



## Directe vermarkting door biologische tuinderijen

Een sociaal-economische analyse op  
bedrijfsniveau

Freek van Leeuwen

Rapport

176

Colofon

**Directe vermarkting door biologische tuinderijen**  
een sociaal-economische analyse op bedrijfsniveau

Freek van Leeuwen  
Leerstoelgroep Agrarische Bedrijfseconomie

Rapportnummer 176  
Wetenschapswinkel Wageningen Universiteit en Researchcentrum,

Wageningen, Maart 2001

ISBN: 90 - 6754- 636 - 4  
Omslag: Bas Holtzer  
Druk: Grafisch Service Centrum Van Gils B.V.  
Prijs: fl. 15,00 / € 6,50

# Directe vermarkting door biologische tuinderijen

een sociaal-economische analyse op bedrijfsniveau

Freek van Leeuwen  
Leerstoelgroep Agrarische Bedrijfseconomie Wageningen UR

Rapportnummer 176  
Wetenschapswinkel Wageningen UR

Wageningen, maart 2001

Biologische Boerderij Abonnementen  
Bedrijven (BBAB)  
Voor informatie 06-11178948

De BBAB is een organisatie voor en door boeren met een abonnementensysteem. Het is een netwerk voor uitwisseling en samenwerking. Jaarlijks organiseert de BBAB een studiedag rond een thema. Geïnteresseerde consumenten krijgen op het informatienummer de gegevens van abonnementenbedrijven in hun eigen buurt. Pers of collega's worden doorverwezen naar een bedrijf in de omgeving.

Steunpunt Pergola van Stichting Aktie  
Strohalm  
Oude Gracht 42  
3511 AR Utrecht  
tel: 030 – 2314314  
[www.Strohalm.nl](http://www.Strohalm.nl)  
e-mail: [Leidy@strohalm.nl](mailto:Leidy@strohalm.nl)

Strohalm is een milieu- en maatschappijorganisatie die d.m.v. economische experimenten handelingsperspectieven wil bieden waardoor een duurzame economie tot stand kan komen. Het Pergola Steunpunt is zo'n experiment: het bevorderen van het ontstaan van nieuwe producent-consument-relaties in de biologische landbouw, zoals Boerderij-abonnementen, Eco-euro's en met name Pergola-associaties. Dit gebeurt door middel van onderzoek, voorlichting, advies en begeleiding van boeren en consumenten.

Leerstoelgroep Agrarische  
Bedrijfseconomie Wageningen UR  
Hollandseweg 1  
6706 KN Wageningen  
tel: 0317 – 484065

De leerstoelgroep Agrarische Bedrijfseconomie is onderdeel van het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen Universiteit en verzorgt onderwijs en onderzoek op het gebied van economische keuzevraagstukken van agrarische bedrijven, uitgaande van de doelstellingen van bedrijf en gezin en gegeven de politieke en sociale randvoorwaarden.

Leerstoelgroep Biologische  
Bedrijfssystemen, Wageningen UR  
Marijkeweg 22  
6709 PG Wageningen  
0317-478201

De leerstoelgroep Biologische Bedrijfssystemen is onderdeel van het Departement Plantenwetenschappen van Wageningen Universiteit en verzorgt onderwijs en onderzoek op het gebied van analyse, ontwerp en ontwikkeling van duurzame agrarische bedrijfssystemen. De aandacht gaat daarbij met name uit naar biologische en gemengde bedrijfssystemen.

Wetenschapswinkel  
Wageningen Universiteit en  
Researchcentrum  
Postbus 9101  
6700 HB Wageningen  
0317 – 484661  
[www.wur.nl/wewi](http://www.wur.nl/wewi)  
e-mail: [wetenschapswinkel@alg.kb.wau.nl](mailto:wetenschapswinkel@alg.kb.wau.nl)

De Wetenschapswinkel is onderdeel van de Stafafdeling Onderzoekstrategie van Wageningen UR. Organisaties die niet beschikken over middelen om onderzoek te laten uitvoeren kunnen hier aanvragen indienen. De Wetenschapswinkel bemiddelt en stelt eventueel financiën beschikbaar. De aanvragen moeten passen in het centrale thema van Wageningen Universiteit: landbouw, milieu, natuur en voeding.



# Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE .....	V
VOORWOORD .....	VII
SAMENVATTING.....	VIII
HOOFDSTUK 1: INLEIDING.....	1
1.1 PROBLEEMSTELLING.....	1
1.2 AANLEIDING .....	1
1.3 DOELSTELLING VAN DIT ONDERZOEK .....	2
1.4 VRAAGSTELLING VAN DIT ONDERZOEK.....	2
1.5 LEESWIJZER.....	2
HOOFDSTUK 2: METHODE VAN ONDERZOEK.....	4
2.1 OPZET VAN HET ONDERZOEK .....	4
2.2 DE ONDERZOEKSGROEP .....	4
2.3 DE INTERVIEWS.....	4
2.4 ANALYSE .....	5
HOOFDSTUK 3: DIRECTE VERMARKTINGSVORMEN, OMVANG EN DEFINITIES .....	7
3.1 OMVANG VAN DE DIRECTE AFZET IN DE BIOLOGISCHE GROENTETEELT .....	7
3.2 VORMEN VAN DIRECTE AFZET .....	8
HOOFDSTUK 4: BEDRIJFSREPORTAGES .....	10
4.1 TUINDERIJ ‘DE OUDE MUUR’.....	10
4.2 TUINDERIJ ‘LAND- EN BOSCHZIGT’ .....	11
4.3 TUINDERIJ ‘TWEELINDEN’ .....	13
HOOFDSTUK 5: BEDRIJFSECONOMISCHE ANALYSE: KOSTEN, PRIJZEN EN OMZET .....	15
5.1 BEDRIJFSGEGEVENS .....	15
5.2 ARBEID.....	16
5.3 OVERIGE VARIABLE KOSTEN.....	23
5.4 PRIJSSTELLING VAN HET ABONNEMENT .....	24
5.5 FINANCIËEL RENDEMENT.....	25
5.7 NORMATIEVE BENADERINGEN .....	29
ABONNEMENTEN.....	30
AFWEGEN & INPAKKEN.....	30
DISTRIBUTIE.....	30
ADMINISTRATIE .....	30
GEM. PRIJS .....	30
JAAROMZET .....	30
HOOFDSTUK 6: KWALITATIEVE ANALYSE: BEDRIJFSFILOSOFIE EN ERVARINGSKENNIS .....	31
6.1 WAAROM DIRECTE AFZET EN WAT IS DAARBIJ BELANGRIJK?.....	32
6.2 STERKE EN ZWAKKE KANTEN .....	35
6.3 ERVARINGSKENNIS.....	37
HOOFDSTUK 7: DISCUSSIE .....	40
7.1 HET LITERATUURONDERZOEK .....	40
7.2 DE INTERVIEWS.....	40
7.3 VERWERKING VAN DE GEGEVENS .....	41
HOOFDSTUK 8: CONCLUSIES .....	42

8.1 DEELVRAAG 1: DIRECTE VERMARKTINGSSYSTEMEN.....	42
8.2 DEELVRAAG 2: KOSTEN EN OPBRENGSTEN .....	42
8.3 DEELVRAAG 3: MOTIVATIES EN GEDACHTEN .....	43
8.4 DEELVRAAG 4: VERBETERINGEN.....	44
8.5 ECONOMISCHE PERSPECTIEVEN .....	45
8.6 VOOR- EN NADELEN.....	45
8.7 CONCLUSIES MET BETREKKING TOT DE METHODE VAN ONDERZOEK .....	48
AANBEVELINGEN .....	50
LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN EN BEGRIPPEN .....	51
REFERENTIES.....	52
BIJLAGE 1: DE VRAGENLIJST .....	53
BIJLAGE 2: VOORBEELDEN BEREKENING VAN DE NORMATIEVE BENADERINGEN .....	56
BIJLAGE 3: TABEL MET BEDRIJFSGEGEVENS.....	58

# Voorwoord

Een deel van de in Nederland biologische geteelde groenten en fruit wordt direct van tuinderij aan consument verkocht via huisverkoop, boerenmarkten, abonnementensystemen, pergola-associatie of bestel- en bezorgdiensten. Biologische tuinders kiezen voor deze directe vermarktingsvormen vanwege de bijdrage aan de duurzaamheidgedachte, de contacten met de klanten maar ook in toenemende mate uit economische noodzaak als gevolg van de prijsontwikkeling (kleinere marges) binnen de biologische landbouw. Marije Mertens, van tuinderij 't Spoor, constateerde eind 1999 dat vanwege de combinatie productie en vermarkting de arbeidsdruk op tuinderijen hoog is, terwijl het economische resultaat soms tegenvalt. Op haar initiatief is door de Vereniging van Biologische Boerderij-Abonnementen Bedrijven, bij de Wetenschapswinkel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum een verzoek ingediend om een studie naar bedrijfseconomische aspecten van biologische abonnementen te bemiddelen met als doel om een positieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de sector. Het Steunpunt Pergola van de Stichting Aktie Strohalp en de stichting Overleg Duurzame Landbouw ondersteunden dit verzoek. Een analyse van bedrijfseconomische en bedrijfskundige gegevens levert kennis en inzicht op in de knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen voor bedrijven met een direct vermarktingssysteem. Ook maakt zo'n analyse duidelijk welke niet-economische argumenten een rol spelen bij de keuze van biologische tuinders voor directe vermarkting.

De Wetenschapswinkel heeft naar aanleiding van het verzoek van de Vereniging van Biologische Boerderij-Abonnementen Bedrijven Ger Trip en Walter Rossing van respectievelijk de leerstoelgroepen Agrarische Bedrijfseconomie en Biologische Bedrijfssystemen benaderd. Deze onderzoekers zagen in de vraag voldoende aanleiding om een studie te begeleiden. Freek van Leeuwen, student Zoötechniek, heeft als afstudeervak onderzocht wat de economische perspectieven en de voor- en nadelen van verschillende directe vermarktingssystemen van biologische groenteteeltbedrijven zijn.

In het onderhavige rapport staan de resultaten van de studie beschreven. Naast een nadere beschrijving van directe vermarktingssystemen op basis van literatuurstudie heeft Freek van Leeuwen met veel inzet door middel van diepte-interviews gegevens verzameld over directe vermarktingssystemen.

Naast de inhoudelijk begeleiding door Ger Trip van de leerstoelgroep Agrarische Bedrijfseconomie en Walter Rossing van de leerstoelgroep Biologische Bedrijfssystemen, is Freek van Leeuwen terzijde gestaan door een begeleidingscommissie waarin naast de onderzoekers van de betreffende leerstoelgroepen zitting hadden Esther Kuiler (Vereniging Biologische Boerderij-Abonnementen Bedrijven) Leidy Breet (Steunpunt Pergola van Stichting Aktie Strohalp), Marije Mertens (initiatiefneemster en vertegenwoordigster van tuinderij 't Spoor), Maarten Visschers (stichting Overleg Duurzame Landbouw) en Jantsje van Loon (Wetenschapswinkel Wageningen UR).

De studie is gefinancierd door het onderzoeksfonds van de Wetenschapswinkel.

Graag willen we alle tuinders die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek hartelijk bedanken voor hun waardevolle bijdrage.

Ger Trip, Leerstoelgroep Agrarische Bedrijfseconomie Wageningen UR  
Walter Rossing, Leerstoelgroep Biologische Bedrijfssystemen Wageningen UR  
Esther Kuiler, Vereniging Biologische Boerderij-Abonnementen Bedrijven  
Leidy Breet, Steunpunt Pergola van Stichting Aktie Strohalp  
Marije Mertens, initiatiefneemster en vertegenwoordigster van tuinderij 't Spoor  
Maarten Visschers, stichting Overleg Duurzame Landbouw  
Jantsje van Loon, Wetenschapswinkel Wageningen UR

# Samenvatting

In dit onderzoek is gezocht naar de economische perspectieven en de voor- en nadelen van verschillende vormen van directe vermarkting door biologische groentetuinders.

Directe vermarkting is de verkoop van producten direct van de producent aan de consument zonder tussenkomst van derden. In de biologische landbouw wordt ongeveer 10 % van alle producten direct vermarkt. Vier vormen van directe afzet zijn onderzocht, te weten: huisverkoop, groenten abonnementen, de boerenmarkt en de zgn. pergola-associatie, een soort samenwerkingsverband, waarbij de consumenten en de producenten de oogst, maar ook het risico delen, en de consumenten (in dit verband wordt eerder van deelnemers gesproken) feitelijk een 'aandeel' in de oogst hebben.

Er zijn om dit onderzoek te kunnen uitvoeren dertien interviews gehouden met biologische tuinders die (een deel van) hun producten direct afzetten. Al deze dertien bedrijven werken met abonnementen, tien ook met huisverkoop, drie bedrijven verkopen ook producten op boerenmarkten en twee bedrijven werken met het pergola-systeem.

Deze interviews zijn naderhand geanalyseerd door middel van bedrijfsvergelijkingen op basis van onder andere arbeidsinzet, prijsstelling, omzetcijfers, maar ook bedrijfsfilosofie en doelstellingen.

## *Arbeid*

De tuinderijen vertonen op vele terreinen grote variatie. Arbeid, bijvoorbeeld, neemt op de bedrijven vele verschillende vormen aan. Gezinsarbeid, loonarbeid, betaalde arbeid, (wit, maar ook zwart) maar ook met name de soms grote inzet van vrijwilligers gaf problemen bij het vergelijken van de arbeidskosten en de bedrijfsresultaten. Om die reden is de arbeidsinzet (in uren) gemeten in plaats van arbeidskosten (in gulden), en zijn omzetcijfers gebruikt in plaats van bedrijfsresultaten.

Uit de analyse is gebleken dat bij de abonnementenverkoop er per abonnement minder arbeid nodig is naarmate een bedrijf meer abonnees heeft. Bedrijven met minder dan 200 abonnementen besteden gemiddeld ongeveer 0,15 uur arbeid per abonnement, terwijl ook uit dit onderzoek blijkt dat de bedrijven met meer dan 400 abonnementen dit weten te reduceren tot 0,05 uur per abonnement. Oorzaken hiervoor zijn dat bij meer abonnees investeringen in mechanisatie van de inpaklijn gedaan kunnen worden, en dat arbeid besteed aan administratie en distributie van de abonnementen efficiënter kan plaatsvinden.

Huisverkoop kost meer tijd. Per klant kost huisverkoop gemiddeld 0,3 uur per week. Hier is minder duidelijk dat een groter aantal klanten in relatieve zin arbeid kan besparen. Een eenvoudiger opzet van de winkel kan dat daarentegen wel.

Boerenmarktverkoop kost gemiddeld over de drie bedrijven in dit onderzoek die werken met boerenmarktverkoop 0,12 uur per klant per week. De arbeidsefficiëntie van boerenmarktverkoop is dus hoger dan die van huisverkoop

## *Kosten voor verpakkingsmateriaal, nieuwsbrieven en kraamhuur*

Dit zijn kosten die aan de directe vermarkting kunnen worden toegeschreven. De kosten voor verpakkingsmateriaal en nieuwsbrieven zijn over het algemeen niet hoog. De nieuwsbrief kost de tuinders in dit onderzoek gemiddeld 7 cent per abonnement per week (meestal een eenvoudig kopietje) en verpakkingsmateriaal kost gemiddeld 20 cent per abonnement per week. Overigens weet een aantal tuinders nog te besparen op het verpakkingsmateriaal door te werken met herbruikbare kratten of tassen.

De kosten voor kraamhuur en gemeentelijke belastingen en dergelijke gelden voor de boerenmarktverkoop en lopen, afhankelijk naar gemeente, uiteen van F 60,- tot F 200,- per week.

## *Prijsstelling*

Het blijkt dat de tuinders in dit onderzoek verschillende methodes hanteren om de prijzen voor hun producten te bepalen: soms op basis van de kostprijs, soms op basis van ervaring, soms op basis van de prijzen die collega's en concurrentie hanteren en soms op basis van combinaties hiervan. De prijzen voor vergelijkbare producten van verschillende bedrijven lopen dan ook nogal uiteen, zo blijkt. Veelal wordt een meerwaarde als service niet doorberekend in de prijs. Het is dan ook opvallend dat de meeste geïnterviewde tuinders zeggen een positief effect op het inkomen verwachten van een eventuele prijsverhoging, maar in veel gevallen de prijzen (nog) niet verhogen.



Wellicht kan samenwerking en onderlinge afstemming van de prijzen perspectief bieden aan tuinders met directe afzet.

### *Omzet*

Met name abonnementverkoop en verkoop op boerenmarkten weten een relatief hoge omzet per uur arbeid te genereren, respectievelijk F 111,- en F 96,- per uur aan de afzet bestede arbeid. Huisverkoop haalt gemiddeld per uur aan de verkoop bestede arbeid F 61,- aan omzet.

Per abonnement is met abonnementverkoop de gemiddelde jaaromzet F 676,- op de 13 bedrijven in dit onderzoek. Ook hier was de variatie echter groot: de jaaromzet per abonnement loopt uiteen van F 417,- tot F 1.100,-. Oorzaken hiervoor zijn de verschillen in het prijspeil van het abonnement en de verschillen in het aantal weken dat het abonnement verzorgd wordt tussen de bedrijven.

Voor de huisverkoop was de gemiddelde jaaromzet F 864,- per klant (die per week langskomt), maar het blijkt dat vooral bedrijven met een professioneel ingerichte winkel en een groot assortiment qua omzet per klant (is een indicatie van de gemiddelde besteding per klant) relatief hoog scoren. De twee bedrijven met een min of meer complete winkel behaalden gemiddeld F 1.665,- jaaromzet per klant. De overige bedrijven haalden daarentegen gemiddeld F 597,- jaaromzet per klant.

Met boerenmarktverkoop kan een dagomzet van F 2.000,- tot F 3.500,- worden gehaald. Op een markttag komen gemiddeld 200 à 250 klanten langs. Volgens de tuinders die op boerenmarkten producten verkopen hangt de omzet echter niet zozeer samen met het aantal klanten, maar eerder met de 'lengte' van de markttag. Van 9 tot 4 kan een omzet van F 3.000,- gehaald worden.

### *Bedrijfsfilosofie*

De tuinders uit dit onderzoek hechten over het algemeen veel waarde aan het direct vermarkten van de producten. Het contact met klanten en de lokale afzet worden erg belangrijk gevonden voor het plezier in het werk. Het economisch resultaat is in vergelijking daarmee voor veel tuinders van minder groot belang, hoewel het natuurlijk wel een essentiële randvoorwaarde blijft. Kleinschaligheid van de bedrijven wordt door veel tuinders ook genoemd als belangrijk element in hun bedrijfsfilosofie.

Toch blijkt het ook dat er met bepaalde idealen van de directe vermarkting of de biologische landbouw pragmatisch wordt omgegaan, bijvoorbeeld met het ideaal dat de verkochte producten, producten van het eigen bedrijf zouden moeten zijn.

### *Sterke en zwakke kanten*

De directe afzet wordt door veel tuinders als sterkste punt van het eigen bedrijf gezien. Over de toekomst van de directe vermarkting wordt echter wisselend gedacht. Sommigen menen dat de toekomstige consument steeds meer waarde zal hechten aan traceerbaarheid, versheid, gezondheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid bij het kopen van voedsel, en die zien de directe vermarkting in de toekomst groeien. Anderen daarentegen denken dat de consument steeds gemakzuchtiger en prijs gericht zal worden, en bijvoorbeeld minder ver om zal willen rijden om voedsel te kopen. Bij dat scenario kan samenwerking tussen tuinders bij het vermarkten van hun producten een belangrijke rol gaan spelen.

Als zwakste punt wordt door de tuinders de arbeidsbehoefte genoemd. Veel bedrijven werken met vrijwilligers, en hoewel dat een extra sociale dimensie aan het bedrijf kan geven, kan het ook een probleem zijn, omdat vrijwilligers een relatief onzekere factor vormen en in veel gevallen qua arbeidsproductiviteit minder presteren dan betaalde arbeiders.

### *Voor- en nadelen*

De verschillende onderzochte directe vermarkttingsvormen hebben elk hun specifieke kenmerken en hun specifieke voor- en nadelen. In onderstaande tabel staan deze voor- en nadelen samengevat. De meeste tuinders werken echter met meerdere afzetvormen en -kanalen, bijvoorbeeld een deel abonnementen, een deel huisverkoop, een deel groothandel, een deel verkoop aan een collega, enz. Daarom zijn ook de voor- en nadelen van combinaties vermeld.

	Voordelen	Nadelen
Abonnementen	Afzetzekerheid Flexibiliteit t.a.v. de inhoud van het pakket Educatief Relatief hoge omzet per uur arbeid	Veel organisatie nodig Aanpassingen in de teelt Veel arbeid nodig Stijging aantal abonnees moeilijk realiseerbaar
Huisverkoop	Eenvoudig op te zetten Flexibel Contact met klanten	Relatief lage rendabiliteit per uur arbeid Klantenbinding moeilijk
Boerenmarkt	Hoge omzet per uur arbeid Contact met klanten en afwisseling	Drukke, stress op de marktdag Organisatie Verplichting
Pergola-associatie	Afzetzekerheid Waardering Contact met klanten, educatieve / sociale functie en afwisseling	Veel arbeid nodig Minder zelfstandig, open boekhouding
Combinaties	Risicospreiding Flexibiliteit	Organisatie en afstemming <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinere hoeveelheden per afzetkanaal (m.n.: groothandel)</li> </ul>

*De methode van onderzoek*

In dit onderzoek is, om de vergelijkbaarheid van de bedrijven onderling te vergroten, de arbeidsinzet (in uren) gemeten in plaats van arbeidskosten (in gulden). Daarnaast is om dezelfde reden gebruik gemaakt van omzetcijfers, en niet van bedrijfsresultaten. Deze methode heeft goed gewerkt.

Ten slotte is ook gebleken dat de combinatie van bedrijfseconomisch met sociologisch onderzoek erg zinvol was.

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Probleemstelling

Voedselproductie is in Nederland in verreweg de meeste gevallen een taak van boeren en tuinders, terwijl de verkoop van voedsel aan consumenten een taak is voor groothandel en supermarkten. Die zaken zijn gescheiden, opdat een ieder zich bezig kan houden met datgene waar zijn of haar talenten liggen en opdat de verschillende schakels uit deze *voedselketen* efficiënt kunnen werken. Zo heeft zich dat van in de loop der tijd in Nederland ontwikkeld.

Er zijn echter ook agrarische ondernemers die hun producten, vaak als alternatief, wel zelf verkopen aan consumenten. Dit heet 'directe afzet', direct van producent naar consument. Met name ook in de biologische landbouw is het direct vermarkten van producten populair. In deze sector zijn de afgelopen jaren allerlei nieuwe vormen van directe vermarkting ontstaan zoals groente-abonnementen en het 'pergola-systeem', waarover in dit rapport later uitleg.

Het voordeel van directe vermarkting voor de producent is dat de marges die de tussenhandelaren op de uiteindelijke prijs van het product leggen, nu door de producent zelf kunnen worden gevraagd. De producent ontvangt dus een hogere prijs voor zijn product, als tegenprestatie voor de extra arbeid die de ondernemer aan de directe vermarkting besteedt, terwijl de consument in veel gevallen goedkoper uit is. Bovendien kunnen op deze manier de producten over het algemeen verser worden aangeboden en is er ook sprake van directer contact tussen consument en producent.

Daarnaast echter heeft directe vermarkting ook nadelen. Het kost extra arbeid, vaak ook extra geld, en soms zijn flinke investeringen nodig, denk bijvoorbeeld aan een boerderijwinkel. Over de specifieke eigenschappen van directe vermarkting is nog maar weinig bekend, en zeker over de relatief nieuwe vormen van directe vermarkting, zoals de groente-abonnementen. Toch blijkt dat veel van de bedrijven met directe afzet specifieke problemen kennen, zoals een hoge arbeidsdruk als gevolg van de combinatie productie en vermarkting, een toenemende concurrentie vanuit de verschillende groothandelsabonnementen (bijvoorbeeld Odin, Udea), afnemende opbrengsten - kosten verhoudingen, door toenemende arbeidskosten en prijzen die onder druk staan, en aanscherping van de regelgeving rondom productverwerking en -bewaring. Deze problemen vormen een belemmering voor de verdere groei en ontwikkeling van sommige bedrijven (Oostindie, 1999). Bovendien blijkt dat er grote verschillen zijn in de manier waarop de verschillende ondernemers de productie- en afzetgerichte activiteiten combineren en uitvoeren. Zo proberen sommige ondernemers vooral eigen producten te vermarkten, terwijl anderen ook producten van collega's aankopen en samenwerken om het assortiment aan te vullen of om te kunnen voldoen aan de vraag (Oostindie, 1999). Deze materie met al haar aspecten is nog weinig onderzocht. Wat komt een ondernemer die producten direct vermarkt allemaal tegen? Wat voor soort ondernemer kiest voor directe vermarkting en waarom? Hoeveel arbeid, geld en vakmanschap kost directe vermarkting? En wat levert het op? Zit er wel toekomst in directe vermarkting? Wat zijn de kenmerken van verschillende vormen van directe vermarkting?

