstond de Korenmaat op de golven van de 'maatschappijvernieuwingsideeën', zo'n vijftig jaar geleden", aldus Bernard Asselbergs. "In die tijd was er in Zeist de reformwinkel van Dick de Vries waar veel mensen die Demeter-producten kochten elkaar tegenkwamen. Een aantal van hen hield zich bezig met sociale driegeleding en consumentenzeggenschap. Graag zagen zij naast de betere kwaliteit van de producten ook sociale vernieuwing in het reformhuis.

Omdat zij binnen de reformwinkel hiervoor geen ruimte vonden ontstond begin jaren tachtig de Korenmaat in Zeist. Een tijd met onstuitbare ideeën, waarin grondig werd gediscussieerd hoe sociale driegeleding in praktijk kon worden gebracht. Er was een rijkdom aan

ideeën. Aanvankelijk werd uitsluitend gewerkt met vrijwilligers. De klanten konden hun behoeften kenbaar maken terwijl binnen het initiatief werd bekeken of daar aan voldaan kon worden." Die tijd heeft Jan Saal ook meegemaakt toen hij in Zeist woonde: "Toen verzamelde de winkelier alleen maar de briefjes om de totale bestelling door te geven."

"Dat is wel veranderd", aldus Haiko. "Tegenwoordig ondersteunen we de klanten ook in het bepalen van wat ze aan boodschappen bij de Korenmaat nodig hebben. Klanten van de Korenmaat hebben vaak het gevoel dat er voor hun wekelijkse boodschappen *gezorgd* wordt. Dat is wel een andere ervaring dan producten uit het schap halen bij een winkel. Wij proberen zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeftens van de klanten, om de wekelijks terugkerende job van het boodschappen doen te verlichten."

Al snel vonden de klanten dat het werk van de vrijwilligers betaald moest worden. "Toen werd het medewerkersgeld aan de orde gesteld", aldus Bernard. "Dat gold voor die mensen die de bestellingen klaarmaakten, de kisten vulden met (biologisch-dynamische) groente en andere levensmiddelen en in de winkel stonden. Met dat medewerkersgeld is veel in de praktijk geëxperimenteerd. Het kwam voor dat er niet genoeg geld was om de medewerkers te betalen. Dan kwam er een briefje op de toonbank met het verzoek aan de klant om in een potje geld te deponeren voor de medewerkers."

Triodos Bank

Haiko: "In de jaren tachtig zat de groei er goed in, wellicht mede dankzij de lage prijs van de artikelen. Dat was nooit de doelstelling, maar in die jaren het bijeffect van de wijze van werken van de Korenmaat. Eind jaren tachtig had de Korenmaat een klantenkring van 120 gezinnen. De klanten betaalden maandelijks samen het medewerkersgeld, terwijl de prijzen van de artikelen werden bepaald door de inkoopprijs plus een opslag voor de exploitatie. We haalden toen een omzet van ongeveer 10.000 gulden per week."

Bernard: "Een principieel punt is het kapitaal. We willen als medewerkers geen eigenaren zijn van de Korenmaat. Hierom streven wij naar een neutralisering van het kapitaal in de Korenmaat. Zo is er bijvoorbeeld het voorgeschoten kooppeld. Dat is het inlegbedrag dat klanten bij instap betalen ter hoogte van wat ze ongeveer in vier weken bij de Korenmaat besteden."

Haiko: "Je zou dat ons werkkapitaal kunnen noemen. Normaal is dit bezit van de onderneming, en daarmee van de vennoten. Het voorgeschoten kooppeld is er juist om te voorkomen dat het bedrijf eigendom wordt van de vennoten. Groeit de klantenkring, dan groeit het werkkapitaal automatisch mee. Momenteel gaat het om een totaalbedrag van ruim 20.000 euro, dat door de klanten wordt voorgeschoten."

Bernard: "Vanaf het begin werden leenkringen opgericht om te kunnen investeren. Soms werden borgen gevraagd om een wat grotere lening

De sociale driegeleding, vanaf 1917 door Rudolf Steiner naar voren gebracht, streeft naar een samenleving waarin de individuele mens zich in vrijheid kan ontwikkelen; waarin de mens als mondige burger kan mee praten over wetten en regels en waarin de mens niet de knecht van de economie is, maar waarin de economie de mens dient. Dat is een economie (associatieve economie genaamd) waarin behoeften van de mens en samenwerking (en niet concurrentie) centraal staan.


Sociale driegeleding is nauw verbonden met de biologisch-dynamische landbouw. Met name vanwege:

- *het beheer van grond, in plaats van eigendom van grond (= neutralisatie van het eigendom van grond);*
- *het begrip van 'de juiste prijs'. De prijs die zodanig is dat allen die aan een product hebben meegewerkt voldoende ontvangen om*

zichzelf en de hunnen een redelijk bestaansniveau te bieden gedurende de periode dat zij aan een volgend product werken; - de behoeften van de consument en de doelstellingen van de producent, die in nieuwe vormen van samenwerking tussen boer, handelaar en consument leidende motieven kunnen worden.

Zo kunnen de bewuste consument, die verantwoordelijk wil zijn voor de wereld die schuilgaat achter zijn aankoop, de bewuste boer, die de aarde wil verzorgen en niet wil beroven, en de handelaar die boer en consument op een nieuwe wijze wil samenbrengen, elkaars natuurlijke bondgenoten worden.

Binnen de samenleving kunnen drie verschillende soorten 'geld' worden onderscheiden, namelijk: kooppeld, leengeld en schenkgeld. Elke geldsoort correspondeert met een levensgebied van de sociale driegeleding.



bij de Triodos Bank te kunnen afsluiten. Maar direct lenen bij de Triodos Bank ging toch al een beetje te ver. Wij koesterden het directe draagvlak voor de investeringen doordat ze door de klantenkring zelf óók gefinancierd werden. Ook leunde ons inziens de Triodos Bank al teveel tegen het grote bankwezen aan. De rentevergoeding leverde stevast stof tot gesprek op, hoewel het maar om kleine bedragen ging. Is het terecht om rente uit te betalen over een lening? Tot nog toe kregen klanten die dat wilden toch steeds de rente vergoed."

Haiko: "In de jaren negentig zie je een verdere ontwikkeling. Er kwam een andere groep medewerkers met dezelfde idealen maar andere ideeën over de realisatie daarvan. De onenigheid die hierover ontstond had uiteindelijk tot gevolg dat een groot deel van de oprichtersgroep en met hen een flink deel van de klantenkring vertrok. De Korenmaat kwam hierdoor in het midden van de jaren negentig in een diepe (vooral economische) crisis. De winkel hield uiteindelijk de helft van de omzet over, maar kon mede dankzij een enthousiaste en vasthoudende klantenkring weer uit het dal klimmen."

Behoeftelinkomen

Haiko: "Uiteindelijk draait het steeds weer om de prijsvorming. Daarmee is altijd 'geworsteld'. Jarenlang werd het inkomen van de winkeliers apart van de producten in een bedrag per maand betaald. Er was daardoor sprake van een stukje 'oude' prijsvorming (inkoopprijs en opslag voor exploitatiekosten) en een stukje 'nieuwe' prijsvorming (die ervoor zorgt dat de klantenkring samen het inkomen van de winkeliers betaalt, maar ook niet meer dan dat). In 1993 werd het inkomen van de winkeliers verrekend in de productprijs. De hoogte daarvan werd twee keer per jaar in een prijsvergadering opnieuw afgestemd. Inmiddels zijn we weer druk bezig met de ontwikkeling en introductie van een geheel nieuwe wijze van prijsberekening.

In principe is het zorgen voor de boodschappen van de klanten (zoals de Korenmaat dankzij haar werkwijze kan doen) bewerklijker dan het vullen van schappen en afrekenen (zoals gebruikelijk in winkels gebeurt). Toch biedt de werkwijze van de Korenmaat ook de mogelijkheid voor winkeliers om veel doelgerichter aan het werk te zijn. Wij gaan er van uit dat dit laatste het zwaarst weegt, en je dus dankzij afspraken en overleg tussen klantenkring en winkeliers ook goedkoper kunt leveren."

In de Korenmaat is bijna alles anders dan bij andere bedrijven. Haiko: "Elke grotere beslissing is bij ons aanleiding om even stil te staan bij hoe we dit vanuit onze idealen zouden willen doen. We kiezen daardoor vaak

We werken niet voor een anonieme markt, maar voor concrete klanten.

voor eigenwijze oplossingen, en niet voor de gebruikelijke weg. Toch is het niet altijd mogelijk je eigen idealen geheel te volgen, zoals bij het inkomen van de winkeliers. Er is in principe behoefteinkomen, iedere medewerker krijgt wat zij of hij zelf denkt aan inkomen nodig te hebben. Aan de andere kant weten we samen heel goed wat er financieel mogelijk is, waardoor de behoefte al bij voorbaat sterk wordt beïnvloed. Een zuiver behoefteinkomen is er dus in feite nooit geweest."