Op deze vragen met betrekking tot directe vermarkting is tot op heden moeilijk een antwoord te geven. Dit onderzoek wil een aanzet zijn om daar iets aan te doen.

## 1.2 Aanleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Vereniging voor Biologische Boerderij Abonnementen Bedrijven (BBAB) en het Steunpunt Pergola van de Stichting Aktie Strohalm. Hun vraag om onderzoek over de economische perspectieven van directe vermarkting is opgepakt door de Wetenschapswinkel van Wageningen Universiteit, die het onderzoek ook verder gecoördineerd en gefinancierd heeft. De vraag van beide opdrachtgevers kwam voort uit de constatering dat veel biologische groentetuinders die werken met directe afzet, relatief hard moeten werken voor een relatief laag inkomen. De BBAB en het Steunpunt Pergola vroegen zich af hoe dit komt, en wat aan deze situatie veranderd kan worden.

### 1.3 Doelstelling van dit onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit een analyse van de bedrijfseconomische en bedrijfskundige gegevens van biologische tuinderijen met directe afzetmethodes, en van de uiteenlopende bedrijfsstrategische keuzes. Het doel hiervan is om kennis te ontwikkelen en inzicht te krijgen in de inkomensvorming op biologische tuinderijen met directe afzet, de knelpunten hierbij en mogelijke oplossingsrichtingen. De ervaringskennis van de betrokken tuinders is hierbij ook gebruikt als bron van informatie.

De 'ambitie' van dit onderzoek is dat het allereerst zal bijdragen aan de wetenschappelijke kennis op het gebied van directe vermarkting en directe vermarktingsvormen.

In de tweede plaats is het de bedoeling dat vanuit de resultaten van dit onderzoek telers de mogelijkheid krijgen om iets te leren van de aanpak van collega's, en dat ook mensen die een tuinderij met directe afzet willen beginnen, een paar handvatten aangereikt krijgen over problemen waar collega's die al wat langer bezig zijn, ervaring mee hebben.

Ten slotte is er, afhankelijk van de wensen van de opdrachtgevers, de mogelijkheid dat er naar aanleiding van dit onderzoek een discussie plaats zal vinden over de verschillende aspecten van dit onderwerp.

### 1.4 Vraagstelling van dit onderzoek

De centrale vraag waar dit onderzoek zich op richt is de volgende:

**Wat zijn de economische perspectieven en de voor- en nadelen van verschillende directe vermarktingsystemen van biologische groenteteeltbedrijven?**

Deze vraag valt op te splitsen in vier deelvragen:

Welke verschillende directe vermarktingsystemen bestaan er in de biologische groenteteelt en wat zijn hun kenmerken?

Wat zijn de bedrijfseconomische kosten en opbrengsten van de verschillende afzetsystemen op de bij het onderzoek betrokken biologische groenteteeltbedrijven?

Welke motivaties en gedachten liggen ten grondslag aan de keuze voor bepaalde directe afzetsystemen op biologische groenteteeltbedrijven?

Waar liggen de mogelijkheden voor verbetering van de verschillende directe vermarktingsystemen?

Dit onderzoek beperkt zich hiermee tot de -directe- afzetkant van de biologische tuinderij. Niet gekeken is naar alle teeltkundige aspecten van de biologische groenteteelt. De motivatie hiervoor ligt in het feit dat het juist die directe afzet is die de in dit onderzoek betrokken bedrijven zo uniek maakt. Bovendien richt veel van het huidige landbouwkundig onderzoek zich tegenwoordig op teeltsystemen en -methodes in de biologische landbouw en komt informatie en kennis over teeltmethodes in hoog tempo beschikbaar, maar is onderzoek over onderwerpen als directe afzet des te schaarser.

Ook is in dit onderzoek niet de vergelijking gemaakt van directe afzet met niet-directe afzet. Dit onderzoek richt zich op directe vermarkting en de vergelijking van de voor- en nadelen van de verschillende directe vermarktingsvormen. De voor- of nadelen van directe vermarkting ten opzichte van niet-directe vermarkting is buiten beschouwing gebleven.

### 1.5 Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd uit vier delen. Het eerste deel, met hoofdstuk 1, 2 en 3, leidt het onderwerp in, beschrijft het onderzoek, de onderzoeksvragen en de werkwijze (hoofdstuk 1 en 2). Daarnaast behandelt het de definities waar in dit onderzoek mee gewerkt is en vermeldt het de kwantitatieve gegevens en statistieken die in de literatuur over directe vermarkting te vinden zijn (hoofdstuk 3).

Vervolgens in het tweede deel (hoofdstuk 4) volgen drie korte bedrijfsreportages, met als doel een indruk te geven van de diversiteit binnen de sector en om drie voorbeelden te geven van mogelijke werkwijzen van bedrijven in de praktijk.

Daarna, in het derde deel, worden de resultaten van de interviews gepresenteerd en geanalyseerd. In hoofdstuk 5 de bedrijfseconomische gegevens, zoals arbeidskosten, omzetcijfers en prijsstelling, en in hoofdstuk 6 de min of meer kwalitatieve gegevens zoals bedrijfsfilosofie en ervaringskennis. Ten slotte, in het laatste deel, komen de discussie en de conclusies aan bod (resp. hoofdstuk 7 en 8). In hoofdstuk 7, de discussie wordt de werkwijze van dit onderzoek besproken en bekritiseerd: de beperkingen en mogelijkheden ervan zijn naast elkaar gezet. In het slothoofdstuk, hoofdstuk 8, wordt bekeken in hoeverre dit onderzoek de gestelde onderzoeksvragen heeft weten te beantwoorden. De voor- en nadelen van elk vermarktingssysteem zijn naast elkaar gezet en in het kort zijn de belangrijkste conclusies op een rijtje gezet. Daarna worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Overigens is achter in dit rapport een lijst opgenomen met daarin betekenissen van afkortingen en begrippen die in de tekst zijn gebruikt.

## Hoofdstuk 2: Methode van onderzoek

De beantwoording van de in paragraaf 1.4 genoemde vraagstelling vereist onderzoek. In dit hoofdstuk staat beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd.

### 2.1 Opzet van het onderzoek

Het verzamelen van de benodigde bedrijfseconomische en bedrijfskundige gegevens is in de eerste plaats door literatuuronderzoek en later door middel van diepte-interviews met de betrokken tuinders gebeurd. Door middel van een analyse van de op deze manier verzamelde gegevens is geprobeerd tot een antwoord te komen op de onderzoeksvragen.

### 2.2 De onderzoeksgroep

De selectie van de te interviewen bedrijven vormde een apart vraagstuk bij dit onderzoek. Gekozen is om, naast het voor de hand liggende criterium dat de bedrijven biologische groenteteeltbedrijven met directe afzet moeten zijn, te werken met twee selectiecriteria, namelijk:

De geselecteerde bedrijven dienen minstens drie jaar te werken met directe afzet. Tuinders met veel ervaring, zo is de veronderstelling, zullen ook een heldere kijk hebben op het vak en op de sector, meer dan tuinders die nog niet zo lang bezig zijn.

In de uiteindelijke totale onderzoeksgroep moeten alle in hoofdstuk 3 genoemde afzetvormen vertegenwoordigd zijn.

Alle bedrijven, met uitzondering van het bedrijf dat het eerst geïnterviewd is, voldoen aan het eerste criterium. Aan het tweede selectiecriteria is echter minder goed voldaan. Het punt is namelijk dat de opdrachtgevers van dit onderzoek -de in het voorwoord genoemde BBAB en het steunpunt Pergola- vertegenwoordigers zijn van één van de afzetvormen, respectievelijk abonnementen en het pergola-systeem. Uit praktische overwegingen is er voor gekozen om te werken met de adressenbestanden van deze organisaties en andere leden van de begeleidingscommissie. Het bleek namelijk dat gegevens over directe vermarkting, dat wil zeggen statistieken over welke bedrijven met welke afzet werken, en hoe lang en hoe veel, niet echt ergens openbaar worden geregistreerd. Het gevolg is dat andere afzetvormen dan abonnementen relatief ondervertegenwoordigd zijn.

### 2.3 De interviews

Het cruciale deel van dit onderzoek was de serie vraaggesprekken met de dertien bij het onderzoek betrokken biologische groentetuinders. Veel kwam aan op de vragen die gesteld werden en hoe ze gesteld werden. Aan een agrarische onderneming kleven namelijk zo veel aspecten (zie figuur 2.1), dat om van een tuinder precies te weten te komen wat je wilt weten voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen, een heldere en eenduidige vragenlijst onmisbaar is.

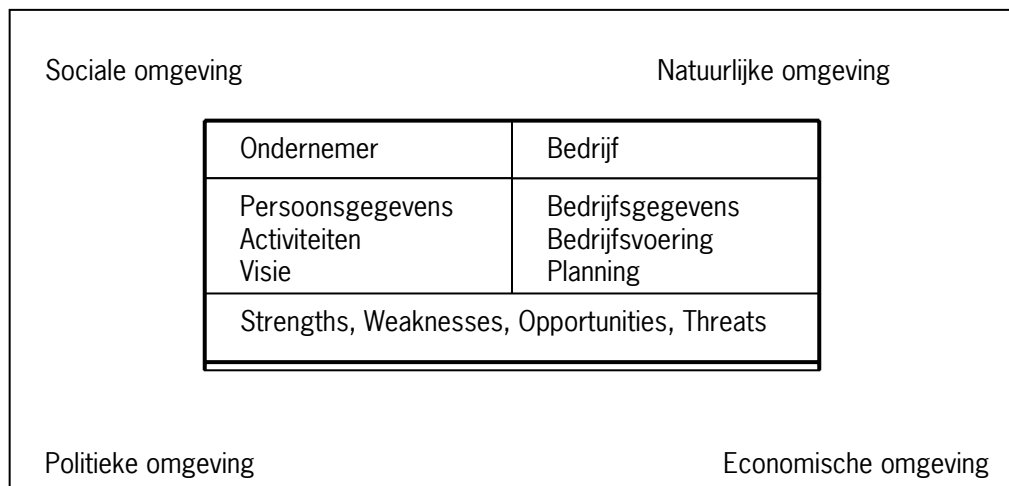
Figuur 2.1 is het uitgangspunt geweest voor het opstellen van de vragenlijst. In figuur 2.1 staan alle gebieden waarover aan een agrarisch ondernemer vragen kunnen worden gesteld. Om dan de juiste vragen te stellen spelen drie criteria een rol:

De ondernemer moet het antwoord weten, of er achter kunnen komen. In dit onderzoek was het bijvoorbeeld vaak zo dat tuinders die zowel met abonnementen als huisverkoop als verkoop aan de groothandel werken, vaak geen nauwkeurig gescheiden administratie bijhouden. En al helemaal niet als het gaat om bijvoorbeeld het aantal uren arbeid dat wordt besteed aan een bepaalde activiteit. Niet zelden moesten tuinders dit soort

gegevens schatten, waarbij onnauwkeurigheden kunnen zijn opgetreden. Als bijvoorbeeld het aantal uren per week dat wordt besteed aan administratie van de abonnementenverkoop moet worden geschat, gaat het dan alleen om de financiële administratie, of ook om het rondbellen naar klanten, en gaat het dan alleen om de weken waarin het abonnement geleverd wordt, of moet het worden gemiddeld over het hele jaar, en telt het werk van de boekhouder mee, enzovoorts.

De ondernemer moet het antwoord willen geven. Een voorbeeld hierbij is het vrijwilligerswerk, of het zwartwerken. Niet alle tuinders werken precies volgens de regels van de CAO en betalen over alle uren belasting. Het is niet verwonderlijk dat veel tuinders dit soort informatie niet graag openbaar maken. Het antwoord moet zodanig te verwerken zijn dat het bijdraagt aan de beantwoording van de hierboven gestelde onderzoeksvragen. Voor met name niet-kwantitatieve informatie moest hier een bruikbare en goede methode voor worden gevonden.

*Figuur 2.1: De agrarische onderneming*



Gebaseerd op: Udo e.a., 2001, Bokermann, 1992 en Van den Tempel en Giessen, 1992

Juist vanwege het belang van goede vragenlijsten waren de eerste drie interviews van dit onderzoek, behalve voor het verzamelen van informatie, ook bedoeld voor het uittesten en verbeteren van de vragenlijsten (zogenaamde 'pilot-studies'). In eerste instantie was de vragenlijst min of meer geordend volgens figuur 2.1: alle aspecten kwamen aan bod. Na de eerste interviews werd duidelijk dat een aantal vragen overbodig was en dat andere vragen juist uitgebreid of veranderd moesten worden voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Het 'kwantificeren' van veel kwalitatieve informatie, bijvoorbeeld door te werken met scorelijsten of waarderingcijfers, was een van de veranderingen. De definitieve vragenlijst die gebruikt is bij tien van de dertien geïnterviewde bedrijven is opgenomen in bijlage 1, achterin dit rapport. Er is voor gekozen om zo veel mogelijk gegevens te kwantificeren, en zo min mogelijk te werken met open vragen. Het was niet de bedoeling om van dit rapport een bundel van 13 interviews te maken. Dit kwantificeren van gegevens is ook gedaan om de onderlinge vergelijkbaarheid te vergroten en zo de analyse te vereenvoudigen en de uitkomsten inzichtelijker te maken.

## 2.4 Analyse

De eerste drie van de geïnterviewde bedrijven zijn grondig gekarakteriseerd. Deze bedrijven dienen als voorbeelden in dit rapport en zijn beschreven in de bedrijfsreportages in hoofdstuk 4. Van deze bedrijven is beschreven hoe zij hun afzet organiseren en realiseren, en welke motivaties en filosofie daar achter zitten. Een ander doel van deze drie bedrijfsreportages is om de grote variatie binnen de onderzoeksgroep te illustreren.

De verzamelde gegevens van alle bedrijven zijn geordend en gerangschikt zodat een vergelijking tussen de verschillende bedrijven ten aanzien van verschillende kenmerken mogelijk is. Vervolgens zijn deze gegevens geanalyseerd. Nadat de verbanden tussen de verschillende bedrijfsgegevens zijn onderzocht, zijn op basis hiervan deze verbanden ook normatief benaderd. Deze normbegrotingen spitsen zich toe op de arbeidskosten en de opbrengsten. Daarnaast is in de analyse gebruik gemaakt van verzamelde ervaringskennis van de betrokken tuinders. Zodoende bestaat het onderzoek uit een kwalitatief deel (ervaringskennis, bedrijfskunde), waarbij bepaalde gegevens zijn gemeten met behulp van bijvoorbeeld eens-oneens-vragen, en een kwantitatief deel (bedrijfseconomie).

Uiteindelijk zijn dan de voor- en nadelen van de verschillende directe vermarktingsmogelijkheden naast elkaar gezet zodat een betere afweging mogelijk is, en bovendien zijn de economische perspectieven van elk vermarktingssysteem onderzocht en besproken.



## Hoofdstuk 3: Directe vermarkttingsvormen, omvang en definities

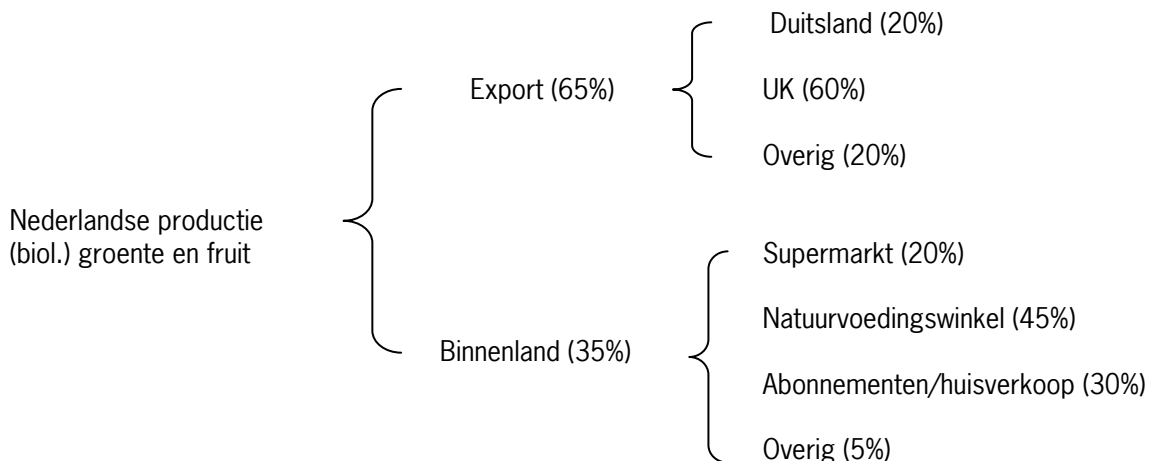
In dit hoofdstuk wordt gedefinieerd wat directe vermarkting is, welke vormen er bestaan en wat hun specifieke kenmerken zijn. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de omvang van de directe vermarkting in de biologische landbouw.

### 3.1 Omvang van de directe afzet in de biologische groenteteelt

In oktober 2000 meldt Skal, controle-organisatie voor de biologische landbouw, in de *Eko-monitor* (Platform Biologica, 2000a) dat er op dat moment 1330 gecertificeerde biologische bedrijven in Nederland zijn, waarvan 257 in omschakeling. Hiervan is 24 % een tuinbouwbedrijf. We kunnen dus uitgaan van ongeveer 320 biologische tuinbouwbedrijven in Nederland. Van deze 320 bedrijven telen 292 bedrijven groente in de volle grond, 79 in combinatie met akkerbouw. Het Productschap Tuinbouw schatte de productiewaarde van de biologische vollegrondsector in 1999 op 40 miljoen gulden (Vreugdenhil, 2000). Ter vergelijking: de totale productiewaarde van de groenteteelt in Nederland was in 1997 4,1 miljard gulden (CBS, 1998). Van deze bedrijven is zeer moeilijk in te schatten hoeveel er (wel eens) producten direct afzetten. Immers, veel bedrijven in de land- en tuinbouw verkopen wel eens producten direct van het erf af aan burens, kennissen of familie. Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel schatte de omvang van de (witte!) directe verkoop (biologische en gangbare landbouw) in 1995 van AGF op 125 tot 150 miljoen gulden (Van Broekhuizen e.a., 1997), maar verschaft daarover dus geen zekerheid. De grens met 'echte' directe afzet is vaag: er is sprake van een groot grijs gebied (Visser, 1999a).

Wel kan een schatting worden gemaakt van de verdeling van de productie in de biologische groenteteeltsector over de verschillende afzetkanalen. Zie hieronder:

*Figuur 2: Stroomschema in Nederland geteelde biologische groente en fruit anno 2000 op basis van volume (Vreugdenhil, 2000)*



En in dit schema zien we dus dat van de totale productie in de biologische groenteteelt slechts een klein deel direct vermarkt wordt: minder dan 10 à 11 % van de totale productie omdat onder 'Abonnementen en huisverkoop' ook de groothandelsabbonementen vallen.

Een mogelijkheid om onderscheid te maken tussen bedrijven die 'echt' direct producten afzetten en bedrijven die slechts af en toe producten direct aan consumenten verkopen, zonder dat dit tot de bedrijfsdoelstelling hoort, is door als criterium te gebruiken dat het bedrijf zichzelf profileert met directe afzet. Op deze manier

zijn er volgens Platform Biologica (2000b) 65 biologische groenteteeltbedrijven die werken met abonnementenafzet, 80 biologische tuinderijen met huisverkoop en 15 met een bezorgsysteem. Het Steunpunt Pergola van de Stichting Aktie Strohalm te Utrecht meldt verder dat er 4 pergola-associaties in Nederland zijn en daarnaast nog 10 zogenaamde p.i.o.'s (pergola in oprichting). Overigens is er een aanzienlijke overlap in deze cijfers, er zijn namelijk bedrijven die zowel een abonnementensysteem hebben als een boerderijwinkel.

### 3.2 Vormen van directe afzet

Directe afzet is in de meest letterlijke zin afzet van producent naar consument zonder tussenkomst van derden (Wirthgen en Maurer, 1992). Hieronder vallen zeer veel verschillende vermarkttingsvormen. Het is opvallend hoe creatief sommigen hun producten weten af te zetten.

In dit onderzoek is geprobeerd om in te gaan op die directe afzetmethoden die zo mogelijk 'gangbaar' zijn, ofwel, het meest voorkomen, en relatief eenvoudig te realiseren zijn. Wirthgen en Maurer (1992) hanteren voor directe vermarkting een enge en een verbrede definitie. In de verbrede definitie wordt ook verkoop van producten direct van boerderijen/ tuinderijen aan winkels (retailers) onder directe afzet verstaan, met als argumentatie dat de meeste agrarische producten eerst aan groothandelaren verkocht worden, en dat wanneer boeren aan winkeliers verkopen ze vanuit die optiek ook al een 'stap' overslaan. Bij de enge definitie gaat het, zoals gezegd, om afzet echt direct van producent naar consument zonder tussenkomst van derden en wordt afzet aan detailhandels dus niet meegerekend. In dit onderzoek wordt omwille van de overzichtelijkheid deze enge definitie gebruikt.

In het kader van dit onderzoek worden vijf vormen van directe afzet onderscheiden, te weten:

Verkoop via abonnementen.

Verkoop via boerenmarkten.

Verkoop via een boerderijwinkel.

Verkoop via de zgn. pergola-associatie.

Verkoop via een bestel- en bezorgdienst.

Uiteraard bestaan er naast deze vormen nog wel meer mogelijke vormen van directe afzet. Rijdende winkels zijn een voorbeeld. Maar de genoemde vijf zijn de vormen die voorkomen op de bedrijven uit dit onderzoek en daarom beperkt dit onderzoek zich tot die vijf vormen van directe afzet.

#### *Abonnementen*

Het abonnementensysteem is gebaseerd op een directe levering van landbouwproducten van het bedrijf aan een van tevoren bekende klantenkring. Deze klantenkring heeft zich door intekening tegen een van te voren vastgestelde prijs het recht op een van te voren overeengekomen pakket levensmiddelen verzekerd (Jongerden en Ruivenkamp, 1996).

Abonnementensystemen variëren nogal op het gebied van hun organisatie. Zo bezorgen sommige bedrijven alle pakketten bij de klanten thuis, terwijl andere bedrijven het juist andersom doen: daar halen de klanten de pakketten zelf op, op het bedrijf. Een tussenvorm is wanneer de tuinder de pakketten aflevert bij bepaalde afhaalpunten in de omgeving, vanwaar de consumenten hun pakketten kunnen komen ophalen. Verder verschillen abonnementen-tuinbouwbedrijven in het aantal soorten abonnementen dat wordt aangeboden. Sommige bedrijven bieden pakketten van verschillende groottes aan, bijvoorbeeld 1-, 2-, en 4-persoonspakketten. Andere bedrijven bieden naast een groentepakket een fruitpakket aan, en soms, wanneer sprake is van gemengde bedrijven of van samenwerking met andere bedrijven, ook zuivel en vleespakketten. Bovendien voegen enkele bedrijven aan hun pakketten een nieuwsblad of een recept toe. Recepten worden nogal eens gegeven bij 'ongebruikelijke' producten zoals pompoenen of knolvenkel, waarmee consumenten over het algemeen niet erg vertrouwd zijn.

Er zijn bedrijven die alleen in de zomer een pakket aanbieden, en andere bedrijven proberen ook in de winter het pakket te vullen, bijvoorbeeld met producten uit een kas, of ingemaakte groentes. Weer andere bedrijven kopen om de pakketten te kunnen vullen producten aan van collega's of van de groothandel.

### *Boerenmarkten*

In Nederland zijn op dit moment 33 geregistreerde biologische boerenmarkten (Platform Biologica, 2000a). Dit zijn volgens de formulering van het Landelijk Platform Biologische Boerenmarkten (LPBB), 'producentgerichte markten', meestal één dag per week, 'waar producenten en verwerkers hun producten en levensmiddelen van biologische kwaliteit kunnen aanbieden aan de consument, eventueel aangevuld met handelaren voorzover de door hen geboden producten niet kunnen worden aangeboden door producenten en verwerkers van biologische levensmiddelen' (Riensema, 1993). Tuinders die hun producten willen afzetten op een boerenmarkt moeten doorgaans een standplaats huren.