Met de consument valt wel te praten.....

Met een omzet van 6500 tot 7000 euro per week, gaat er heel wat om in de Korenmaat. Dat is niet altijd zo geweest. In het midden van de jaren negentig zakte de omzet tot onder 5000 gulden per week terug. Pas na '96 kwamen er veel nieuwe klanten bij en groeit de Korenmaat gestaag, bij vlagen stormachtig (tot 30% per jaar). Er zijn nu 160 vaste klanten waaronder enkele grote klanten zoals een restaurant, een cultureel centrum en vestigingen van het Landelijke Centrum voor Verslaafdenzorg Arta waar wekelijks of vaker wordt bezorgd. Dat bezorgen is begin jaren negentig geïntroduceerd en sindsdien een steeds belangrijker gedeelte van het werk van de Korenmaat geworden.

"We zijn eigenlijk een kleine biologische Albert", vindt Haiko, "veelal bezorgen we de bestelde boodschappen, maar de klanten kunnen in de winkel ook hun bestelling zelf afhalen. Wanneer je zelf afhaalt, kun je natuurlijk ook nog artikelen bijkopen die niet vooraf besteld zijn. Wij laten de klanten vrij om hun weg te vinden in de Korenmaat. Er zijn dus zelfs (enkele) klanten die niet vooraf hun boodschappen bestellen, maar enkel shoppen in de winkel. Dat was vroeger ongewenst. Toen gold voor de klant de regel: "Gij zult bestellen". We zijn tegenwoordig een economie gewend waar niemand hoeft te weten wat hij nodig heeft. Er wordt geproduceerd om vervolgens met reclame de klanten zover te brengen om te kopen. Daar willen wij niet aan meedoen, en vragen daarom de klanten om te zeggen wat zij nodig hebben. Aanvankelijk was dit een gezamenlijk ideaal van klanten en winkeliers in de Korenmaat. Leeft zo'n ideaal niet meer bij de klanten, dan wordt het een gedragsregel. Begin

jaren negentig werd de Korenmaat hierdoor ervaren als moraliserend. Sindsdien hebben we steeds als winkeliers (en dus niet met de klantenkring) onze idealen geformuleerd en de daaruit voortkomende werkwijze aan de klantenkring aangeboden. Het moralistische en de gedragsregels zijn daarmee stukje bij beetje verdwenen, de idealen tonen zich nu vooral in de praktijk, vaak ook in kleine praktische zaken."

Winkel versus bestelling

De schappen in de winkel staan vol met tal van artikelen. Je zou bijna denken dat het een 'normale' winkel is. Toch is dat maar schijn. Haiko: "Wij bestellen bij de leveranciers wat klanten bij ons bestellen. De klant wil meestal één stuk van een artikel, terwijl wij van de leverancier een doos van bijvoorbeeld twaalf stuks ontvangen. De overblijvende elf stuks gaan in de stelling, en vormen de winkelvoorraad waaruit kan worden gekocht.

Voor klanten die niet zelf willen bedenken wat voor groenten of fruit ze willen hebben, worden diverse groente- en fruitpakketten gemaakt, variërend van drie keer een groente van 300 gram tot een compleet pakket met diverse groenten en fruitsoorten. In de pakketten wordt rekening gehouden met individuele wensen ('wij lusten geen spruitjes'). Bij een bestelstructuur wordt aard en kwaliteit van de producten altijd kritischer bekeken. Neem je als klant iets zelf uit de stelling, dan ben je tot meer concessies bereid, dan wanneer je in je vakje of bezorgkrat hetzelfde product aantreft. We werken niet voor een anonieme markt, maar voor concrete klanten. Dat is juist het leuke van ons werk. We proberen dan ook onze klanten te kennen, en dus te weten of een bloemkool liever groot moet zijn of klein. En natuurlijk proberen we met versheid en kwaliteit de verwachtingen te overtreffen.

Toch zijn er mensen die eerst willen zien, voordat ze kopen. Voor hen is het bestel- en bezorgsysteem minder geschikt."

VOF

De Korenmaat is een vennootschap onder firma. Alle acht medewerkers zijn kleine zelfstandigen, die niet in loondienst zijn. Er zijn wel verschillen tussen de vennoten, in die zin dat niet iedereen exact hetzelfde werk doet. In totaal wordt er tussen de 150 en 170 uur gewerkt (dus circa één uur per klant). Geen van de vennoten werkt full-time.