### *Boerderijwinkel*

Hiermee wordt bedoeld dat klanten de mogelijkheid hebben om op het bedrijf zelf producten te kopen. De faciliteiten hiervoor kunnen uiteenlopen van zeer eenvoudig (bordje aan de weg, opslagruimte) tot professioneel (een compleet ingerichte winkel). Een aantal zaken is hierbij van belang, zoals het assortiment in de winkel, de bereikbaarheid (van het bedrijf) en de concurrentie met andere winkels. Verder is - net als bij de abonnementen - samenwerking vaak een belangrijk aspect. Het verkopen van producten van collega-tuinders, naast de eigen producten, kan een goede strategie zijn om het assortiment compleet te krijgen. Het verkopen van andermans producten is echter wel aan wettelijke regels gebonden (Kloostera, 1999), wat inhoudt dat in bepaalde gevallen een vergunning nodig is omdat de boerderijwinkel dan te maken krijgt met regelgeving voor 'normale' winkels.

### *Pergola-associatie*

De pergola-associatie is een afzetvorm afkomstig uit de Verenigde Staten. Daar wordt het *community supported agriculture* (CSA) genoemd, ofwel landbouw gedragen door de gemeenschap. In Nederland is deze vorm nog erg nieuw, en er zijn nog maar een paar bedrijven (om precies te zijn: 4, en nog 10 in oprichting) die op deze manier werken.

De pergola-associatie houdt in dat zowel de klanten als de boeren zijn betrokken bij de bedrijfsvoering. Er is sprake van een overeenkomst tussen een boer en een groep consumenten, waarbij de consumenten de boer van de benodigde middelen voorzien om te produceren, en de boer er naar streeft om voldoende landbouwgewassen te produceren van voldoende kwaliteit. Binnen dit systeem worden directe afspraken gemaakt tussen producenten en consumenten, waarbij de consumenten hun behoeften duidelijk maken en de producenten van te voren weten wat de behoeften van de gemeenschap zijn waarvoor ze produceren. Deze kennis is dus niet gebaseerd op de achterafwerking van het prijsmechanisme (Jongerden en Ruivenkamp, 1996).

De oogst wordt gedeeld, en er vindt een gezamenlijke prijsvorming plaats op basis van een open boekhouding, wat bijvoorbeeld ook betekent dat boeren en deelnemers gezamenlijk de plannen en de begroting van de boerderij bespreken. De deelnemers hebben feitelijk een 'aandeel' in de oogst, en zij krijgen in ruil voor hun lidmaatschap wekelijks een evenredig deel van de oogst. Dit houdt ook in dat de deelnemers een deel van het risico dragen dat de oogst tegenvalt. In een goed seizoen bevatten de pakketten wat meer, in een slecht seizoen wat minder producten. De boer heeft dus meer zekerheid over de afzet en vooral ook het inkomen. De agrarische productie wordt bij het pergola-systeem een gezamenlijke verantwoordelijkheid van producenten en consumenten, waarbij het pergola-systeem iets pragmatischer omgaat met die verantwoordelijkheid dan het CSA-systeem in de Verenigde Staten. Consumenten worden directer betrokken, maar de verantwoordelijkheden blijven meer gescheiden. Bij het pergola-systeem blijft de beslissingsmacht, meer dan in het geval van CSA, bij de boer. (Jongerden en Ruivenkamp, 1996). Bij het pergola-systeem is het uiteindelijk zo dat de deelnemers samen met de tuinder een zogenaamde *coöperatieve vereniging* oprichten, die in feite de tuinder in dienst neemt. Op deze manier hebben de deelnemers zeggenschap over de bedrijfsvoering. Bij het pergola-systeem wordt dan over het algemeen meer vertrouwd op de ervaring en de kennis van de tuinder ten aanzien van de beslissingen over de bedrijfsvoering dan bij het CSA-systeem in de Verenigde Staten.

Daarnaast is de klantenkring bij pergola-bedrijven vaak actief op en rond het bedrijf, in de vorm van werkgroepen, vergaderingen en organisatie van evenementen. Zo hebben veel pergola-bedrijven vrijwilligersgroepen om mee te helpen met de oogst of met inpakwerkzaamheden, of om een nieuwsbrief samen te stellen.

Pergola-associaties hebben gemeen dat er sprake is van een gedeelde opbrengst en een gedeeld risico, open en inzichtelijke financiën en gezamenlijke oordeelsvorming over de prijs en de productie. Hiermee

onderscheidt deze structuur zich van elke andere vorm van voedselproductie en voedselverkoop. Het verschil met het abonnementensysteem is dus, naast de gezamenlijke prijsvorming dat de prijzen veel minder vast liggen, en dat de klanten veel meer bij de bedrijfsvoering worden betrokken.

#### *Bestel- en bezorgdiensten*

Deze vermarktingsvorm houdt in dat klanten, zoals bij een postorderbedrijf, producten kunnen bestellen (bijvoorbeeld per post, telefoon of internet) waarna zij die producten thuis bezorgd krijgen of kunnen ophalen op een afhaalpunt in de omgeving. Volgens Platform Biologica zijn er op dit moment in Nederland 15 groenteteeltbedrijven die werken met een dergelijke besteldienst (Platform Biologica, 2000b).

## Hoofdstuk 4: Bedrijfsreportages

In dit hoofdstuk komen drie verschillende biologische tuinbouwbedrijven aan bod die werken met directe vermarkting. Deze bedrijfsreportages geven een indruk van de verschillende motivaties die een tuinder kan hebben om te werken met directe vermarkting, en de verschillende manieren om met directe vermarkting om te gaan.

### 4.1 Tuinderij 'de Oude Muur'

Tuinderij 'de Oude Muur' is gevestigd op het landgoed 'Hof te Dieren' in Dieren en wordt beheerd door de stichting Twickel. De Oude Muur is de historische moestuin die bij het 1.000 hectare grote 'Hof te Dieren' hoort. Op 1 januari 2000 is Arend Joosten begonnen met de nieuwe versie van de Oude Muur. Op 2 hectare is hij een intensieve groentetuin begonnen. Om dit te kunnen heeft hij een tweejarige bruikleenovereenkomst afgesloten bij de stichting Twickel, en wanneer de tuin goed loopt kan dit volgend jaar worden verlengd. In de nabijheid van de tuin is nog een perceel van 1,2 hectare onder beheer van landgoed Twickel beschikbaar, en Joosten wil proberen dit perceel te pachten.

#### *Pergola-associatie*

De Oude Muur is opgezet als pergola-associatie. Wat dat precies inhoudt, vermeldt het vorige hoofdstuk. Joosten heeft hierbij voor ogen dat de consumenten uit zijn klantenkring zich, door voorlichting over groenteteelt en gezond voedsel betrokken zullen gaan voelen bij de tuinderij. Ook probeert hij mensen te stimuleren zijn tuinderij eens te bezoeken en eventueel een arbeidsbijdrage te leveren. Joosten vertelde dat hij in dit eerste jaar tot zijn genoegen al veel aanloop en belangstelling had gekregen. Van klanten natuurlijk, maar ook van de pers en van toeristen.

#### *Arbeid*

Wat dit laatste betreft: de tuinderij is in de huidige opzet te groot om door 1 man te worden bewerkt. Om dit probleem op te lossen ziet Joosten twee mogelijkheden: 1) de helft van de tuin wordt grootschaliger opgezet, zo dat er vier gewassen geteeld kunnen worden die de loonwerker kan verzorgen, en 2) de inzet van vrijwilligers uit de klantenkring, met als bijkomend voordeel dat de kosten worden gedrukt en de pakketten dus goedkoper zullen worden.

Joosten verwacht echter niet dat de vrijwilligers in de rij zullen staan. Volgens hem is de ervaring van andere pergola-bedrijven dat ongeveer 20 % van de consumenten wel eens mee komt helpen op de tuin. Het afgelopen jaar heeft Joosten hulp gehad van gemiddeld 1 VAK (volledige arbeids kracht) aan vrijwilligers, en bovendien heeft hij het afgelopen jaar samengewerkt met een zogenaamd 'resocialiseringsproject', waarbij bijvoorbeeld ex-drugsverslaafden een weg terug in de samenleving wordt geboden. Het afgelopen jaar had Joosten 2 van deze werknemers in dienst voor 32 uur per week, en hij is van plan om volgend jaar een derde in dienst te nemen. Deze werknemers kosten ongeveer F 5.000,- per jaar.

### *Productie en samenwerking*

In dit eerste jaar van de Oude Muur was vooral de teelt het grote probleem. Het grote aantal teelten (50 à 60) was een van de oorzaken. Wellicht was ook de geringe ervaring van Arend Joosten met de groenteteelt een oorzaak.

De ongeveer honderd pakketten moesten dan ook voor het grootste deel worden gevuld met producten van andere bedrijven. Daartoe werkt Joosten samen met enkele andere biologische bedrijven in de zogenaamde Biologische Producentenvereniging Achterhoek, gevoeglijk afgekort als BpA. Deze BpA is een samenwerking van ongeveer twintig biologische boeren die onder een eigen logo zelf de afzet organiseren, en door uitwisseling van producten in staat zijn een breed assortiment van Achterhoekse streekproducten aan te bieden via boerderijwinkels, abonnementen, bestellingen of winkels in de omgeving (zie ook: Koopman, 2000). Deze uitwisseling brengt uiteraard wel de nodige logistieke problemen met zich mee, maar over het algemeen kan worden gesproken van een succes. In het jaar 2000 kocht Joosten rond de 90 % van de producten in zijn pakketten aan via deze vereniging. Een belangrijke oorzaak hiervan was trouwens het feit dat Joosten in de winter het pakket niet stopzet, omdat hij denkt dat veel consumenten, zeker na pas een seizoen, dan in het voorjaar niet meer terug zullen komen. Het streven van Joosten is echter om op den duur toch voor zeker 70 % zelfvoorzienend te worden. Daarom is vooral de verbetering van de teelt voorlopig het grote aandachtspunt.

### *De afzet en de pakketten*

Vrijwel de gehele productie van het afgelopen jaar werd afgezet via de pakketten. Hooguit vijf procent werd direct uit huis verkocht of aan de groothandel geleverd. De bedoeling van Joosten is echter om in de toekomst een verhouding van 80 % pakketten / 20 % huisverkoop te bereiken. Die winkel kan dan worden gebruikt om de producten die niet meer in de pakketten passen te verkopen. Om dit op te bouwen is Joosten op dit moment bezig met plannen voor de bouw van een loods, cq. koelcel, cq. winkel.

Overigens heeft Joosten geen angst voor concurrentie vanuit de groothandelsabonnementen. Hij meldt dat het aantal pakketten bij Odin, de leverancier van het grootste groothandelsabonnement op dit moment terugloopt (zie ook Agrarisch Dagblad, 2000)<sup>1</sup>. Hij is eerder van mening dat het groothandelsabonnement de concurrentie van het boerderij-abonnement moet vrezen. Het aantal abonnementen van de Oude Muur groeit snel volgens Joosten, zo snel dat het er voor dit jaar eigenlijk al te veel waren.

Wat de pakketten betreft: Joosten heeft er in zijn eerste jaar voor gekozen de samenstelling van de pakketten vrijblijvend te houden. Alle klanten (of eigenlijk leden van de associatie) kregen een lijst waarop ze konden aankruisen welke groentes ze wel of niet in de pakketten wilden hebben. Bij de Oude Muur kunnen de pakketten in beginsel ook in elke gewenste grootte worden geleverd, met een navenante prijs (1-persoons: F 8,-, 5-persoons: F 29,-). Dit brengt natuurlijk extra arbeid met zich mee, maar met 100 pakketten is dit nog wel te overzien. Met de hem in dit eerste jaar beschikbare arbeid is Arend Joosten er aardig in geslaagd al het werk fatsoenlijk rond te zetten.

<sup>1</sup>Sinds de herfst van 2000 is het aantal abonnementen weer licht toegenomen; nadat het aantal abonnementen eerst van 29.000 gedaald was naar 24.000, is het nu weer opgelopen tot 26.000 (Brinkman, 2001).

## 4.2 Tuinderij 'Land- en Boschzigt'

In het kleine open gebied tussen Hilversum en het dorpje 's Graveland ligt een beetje verscholen langs de weg tuinderij 'Land en Boschzigt', één van de oudste biologisch-dynamische bedrijven van Nederland (in 1999 werd het 50-jarig bestaan gevierd!).

Land en Boschzigt is een zogenaamde Commanditaire Vennootschap, een speciale ondernemingsvorm van minstens twee personen, waarbij er één de beherende vennoot is en de ander(en) de commanditaire vennoot. De commanditaire vennoot loopt slechts risico tot het bedrag van inbreng en mag geen daden van beheer verrichten, terwijl de beherende vennoot wel volledig aansprakelijk is (ABN-AMRO, 2000). In het geval van Land en Boschzigt is de stichting Land en Bosch de beherende vennoot, en Sijmen Brandsma, een van de vennoten noemt dit als zwakke plek omdat de stichting Land en Bosch, door problemen bij die stichting, wel eens opgeheven zou kunnen gaan worden.

Tuinderij Land en Boschzigt pacht ook grond van Natuurmonumenten.

Land en Boschzigt is nu een vijf hectare grote tuinderij, waar zo rond de zestig gewassen worden geteeld: de meeste groentegewassen en daarnaast nog verschillende kruiden en bloemen. Op het bedrijf zijn ook een kas en een gekoelde opslagruimte aanwezig.

### *Organisatie*

Een opvallend aspect van deze tuinderij is de strakke organisatie. Er is een uitgewerkt vruchtwisselingsplan en een duidelijke taakverdeling. Vijf personen doen het grootste deel van het werk. Daarnaast krijgen zij in de zomer hulp van vijf stagair(e)s en een wisselend aantal vrijwilligers. Als nadeel noemt Brandsma de korte arbeidspiek in de zomer en de afhankelijkheid van vrijwilligers. Tegelijkertijd ziet hij het echter als een sterk punt dat er vrijwilligers komen werken op de tuin: het is gezellig en het geeft aan dat mensen het leuk vinden om op Land en Boschzigt mee te helpen.

Land en Boschzigt wil zich in de toekomst nog sterker gaan richten op directe afzet en ook op het groeiende toerisme. Op dit moment is nog bijna 40 % van de omzet en 75 % van de winst op het bedrijf afkomstig van verkoop van producten aan de groothandel. Brandsma heeft daar, zoals hij zelf zegt, gemengde gevoelens over. Liever zou hij meer via de pakketten en de huiswinkel afzetten.

### *De pakketten*

Land en Boschzigt heeft op dit moment ongeveer 120 abonnees. De pakketten worden geleverd in twee soorten: een groot en een klein pakket. Het grote pakket (4-persoons) kost F 20,- en het kleine pakket (2-persoons) kost F 13,50<sup>1</sup>. Wat apart is, is de heldere redenatie die achter deze prijs zit:

De inkoopwaarde van de groente in het pakket is	F 6,60
Het verdelen	F 2,-
Tas	F 0,35
Nieuwsbrief	F 0,15
Transport	F 0,55
<u>Winst &amp; arbeid</u>	<u>F 3,40</u>
Kostprijs	F 13,05

De winkelwaarde van de groente in het pakket is F 10,-. Er waren tussen de geïnterviewde tuinders maar weinigen die een zo duidelijke berekening paraat hadden.

De pakketten van Land en Boschzigt kunnen door de klanten worden afgehaald op 9 afhaalpunten. In totaal kost de hele pakkettentak op Land en Boschzigt zo'n vijftien uur arbeid per week. Overigens is Brandsma van mening dat de abonnemententak erg arbeidsintensief is en hij noemt dat een nadeel.

Verder zijn de grootste kosten de aankoop van producten, want in totaal komt van de omzet van huiswinkel en pakketten tezamen zo'n 60 à 70 procent van de verkoop van aangekochte producten. De pakketten worden ook op dit bedrijf jaarrond aangeboden, en de meeste aankoop van producten vindt dan ook plaats in de winterperiode. Brandsma vindt het niet bezwaarlijk om andermans producten op Land en Boschzigt te verkopen, natuurvoedingswinkel doen immers ook niet anders. De producten worden gekocht van de groothandel. In de toekomst wil Land en Boschzigt echter graag samen gaan werken met andere BD-boeren in de omgeving.

### *De huiswinkel*

De winkel op Land en Boschzigt is indrukwekkend en heeft veel weg van een gewone natuurvoedingswinkel en beschikt over een redelijk compleet assortiment aan producten, zoals groente en fruit, maar ook zuivel, bakkerswaren, koffie en thee e.d. De winkel is 2 jaar geleden grondig vernieuwd en vergroot, en het aantal klanten is sindsdien ook toegenomen tot ruim driehonderd per week nu.

De winkel brengt in de huidige opzet veel arbeid met zich mee. Eén persoon is voltiids bezig met de organisatie van de winkel, waarbij zij af en toe hulp krijgt van één van de anderen. In totaal kost de winkel wel 80 uur per week aan arbeid. De winkel is vijf dagen per week geopend.

### *Reclame en marketing*

Zoals de meeste tuinderijen die bij dit onderzoek waren betrokken besteedt ook tuinderij Land en Boschzigt niet veel tijd en geld aan reclame-activiteiten. Afgezien van het jubileumfeest 2 jaar geleden moet de

publiciteit toch vooral komen van mond- op mondreclame. Waar Land en Boschzigt wel wat meer aandacht aan besteedt zijn de nieuwsbrieven die worden meegestuurd met de pakketten; daarin staan kleine verhaaltjes over de toestand op de tuinderij en andere korte artikeltjes over de dingen die voorvallen op en rond het bedrijf. Deze nieuwsbrieven zijn trouwens ook na te lezen op de website van het bedrijf: [www.versvanhetland.nl](http://www.versvanhetland.nl), die zeker het bezoeken waard is.

<sup>1</sup>Land en Boschzigt heeft onlangs de prijzen verhoogd tot F 15,- en F 22,- voor respectievelijk het klein en het groot pakket. Reden hiervoor was de stijgende kostprijs.

#### 4.3 Tuinderij 'Twee Linden'

In het plaatsje Reek, Noord-Brabant, ligt tuinderij 'Twee Linden'. Dit bedrijf is in 1992 gestart als biologisch-dynamische abonnementenboerderij. Eigenaars zijn Meino en Francy Koning, twee jonge mensen met een Warmonderhof-achtergrond (MAS-biologische landbouw), die in een man-vrouw-maatschap het bedrijf verzorgen.

##### *Bedrijfsgegevens*

Twee Linden is 1,2 hectare groot<sup>1</sup> en het is daarmee qua omvang het kleinste bedrijf van dit onderzoek. Op het bedrijf is een tunnelkas aanwezig van 1.000 m<sup>2</sup> en daarnaast twee schuren met daarin o.a. een koelcel, een ruimte die als huiswinkeltje gebruikt wordt en opslag van machines. Verder worden op het bedrijf rond de veertig gewassen verbouwd. Voor een aantal gewassen is de teelt op Twee Linden echter te lastig. Het bedrijf ligt namelijk op zandgrond en daarnaast is het bedrijf voor sommige gewassen relatief kleinschalig, zoals voor aardappel en rode biet, en daarom worden deze producten aangekocht bij groothandel en collega's. Meino Koning zegt dat het erg inefficiënt zou zijn om deze gewassen zelf te verbouwen. Twee Linden haalt in totaal 30 tot 40 % van de behaalde omzet uit aangekochte producten. Koning zegt daarover dat ze op Twee Linden in eerste instantie wel probeerden alles zelf te verbouwen, maar later zagen ze in dat er door de aankoop van een aantal producten van anderen veel arbeid bespaard kon worden, en dat op die manier simpelweg meer geld verdiend kon worden. En bovendien zagen ze in dat het voor bepaalde gewassen zo is dat op Twee Linden nooit de kwaliteit kan worden bereikt die een ander bedrijf (op bijvoorbeeld betere grond) bereikt.

Van de totale omzet wordt ruim de helft behaald door de abonnementen, zo'n 20 % door verkoop aan natuurvoedingswinkels, ongeveer 8 % door verkoop aan collega's en de huiswinkel, en ook 20 % door verkoop aan de groothandel<sup>1</sup>. Over dat laatste zegt Koning dat de verkoop aan de groothandel minder voldoening geeft, maar dat er twee belangrijke voordelen zijn waarom Twee Linden ook aan de groothandel levert: 1) bij de groothandel is het mogelijk om primeurprijzen te behalen, en dat is relatief erg lucratief en 2) het werkt veel efficiënter omdat de teelt efficiënter kan worden opgezet.

Op het bedrijf zijn, behalve Meino en Francy Koning, in de periode van maart tot oktober nog twee medewerkers werkzaam, één voor vier dagen per week en de ander voor twee dagen in de week<sup>1</sup>. De doelstelling van Meino en Francy Koning is voornamelijk plezier in het werk. Dat is ook een van de redenen waarom zij het bedrijf graag kleinschalig houden: wanneer het bedrijf groter zou zijn zou meer arbeid gemechaniseerd moeten worden en ze houden niet van 'trekkerwerk', aldus Koning. Bovendien is Koning bang dat bij schaalvergroting de kwaliteit van het product in gevaar komt.

De bedoeling is echter toch dat het bedrijf in de toekomst iets groter wordt, wat overigens alles te maken heeft met de MINAS-wetgeving die er aan zit te komen<sup>1</sup>. Twee Linden is te intensief. Het idee is om er voor te zorgen dat het bedrijf zodanig uitbreidt dat ongeveer 1/6 van de oppervlakte beteeld kan worden met groenbemesters, en dat de productie toch op peil kan blijven.

Een andere belangrijke doelstelling van Twee Linden is volgens Koning ook het sociale aspect, o.a. de korte lijn van producent naar consument.

##### *De pakketten*

Twee Linden heeft nu 360 groente-abonnees en 60<sup>1</sup> fruit-abonnees. Het aantal groente-abonnementen is in het afgelopen seizoen toegenomen met 20 %, van 300 naar 360. Koning noemt als voornaamste oorzaak hiervoor dat ze begonnen zijn met nieuwe afzetpunten. Reclame maken helpt volgens hem niet veel, mond-op-mond-reclame moet het werk doen. Twee Linden levert de pakketten op dit moment af op tien afzetpunten in o.a. Oss, Uden en Malden, variërend van in natuurvoedingswinkels tot bij een van de abonnees in de schuur.

Het wegbrengen van de pakketten naar deze afzetpunten kost 6 uur arbeid per week. Het inpakken en afwegen van de pakketten neemt tien uur per week in beslag, en de administratie 5 uur. De tijd die wordt besteed aan het inpakken van de pakketten is in vergelijking met andere bedrijven erg kort. Dat komt omdat Twee Linden voor een gedeelte de pakketten niet zelf uitzoekt, maar ze voor een bepaald afzetpunt bij elkaar in één kist doet en door de abonnees zelf laat uitzoeken.

De abonnementen hebben ook bij Twee Linden geen winterstop, maar gaan het hele jaar door. Dit heeft wel tot gevolg dat in de winter veel producten van buiten het bedrijf in de pakketten zitten. In de winter varieert dit van 40 - 60 %, terwijl dat in de zomer 0 tot 20 % is. Koning probeert om zoveel mogelijk van de vreemde producten aan te kopen bij collega's.

Twee Linden heeft vier soorten abonnementen: een 1-, 2-, 4-, en 6-persoons abonnement. Het 2-persoons abonnement kost F 10,- en bevat dan 6 groentes. Twee Linden hanteert een relatief laag prijspeil. Koning is van mening dat de pakketten ruim goedkoper moeten zijn dan in de natuurvoedingswinkels, omdat het anders klanten kost. Koning gaat uit van een verschil van ongeveer 30 %, wat neerkomt op 3 à 4 gulden.

### *De winkel*

Op zichzelf is de winkel op Twee Linden niet heel belangrijk (slechts 3 % van de totale omzet<sup>1</sup>) en ook niet heel bijzonder de moeite waard, maar de opzet ervan is apart en daarom toch in het kort iets over die winkel. In één van de schuren, die Twee Linden ter beschikking staan, is een hoek gereserveerd voor huisverkoop. De hoek is min of meer afgeschermd met wat platen. Langs de kant staan in kratten de groentes uitgesteld, er staat een tafeltje met een weegschaal, een prijslijst, een rekenmachine en een bakje met wat wisselgeld. De bedoeling is dat de klanten zelf de groentes pakken, afwegen en afrekenen. En zo, hoewel de winkel toch 21 uur per week geopend is, hebben Meino en Francy Koning behalve het af en toe klaarzetten van nieuwe kratten en het opruimen, nauwelijks tot geen werk aan deze huisverkoop. Over arbeidsbesparing gesproken! Uiteraard is dit wel gebaseerd op vertrouwen in de klanten. De winkel heeft ongeveer 90 klanten per week<sup>1</sup>, waarvan er zo'n 60 ook een abonnement hebben bij Twee Linden.

### *Idealisme / zakelijkheid*

Vaak worden bovenstaande termen gepresenteerd als elkaars tegenovergestelde. Het lijkt er echter op dat tuinbouwbedrijf Twee Linden een combinatie heeft gevonden. Tijdens het interview viel op hoe duidelijk Meino en Francy Koning weten wat ze willen met hun bedrijf en waarom ze het zo willen. Het was ook te merken dat hierbij hun acht jaar ervaring meespeelt.

<sup>1</sup> Twee Linden heeft in het afgelopen jaar enige veranderingen en ontwikkelingen ondergaan. Het bedrijf heeft inderdaad het areaal uitgebreid met in totaal 1 hectare, voornamelijk vanwege de MINAS-wetgeving. Het aantal fruit-abonnementen is inmiddels gegroeid tot 80. Daarnaast is ook de huisverkoop aanzienlijk belangrijker geworden. Op dit moment is 15 % van de totale omzet afkomstig uit huisverkoop. De verkoop aan natuurvoedingswinkels is gedaald tot nog 10 % van de totale omzet. Meino Koning vertelde dat ze met één winkel gestopt zijn, omdat het niet genoeg opleverde. De abonnementverkoop is nu goed voor ruim 45 % van de totale omzet, en 25 % is afkomstig van verkoop aan de groothandel. Een klein deel, ongeveer 5 % is toe te schrijven aan verkoop aan collega's.

De arbeid wordt nu verzorgd door Meino en Francy Koning, met daarnaast twee werknemers (1 van begin mei tot half oktober, en 1 van half april tot eind oktober). Daarnaast worden zij bijgestaan door een vrijwilliger (ongeveer 2 dagen per week) en 1 jongen uit een zorgproject.



## Hoofdstuk 5: Bedrijfseconomische analyse: kosten, prijzen en omzet

In dit hoofdstuk, dat de kern van het onderzoek bevat, wordt ingegaan op de bedrijfseconomische analyse van directe vermarkting door biologische groentetuinders. De belangrijkste kosten en opbrengsten van de verschillende vormen van directe afzet zullen bij deze analyse aan bod komen. Geven (1999) meldt dat de kleinschalige en directe afzetmethoden op veel biologische bedrijven naar verhouding veel tijd kosten. Besparing op arbeid kan een belangrijk middel zijn om de kosten op het bedrijf te verlagen. In paragraaf 5.2 zal daarom aandacht worden besteed aan arbeid. Aan de inkomenskant zijn vooral prijsstelling en omzetcijfers van belang, en deze aspecten komen in respectievelijk paragraaf 5.4 en 5.5 aan bod. In paragraaf 5.6 worden dan op basis van de bedrijfseconomische resultaten de verschillende marktvormen vergeleken.

### 5.1 Bedrijfsgegevens

De meeste van de bezochte bedrijven werken niet met slechts één afzetvorm. Alle onderzochte bedrijven werken met abonnementen (tabel 5.1).

Tabel 5.1: Afzetvormen in de onderzoeksgroep

	Aantal bedrijven
Totaal	13
Abonnementen	13
Pergola	2
Huisverkoop	10
Boerenmarkt	3
Bezorgdienst	1

Dat er in het totale onderzoek maar 2 bedrijven zijn die werken met het pergola-systeem heeft te maken met het kleine aantal bedrijven dat met een dergelijk systeem werkt, in totaal slechts vier in Nederland. Het feit dat van alle bedrijven er slechts 1 werkt met een bezorgdienst, is aanleiding om deze afzetvorm verder buiten beschouwing te laten.

Om een idee te krijgen van wat voor soort bedrijven voor dit onderzoek geïnterviewd zijn, is tabel 5.2 opgenomen, met daarin een aantal basisgegevens over de betrokken bedrijven (zie ook bijlage 3).

Tabel 5.2: Bedrijfsgegevens

Bedrijf nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Omvang (ha)	2	5	1,2	2	1,2	2	3,5	3,5	3	5	1,6	4	40
Aant. Teelten	60	60	40	55	50	50	50	50	45	50	40	50	30
BD/Eko	Ek o	BD	BD	BD	Ek o	BD	BD	BD	BD	Eko	Eko	BD	BD
Beginjaar	'99	'50	'92	'89	'96	'80	'90	'80	'94	'92	'94	'80	'93

Van deze dertien bedrijven hebben er, zoals is te zien, twaalf een omvang van 1 tot 5 ha. Oostindie noemt deze geringe bedrijfsomvang in zijn rapport *Biologisch-dynamische landbouw in Oost-Nederland*, (1999) expliciet een knelpunt voor verdere bedrijfsontwikkeling, vanwege de vaak hoge financieringslasten. Opvallend is echter dat de betreffende tuinders dit in veel gevallen anders zien. In het volgende hoofdstuk wordt op dit punt verder ingegaan.

Een ander belangrijk kenmerk van alle bedrijven in de onderzoeksgroep is het grote aantal gewassen dat op elk bedrijf wordt geteeld: gemiddeld zo rond de 50. Dit heeft het logische gevolg dat de bedrijven erg arbeidsintensief zijn. Hieraan wordt in de volgende paragraaf aandacht besteed.

Ten slotte valt de grote diversiteit binnen de onderzoeksgroep op. Het is moeilijk om hier te spreken van een 'sector' of 'bedrijfstijl'. Alleen de verschillen in afzetoriëntatie maken het al onmogelijk om te spreken van één soort bedrijf. Het percentage afzet aan de groothandel varieert van 1 tot 90 % van de totale omzet. Er zijn bedrijven die werken met 2 afzetkanalen en er zijn bedrijven die werken met 6 afzetkanalen. Er is nog onderscheid te maken tussen biologisch-dynamische (BD-Demeter) en ecologische bedrijven (Eko). Er zijn bedrijven die meer dan 90 % van de producten die ze via de pakketten verkopen, eerst aankopen bij collega's of de groothandel, maar er zijn ook bedrijven waar dat percentage slechts 1,5 % is.

En dan zijn er natuurlijk nog de verschillen aan de productiekant. Er zijn bedrijven met en zonder een kas. Er zijn bedrijven die jaarrond produceren, en er zijn bedrijven die een 'winterstop' houden. En er zijn bedrijven waar, naast de tuinbouw, nog andere takken aanwezig zijn, zoals akkerbouw, veehouderij en toerisme. In dergelijke gevallen is in dit onderzoek, wat de omvang betreft, de omvang van de tuin genomen, en niet van het gehele bedrijf, zoals ook de omzetcijfers, voorzover mogelijk, alleen de tuin betreffen.

Kortom: al deze variatie is een grote complicerende factor in dit onderzoek, maar niettemin ook een belangrijk kenmerk van de onderzoekspopulatie.

## 5.2 Arbeid

Een belangrijk punt van de bedrijfsorganisatie binnen de biologische groenteteelt is de verdeling van de beschikbare arbeid. De vraag is: hoeveel tijd kost directe vermarkting, en zijn op dit punt de verschillen tussen bedrijven groot?

Maar allereerst: welke activiteiten rekenen we toe aan de directe vermarkting? Op basis van de interviews kwam onderstaande tabel tot stand.

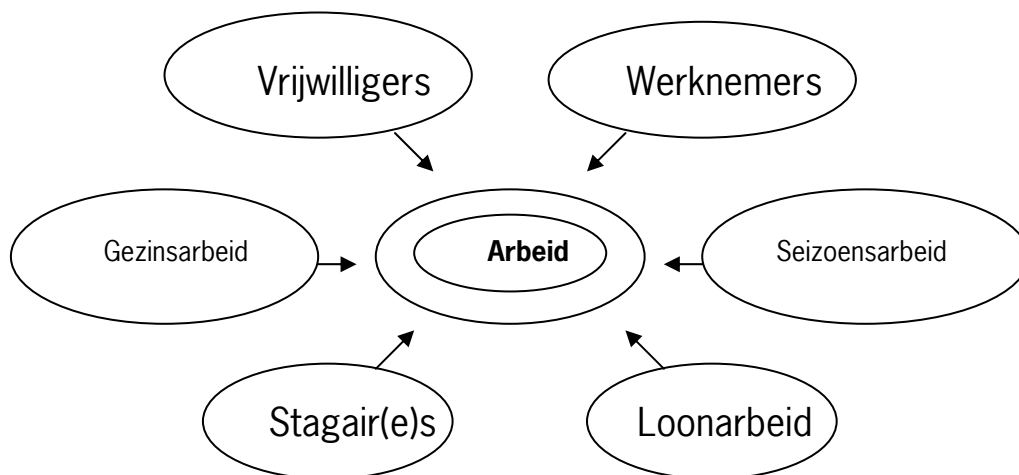
Tabel 5.3: Taken behorende bij directe vermarkting

Abonnementen	Pergola	Huisverkoop	Boerenmarkt
Afwegen	Afwegen	Inrichting en inruimen	Voorbereiding
Inpakken	Inpakken	Onderhoud	Inrichten kraam
Distributie	Distributie	In de winkel	In de kraam
Administratie	Administratie	Opruimen en afsluiten	Opruimen
Klantenbinding	Activiteiten klantenkring	Administratie	Administratie
Marketing en reclame	Marketing en reclame	Marketing en reclame	
Nieuwsbrief en/ of recepten			

Een belangrijk onderdeel van de interviews was het uitzoeken van de hoeveelheid arbeid die elk van de bedrijven besteedt aan al deze afzonderlijke activiteiten. Het probleem hierbij was natuurlijk dat veel tuinders niet exact bijhouden hoeveel uur er precies aan elke activiteit wordt besteed. En bovendien zijn op veel bedrijven de activiteiten niet zo helder van elkaar te onderscheiden als hierboven in de tabel wordt gesuggereerd. Om een voorbeeld te noemen: op veel bedrijven gaat het afwegen en het inpakken van de

pakketten in één handeling, en het is dus niet goed te bepalen hoeveel tijd aan beide afzonderlijke handelingen wordt besteed. In voorkomende gevallen is gebruik gemaakt van schattingen. Het is, daarnaast, een feit dat veel van de geïnterviewde bedrijven werken met veel verschillende soorten arbeid, zoals, naast betaalde arbeid door werknemers, arbeid van vrijwilligers, gezinsleden, scholieren en stagair(e)s (zie figuur 5.1). Dit compliceert het vergelijken van arbeidskosten van verschillende bedrijven. Arbeid van vrijwilligers wordt bijvoorbeeld niet betaald. Een bedrag aan arbeidskosten in guldens, op een bepaald bedrijf waar veel vrijwilligers worden ingezet, zegt dan niet zo veel over de arbeidsbehoefte op dat bedrijf. In sommige gevallen zijn de bedrijven zo afhankelijk van de inzet van vrijwilligers dat die onmisbaar is. Op andere bedrijven in de onderzoeksgroep is echter nauwelijks sprake van vrijwilligerswerk, maar wordt er juist naar gestreefd zo min mogelijk afhankelijk te zijn van de inzet van vrijwilligers. Zulke bedrijven worden onderling moeilijk vergelijkbaar op basis van gegevens over de arbeidskosten (in guldens). Dit probleem wordt bovendien versterkt doordat in sommige gevallen werknemers zwart worden uitbetaald. Overigens moet hierbij ook worden opgemerkt dat veel vrijwilligerswerk minder efficiënt is dan betaalde arbeid. Vrijwilligers moeten vaak eerst worden ingewerkt en doen het werk in feite ook voor hun plezier en zullen er dan ook de tijd voor nemen. In enkele gevallen is het zelfs zo dat tuinders zeggen vrijwilligers meer op het bedrijf te hebben vanwege het sociale aspect, de gezelligheid, het contact 'met de maatschappij', dan vanwege hun arbeidsproductiviteit.

*Figuur 5.1: Soorten arbeid op biologische groenteteeltbedrijven*



Om dit probleem van onvergelijkbaarheid te omzeilen, is in dit onderzoek de arbeidsinzet (in uren, alle uren, dus niet alleen de betaalde) gemeten, als alternatief voor de arbeidskosten (in guldens). Dit heeft als nadeel dat het eigenlijke probleem (het verkrijgen van betrouwbare gegevens over de arbeidskosten op biologische groenteteeltbedrijven met directe afzet) feitelijk ontweken wordt en dus niet opgelost. Het voordeel is echter dat de gegevens die nu verzameld zijn, wel relatief betrouwbaar en relatief bruikbaar zijn. Ze geven nu een heel behoorlijke indicatie van de arbeid die nodig is bij directe vermarkting van groenteteeltproducten op de onderzochte bedrijven.

### *Abonnementen*

In de onderstaande tabel staat het aantal arbeidsuren dat per week wordt besteed aan de in tabel 5.3 genoemde taken door de 13 abonnementsbedrijven. Daarmee geeft de tabel een indicatie van de arbeidsbehoefte en de arbeidsefficiëntie (de hoeveelheid arbeid nodig voor het verzorgen van 1 abonnement) op biologische abonnementsbedrijven van verschillende groottes. Er wordt dus, zoals hierboven is uitgelegd niet uitgegaan van de arbeidskosten.

Tabel 5.4: Arbeidsinzet op bedrijven met abonnementen

Bedrijf nr.	Aantal abonnementen	Aantal soorten abonnementen <sup>1</sup>	Pakketten jaarrond?	Afwegen en inpakken <sup>2</sup>	Distributie <sup>2</sup>	Aantal afzetpunten	Administratie <sup>2</sup>	Klantenbinding <sup>2</sup>	Totaal uren per abonnement per week
1	100	6+	Ja	8	8	Thuis <sup>3</sup>	6-10	5	0,29
2	120	2	Ja	8	5	9	1	1,5	0,13
3	420	6	Ja	10	6	10	5	1	0,05
4	270	3+	Ja	12	7,5	20	4-5	1	0,09
5	200	4+	Ja	18	6	17	3	5	0,16
6 <sup>4</sup>	87	2	Nee	4	3	13	2,5	1	0,12
7	330	2+	Ja	8	8	26	20	2	0,07
8	150	5	Ja	4	7	20	8	1	0,12
9	218	3	Ja	9	6	19	6	0,5	0,10
10 <sup>4</sup>	350	5	Nee	15	Uitbesteed	Thuis <sup>3</sup>	9	1	0,07
11	225	3	Ja	22,5	6	17	7	1,5	0,16
12 <sup>4</sup>	270	2+	Nee	14	7	25	8	1	0,11
13 <sup>4</sup>	730	3+	Nee	26	Uitbesteed	33	9	0,5	0,05

<sup>1</sup> Met bijvoorbeeld 4+ wordt bedoeld dat het betreffende bedrijf pakketten levert in vier standaardgroottes, maar dat er allerlei uitbreidingen of beperkingen mogelijk zijn, zoals een extra fruitpakket, of een aardappelpakket, of dat klanten kunnen aangeven dat ze een bepaalde groente liever niet in het pakket willen krijgen.

<sup>2</sup> In gemiddeld aantal uur per week.

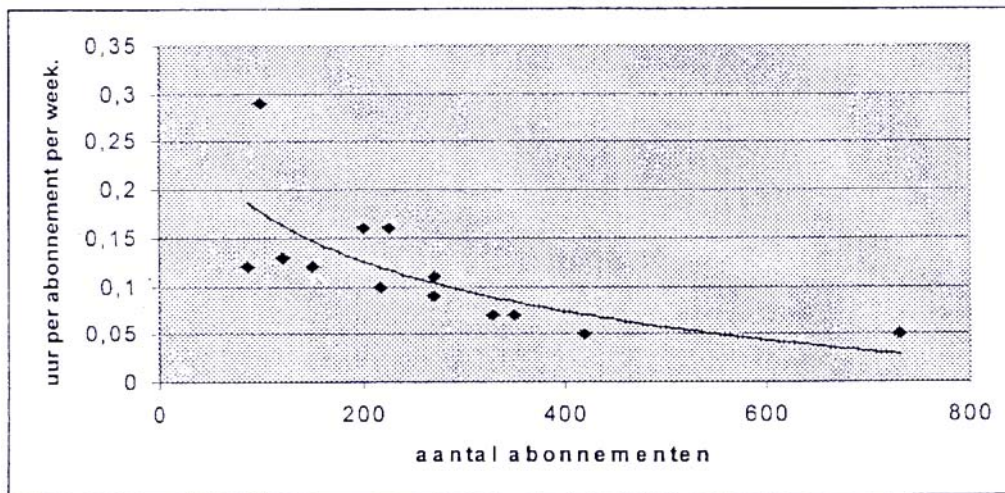
<sup>3</sup> De pakketten van deze bedrijven worden thuisbezorgd.

<sup>4</sup> Gemiddeld over de weken dat de pakketten wel geleverd worden, dus niet gemiddeld over het hele jaar.

Wat bij deze tabel in het oog springt is de grote variatie, wanneer we bijvoorbeeld naar de eerste twee kolommen kijken. Om iets interessants te noemen: bedrijf nr. 1 en bedrijf nr. 7 besteden beide 8 uur per week aan het afwegen en inpakken van de pakketten, maar bedrijf nr. 1 heeft slechts 100 pakketten, terwijl bedrijf nr. 7 er 330 heeft. Eén van de mogelijke oorzaken hiervan is dat bedrijf 1 vele verschillende pakketgroottes heeft (1-, 2-, 3-, 4-, 5-, etc.-persoons), terwijl bedrijf 7 slechts pakketten levert in twee verschillende groottes. Het uitzoeken van al die verschillende groottes bij bedrijf 1, kost natuurlijk extra tijd. Maar ook ervaring kan een rol spelen: bedrijf 1 is een erg jong bedrijf, terwijl bedrijf 7 al veel langer draait.

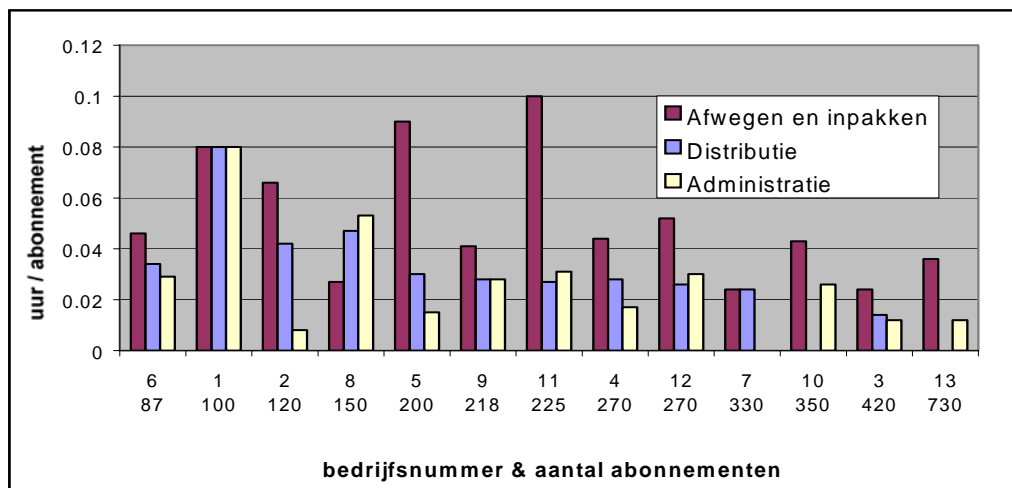
Interessant in tabel 5.4 is de kolom 'totaal aantal uren arbeid per abonnement per week'. Dit is een maat voor de efficiëntie van de arbeidsinzet, wat een belangrijk hulpmiddel kan zijn wanneer wordt gestreefd naar besparing op de arbeidskosten. In diagram 5.1 is in een grafiek het aantal abonnementen van de 13 bedrijven uitgezet tegen het aantal uur arbeid dat elk bedrijf besteedt per abonnement per week. Elk punt stelt in deze grafiek een bedrijf voor.

Diagram 5.1: Arbeidsefficiëntie bij abonnementenverkoop



Uit diagram 5.1 blijkt nu dat er wat de arbeidsefficiëntie betreft een schaafeffect optreedt. Dat wil zeggen dat hoe meer abonnees een bedrijf heeft, des te efficiënter de arbeid wordt ingezet en hoe minder arbeid er dus per abonnement nodig is.

Diagram 5.2: Arbeidsbehoefte per abonnement



Oorzaken hiervoor zijn dat op bedrijven met meer abonnementen, de inpaklijn, of delen daarvan gemechaniseerd kan worden. Bovendien kunnen de distributie en de administratie bij grotere aantallen abonnementen efficiënter plaatsvinden. Dit laatste blijkt ook uit tabel 5.4 en het daarop gebaseerde diagram 5.2. Bedrijven met veel abonnementen besteden niet veel meer tijd aan distributie en administratie dan bedrijven met weinig abonnementen. In diagram 5.2 is dit weergegeven door de bedrijven oplopend naar aantal abonnementen op de x-as uit te zetten. Te zien is dat het aantal uur arbeid dat wordt besteed aan de verschillende activiteiten, *per abonnement* naar rechts -bij hogere aantallen abonnementen- toe afneemt. Hier moet wel meteen bij gezegd worden dat het aantal gegevens erg klein is, en deze conclusie uit diagram 5.1 statistisch daarom nauwelijks te verantwoorden is. Bovendien lijkt het effect vooral 'rechts' in de grafiek op te treden, dat wil zeggen, wanneer het aantal abonnementen hoger dan zo'n tweehonderd is.

*Huisverkoop*

Wat huisverkoop betreft verschillen de bedrijven heel erg qua aanpak. Er zijn bedrijven waarvoor huisverkoop een belangrijk speerpunt is, terwijl het voor de meeste bedrijven in dit onderzoek slechts bijzaak is, omdat ze zich voornamelijk concentreren op de abonnementen. Veel tuinders zeiden over hun boerderijwinkel dat die 'vanzelf' was ontstaan door spontane aanloop. Vaak komt er na dergelijke eerste aanloop een bordje aan de weg, en in sommige gevallen wordt er door de tuinders in een volgende fase op het bedrijf een winkeltje ingericht, en het assortiment producten, eventueel door aankoop uitgebreid.

Huisverkoop kost ook arbeid. In onderstaande tabel staat aangegeven hoeveel arbeid de 9 bedrijven met een boerderijwinkel aan de huisverkoop besteden.

*Tabel 5.5: Arbeidsinzet op bedrijven met huisverkoop*

Bedrijf nr.	Geschat aantal klanten per week	Aantal openingsuren per week	Aantal arbeidsuren voor de winkel per week	Aantal uur per klant per week
2	320	56	80	0,25
3	90	21	1	0,011
4	30	5	8	0,27
5	15	5	6	0,4
6	35	13	10	0,29
7	95	24	36	0,38
8	50	22	23	0,46
9	nvt <sup>1</sup>	nvt <sup>1</sup>	4	nvt <sup>1</sup>
11	22	6,5	5,5	0,25

<sup>1</sup>Dit bedrijf is onderdeel van een groter bedrijf, waarbinnen de winkel een aparte afdeling is. Bedrijf nr. 9 heeft dus wel arbeid aan deze winkel (het verzorgen en wegbrengen van de producten) en ook inkomen, maar draagt dus verder geen zorg bij de eigenlijke verkoop. In feite is dit vergelijkbaar met de gewone verkoop van producten rechtstreeks aan detailhandels.

Bij de bepaling van het aantal arbeidsuren dat wordt besteed aan de huisverkoop, waarvan in tabel 5.5 de resultaten staan, moest rekening gehouden worden met een tweetal omstandigheden die van invloed kunnen zijn op de nauwkeurigheid van de resultaten.

Om te beginnen werken veel bedrijven met vastgestelde openingsuren, maar veel tuinders gaan niet tijdens die uren in de winkel staan wachten tot er een klant komt. Vaak gaat het maar om enkele tientallen klanten per week, dus echt druk wordt het tijdens de openingsuren niet. Dan is het moeilijk om precies te zeggen hoeveel uur besteed wordt aan de huisverkoop.

Een tweede punt is dat werken met huisverkoop meer arbeid met zich meebrengt dan alleen het helpen van de klanten. Ook het klaarzetten van de kratten met de te verkopen waar, het opruimen en netjes houden van de winkelruimte, het tellen van het geld, de administratie, kortom de taken die zijn beschreven in tabel 5.3, kosten ook tijd. De benodigde tijd voor deze taken is moeilijk in te schatten omdat het vaak tussendoor gebeurt.