"Het werk is arbeidsintensief", vindt Haiko, "maar met een omzet van ongeveer 7000 euro per week mogen we niet klagen. Van dit bedrag is ongeveer 1200 euro per week inkomen voor de winkeliers. Een voordeel van onze werkmethode is dat er minder producten weggegooid worden



In de verdeelruimte, waar alle bezorgkratten staan voor ongekoolde producten en de klantenvakken voor de afhaalklanten.

in verband met vervaldatum, houdbaarheid en dergelijke. Een 'gewone' winkelier heeft een veel groter uitvalpercentage dan de Korenmaat.

Marge

De marge* tussen verkoop- en inkoop prijs is voor elke winkelier een bron van zorg. Niet voor de winkeliers van de Korenmaat. Die marge is momenteel 27-28% van de verkoopprijs. Op de inkoop prijs van de Korenmaat komt 13% voor de exploitatiekosten en gemiddeld 25% voor het inkomen van de winkeliers. Gemiddeld, want deze opslag is hoger op groente en fruit, en lager op de rest van het assortiment. "De groente vormt ongeveer een kwart van de omzet," aldus Haiko, "maar we besteden er ongeveer een derde van onze tijd aan. In die verhouding wordt ook de opslag bepaald."

Jan Saal: "Normaal heb je bij een natuurvoedingswinkel voor de droogwaren een opslag van 30 à 40% en voor de groente tussen de 75 à 100%. Als je alle omzet van een winkel neemt, dan moet de marge ongeveer 25% zijn als een winkel goed 'draait'. De Korenmaat zit daar dus duidelijk boven. De natuurvoedingswinkel heeft dan ook meer lekage, die hebben veel storende factoren die de marge drukken zoals diefstal, aanbiedingen, weggooien van producten. Dat is een doorlopende bron van onderzoek maar ook van ergernis voor de winkelier."



Klantenbestelafel, waar klanten hun bestelling invullen.

"Daar hebben we bij de Korenmaat nauwelijks last van", concludeert Bernard.

In het nieuwe systeem dat ontwikkeld wordt, wordt in de winkel alleen de inkoopprijs van de producten betaald. De dienst van de winkeliers wordt uitgedrukt in een prijs per maand. Deze wordt niet meer bepaald aan de hand van de omzet, maar aan de hand van het aantal producten dat iemand bestelt. De prijs is hierdoor beter in verhouding met het werk dat voor de individuele klant verricht wordt. De goedkopere producten worden daardoor overigens duurder en de duurdere worden naar verhouding goedkoper. Haiko: "We wil-

len dat organiseren door eens in de vier maanden voor elke klant een offerte te maken aan de hand van het daadwerkelijk geleverde aantal producten. De vraag aan de klant is dan: Is het je waard dat we voor dat bedrag je boodschappen weer vier maanden verzorgen?

Vinden klanten het maandbedrag te hoog, dan kunnen ze al dan niet in overleg met een winkelier hun afname bekijken. Er is dan ook een zekere vorm van budgetadvies voor de klant mogelijk. Ze zouden dan kunnen bezuinigen op 'bewerkelijkheid' (naast de keuze om producten elders te kopen natuurlijk).

Jan: "Een interessante ontwikkeling, ook voor de klant, want door de werkwijze en het eventuele overleg hierover, krijgt hij bewustzijn voor de prijsopbouw. Dan wordt de klant ook geconfronteerd met zijn eigen – soms – dure koopgedrag. Door met opcenten te werken in plaats van marge percentage wordt eerlijker getoond wat de kostprijs van een product is, inclusief het werk in de winkel.

Nieuwe klanten

Vaste klanten lopen niet zo maar de Korenmaat binnen om af en toe een boodschap te doen. De kracht van de werkwijze zit juist in de wekelijks terugkomende boodschappen en de verbinding tussen klant en winkel. Bernard: "Maar dat wil niet zeggen dat als je voor het eerst binnenkomt je meteen aan de Korenmaat gebonden bent.

Nieuwe klanten krijgen de gelegenheid om eerst te ervaren hoe het is om de boodschappen door de Korenmaat te laten verzorgen. Dat kan zes weken zijn, maar eventueel ook langer. Kiest de klant om te blijven, dan vragen we haar of hem een aantal zaken, zoals de toezegging om een half jaar klant te blijven en het opbouwen van een inlegbedrag in de Korenmaat (het voorgeschoten kooppeld).