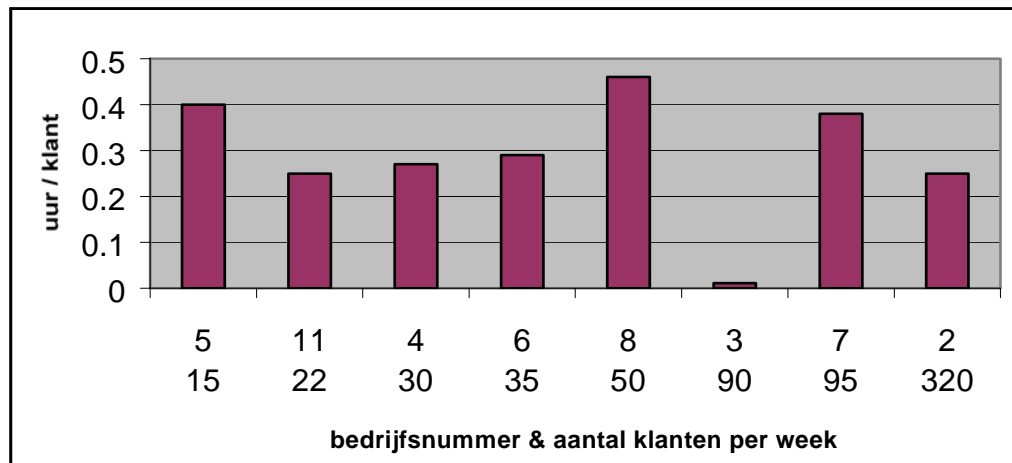
Het is dus duidelijk dat ook de cijfers in de bovenstaande tabel voor een groot deel gebaseerd zijn op schattingen. Wat betreft de eerste kolom van tabel 5.5, het aantal klanten per week, daar valt nog wel iets interessants over op te merken. Het viel namelijk op dat veel van de tuinders het blijkt heel erg moeilijk vonden om het aantal klanten te schatten. Velen zeiden ook het idee te hebben dat het aantal sterk schommelde van week tot week. In de zomertijd is het vaak rustig, bijvoorbeeld vanwege de vakanties, terwijl in de herfst juist meer klanten dan normaal komen. Er zijn ook bedrijven die de winkel tijdens een bepaalde periode in het jaar sluiten, bijvoorbeeld in het vroege voorjaar, als er nog niets geoogst kan worden, en de voorraden zijn uitgeput.

Wat verder opvalt in tabel 5.5 is dat bedrijf 3 met 21 openingsuren per week en negentig klanten, bijna geen arbeidsuren maakt. Op dit bedrijf wordt van elk product een krat ergens in een afgeschermd hoek bij elkaar gezet, en de klanten pakken daar zelf hun boodschappen uit, wegen die zelf af, en rekenen ook zelf af met

behelp van bij de weegschaal opgehangen prijslijsten. Dit systeem is overigens wel voor een groot deel afhankelijk van de eerlijkheid van de klanten.

De laatste kolom in tabel 5.5: het aantal uren arbeid per klant per week is een maat voor de arbeidsefficiëntie van de huisverkoop. Deze kolom is gevisualiseerd in diagram 5.3, waaruit blijkt dat boerderijwinkels met relatief veel klanten per week niet duidelijk efficiënter zijn met betrekking tot de arbeidsinzet. Het hierboven genoemde bedrijf nr. 3 is duidelijk het efficiëntst.

Diagram 5.3: Arbeidsinzet per klant



Het gemiddelde aantal uren arbeid aan huisverkoop per klant van de in dit onderzoek betrokken bedrijven (met uitzondering van bedrijf nr. 3) is 0,33 uur per klant.

### Boerenmarkten

De boerenmarkt vereist een heel andere manier van werken dan de verkoop in een boerderijwinkel. Op een markt is de verkoop uiteraard veel intensiever dan bij huisverkoop. Op een markt komen in een paar uur tijd enkele honderden klanten langs. Een tuinder beschreef zo'n marktdag als een erg hectische dag: 's ochtends vroeg alles in de auto laden, de kraam inrichten, de hele dag vriendelijk zijn tegen klanten, en tot 's avonds laat bezig zijn alles op te ruimen.

Veel boerenmarkten zijn eens per week, meestal op vrijdag of zaterdag.

In tabel 5.6 staat hoeveel arbeid de drie bedrijven die producten op boerenmarkten verkopen daaraan besteden. De arbeidsinzet staat er uitgedrukt in uren per week, maar eigenlijk geldt voor alledrie de bedrijven dat het werk vrijwel in zijn geheel op de dag van de boerenmarkt zelf wordt uitgevoerd, door meerdere mensen. De laatste kolom, aantal uur (aan de boerenmarkt bestede) arbeid per klant, is weer, net als in tabel 5.5 en 5.4, een maat voor de efficiëntie van de arbeidsinzet. Het gemiddelde van de drie bedrijven is 0,12 uur per klant.

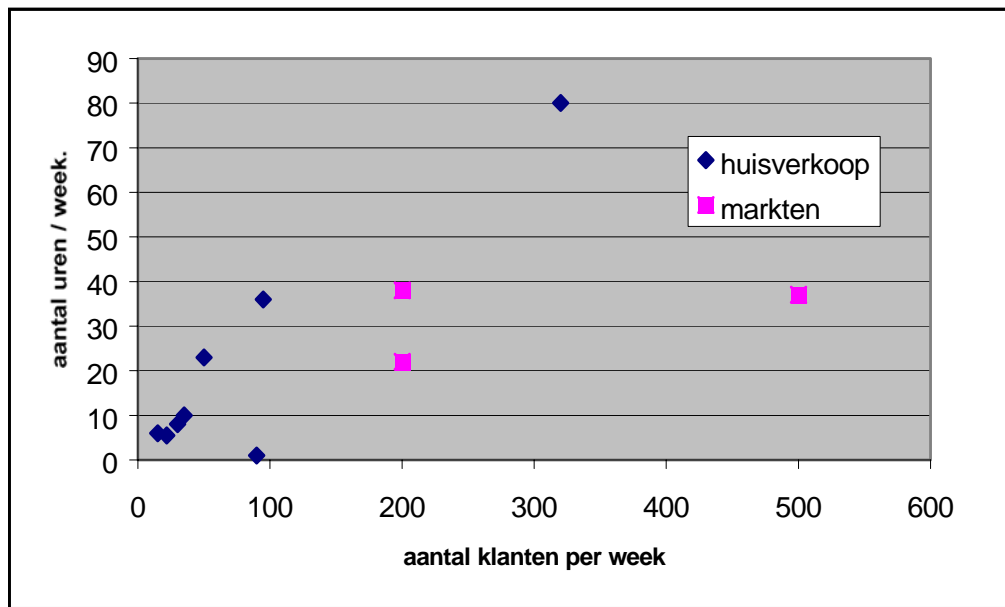
Tabel 5.6: Arbeidsinzet bij boerenmarkten

Bedrijf nr.	Gemiddeld aantal klanten per week	Markttijd in uren per week	Totaal aantal uur arbeid per week	Aantal uur arbeid per klant
5	200	7	22	0,11
6	200	8	38	0,19
12 <sup>1</sup>	500	13	37	0,074

<sup>1</sup>Dit bedrijf staat op twee boerenmarkten.

In het onderstaande diagram 5.4 staat, in een grafiek van de bedrijven met huisverkoop en de bedrijven die op markten staan, het aantal klanten per week uitgezet tegen het aantal uren arbeid per week dat door die bedrijven wordt besteed aan huisverkoop respectievelijk boerenmarkt. In zekere zin is huisverkoop vergelijkbaar met verkoop op de markt. Verkoop op een markt is in bepaalde opzichten immers een vorm van 'huisverkoop op afstand'.

Diagram 5.4: Arbeidsinzet bij huisverkoop en verkoop op boerenmarkten



Een schaafeffect zoals bij de abonnementenbedrijven in diagram 5.1 lijkt bij de boerderijwinkels vooralsnog nauwelijks op te treden. Dit bleek ook al uit diagram 5.3 (bij een schaafeffect zouden in diagram 5.3 de bedrijven met meer klanten per week, rechts in het diagram dus, minder arbeid per klant nodig hebben; in bovenstaand diagram 5.4 zouden de 'huisverkoopbedrijven' bij een schaafeffect een kromme, afvallende, maar stijgende lijn vormen). Maar ook hier geldt dat het aantal gegevens te klein is om er statistisch verantwoord conclusies uit te kunnen trekken. Wat wel opvalt is de al eerder beschreven winkel van bedrijf nr. 3, in de grafiek helemaal onderaan, met 90 klanten en 1 uur arbeid.

Daarnaast blijkt uit deze grafiek ook dat de verkoop op markten qua arbeid efficiënter is dan de verkoop op de boerderij (= een lager aantal uren arbeid per klant). Dit is in zekere zin logisch omdat tuinders op een markt continu bezig zijn met productafzet, zonder dat er veel tijd verloren gaat aan andere zaken zoals een praatje met de klant, het zoeken van wisselgeld, inpakpapier, het openen en sluiten van de winkel, enz. Een onderlinge vergelijking van de 'marktbedrijven' levert echter weer onduidelijkheid op. Als bedrijf nr. 12 met in totaal 500 klanten per week op twee markten vergeleken wordt met bedrijf nr. 6 met 200 klanten per week op één markt, lijkt het er op dat arbeidsbesparing nauwelijks een speerpunt is op in ieder geval bedrijf nr. 6. Dit bedrijf besteedt namelijk in totaal meer arbeid aan de verkoop op de boerenmarkt per week dan bedrijf nr. 12, terwijl bedrijf nr. 12 op twee markten staat. Het zou kunnen dat inderdaad niet zo veel belang wordt gehecht aan het besparen op arbeid voor die markt, misschien omdat het staan op de markt als leuke afwisseling wordt ervaren en men graag meegaat. De reden zou ook het verschil tussen de markten kunnen zijn. Op de ene markt besteden klanten misschien gemiddeld wel meer tijd en geld per kraam dan op een andere markt in een andere stad. Bedrijf 5 en bedrijf 6 zijn wat het aantal klanten betreft vergelijkbaar, maar uit tabel 5.6 en diagram 5.2 blijkt dat bedrijf 6 aanzienlijk meer arbeid besteedt aan de markt. Maar bedrijf 6 behaalt ook duidelijk meer omzet dan bedrijf 5 op één marktdag, ongeveer F 750,- meer (zie bijlage 3).



### 5.3 Overige variabele kosten

Naast arbeidskosten zijn er nog andere kosten verbonden aan directe vermarkting. Hieronder vallen de kosten voor onder andere verpakkingsmateriaal, reclame en de nieuwsbrieven. In het geval van bedrijven die op boerenmarkten producten verkopen gaat het dan bovendien om de huur van de kraam en de standplaats.

Tabel 5.7: Gemiddelde kosten voor verpakkingsmateriaal en nieuwsbrieven in centen per abonnement per week

Bedrijf nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nieuwsbrief	2	15	20	5	4	17	2	26	2	2	2	2	2
Verpakkingsmateriaal	<sup>1</sup>	35	20	5	20	65	35	35	0,5	0	20	0	0

<sup>1</sup> Gegeven ontbreekt.

Alle geïnterviewde tuinders verzorgen regelmatig een nieuwsbrief bij hun pakketten. In deze nieuwsbrief, in de meeste gevallen ter grootte van 1 pagina A4, houden zij de abonnees op de hoogte van de gang van zaken op de boerderij, en in een aantal gevallen wordt ook aandacht besteed aan de samenstelling van het pakket, bijvoorbeeld door recepten bij weinig bekende producten. Deze nieuwsbrief wordt in enkele gevallen ook op het internet gepubliceerd op een eigen website, waar klanten ook kunnen reageren.

Zoals uit tabel 5.4 blijkt, kost het maken van zo'n nieuwsbrief wel wat tijd (kolom 'klantenbinding'), en het kost natuurlijk ook geld: denk aan kopieer- en printkosten. Zie tabel 5.7 hierboven. Maar blijkbaar hechten alle tuinders toch genoeg belang aan hun nieuwsbrief om er mee door te gaan. In het volgende hoofdstuk wordt hieraan ook nog kort aandacht besteed.

De kosten die worden gemaakt voor het verpakkingsmateriaal lopen erg uiteen, zoals tabel 5.7 laat zien. Op sommige bedrijven wordt heel veel verpakt, op andere bedrijven wordt zo goed als niets verpakt. Op de plaatsen waar in tabel 5.7 staat dat de kosten aan verpakkingsmateriaal 0 zijn, moet dan ook worden gelezen: klein. Deze bedrijven werken met recyclebare tassen of met kleine kratten, waar de klanten op de afhaalpunten zelf hun producten uit kunnen pakken, een krat per abonnement, en de kratten komen dan weer terug bij de tuinder. Met de afschrijvingskosten voor de kratten is geen rekening gehouden.

Voor de tuinders die ook op de boerenmarkt producten verkopen is nog een andere kostenpost van belang. Dat zijn de kosten voor kraamhuur, huur van de standplaats en de gemeentelijke belastingen. Tabel 5.8 laat zien hoeveel het totaal van deze kosten per week is voor elk van de drie bedrijven die op markten staan. Overigens is het zo dat de hoogte van deze kosten sterk afhangt van de gemeente waar de markt gehouden wordt.

Tabel 5.8: Kosten bij marktverkoop voor huur standplaats en kraam en gemeentelijke belastingen

Bedrijf nr.	Totale kosten / week	Aantal marktdagen / week
5	190	1
6	54	1
12	280	2

Een andere kostenpost bij de directe afzet van groenteteeltproducten is reclame. Van de dertien geïnterviewde tuinders zijn er vier die min of meer actief aan marketing doen en daar ook geld in steken. De bedragen die aan reclame worden besteed lopen uiteen van ongeveer F 200,- per jaar tot ongeveer F 1.000,- per jaar. De meest gebruikte vormen zijn advertenties en folders. Overigens hebben drie tuinders ook een website op het internet.

Ten slotte: één belangrijke kostenpost is hier nog helemaal niet genoemd, en dat zijn de kosten voor aankoop van producten bij collega's of groothandel. Op veel bedrijven is deze kostenpost, samen met arbeid, de grootste. In paragraaf 5.5 wordt hier nog kort op ingegaan, maar de vraag of aankoop 'loont', dus of de marge die het bedrijf op het aangekochte product legt, ook de kosten van de extra arbeid en dergelijke vergoedt, wordt ook daar echter niet beantwoord. Zoals al eerder is opgemerkt zijn bij dit onderzoek geen gegevens over de arbeidskosten in guldens verzameld.

#### 5.4 Prijsstelling van het abonnement

Wanneer een tuinder begint met het direct vermarkten van producten betekent dat automatisch dat die tuinder ook zelf een prijs zal moeten vaststellen voor het te verkopen product. In dit onderzoek is ook aandacht besteed aan de prijsstelling op de betrokken bedrijven.

In de interviews is gevraagd naar de prijs van een tweepersoonsabonnement, een abonnement dat op de meeste bedrijven wel voorkomt, om het prijspeil te kunnen vergelijken. Daarnaast werd ook gevraagd naar de redentie achter de prijsvorming. Prijzen van boerderij-groente-abonnementen kunnen namelijk op verschillende manieren worden bepaald. Vraag en aanbod hebben natuurlijk hun invloed, maar de ondernemer zal in ieder geval proberen de kosten van het product en de arbeid er uit te krijgen. Daarnaast kan een ondernemer ook de prijs van zijn of haar boerderij-abonnement bepalen op grond van de prijzen die collega's vragen, of op basis van de prijzen van het groothandelsabonnement of natuurvoedingswinkels. Het bleek ook wel dat door de verschillende tuinders vele uiteenlopende strategieën worden gehanteerd ten aanzien van het prijsbeleid. De resultaten in tabel 5.9 geven dat aan.

Wat misschien nog wel het meest in het oog springt bij deze tabel is het feit dat verschillende tuinders zeggen hun prijzen te baseren op de prijzen van de concurrentie, in dit geval de natuurvoedingswinkels en het groothandelsabonnement, maar dat die op dezelfde concurrentie gebaseerde prijzen desondanks uiteenlopen van tien tot zeventien gulden.

Hierbij moet nadrukkelijk worden aangetekend dat het gaat om een indicatie van het prijspeil. De inhoud van een tweepersoonspakket verschilt namelijk wel enigszins van bedrijf tot bedrijf, en ook binnen elk bedrijf verschilt de inhoud van het pakket van week tot week.

Tabel 5.9: Prijzen van 2-persoonsabbonnementen

Bedrijf nr.	Prijs van 2-persoons abonnement	Opmerkingen	Prijs op basis van
1	F 13,-	Persoonlijk bezorgd	Kostprijs & concurrentie
2	F 13,50		Kostprijs & concurrentie
3	F 10,-		Concurrentie
4	F 14,50		Kostprijs & concurrentie
5	F 14,25		Kostprijs
6	F 14,-		Concurrentie
7	F 12,50		Kostprijs
8	F 13,75	Relatief groot pakket	Kostprijs
9	F 13,-	Berekend <sup>1</sup>	Ervaring
10	F 16,50	Excl. F 1,- voor vervoer	Concurrentie
11	F 15,-	Berekend <sup>2</sup>	Kostprijs
12	F 12,50		Concurrentie
13	F 12,50		Kostprijs

<sup>1</sup>Dit bedrijf heeft een 1- à 2-persoonspakket voor F 10,-

<sup>2</sup>Dit bedrijf heeft een 1-persoonspakket voor F 12,- en een 2 à 3-persoonspakket voor F 18,-

Aan de tuinders (met uitzondering van de eerste drie) werd ook gevraagd wat ze dachten dat er zou gebeuren bij een prijsverhoging van het abonnement. Een aantal tuinders had juist een prijsverhoging achter de rug, voor een deel naar aanleiding van een BBAB-thema-dag over de prijsstelling van het abonnement. Deze tuinders vertelden dat de terugloop van het aantal abonnementen was meegevallen, en dat de prijsverhoging dus een positief effect had gehad op het bedrijfsrendement. Van de 10 tuinders was er overigens maar één die tijdens de interviews een duidelijk negatief effect zei te verwachten van een prijsverhoging (het voorstel was een prijsverhoging van twintig procent). Op de genoemde BBAB-studiedag kwam ook al naar voren dat veel tuinders de indruk hadden dat de meeste abonnees niet echte 'prijskopers' zijn, maar veel meer belang hechten aan de kwaliteit van de producten en de traceerbaarheid. Zij zullen dus het abonnement niet zomaar vanwege een prijsverhoging opzeggen (Breet, 2000).

Op 6 maart 2000 hield de BBAB, de vereniging voor Biologische Boerderij-Abonnementen-Bedrijven, zoals gezegd, dus al een studiedag over dit onderwerp. De BBAB had namelijk zelf ook geconstateerd dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen de abonnementenbedrijven onderling als het gaat om de prijzen van de (vergelijkbare) pakketten. Andere conclusies van deze BBAB-studiedag waren:

- Alle bedrijven volgen min of meer hetzelfde prijsbeleid: de prijs van een pakket wordt aan de hand van de afzonderlijke producten vastgesteld volgens de marktprijs. In een enkel geval wordt ook de service doorberekend.
- Over het algemeen wordt de meerwaarde van een boerderij-abonnement niet in de prijs doorberekend. Met deze meerwaarde wordt bedoeld dat de consumenten niet alleen vers en goed voedsel aangeboden krijgen, maar dat ze ook precies weten waar de producten vandaan komen, hoe ze geteeld worden en ze krijgen zo bovendien de gelegenheid een lokaal, milieuvriendelijk bedrijf te steunen, waardoor ze rechtstreeks meewerken aan een stukje 'natuurbeheer'.
- Alle bedrijven zijn het er over eens dat dit eigenlijk wel zou moeten, vooral omdat dit nodig blijkt te zijn voor een stabiele bedrijfseconomie (het inkomen van de boer is nog steeds een sluitpost op de begroting van de BBAB-bedrijven).
- Er blijken grote verschillen te zijn in het productie- c.q. aankoopbeleid van de bedrijven: het aankopen van groenten in de winter als extra service voor de klanten zal voor sommige bedrijven efficiënt kunnen werken. Dit zou eigenlijk moeten resulteren in een eigen prijsbeleid, afhankelijk van de service die wordt aangeboden door het afzonderlijke bedrijf.

De op deze dag uitgewisselde informatie leverde voor veel BBAB-leden een aantal nieuwe gezichtspunten op (Breet, 2000).

### 5.5 Financieel rendement

In de vorige paragraaf werd al opgemerkt dat op veel biologische tuinbouwbedrijven de bedrijfseconomie nog steeds een sluitpost is. Oostindie (1999) merkte in zijn rapport al op dat veel biologische bedrijven blijkbaar genoeg nemen met een relatief laag inkomen. Het is in deze paragraaf de bedoeling om te proberen een indruk te geven wat voor soort resultaten behaald worden met bepaalde directe afzetsystemen, gebaseerd op de verzamelde gegevens.

Tabel 5.10: Omzetcijfers

Bedrijf nr.	Totaal (omzet in Hfl)	Abonnementen (in % van totaal)	Aantal abonnementen	Huisverkoop (in % van totaal)	Aantal klanten per week	Boerenmarkt (in % van totaal)	Groothandel (in % van totaal)	Overig (in % van totaal)	Aankoop <sup>1</sup> (%)
1	116.000	95	100	2,5	-		2,5		95
2	1.250.000	10	120	50	320		40		65
3	325.000	54	420	3	90		20	23	35
4	250.000	85	270	7,5	30			7,5	1,5
5	250.000	57,5	200	2,5	15	37,5	2,5		55
6	200.000	42,5	87	15	35	42,5			55
7	700.000	20	330	5	95		75 <sup>2</sup>		23

### Directe vermarkting door biologische tuinderijen

8	195.000	67	150	33	50				10
9	160.000	69	218	12,5	nvt		12,5	6	3
10	180.000	100	350						30
11	227.500	87,1	225	7,3	22		1,1	4,5	25
12	350.000	50	270			50			40
13	<sup>3</sup>	10	730				90		43
Gemiddeld		57,5		13,8		43,3	24,1	10,3	37

<sup>1</sup> Het percentage van de totale omzet dat wordt behaald uit verkoop van producten die zijn aangekocht.

<sup>2</sup> Omzet van afzet aan groothandel en 'overigen' tezamen.

<sup>3</sup> De totale omzet is bij dit bedrijf niet relevant, omdat daar een belangrijke akkerbouwpoot in zit.

In tabel 5.10 zijn de omzetcijfers van de 13 onderzochte bedrijven vermeld, ook per afzetkanaal. Met omzet wordt bedoeld: het totaal van de opbrengsten uit de verkoop van een bepaald product, in dit geval bijvoorbeeld biologische groente, of een groente-abonnement. Dat houdt in dat daar de kosten nog niet van zijn afgetrokken. Dat is hier zo gedaan om de bedrijven onderling beter te kunnen vergelijken. In paragraaf 5.2 is al uitgelegd dat met name de arbeidskosten op de verschillende bedrijven moeilijk vergelijkbaar zijn vanwege de inzet van vrijwilligers. Wanneer hier dus de kosten (waaronder de arbeidskosten) van de omzet zouden worden afgetrokken, zouden deze cijfers, in dat geval de bedrijfsresultaten, ook moeilijk vergelijkbaar worden. Gevolg is dus ook dat de omzet (veel) hoger kan zijn dan het inkomen op een bedrijf.

In tabel 5.10 is te zien dat gemiddeld in de onderzoeksgroep met abonnementenverkoop de meeste omzet wordt gehaald (gemiddeld 57 % van de totale omzet). Gemiddeld 37 % van de omzet wordt behaald met aangekochte producten. De spreiding rond deze en ook de andere gemiddeldes is echter groot. Het percentage omzet behaald met abonnementenverkoop loopt uiteen van 10 % tot 100 %. Het percentage omzet behaald uit verkoop aan de groothandel loopt uiteen van 1,1 % tot 90 %. Het percentage omzet behaald met aangekochte producten loopt uiteen van 1,5 % tot 95 %.

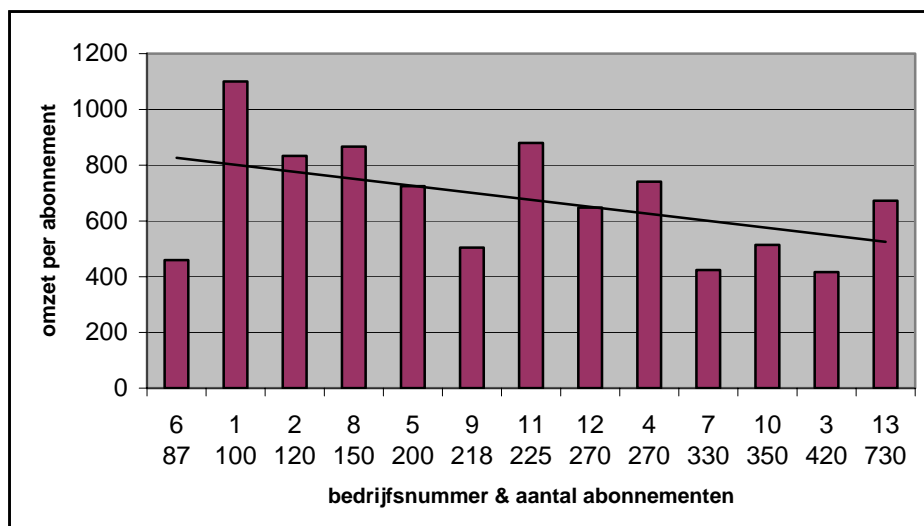
Met huisverkoop wordt gemiddeld ongeveer 13,8 % van de totale omzet behaald, waar uit geconcludeerd kan worden dat huisverkoop op de meeste bedrijven een ondergeschikte rol vervult. De boerenmarktverkoop is voor de bedrijven die dat doen gemiddeld van groter belang: 43 % van de totale omzet.