The making of: **Demeter- zuurkool**

Verse Demeter-zuurkool wordt geproduceerd bij Kramer (NH) (zie foto's en procesbeschrijving), potten gepasteuriseerde Demeter-zuurkool bij Machandel (Fr.). Foto's: Frank Loef.



Voor de Demeter-zuurkool wordt kool gebruikt van Demeter-bedrijven.

We zijn nieuwsgierig of nieuwe klanten korting krijgen. Jan: "Die mensen kun je alleen met goedkope prijzen binnen halen, ze hebben nog niet kunnen kiezen voor een verantwoorde manier van inkopen." Haiko zegt dat dit momenteel niet gebeurt. Klanten kunnen de winkel leren kennen zonder zich te verbinden, maar betalen wel gewoon de prijzen zoals de andere klanten. Hun tevredenheid met de werkwijze en niet de (tijdelijke) korting bepaalt uiteindelijk de keuze om vaste klant te worden.

Er zijn klanten die zich zeer betrokken voelen bij de sociale driegeleding. Zij voelen zich ook zeer betrokken bij alle beslissingen. "Maar veel klanten zijn zelf niet zozeer bezig met sociale driegeleding", aldus Haiko. "Zij ervaren echter wel dat de Korenmaat een heel ander bedrijf is: niet anoniem en evenmin krijgen de klanten de indruk dat er aan hen verdiend moet worden. Wij proberen met de Korenmaat eigenlijk een 'oase' van samenwerking en overleg te vormen temidden van een puur strategische vrije-markt-economie."

En de producent?

Haiko: "De Korenmaat is in feite sterk gericht op klant en winkelier en te weinig op de tuinder. Er zijn in het verleden wel teeltafspraken met tuinders geweest, maar die voldeden na een tijd niet meer aan de verwachtingen van klant en tuinder. Een nieuw perspectief om alles van één tuinderij af te nemen ('n Groene Kans in Groenekan) strandde vooralsnog doordat de Korenmaat te weinig kon afnemen." Jan Saal meent dat je afspraken met tuinders zou kunnen maken om een en ander op een hoger plan te kunnen brengen, bijvoorbeeld door niet over zoveel sla, andijvie, biet, enzovoort te praten maar over eenheden groente per jaar.

Haiko: "Dat zou bij ons zeker kunnen. Wel zou het prettig zijn dat de Korenmaat verder groeit om in ieder geval een groot deel van de oogst van een tuin te kunnen afnemen. Het grootste deel van de groente komt nu nog van de groothandel."

Hoe kijkt Jan Saal naar deze werkwijze van de Korenmaat? "Het is goed om door dit proces het bewustzijn van prijsopbouw te krijgen en met dat bewustzijn een oplossing te bedenken. In het gangbare circuit komt men ook wel tot dit bewustzijn maar men kiest vanzelfsprekend weer voor een egoïstische en/of egocentrische oplossing. Het zal in de toekomst steeds belangrijker worden dat de 'BD-mensen' zoals boeren, handelaars, winkeliers, groothandel en consumenten zich gaan groeperen en op een verantwoorde manier gaan samenwerken. Door de onevenwichtigheden en door de lage prijzen die in de gangbare economie steeds meer optreden, zal het noodzakelijker worden dat binnen de bd-beweging op een verantwoorde wijze wordt samengewerkt. De Korenmaat zal dan een voorsprong hebben en een voorbeeld kunnen zijn, omdat de winkeliers/vennoten jarenlang praktijkervaring hebben kunnen opbouwen". ■

**)De marge wordt achteraf vastgesteld, en geeft de verhouding aan tussen de opbrengst (verkopten minus inkopen) en de verkopen; de opslag wordt vooraf bepaald en geeft de verhouding tussen de meerprijs die de klanten moeten betalen (verkoopprijs minus inkoop-prijs) en de inkoop-prijs.*

VOF de Korenmaat
Dijnselweg 84, Zeist
Tel. 030-6910520
Info@dekorenmaat.nl
www.dekorenmaat.nl



De kool komt aan in wagens of kubskisten. Demeterkool wordt als eerste charge in de fabriek verwerkt. Hierna volgt de EKO-charge. Daarna de gangbare.



De kool ontdaan van lelijke bladen en vuil.



Het harde hart van de kool wordt uitgeboord om harde stukken in de zuurkool te voorkomen.