#### *Abonnementen*

Als wordt gekeken naar de omzet die op de verschillende bedrijven wordt behaald met de abonnementen, valt op dat de gemiddelde omzet per abonnement sterk uiteenloopt, van F 417,- per abonnement per jaar tot F 1.100,- per abonnement per jaar (diagram 5.5). De meeste bedrijven zitten echter rond de F 600,- à F 700,- omzet per abonnement per jaar. Het gemiddelde is

F 676,- jaaronzet per abonnement. De omzet per abonnement per jaar uit abonnementenverkoop staat voor elk bedrijf uitgezet in diagram 5.5 tegen het aantal abonnementen.

Diagram 5.5: Omzet per abonnement per jaar behaald door abonnementverkoop



De uitschieters in de onderzoeksgroep naar boven en naar onderen vertonen nauwelijks een verband met het aantal abonnementen, zo blijkt uit diagram 5.5, die op basis van tabel 5.10 is gemaakt. Dat wil zeggen: het is niet duidelijk of een hogere omzet per abonnement te behalen is door uitbreiding van het aantal abonnementen. De trend die in het diagram is aangegeven vertoont eerder een omgekeerd verband. Redenen voor dit verband kunnen zijn dat sommige bedrijven het abonnement niet het hele jaar door aanbieden, maar een winter- of voorjaarsstop houden, of de verschillen in prijsniveau, zoals in paragraaf 5.4 is aangegeven. Overigens kan het beeld dat in paragraaf 5.4 is geschetst een vertekend beeld zijn, omdat de prijzen die genoemd worden in tabel 5.9 niet de *gemiddelde* prijzen van de abonnementen zijn. Om daar achter te komen zou voor elk bedrijf de verdeling over de verschillende prijsklassen bekend moeten zijn. Die gegevens zijn echter niet verzameld.

#### Huisverkoop

Ook bij de verschillende boerderijwinkels loopt het financiële resultaat erg uiteen. Tabel 5.10 liet dit al zien. Dit uiteenlopen kan verschillende oorzaken hebben. In de eerste plaats hangt het samen met de opzet van de winkel. De boerderijwinkel met de hoogste omzet, de winkel van bedrijf 2 met een omzet van F 650.000,- per jaar en ruim 300 klanten per week is een echte, complete winkel, met een uitgebreid assortiment, koelvakken en een grote winkelruimte. Andere boerderijwinkels zijn veel eenvoudiger opgezet, minder groot, en met een minder groot assortiment.

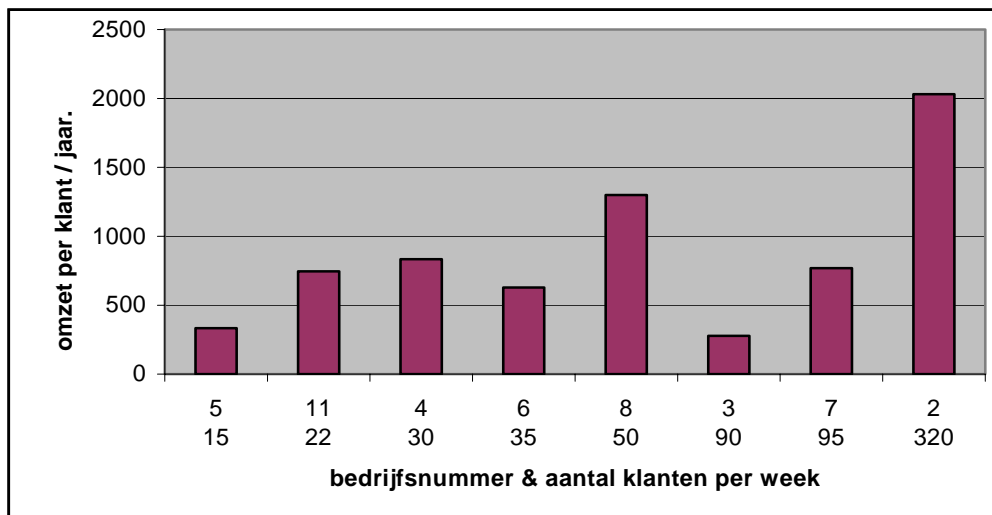
In de tweede plaats kan het te maken hebben met de locatie van de winkel. In een druk toeristisch gebied zullen meer klanten een boerderijwinkel aandoen dan in een rustig gebied.

In de derde plaats is de prijsstelling van de producten van belang. De prijs heeft een directe invloed op de hoogte van de omzet (dit is immers de hoeveelheid verkocht product x de productprijs per kg) en kan, zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, van bedrijf tot bedrijf erg verschillend zijn.

En ten slotte kan het aantal openingsdagen per jaar van invloed zijn. Sommige tuinders sluiten gedurende een bepaalde periode in het jaar de winkel, omdat er dan toch geen groente is om te verkopen. Andere tuinders openen hun winkel maar een of twee dagen per week, bijvoorbeeld om arbeid te besparen, maar het heeft ongetwijfeld ook invloed op het aantal klanten.

De omzet per klant in diagram 5.6 is de totale jaarmomzet van de winkel gedeeld door het aantal klanten per week. Dit kan worden opgevat als een indicatie van de gemiddelde besteding per klant per jaar.

Diagram 5.6: Omzet per klant per jaar behaald door huisverkoop



Gemiddeld over alle bedrijven is de jaarmzet per klant F 864,-. Het is echter niet onwaarschijnlijk dat klanten in winkels met een uitgebreider assortiment over het algemeen meer besteden. En inderdaad zijn in diagram 5.6 de twee bedrijven met de hoogste omzet per klant per jaar ook de twee bedrijven die de meeste aandacht aan de inrichting van de winkel besteden en het grootste assortiment hebben. Dit zijn bedrijf nr. 8 en bedrijf nr. 2, met gemiddeld F 1.665,- jaarmzet per klant. Op bedrijf nr. 2 is een bijna compleet assortiment aanwezig om door te gaan voor natuurvoedingswinkel. Het is niet onwaarschijnlijk dat dit invloed heeft op het aantal klanten en ook op de gemiddelde besteding per klant, en bovendien andersom ook: dat hoe hoger de gemiddelde besteding per klant is, hoe meer een tuinder geneigd zal zijn extra aandacht te schenken aan de inrichting van de winkel. Op de overige bedrijven (dus niet bedrijf nr. 2 en nr. 8) is de gemiddelde jaarmzet per klant F 597,-, beduidend lager dus. Overigens, het in paragraaf 5.2 bij diagram 5.3 genoemde bedrijf nr. 3 met een relatief hoge arbeidsefficiëntie, komt hier in dit diagram relatief laag uit: bij 90 klanten per week haalt het bedrijf een omzet van F 25.000,-, en dus een omzet per klant van F 278,-, het laagst van alle bedrijven.

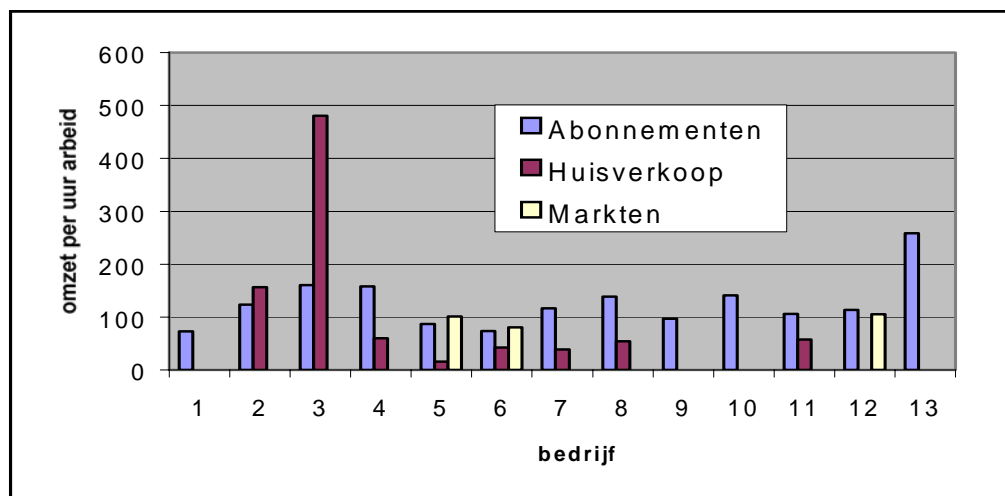
#### *Boerenmarkten*

De dagomzet die gehaald kan worden met een kraam op een boerenmarkt varieert van F 2.000,- tot ongeveer F 3.500,-. Dit bedrag hangt niet zozeer samen, zo lijkt het, met het aantal klanten dat per dag langskomt, maar eerder met de openingstijd van de markt. Op een dag van 9 uur 's ochtends tot 4 uur 's middags kan een omzet van rond de F 3.000,- gehaald worden.

### 5.6 De bedrijfseconomische vergelijking van de afzetvormen

Om de vergelijking tussen de verschillende afzetvormen te kunnen maken is er hier voor gekozen om de arbeidsproductiviteit als maat te nemen voor het financiële rendement van elke afzetvorm. De arbeidsproductiviteit geeft aan hoeveel één uur arbeid, financieel gezien, oplevert. Omdat met name arbeid, zo zal ook uit het volgende hoofdstuk blijken, op veel bedrijven een belangrijke beperkende factor is, kan juist arbeidsproductiviteit een goede bedrijfseconomische indicator zijn om verschillende afzetsystemen te vergelijken. In dit geval is als maat voor de arbeidsproductiviteit gewerkt met de maat 'omzet per uur arbeid'. Daartoe zijn de omzetcijfers uit paragraaf 5.5 en de gegevens over de arbeidsinzet uit paragraaf 5.2 gecombineerd tot diagram 5.7 hieronder. De redenen om hier te werken met 'omzet per uur arbeid' in plaats van bijvoorbeeld 'netto winst per uur arbeid' zijn dezelfde als die besproken zijn in paragraaf 5.5 en die nog besproken zullen worden in hoofdstuk 7, 'Discussie': de netto winst is zo afhankelijk van de specifieke kenmerken van elk bedrijf, dat de 'netto winst' als kengetal om te vergelijken met andere bedrijven onbetrouwbaar is.

Diagram 5.7: Omzet per uur arbeid in guldens



In het bovenstaande diagram 5.7 staat dus voor elk bedrijf de omzet per uur arbeid uitgezet, uitgesplitst naar afzetvorm. Uit dit diagram kan nu worden afgelezen dat gemiddeld genomen de abonnementenverkoop de hoogste omzet per uur arbeid realiseert (gemiddeld F 111,- per uur). En afgezien van het extreme geval van bedrijf nr. 3 (het bedrijf dat in paragraaf 5.2 en 5.5 ook al werd beschreven) kan ook worden geconcludeerd dat huisverkoop van de drie in diagram 5.7 uitgezette afzetvormen gemiddeld over de dertien bedrijven de laagste omzet per uur arbeid realiseert (gemiddeld F 61,- per uur, exclusief bedrijf 3). De boerenmarktverkoop zit daar tussenin, op gemiddeld F 96,- omzet per uur arbeid. Overigens moet hier nogmaals wel bij worden opgemerkt dat het aantal gegevens erg klein is, en deze uitkomsten vooralsnog dus weinig zeggen over andere bedrijven, buiten dit onderzoek.

### 5.7 Normatieve benaderingen

Op grond van de bovenstaande informatie kan nu geprobeerd worden een inschatting te maken wat nu een 'haalbare kaart' is met betrekking tot de verschillende afzetssystemen. Hiermee wordt bedoeld dat de verzamelde bedrijfseconomische gegevens, die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd, gebruikt kunnen worden om een benadering te maken van wat bijvoorbeeld de consequenties zijn als een tuinder zou beginnen met abonnementenverkoop en er daarbij van uit gaat dat voor het betreffende bedrijf, stel, honderd abonnementen realistisch is. Hoeveel arbeid zal dat dan gaan kosten? En aan hoeveel omzet kan dan gedacht worden?

In de tabellen 5.11 en 5.12 zijn voor respectievelijk abonnementenverkoop en huisverkoop deze zogenaamde *normatieve* benaderingen berekend. Er wordt een norm gesteld, bijvoorbeeld 100 of 200 abonnementen bij een gemiddelde prijs per abonnement van F 15,-, en aan de hand van de verzamelde gegevens wordt bekeken wat ongeveer de bijbehorende arbeidsbehoefte is, en wat een aannemelijke jaaromzet zou kunnen zijn.

Het moet duidelijk zijn dat het hier slechts om benaderingen gaat, en dat extrapolatie van deze benaderingen gevaarlijk is. Om een simpel voorbeeld te noemen: in tabel 5.11 wordt als bepalende factor voor de hoeveelheid benodigde arbeid het aantal abonnementen genomen, maar in werkelijkheid zijn er, zoals ook al eerder werd gemeld in paragraaf 5.2 'Arbeid', meerdere factoren bepalend voor de arbeidsbehoefte, bijvoorbeeld het aantal soorten abonnementen en de ervaring van de ondernemer.

De tabellen 5.11 en 5.12 geven een indicatie van wat op grond van de verzamelde gegevens beschouwd kan worden als 'normaal'.

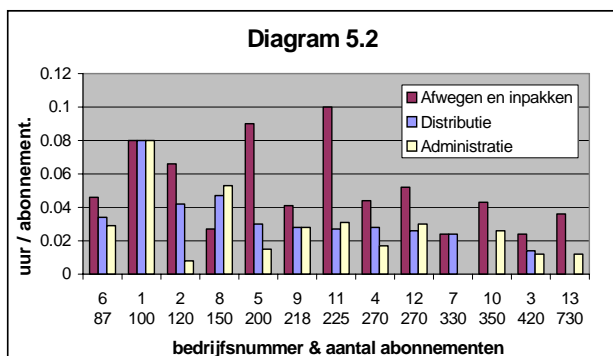
*Abonnementenverkoop*

Allereerst een benadering van de bedrijfseconomische consequenties van abonnementenverkoop. De norm is hier het aantal abonnementen. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld als norm wordt gesteld: een bedrijf heeft 100 abonnementen. Wat betekent dit dan voor de arbeidsbehoefte? Enzovoorts.

Om tot goede en bruikbare benaderingen te komen, is het nodig om de beschikbare gegevens goed en

overzichtelijk te rangschikken, op zo'n manier dat gemiddeldes eenvoudig kunnen worden afgelezen. In diagram 5.2 (paragraaf 5.2) is dit bijvoorbeeld al voor de arbeidsbehoefte van de verkoop met abonnementen gedaan.

Met behulp van diagram 5.2 is het nu mogelijk om voor elk van de drie taken uit het diagram een gemiddelde te bepalen voor verschillende categorieën. Bijvoorbeeld: de gemiddelde arbeidsbehoefte per abonnement voor het inpakken en afwegen van de pakketten, voor de bedrijven met rond de honderd abonnees, in dit geval de eerste drie, bedrijf nr. 6, bedrijf nr. 1 en



bedrijf nr. 2, is ongeveer 0,063 uur per abonnement. Wanneer dit gemiddelde nu wordt vermenigvuldigd met 100 abonnementen is dit een behoorlijke indicatie van de arbeidsbehoefte voor het afwegen en inpakken van een bedrijf met 100 abonnementen. De uitkomst is 0,063 uur per abonnement x 100 abonnementen ≈ 6,3 uur. In tabel 5.11 is deze arbeidsbehoefte benaderd met 6 uur.

Bij deze normatieve benaderingen is overigens uitgegaan van de volgende aannames:

- De bedrijven die worden meegenomen bij de bepaling van het gemiddelde in een bepaalde categorie moeten vergelijkbaar zijn. Voor verduidelijking hiervan: zie voorbeelden 1 en 2 in bijlage 2. Bij de bepaling van de vergelijkbaarheid van bedrijven heb ik overigens in enkele gevallen mijn eigen beoordelingsvermogen de doorslag laten geven.
- Voor de benadering van de jaaromzet van de abonnementenverkoop is uitgegaan van de volgende berekening: aantal abonnementen x gemiddelde prijs x 50 weken.

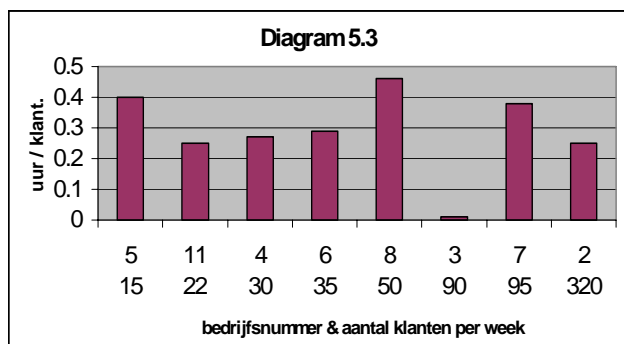
Tabel 5.11: Normatieve benadering: abonnementen

Aantal Abonnementen n	Afwegen & inpakken	Distributie	Administratie	Gem. prijs	Jaaromzet
100	6 uur/week	4 uur/week	3 uur/week	F 15,-	F 75.000,-
100	6 uur/week	4 uur/week	3 uur/week	F 17,-	F 85.000,-
200	10-12 uur/week	6 uur/week	5 uur/week	F 15,-	F 150.000,-
200	10-12 uur/week	6 uur/week	5 uur/week	F 17,-	F 170.000,-
300	12-14 uur/week	8 uur/week	7 uur/week	F 15,-	F 225.000,-
400	14 uur/week	8 uur/week	7 uur/week	F 15,-	F 300.000,-

De variatie van de gemiddelde prijs van het abonnement in tabel 5.11 kan worden opgevat als gevoeligheidsanalyse van de jaaromzet ten opzichte van de prijs, ofwel: hoeveel verandert de jaaromzet als de prijs met -in dit geval- twee gulden verandert?

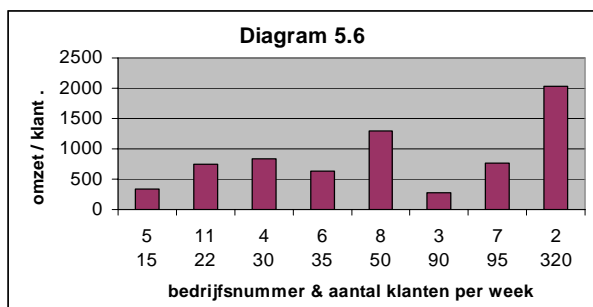
*Huisverkoop*

De tweede tabel met normatieve benaderingen, tabel 5.12, gaat over huisverkoop. Hier is als norm het aantal klanten per week genomen. Voor de berekening van deze benaderingen kunnen de diagrammen 5.3 ('Arbeidsinzet per klant') in paragraaf 5.2 en





5.6 ('Omzet per klant') in paragraaf 5.5 worden gebruikt. Op vergelijkbare wijze als bij de abonnementenverkoop is de arbeidsinzet voor huisverkoop bij verschillende aantallen klanten per week benaderd. Er zijn 3 normen gesteld: 30, 60 en 100 klanten per week. De 8 bedrijven met huisverkoop zijn over deze drie categorieën verdeeld, en met behulp van de gemiddeldes zijn de benaderingen berekend. Echter, ook voor de benaderingen met betrekking tot huisverkoop geldt de aanname dat de bedrijven vergelijkbaar moeten zijn. Uit diagram 5.3 blijkt dat wat de arbeidsbehoefte per klant per week betreft, bijvoorbeeld bedrijf nr. 3 duidelijk niet vergelijkbaar is met de andere bedrijven. In eerdere paragrafen is al uitgelegd wat de achtergrond is van de lage arbeidsbehoefte voor de boerderijwinkel van bedrijf nr. 3. Hiermee is bij de bepaling van de benaderingen rekening gehouden. In genoemde bijlage 2 staan twee voorbeelden van de berekeningen voor de normatieve benaderingen, waaruit blijkt op welke manier er met dergelijke uitzonderingsgevallen is omgegaan.



Voor de bepaling van de normatieve benadering van de jaaromzet van huisverkoop is gebruik gemaakt van diagram 5.6 uit paragraaf 5.5. In deze diagram staat de omzet per klant per jaar behaald door huisverkoop van elk bedrijf uitgezet. Er was al opgemerkt dat dit een indicatie is van de gemiddelde besteding per klant. Uit dit diagram werd duidelijk dat vooral bedrijven met een 'echte' boerderijwinkel, met een ruim assortiment en veel aandacht voor de presentatie van de producten een hoge omzet per klant behalen,

wat dus wil zeggen dat klanten in dergelijke winkels over het algemeen meer besteden. Ook werd bij dit diagram opgemerkt dat zulke winkels waarschijnlijk meer klanten aantrekken, en andersom, dat hoe meer klanten een winkel aantrekt, hoe meer de tuinder geneigd zal zijn extra aandacht te besteden aan de inrichting van de winkel en het assortiment. Bij de benadering van de jaaromzet behaald door huisverkoop is er dan ook van uitgegaan dat de omzet per klant stijgt naarmate een boerderijwinkel meer klanten per week aantrekt. Verder is ook hier gebruik gemaakt van categorieën en gemiddeldes. Zie ook bijlage 2.

Tabel 5.12: Normatieve benadering: huisverkoop

Aantal klanten per week	Arbeid voor de winkel	Jaaromzet
30	8 uur/week	F 22.000,-
60	20 uur/week	F 60.000,-
100	30 uur/week	F 105.000,-

De totstandkoming van tabel 5.11 en 5.12 is voornamelijk gebeurd op basis van gemiddeldes, zoals beschreven, maar soms was het nodig om op basis van andere informatie de berekeningen te nuanceren en soms te werken met schattingen. Deze werkwijze wordt verder toegelicht in bijlage 2 waarin twee voorbeelden zijn opgenomen van berekeningen van waardes uit de tabellen 5.11 en 5.12. Deze tabellen geven dan ook geen algemeen geldende richtwaardes aan, maar zijn slechts indicaties. Er zijn vele mogelijke oorzaken te bedenken waarom cijfers uit de praktijk af zouden kunnen wijken van de in tabel 5.11 en tabel 5.12 gepresenteerde cijfers.

## Hoofdstuk 6: Kwalitatieve analyse: bedrijfsfilosofie en ervaringskennis

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat de grote variatie in de groep geïnterviewde tuinders voor een belangrijk deel terug gaat op de keuzes van de ondernemers ten aanzien van hun bedrijfsvoering. Ook hebben deze keuzes in veel gevallen een belangrijke invloed op de bedrijfstechnische en bedrijfseconomische resultaten.

In dit onderzoek is om die reden ook gekeken naar waar de prioriteiten van de ondernemers liggen, waarom ze eigenlijk werken zoals ze werken, en wat ze zelf beschouwen als de sterke en zwakke kanten van hun bedrijven. Dat is moeilijk onderzoek omdat het resultaat ervan een zo mogelijk nog grotere variatie vertoont dan bij de kwantitatieve gegevens. Iedere tuinder heeft een eigen filosofie, een eigen kijk op het vak en op de sector.

Dit hoofdstuk beschrijft de bedrijfsfilosofie van de bij het onderzoek betrokken tuinders. Bij de indeling van dit hoofdstuk is in belangrijke mate de lijn van het interview aangehouden. In het interview werd eerst gevraagd naar de opvattingen van tuinders over directe afzet en hun prioriteiten daarbij. Daarna werd gevraagd om het eigen bedrijf te beoordelen en de sterke en zwakke kanten ervan aan te geven (zie ook bijlage 2: de vragenlijst).

In het slot van dit hoofdstuk wordt in het kort ook ingegaan op de eventuele 'ervaringskennis' waarover de geïnterviewde tuinders beschikken.

### 6.1 Waarom directe afzet en wat is daarbij belangrijk?

Onderstaande tabel 6.1 is tijdens de interviews voorgelegd aan de tuinders. Tijdens de interviews was de tabel uiteraard leeg. Er werd aan de tuinders gevraagd aan te geven of ze bepaalde aspecten bij de groenteteelt en -afzet belangrijk dan wel onbelangrijk vonden. De tussenvorm 'belangrijk, maar...' was voor de twijfelgevallen. Bij het interview bestond voor de tuinders ook de mogelijkheid om zelf nog met andere zaken te komen, die zij belangrijk achtten.

Tabel 6.1: Scorelijst waardering van randvoorwaarden door biologische tuinders

(aantallen)	Belangrijk	Belangrijk, maar...	Onbelangrijk
Arbeidsvreugde	11	1	0
Contact met klanten	11	1	0
Alleen lokale afzet	9	2	1
Economisch resultaat	8	4	0
Kleinschaligheid	7	3	2
Positieve waardering door omgeving	6	5	1
Sociale functie	6	4	2
Alleen eigen producten	3	7	2

#### *Arbeidsvreugde*

Van de 8 in tabel 6.1 genoemde aspecten kan 'Arbeidsvreugde' eigenlijk min of meer worden beschouwd als de resultante van de overige aspecten. Alle tuinders vinden arbeidsvreugde, plezier in het werk, belangrijk. En uit de rest van tabel 6.1 blijkt eigenlijk wat de tuinders beschouwen als de bepalende factoren voor dat plezier in het werk. Als eerste is dat het contact met klanten, als tweede de regionale afzet, enzovoorts. Uit tabel 6.1 blijkt dus ook dat het voor veel van deze biologische tuinbouwbedrijven niet het economische resultaat is dat het meeste telt, maar eerder het contact met klanten (en plezier in het werk). Daarnaast, en dat is opvallend, wordt ook door veel tuinders aangegeven dat kleinschaligheid belangrijk is. Dit is opvallend omdat in het rapport van Oostindie (1999) juist deze kleinschaligheid wordt genoemd als knelpunt bij de verdere ontwikkeling van BD-bedrijven.

De redenen voor de positieve waardering van kleinschaligheid zoals de tuinders die tijdens de interviews aangaven zijn tweeledig:

Biodiversiteit en diversiteit in het landschap.

Arbeidsvreugde. Er was een tuinder die dit als volgt uitlegde: "Als mijn bedrijf groter zou zijn, zou ik meer arbeid moeten mechaniseren. Ik zou dus meer op de trekker moeten gaan zitten, werk waar ik niet van hou. Dus om schaalvergroting sta ik niet echt te springen".

### *Sociale functie*

Uit tabel 6.1 blijkt dat 10 tuinders ook een zeker belang toekennen aan de 'sociale functie' van hun bedrijf. De sociale functie van een landbouwbedrijf kan echter op een aantal verschillende manieren worden geïnterpreteerd. In deze studie gaat het om de sociale functie van het landbouwbedrijf in zijn algemeenheid, de interpretatie is aan de tuinders overgelaten.

De eerste sociale functie die een landbouwbedrijf kan hebben is de maatschappelijke functie, de zorg voor het milieu, voor een gezond product en voor een aantrekkelijk landschap.

Daarnaast kan een landbouwbedrijf een sociale functie hebben omdat het bedrijf zich openstelt voor bezoekers. Er is eventueel een winkeltje waar mensen producten van het bedrijf kunnen kopen, of het bedrijf doet anderszins aan directe vermarkting. Verder kunnen burgers er vrijwilligerswerk verrichten, en de boer of tuinder neemt de tijd om de bezoekers of de vrijwilligers het een en ander over het bedrijf uit te leggen. Dit zou de gastvrouw-/heerfunctie kunnen worden genoemd, of de educatieve functie.

Een derde sociale functie kan de zogenaamde toeristische functie zijn. Dit houdt in dat de boer of de tuinder delen van het bedrijf openstelt voor toeristen, bijvoorbeeld door de aanleg van wandelpaden, het plaatsen van informatieborden en/ of picknickplekken, en misschien in combinatie met huisverkoop en agrarisch natuurbeheer.

Ten slotte, de vierde sociale functie die een landbouwbedrijf kan hebben is de zorgfunctie, waarbij het landbouwbedrijf zich openstelt voor sociaal zwakkeren, en in bepaalde gevallen ook een deel van de begeleiding van deze mensen overneemt van zorginstellingen. Deze zogenaamde zorglandbouw kent overigens ook vele verschillende constructies en gradaties (Hassink en Trip, 2000).

### *Praktische inpasbaarheid*

De meeste tuinders wisten heel duidelijk uit te leggen waarom ze bepaalde zaken belangrijk vonden en andere zaken niet. Over het belang van de lokale afzet werd bijvoorbeeld gezegd door een tuinder dat dit belangrijk was om te ontsnappen aan de macht van de groothandelaren die de prijzen continu onder druk houden. Er 4 bedrijven (waaronder niet dit bedrijf) die helemaal niet aan groothandelaren leveren. De andere 9 leveren dus wel aan de groothandel, vaak om praktische redenen (eenvoudiger teeltplan, primeurprijzen). Dat het de meeste van de geïnterviewde tuinders niet altijd lukt om zo te werken als ze eigenlijk wel zouden willen geldt ook voor de vraag hoe belangrijk het is om alleen eigen producten te vermarkten. Slechts 2 tuinders vonden dit ronduit onbelangrijk. Alle anderen hechtten er op de een of andere manier toch belang aan dat de producten die vermarkt worden van het eigen bedrijf komen. Maar van alle dertien geïnterviewde bedrijven is er niet een die inderdaad alleen eigen producten verkoopt. Vaak zitten daar ook praktische redenen achter, zoals:

De overbrugging in de winter of het voorjaar wanneer men toch een gevarieerd pakket of een compleet assortiment wil houden.

Om het assortiment aan te vullen.

Een collega kan van een bepaald product een betere kwaliteit leveren.

Om te besparen op het aantal teelten op het eigen bedrijf i.v.m. bijvoorbeeld de arbeidsdruk.

Om te besparen op investeringen in mechanisatie.

Het percentage van de totale omzet dat wordt behaald door aangekochte producten loopt uiteen van 1,5 tot ruim 90 %. Op slechts drie bedrijven is dit percentage lager dan 20 %, terwijl het gemiddelde rond de 37 % ligt (zie ook tabel 5.10, hoofdstuk 5).

### *Overige doelstellingen*

Naast de in tabel 6.1 genoemde randvoorwaarden konden de tuinders ook zelf aangeven wat zij nu zelf specifiek erg belangrijk vinden bij de bedrijfsvoering. Een aantal zaken werd hierbij genoemd:

De biologische of biologisch-dynamische gedachte (van de 13 bedrijven zijn er 9 biologisch-dynamisch en 4 ecologisch), bijvoorbeeld het lange-termijndenken, het kringloopdenken, de diversiteit aan teelten, of het gemengde karakter van het bedrijf.

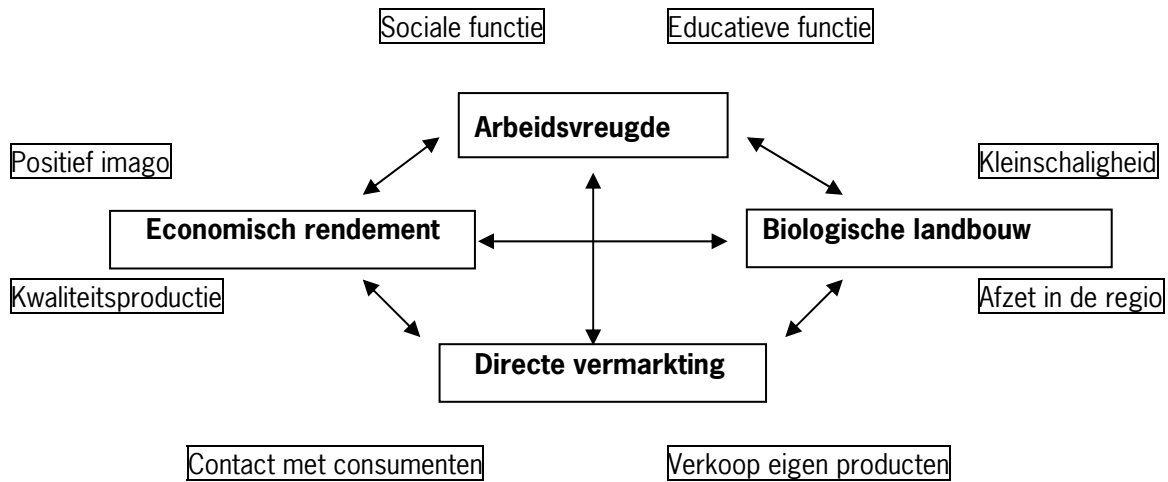
Het leveren van kwaliteitsproducten.

De educatieve functie: bedrijven met directe afzet krijgen meer bezoekers dan gemiddeld en zijn dus belangrijk bij de beeldvorming over landbouw in de samenleving.

*Samenhang*

Het komt er, samenvattend, op neer dat de tuinders uit dit onderzoek de directe vermarkting van hun biologische groente een belangrijke randvoorwaarde vinden bij de bedrijfsvoering, niet alleen vanwege het extra inkomen, maar ook vanwege het contact met de klanten, en de gedachte van afzet in de regio omwille van de beperking van transport en energiegebruik. In onderstaande figuur staat schematisch weergegeven hoe de verschillende opvattingen van de geïnterviewde tuinders samenhangen

Figuur 6.1: Samenhang van opvattingen van biologische groentetelers met directe afzet



## 6.2 Sterke en zwakke kanten

Naast de randvoorwaarden is in het interview ook gevraagd aan de tuinders om zelf eens het eigen bedrijf te beoordelen op de sterke en zwakke punten en om zo mogelijk ook de kansen en bedreigingen van de toekomst te benoemen. Voor de meeste tuinders, zo viel tijdens de interviews waar te nemen, was dit een lastige vraag. Tabel 6.2 diende bij de interviews als leidraad, maar de meeste antwoorden vielen buiten de vier vooraf geselecteerde vakken, maar in de categorie 'overig'. Deze analyse is overigens in de bedrijfskunde bekend als de 'SWOT', wat staat voor strengths, weaknesses, opportunities, threats ofwel sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen.

In tabel 6.2 is, net als tabel 6.1 een scorelijst met aantallen bedrijven opgenomen. Zo waren er bijvoorbeeld 6 tuinders die de afzetkant expliciet een sterke kant van hun bedrijf noemden. Dat wil dus niet zeggen dat de 7 anderen de afzetkant van hun bedrijven zwak vinden, want dat waren er, zoals ook te zien is, 0. Overigens zal de lezer merken dat wanneer de aantallen in de rijen of in de kolommen opgeteld worden de uitkomst niet vaak precies dertien is. Dat komt omdat sommige tuinders bijvoorbeeld meerdere sterke punten noemden van hun bedrijf, en in die gevallen zijn ze ook meerdere malen gescoord, of er juist helemaal geen een konden bedenken.

Tabel 6.2: Scorelijst SWOT

(aantallen)	Teelt	Afzet	Arbeid	Financieel	Overig
Sterke kanten	5	6	1	1	11
Zwakke kanten	3	0	6	2	4
Kansen	1	5	1	0	2
Bedreigingen	1	6	2	0	6

De belangrijkste punten uit deze tabel zijn:

- Zes tuinders zien de afzetkant van hun bedrijf als sterk punt. Vijf tuinders zien kansen om de afzetkant te ontwikkelen, te verbeteren of uit te breiden. Maar er zijn ook zes tuinders die de bedreigingen van de toekomst vooral op het afzetvlak zien. De bedreigingen die genoemd werden zijn:

Verandering van de mentaliteit van de consumenten; in de toekomst zullen wellicht minder consumenten interesse hebben in een boerderij-abonnement. Een enkele tuinder vermoedt dat zo'n abonnement wel eens een gewoon modeverschijnsel zou kunnen zijn: als het nieuwtje er af is wil men weer wat nieuws. Overigens wordt dit niet altijd als negatief ervaren door de betreffende tuinders. Er was er een die opmerkte dat stilstand ook in deze sector achteruitgang betekent: een verandering van de mentaliteit van de consumenten stelt het ondernemerschap van de tuinders op de proef.

Groeiende concurrentie vanuit het groothandelsabonnement en de supermarkten (Overigens: van de 13 abonnementsbedrijven melden er 5 dat hun aantal abonnementen groeit, 6 dat het aantal stabiel is, en 2 dat het aantal daalt. Van het groothandelsabonnement van Odin daalde in het afgelopen seizoen, ter vergelijking, het aantal abonnees van 29.000 naar 25.000 (Agrarisch Dagblad, 2000). Later trok dit aantal echter weer aan tot 26.000 (Brinkman, 2001).)

De prijzen van biologische producten zullen dalen, en daardoor zal de prijsstelling van het boerderijabonnement nog meer onder druk komen te staan dan nu al het geval is. Het is de vraag of het dan nog mogelijk zal zijn om de verleende service door te berekenen in de prijs van het abonnement, en dus of het nog wel - puur economisch bekeken - interessant is om überhaupt met boerderij-abonnementen te werken. Misschien zal samenwerking in de toekomst een goede, maar onvermijdelijke oplossing blijken te zijn.

Het feit dat zes tuinders de arbeidsbehoefte op hun bedrijven als zwakte noemen, bevestigt de stelling dat de arbeidsbehoefte een groot knelpunt voor de biologische landbouw van de toekomst zal worden. Er is ook 1 tuinder die juist op het gebied van de arbeid ontwikkelingskansen voor zijn bedrijf ziet, omdat, zo zegt hij, de mechanisatie steeds verder gaat en er steeds meer nieuwe mogelijkheden komen door de voortgang van de technologie in de biologische sector.

Dat relatief veel tuinders de teeltkant van hun bedrijf als sterk punt noemen kan te maken hebben met het feit dat de bedrijven o.a. geselecteerd zijn op ervaring en het aantal jaren dat ze al in het vak zitten. Een aantal tuinders bevestigde het idee dat het vooral startende bedrijven zijn die problemen hebben met de teelt. In dit onderzoek was dat verband ook te vinden. Wanneer de tuinder meer ervaring krijgt met de groenteteelt gaat hij of zij andere knelpunten in het bedrijf onderscheiden.

De interessantste kolom van tabel 6.2 staat echter helemaal rechts. Dat is de kolom 'overig'. Hieronder staan de belangrijkste punten die in die kolom door de tuinders genoemd werden.

#### *Sterke kanten*

- Niet afhankelijk zijn van vrijwilligers.(1x)
- Het gemengde karakter of de veelzijdigheid van en op het bedrijf (bv. ook biodiversiteit en natuurwaarden).(5x)
- De pakketten kunnen vullen met voornamelijk eigen producten.(1x)
- Klantenbinding en klantvriendelijkheid.(2x)
- De kwaliteit van de producten.(1x)
- De sociale functie die het bedrijf vervult.(1x)

#### *Zwakke kanten*

- Door de veelzijdigheid krijgen sommige belangrijke zaken te weinig aandacht. (3x)
- De aanpassing aan de wetgeving.(1x)

#### *Kansen*

- Kwaliteitsproductie.(2x)

#### *Bedreigingen*

De hygiënewetgeving, bv. HACCP.(3x)

De mestwetgeving, bv. MINAS: vollegrondsgroenteteelt is een relatief intensieve vorm van landbouw, en daarmee in sommige gevallen de bemesting ook, bijvoorbeeld om meerdere teelten per jaar op het zelfde stuk grond mogelijk te maken. De MINAS-wetgeving stelt een maximum aan de hoeveelheid mest per hectare, waardoor intensieve tuinders gedwongen worden om of te extensiveren, met verlies van productie, of te investeren in land. (1x)

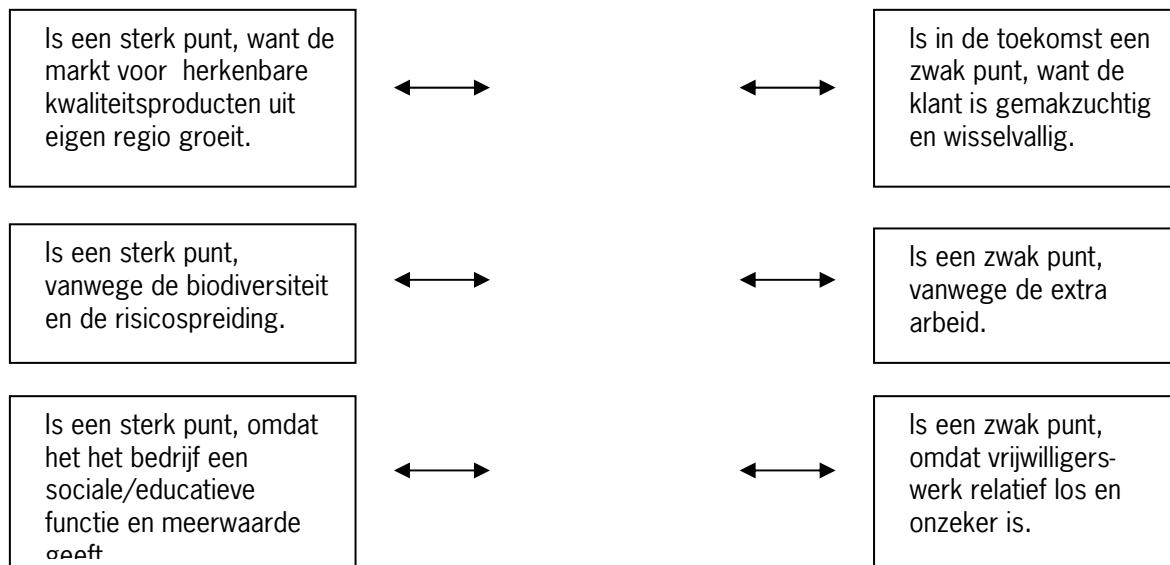
Enkele bedrijven zijn gevestigd op landgoederen of op gepachte grond: bij sommige van die bedrijven bestaat het gevaar dat de eigenaar van de grond op een dag beslist dat de tuinderij moet verdwijnen.(2x)

Het lijkt er op dat veel tuinders juist het direct vermarkten van producten een belangrijke versterking van hun bedrijf vinden en niet iets anders. Velen zien de kansen voor de ontwikkeling van hun bedrijf in de toekomst ook vooral op dit gebied liggen, ondanks dat er ook pessimistische geluiden te horen zijn over de ontwikkelingen van de directe vermarkting.

De ontwikkeling van de vraag naar direct vermarkte producten, en de ontwikkeling van de concurrentie vanuit supermarkten, groothandelsabbonementen, natuurvoedingswinkels e.d. houdt veel tuinders bezig. Het grootste deel van de tuinders verwacht dat de vraag naar een kwalitatief goed product, met een bekende historie en een controleerbare herkomst in de toekomst zal stijgen (zie ook: Visser, 1999b), maar er zijn er ook die een omgekeerde ontwikkeling verwachten naar een consument die steeds meer waarde hecht aan gemak en snel inkopen kunnen doen, en die minder geïnteresseerd zal zijn om hier of daar nog wat groente te gaan kopen.

In deze toekomstverwachtingen schuilt dus een schijnbare tegenstelling: men er trots op het eigen product direct te kunnen verkopen, en is ook optimistisch voor de ontwikkelingen van de directe vermarkting op het eigen bedrijf, maar als het gaat om de toekomst van de sector, om de toekomst van de directe vermarkting in het algemeen, is men veel negatiever. Ook in andere gevallen is sprake van (schijnbare) tegenstellingen in de opvattingen van de geïnterviewde tuinders, die hieronder in figuur 6.2 schematisch staan weergegeven. Deze tegenstellingen geven een zekere bescheidenheid van de sector aan: de tuinders hebben een bepaalde aanpak, waar ze om bepaalde redenen achter staan, maar ze zien ook de keerzijde van hun werkwijze. De tuinders schamen zich over het algemeen niet om het eigen bedrijf kritisch te beoordelen.

*Figuur 6.2: Tegenstellingen in de opvattingen van de geïnterviewde tuinders*



Op deze manier heeft de SWOT-analyse aangetoond dat de tuinders weliswaar soms tegenstrijdige percepties hebben, maar daarbij ook wel hele duidelijke percepties voor ogen hebben, en die ook goed kunnen beargumenteren en ook bekritisieren. Voor veel tuinders is hun tuinderij toch een beetje opgezet op idealistische fundamenteën, die soms misschien wel strijdig zijn met de principes van de (economische) werkelijkheid, maar die desondanks de tuinderij dragen en de bedrijfsvoering op hun manier beïnvloeden.

### 6.3 Ervaringskennis

Ervaringskennis is specifieke vakkennis van een ondernemer over zijn of haar eigen onderneming, meestal opgedaan door uitproberen en eigen waarnemingen.

Aan het begin van het onderzoek was het idee om in dit uiteindelijke rapport een apart hoofdstuk op te nemen over ervaringskennis van de tuinders. De reden om daar achteraf van af te zien is een betrekkelijk eenvoudige: de hoeveelheid verzamelde informatie die onder het kopje 'ervaringskennis' zou kunnen vallen is te gering. Daarvoor zijn misschien een aantal redenen aan te wijzen:

Een groot deel van de ervaringskennis in de landbouw wordt van de oudere op de jongere generatie doorgegeven. Aangezien de bedrijven uit dit onderzoek slechts in een enkel geval meer dan een generatie oud zijn, en in veel gevallen pas in de jaren '90 gestart, is het begrijpelijk dat een groot deel ervaringskennis nog moet worden opgebouwd.

De vraag is in hoeverre een onderzoek als dit in staat is echte ervaringskennis naar boven te halen. Misschien zou het onderzoek zich, om echt ervaringskennis te verzamelen, meer moeten toespitsen op een specifiek probleem, zoals arbeidsbesparing bij het samenstellen van de pakketten.

Wat heel duidelijk werd tijdens de interviews, is dat de kennis van de tuinders vooral op het gebied van de teelt ligt. Verschillende tuinders waren ook erg bezig met het verbeteren van de teelt, sommigen zijn actief in studieclubs of participeren in onderzoeksprojecten, waaruit blijkt dat de aandacht vooral uitgaat naar de teelt. Wanneer hier ervaringskennis over de teeltmethodes zou zijn verzameld had het waarschijnlijk wel een hoofdstuk kunnen worden. Hierbij vergeleken komt de aandacht voor de organisatie van de afzet in veel gevallen op de tweede plaats.

Maar desalniettemin: sommige tuinders hebben wel iets gezegd over hun speciale manier van aanpak en hun ervaringen.

#### *Afzetmarkt en klantenbinding*

Drie tuinders hebben de ervaring dat het aantal abonnees vrijwel alleen te vergroten is door met een nieuw afzetpunt te beginnen, maar dat wanneer het aantal afzetpunten gelijk blijft het aantal abonnees geleidelijk terug begint te lopen. Vrijwel alle tuinders hadden de ervaring dat reclame en adverteren alleen in de beginperiode echt helpt.

Van de drie tuinders die producten verkopen op boerenmarkten waren er twee die van mening waren dat de presentatie van de producten en van de kraam van doorslaggevend belang zijn. Hier helpt reclame maken in zekere zin dus wel.

Vrijwel alle tuinders met een boerderijwinkel noemen de versheid van de producten als de grootste meerwaarde ten opzichte van producten in supermarkten en natuurvoedingswinkels, en daarna het directe producent - consument contact. Samen met deze versheid is vooral het assortiment bepalend voor hoeveel klanten er komen. Een aantal tuinders wist te melden dat de afstand, zeker voor een bepaalde categorie consumenten, er niet toe doet, die komen toch wel.

De nieuwsbrief wordt door veel tuinders een erg belangrijk instrument gevonden om de consument bij het bedrijf betrokken te houden. Het merendeel is ook van mening dat juist dit de meerwaarde is ten opzichte van het groothandelsabonnement. Met name ook op de pergola-bedrijven is zo'n nieuwsbrief van groot belang.

#### *Organisatie en kostenbesparing*

Een tweetal tuinders vertelde dat zij veel tijd en veel kosten voor verpakkingsmateriaal besparen door te werken met kleine kratjes. In elk kratje 1 pakket. Deze kratjes worden naar de verschillende afzetpunten gebracht, de consument neemt de producten mee, en de kratjes kunnen opnieuw worden gebruikt.

Een extra soort abonnement aanbieden kost veel extra tijd. Er zijn bedrijven die meer dan vier soorten abonnementen aanbieden en dan daarbij nog allerlei aanvullingen zoals een aardappelpakket, een fruitpakket of een zuivel-/ vleespakket. Het kost dan veel tijd om voor elke consument uit te zoeken hoe zijn/ haar pakket is samengesteld.





## Hoofdstuk 7: Discussie

Zoals in voorgaande hoofdstukken al op verschillende plaatsen duidelijk is gemaakt, behoeft de bij dit onderzoek gevolgde werkwijze in enkele gevallen enige uitleg en verantwoording. Hieronder worden de verschillende fases uit de werkwijze van dit onderzoek stap voor stap besproken. In dit hoofdstuk worden enkele kritische kanttekeningen gezet bij de opzet van dit onderzoek en worden de uitkomsten en resultaten gerelativeerd.

### 7.1 Het literatuuronderzoek

Over directe vermarkting is weinig literatuur te vinden. In Nederland is er op dit gebied tot nu toe nog niet zo veel onderzoek gedaan. Wel is er enige Duitse literatuur over dit onderwerp te vinden. Er zijn een paar goede Duitse handboeken over directe vermarkting in omloop, die overigens wel voor een groot deel gaan over de wetgeving omtrent directe vermarkting (onder meer: "Direktvermarktung" van Wirthgen & Maurer, 1992). Bovendien zijn cijfers over de omvang van de directe vermarkting in Nederland schaars, waarschijnlijk ook omdat het meten van die omvang een probleem oplevert (zie hoofdstuk 3). Enkele artikelen uit vakbladen als Oogst, Boerderij en Ekoland waren wel bruikbaar.

### 7.2 De interviews

De interviews waren een cruciaal onderdeel van dit onderzoek. Zij waren verreweg de grootste bron van informatie. Toch enkele opmerkingen:

De onderzoeksgroep (de populatie) was klein, eigenlijk te klein voor een (statistische) regressie-analyse. Redenen voor deze geringe omvang waren het oriënterende karakter van het onderzoek en de beoogde omvang van het onderzoek.

Zoals hiervoor al eerder is opgemerkt was de verdeling van de verschillende behandelde afzetvormen binnen de onderzoeksgroep niet evenredig; de afzetvormen waren niet gelijkmatig verdeeld. Dit had onder andere te maken met de beschikbare adressen.

De interviews duurden gemiddeld drie kwartier tot een uur. Voor sommige tuinders was dit een behoorlijke aanslag op hun tijd. Het zijn ten slotte ondernemers met een bedrijf, en die zitten over het algemeen niet verlegen om werk. En ook niet om extra bezigheden als een interview met een onderzoeker uit Wageningen. Er moet echter hier opgemerkt worden dat dit gebrek aan tijd in sommige gevallen van invloed kan zijn geweest op de (nauwkeurigheid van) de beantwoording van de vragen. Het is een probleem dat bij vele methodes van interviewen optreedt. Dat is uiteraard niet negatief bedoeld - het is ten slotte aan de bereidwilligheid van de geïnterviewde tuinders te danken dat dit onderzoek überhaupt uitgevoerd kon worden - maar wel een feit.

Bij de interviews is trouwens ook gevraagd naar wat tuinders nu eigenlijk vonden van dit onderzoek, en de meeste tuinders antwoordden dat ze dachten dat de uitkomsten eerder voor anderen, bijvoorbeeld voor startende ondernemers, nuttig zouden zijn, dan voor henzelf.

Wat de inhoud van de interviews betreft:

De vragenlijsten voor de eerste drie interviews verschilden qua inhoud aanzienlijk van de overige tien. De reden daarvoor, die eerder in hoofdstuk 2 ook al is aangegeven, is dat in deze eerste drie interviews de vragenlijst is 'uitgeprobeerd', bij wijze van pilot studies. Bovendien zijn deze drie bedrijven ook gebruikt voor de bedrijfsreportages in hoofdstuk 4.

Veel antwoorden, met name kwantitatieve, moesten worden geschat. Dit komt doordat gegevens als 'het aantal uren arbeid per week besteed aan het inpakken en afwegen van de pakketten' zelden nauwkeurig worden bijgehouden.

Daarnaast kan hier en daar een vertekend beeld zijn ontstaan doordat verschillende tuinders verschillende dingen verstaan onder bijvoorbeeld iets als 'het aantal uren besteed aan administratie van de abonnementenverkoop'. Dit probleem treedt ook op bij de beantwoording van kwalitatieve vragen als 'hoe

belangrijk is kleinschaligheid?'. Onder kleinschaligheid kunnen verschillende dingen verstaan worden, een klein aantal abonnementen, een kleine bedrijfsoppervlakte, een klein aantal werknemers, enz.

### 7.3 Verwerking van de gegevens

Het verwerken van de verzamelde gegevens bestond in dit onderzoek voornamelijk uit het overzichtelijk rangschikken en ordenen van de verzamelde informatie uit de interviews. Een statistische regressie-analyse was niet mogelijk omdat de onderzoeksgroep te klein was. Dit heeft tot gevolg dat de resultaten betrekkelijk zijn en dat de algemene geldigheid van de genoemde conclusies relatief is.

Verder:

Men zou zich, zoals in hoofdstuk 5 al is aangegeven af kunnen vragen waarom bij de interviews niet ook gevraagd is naar het bedrijfsresultaat van de ondernemingen, omdat het daar toch ten slotte om te doen is. Een aantal overwegingen daarover, die in het kort ook al eerder zijn genoemd:

Vanwege de verschillende situaties waarin bedrijven verkeren zou het weinig zinvol zijn om deze gegevens te verzamelen. Als een bedrijf bijvoorbeeld een goede winst haalt, maar daarvoor wel sterk afhankelijk is van de inzet van vrijwilligers, dan is dat een mooi feit, maar niet zo relevant voor collega's. Die collega's verkeren ongetwijfeld niet allemaal in dezelfde positie met betrekking tot vrijwilligers. Omzetcijfers voldoen wat dat betreft beter: de kosten, bijvoorbeeld de arbeidskosten, die van bedrijf tot bedrijf variëren, moeten daar nog van afgetrokken worden.

Er is overwogen om via een berekening een inschatting te maken van het bedrijfsresultaat van elk bedrijf. Probleem hierbij is echter ook weer de relevantie. Als je bijvoorbeeld uitgaat van het wettelijk minimumloon dan krijg je uitkomsten die vrijwel niets meer te maken hebben met de werkelijke situaties, omdat lang niet altijd het wettelijk minimumloon wordt uitbetaald aan werknemers.

Misschien is het werken met omzetcijfers zoals hierboven is gedaan een weinig bevredigende oplossing. Het moet echter duidelijk zijn dat het netto-bedrijfsresultaat op tuinderijen als uit dit onderzoek van zo veel verschillende factoren afhankelijk is (ook bijvoorbeeld grondsoort, teeltkundige aspecten, pacht/ eigendom, fiscale factoren, extra inkomen van buiten het bedrijf, enz.) dat het onderzoek nodeloos gecompliceerd zou worden wanneer bedrijfsresultaten waren gebruikt en geanalyseerd in dit onderzoek. Bovendien was dan de vergelijking tussen bedrijven onderling, die nu al hier en daar moeilijk is, vrijwel onmogelijk geworden.

Een aspect van onderzoek met behulp van interviews is dat er een vertaalslag door de interviewer moet plaatsvinden van de antwoorden van de geïnterviewde tot bruikbare informatie. Dit proces is voor een deel subjectief en als zodanig gevoelig voor persoonlijke invloeden van de interviewer. Ook in dit onderzoek was dit onvermijdelijk. Op bepaalde plaatsen is dit ook moedwillig gedaan, omdat weliswaar bepaalde veronderstellingen wetenschappelijk gezien niet kunnen worden aangetoond, maar wanneer deze veronderstellingen om die reden niet zouden worden gedaan, bepaalde informatie verloren zou gaan.

Geprobeerd is wel om aan te geven waar dergelijke veronderstellingen gedaan worden, en ook is geprobeerd om deze veronderstellingen, waar en voorzover mogelijk te onderbouwen en er bij aan te geven waarom ze gedaan worden.

## Hoofdstuk 8: Conclusies

In dit slothoofdstuk wordt bekeken in hoeverre de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1 door dit onderzoek zijn beantwoord. Er wordt ook ingegaan op de beantwoording van de hoofdvraag: wat zijn de economische perspectieven en de voor- en nadelen van de verschillende directe vermarkttingsvormen? Bovendien zullen in paragraaf 8.7 enkele conclusies worden getrokken ten aanzien van de in dit onderzoek gebruikte onderzoeksmethode.

### 8.1 Deelvraag 1: directe vermarkttingssystemen

*Welke verschillende directe vermarkttingssystemen bestaan er in de biologische groenteteelt en wat zijn hun kenmerken?*

Van vijf directe afzetvormen zijn in hoofdstuk 3 kort de kenmerken besproken:

- Abonnementen: er wordt door de consument een vast bedrag betaald voor een periodiek (vaak wekelijks) pakket met groente van ongeveer gelijke omvang (bijvoorbeeld een 2-persoonspakket).
- Huisverkoop: de verkoop van groente in een winkeltje op het bedrijf.
- Pergola-associatie: een intensief samenwerkingsverband tussen consumenten en producenten, waarbij de consumenten medezeggenschap hebben over de bedrijfsvoering en de prijsstelling, en de producent door de overeenkomst met de consumenten een grote inkomenszekerheid heeft.
- Boerenmarkten: een periodieke (vaak wekelijkse) markt ergens op een plein in een stad, waar de tuinder een kraam kan huren en daar producten van de boerderij of tuinderij kan verkopen.
- Besteldienst: de consument kan een bestelling doorgeven (per telefoon, persoonlijk, per fax, via internet, enz.) aan de tuinder en krijgt na verloop van tijd de producten ofwel thuisbezorgd, ofwel bezorgd op een afhaalpunt in de buurt.

Er zijn echter ook andere directe vermarkttingsvormen, zoals rijdende groentewinkels en boerderij-restaurants. Later in dit onderzoek zijn van de abonnementenverkoop, de huisverkoop, de boerenmarktverkoop en de pergola-associatie de kenmerken verder uitgediept en geanalyseerd.

### 8.2 Deelvraag 2: kosten en opbrengsten

*Wat zijn de bedrijfseconomische kosten en opbrengsten van de verschillende afzetssystemen op de bij het onderzoek betrokken biologische groenteteeltbedrijven?*

Het antwoord op deze vraag is voornamelijk in hoofdstuk 5 te vinden. Het is wel zo dat om in hoofdstuk 5 en ook in hoofdstuk 7 aangegeven redenen niet *alle* bedrijfseconomische kosten en opbrengsten zijn verzameld. Wel verzameld zijn: gegevens over arbeidsinzet bij de vermarkting, over kosten voor verpakkingsmateriaal, voor nieuwsbrieven en voor kraamhuur, en verder gegevens over prijsstelling en omzetcijfers.

#### *Arbeidsinzet*

Het is gebleken in paragraaf 5.2 van hoofdstuk 5 dat bij de abonnementenverkoop er per abonnement minder arbeid nodig is naarmate een bedrijf meer abonnees heeft. Bedrijven met minder dan 200 abonnementen besteden in sommige gevallen meer dan 0,15 uur arbeid per abonnement, terwijl ook uit dit onderzoek blijkt dat de bedrijven met meer dan 400 abonnementen dit weten te reduceren tot 0,05 uur per abonnement. Huisverkoop kost meer tijd. Per klant kost huisverkoop gemiddeld 0,3 uur per week. Hier is minder duidelijk dat een groter aantal klanten in relatieve zin arbeid kan besparen. Een eenvoudiger opzet van de winkel kan dat daarentegen wel.

Boerenmarktverkoop kost gemiddeld over de drie bedrijven in dit onderzoek die werken met boerenmarktverkoop 0,12 uur per klant per week. De arbeidsefficiëntie van boerenmarktverkoop is dus hoger dan die van huisverkoop

### *Kosten voor verpakkingsmateriaal, nieuwsbrieven en kraamhuur*

Dit zijn kosten die aan de directe vermarkting kunnen worden toegeschreven. De kosten voor verpakkingsmateriaal en nieuwsbrieven zijn over het algemeen niet hoog. De nieuwsbrief kost de tuinders in dit onderzoek gemiddeld 7 cent per abonnement per week (meestal een eenvoudig kopietje) en verpakkingsmateriaal kost gemiddeld 20 cent per abonnement per week. Overigens weet een aantal tuinders te besparen op het verpakkingsmateriaal door te werken met herbruikbare kratten of tassen. De kosten voor kraamhuur en gemeentelijke belastingen en dergelijke gelden voor de boerenmarktverkoop en lopen, afhankelijk naar gemeente, uiteen van F 60,- tot F 200,- per week.

### *Prijsstelling*

Het blijkt dat de tuinders in dit onderzoek verschillende methodes hanteren om de prijzen voor hun producten te bepalen: soms op basis van de kostprijs, soms op basis van ervaring, soms op basis van de prijzen die collega's en concurrentie hanteren en soms op basis van combinaties hiervan. De prijzen voor vergelijkbare producten van verschillende bedrijven lopen dan ook nogal uiteen, zo blijkt. Veelal wordt een meerwaarde als service niet doorberekend in de prijs. Het is dan ook opvallend dat de meeste tuinders een positief effect op het inkomen verwachten van een eventuele prijsverhoging.

### *Omzetcijfers*

Gemiddeld genomen is de omzet behaald door abonnementverkoop op de bij dit onderzoek betrokken bedrijven 57,5 % van de totale omzet. Omzet uit huisverkoop is op de bedrijven met een boerderijwinkel gemiddeld 13,8 %, en omzet uit boerenmarktverkoop voor de bedrijven die op boerenmarkten staan gemiddeld 43,3 % van de totale omzet. De totale omzet loopt op de 13 bedrijven uiteen van F 116.000,- tot F 1.250.000,-. Het percentage van de totale omzet behaald uit verkoop van aangekochte producten loopt uiteen van 1,5 % tot 95 % en is gemiddeld 37 %. Voornaamste conclusie uit de omzetcijfers is daarom vooral dat de spreiding en de variatie tussen de tuinders erg groot is.

Wanneer de afzetvormen onderling vergeleken worden op arbeidsproductiviteit, dan blijkt dat abonnementverkoop gemiddeld de hoogste omzet per uur arbeid behaalt: F 111,- per uur. Huisverkoop en boerenmarktverkoop halen respectievelijk F 61,- en F 96,- omzet per uur.

Per abonnement is bij abonnementverkoop de gemiddelde jaaromzet F 676,-. Ook hier is de variatie groot: de jaaromzet per abonnement loopt uiteen van F 417,- tot F 1.100,-. Oorzaken hiervoor zijn de verschillen in het prijspeil en in het aantal weken dat het abonnement verzorgd wordt.

Voor de huisverkoop is de gemiddelde jaaromzet F 864,- per klant, maar het blijkt dat bedrijven met een 'echte' winkel en een breed assortiment qua omzet per klant ( $\approx$  gemiddelde besteding per klant) relatief hoog scoren. De bedrijven met een dergelijke winkel halen gemiddeld F 1.665,- jaaromzet per klant. De overige bedrijven halen daarentegen gemiddeld F 597,- jaaromzet per klant.

Met boerenmarktverkoop kan een dagomzet van F 2.000,- tot F 3.500,- worden gehaald. Op een marktdag komen gemiddeld 200 à 250 klanten langs. Volgens de tuinders die op boerenmarkten producten verkopen hangt de omzet samen met de 'lengte' van de marktdag. Van 9 tot 4 kan een omzet van F 3.000,- gehaald worden.

## 8.3 Deelvraag 3: motivaties en gedachten

### *Welke motivaties en gedachten liggen ten grondslag aan de keuze voor bepaalde directe afzetsystemen op biologische groenteteeltbedrijven?*

In hoofdstuk 6 is geprobeerd deze vraag te beantwoorden. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de bedrijfsfilosofie van biologische groenteteeltbedrijven met directe afzet en op hoe dit tot uiting komt in de bedrijfsvoering en de beoordeling van het eigen bedrijf.

Omdat echter ook al snel duidelijk was dat het antwoord op deze vraag eigenlijk per tuinder verschilt, zijn ook drie bedrijfsreportages in het rapport opgenomen (hoofdstuk 4) waarin de motivaties en gedachten van drie afzonderlijke tuinders aan bod komen, om een indruk te geven van de verscheidenheid aan bedrijfsfilosofieën. Het is gebleken dat de tuinders veel waarde hechten aan het direct vermarkten van de producten.

Arbeidsvreugde, het contact met klanten en de lokale afzet worden erg belangrijk gevonden. Het economisch resultaat is in vergelijking daarmee voor veel tuinders van minder groot belang. Kleinschaligheid van de bedrijven wordt door veel tuinders ook genoemd als belangrijk element in hun bedrijfsfilosofie.

Toch blijkt het ook dat er met bepaalde idealen van de directe vermarkting of de biologische landbouw pragmatisch wordt omgegaan. Zo past bijvoorbeeld het ideaal van de verkoop van alleen producten van het eigen bedrijf wel in de filosofie van de biologische landbouw en van een aantal van de geïnterviewde tuinders, maar is dit ideaal praktisch soms lastig uitvoerbaar. Als een collega bijvoorbeeld van een bepaalde groente simpelweg een betere kwaliteit kan leveren, kan dat aanleiding zijn om die groente aan te kopen bij die collega en die niet meer zelf te produceren.

De directe afzet wordt door veel tuinders als sterkste punt van het eigen bedrijf gezien. Over de toekomst van de directe vermarkting wordt echter wisselend gedacht. Sommigen menen dat de toekomstige consument steeds meer waarde zal hechten aan traceerbaarheid, versheid, gezondheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid bij het kopen van voedsel, en die zien de directe vermarkting in de toekomst groeien.

Anderen daarentegen denken dat de consument steeds gemakzuchtiger en prijsgericht zal worden, en bijvoorbeeld minder ver om zal willen rijden om voedsel te kopen. Bij dat scenario kan samenwerking tussen tuinders bij het vermarkten van hun producten een belangrijke rol gaan spelen.

Als zwakste punt wordt door de tuinders de arbeidsbehoefte genoemd. Veel bedrijven werken met vrijwilligers, en hoewel dat een extra sociale dimensie aan het bedrijf kan geven, kan het ook een probleem zijn omdat vrijwilligers een relatief onzekere factor vormen en in veel gevallen qua arbeidsproductiviteit minder presteren dan betaalde arbeiders.

#### 8.4 Deelvraag 4: verbeteringen

*Waar liggen de mogelijkheden voor verbetering van de verschillende directe vermarktingssystemen?*

Dit was de moeilijkste vraag, alleen al omdat het begrip 'verbetering' relatief is. Toch komt deze vraag op verschillende plaatsen nog wel aan bod:

- In hoofdstuk 5 komt de prijsstelling van het abonnement ter sprake (paragraaf 5.4). Op dit punt is wellicht verbetering mogelijk, door middel van bijvoorbeeld samenwerking en een betere onderlinge afstemming met collega-tuinders. Onder veel tuinders bestaat de indruk dat consumenten van direct vermarkte producten minder prijsgericht voedsel kopen dan de 'gemiddelde' consument. Verhoging van de prijzen kan op een aantal bedrijven misschien een verbetering van het inkomen betekenen.
- In hoofdstuk 6, waarin een paragraaf over ervaringskennis is opgenomen, en ook in hoofdstuk 4 waarin drie tuinders hun visie geven op het vak en hoe zij de voorkomende problemen aanpakken. Hierin worden een aantal (misschien soms voor de hand liggende) 'kneepjes van het vak' genoemd. Deze kunnen in sommige gevallen aanzienlijke kosten- en/of arbeidsbesparingen opleveren.

Conclusie moet echter zijn dat deze vraag slechts gedeeltelijk is beantwoord.

## 8.5 Economische perspectieven

Dit onderzoek is gestart om door middel van analytisch onderzoek een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van directe afzet door biologische groenteteeltbedrijven. In hoofdstuk 5 zijn de uit de interviews verzamelde bedrijfseconomische gegevens geanalyseerd. Met name diagram 5.7 waarin de omzet per uur arbeid voor elk van de bedrijven uitgesplitst naar afzetmethode staat uitgezet, en tabel 5.11 en tabel 5.12 waarin benaderingen staan voor de bedrijfseconomische perspectieven en consequenties van respectievelijk afzet met groente-abonnementen en afzet door huisverkoop, vatten deze analyse goed samen. De belangrijkste conclusies ten aanzien van de economische perspectieven van de verschillende afzetvormen staan hieronder vermeld. Daarmee is dit de beantwoording van het eerste deel van de hoofdvraag van dit onderzoek.

### **Abonnementen:**

Een omzet van F 700,-, behaald door verkoop via groente-abonnementen, per abonnement per jaar is goed haalbaar.

Een omzet van F 100,-, behaald door verkoop via groente-abonnementen, per uur aan de abonnementenafzet bestede arbeid, is ook goed haalbaar.

Door verhoging van het aantal abonnementen is een schaalvoordeel te behalen met betrekking tot de arbeidsefficiëntie, dat wil zeggen dat hoe meer abonnees een bedrijf heeft, hoe minder uur arbeid er per abonnement nodig is. Diagram 5.1 in hoofdstuk 5 laat dit effect zien.

De gemiddelde arbeidsbehoefte voor abonnementenafzet is ongeveer 0,1 uur aan de abonnementenafzet bestede arbeid per abonnement per week. Voor bedrijven met meer dan 200 abonnees moet een lagere arbeidsbehoefte echter haalbaar zijn, voor bedrijven met minder dan 200 abonnementen is 0,1 uur per abonnement per week al aan de lage kant.

De gemiddelde prijs van het abonnement heeft een belangrijke en grote directe invloed op de uiteindelijke omzet; het is zinvol aan de prijsstelling van het abonnement extra aandacht te schenken.

### Huisverkoop:

Voor bedrijven die niet al te veel aandacht (willen of kunnen) besteden aan de inrichting van de winkel moet een omzet van F 500,- per klant per jaar, behaald door huisverkoop, haalbaar zijn.

Voor bedrijven die wel veel aandacht (willen en kunnen) besteden aan de inrichting van de boerderijwinkel, het assortiment, en reclame- en marketingactiviteiten, moet een omzet van F 1.000,- tot F 1.500,- per klant per jaar, behaald door huisverkoop, haalbaar zijn.

Een omzet van F 50,- omzet, behaald door huisverkoop van groente, per uur arbeid besteed aan huisverkoop moet voor de meeste eenvoudige boerderijwinkels haalbaar zijn.

De gemiddelde arbeidsbehoefte voor huisverkoop is ongeveer 0,3 uur per klant per week.

### Boerenmarkt:

Een omzet van F 2.500,- tot F 3.000,- moet op een marktdag van 9 uur 's ochtends tot 4 uur 's middags haalbaar zijn. Op zo'n marktdag komen gemiddeld 200 tot 250 klanten bij de kraam, wat betekent dat uitgegaan kan worden van een gemiddelde besteding van F 10,- tot F 15,- per klant.

Een omzet van F 100,- per uur arbeid voor de boerenmarkt (dus inclusief al het 'voor- en nawerk') is haalbaar. Een arbeidsefficiëntie van 0,1 uur aan de boerenmarkt bestede arbeid (dus inclusief al het 'voor- en nawerk') per klant per week is haalbaar.

Een kraam op de boerenmarkt brengt kosten met zich mee, aan huur van de kraam, huur van de standplaats, en gemeentelijke belastingen; deze kosten kunnen uiteenlopen van F 60,- tot bijna F 200,- per week, afhankelijk van de betreffende gemeente en boerenmarkt.

## 8.6 Voor- en nadelen

Op basis van de interviews en de uitkomsten van de analyses in de hoofdstukken 5 en 6 kunnen nu de gevonden voor- en nadelen van de vier onderzochte directe afzetvormen naast elkaar worden gezet, zodat de

afzetvormen kunnen worden vergeleken. In deze paragraaf wordt daarmee de tweede helft van de hoofdvraag beantwoord.

### *Abonnementen*

Het grote voordeel van werken met abonnementen is de afzetzekerheid, en de flexibiliteit als het gaat om de samenstelling van de pakketten. Die twee aspecten waren voor een aantal groentetelers ook de belangrijkste redenen om met abonnementen te beginnen.

Daarnaast is het volgens sommigen een voordeel dat abonnementen ook als communicatiemiddel tussen producent en consument kunnen werken, bijvoorbeeld door middel van een nieuwsbrief, zodat op een structurele manier gewerkt wordt aan een positief imago voor biologische groenteteelt en landbouw in het algemeen. Ten slotte heeft abonnementenafzet ten opzichte van huisverkoop het voordeel dat per uur arbeid meer omzet kan worden gehaald. Dit is op te maken uit diagram 5.7 en tabel 5.11 en tabel 5.12 in hoofdstuk 5. Het is in dit opzicht misschien relevant om te vermelden dat van de 10 bedrijven met huisverkoop er niet 1 is waar meer dan de helft van de omzet wordt gehaald uit de huisverkoop, terwijl van de 13 abonnementsbedrijven er 8 zijn die meer dan de helft, en 4 zelfs meer dan 80 % van hun omzet halen uit de abonnementen. Dit laat tabel 5.10 zien.

Het werken met abonnementen heeft echter ook nadelen. Allereerst vereist abonnementenafzet veel organisatie en administratie. Dit in combinatie met de organisatie van de teelt vraagt van de ondernemer een zeker talent voor management. Bovendien is voor abonnementenafzet veel arbeid nodig, en zal het dus voor veel tuinders noodzakelijk zijn om arbeid van buitenaf in te schakelen.

Ook vereist het werken met abonnementen enige aanpassingen op het teeltgebied. Om de pakketten wekelijks met een variërende samenstelling te kunnen vullen is het nodig om veel verschillende groentes te telen, en deze bovendien zodanig door het groeiseizoen te plannen dat er elke week verse groente geoogst kan worden. Overigens kan en wordt dit probleem natuurlijk voor een deel ondervangen door aankoop van producten van collega's en/ of de groothandel.

Ten slotte werd het door enkele telers als nadeel ervaren dat het moeilijk is om klanten echt te binden. Sommigen hadden het idee dat bepaalde abonnees een abonnement nemen 'om weer eens iets nieuws te proberen', maar er na een jaar al weer mee stoppen. Het verhogen van het aantal abonnees is vaak na de startfase niet eenvoudig.

### *Huisverkoop*

De reden dat veel van de geïnterviewde tuinders (voor het merendeel toch in de eerste plaats abonnementsbedrijven, zie tabel 5.10) ook werken met huisverkoop is dat het heel eenvoudig is om er mee te beginnen. Dat is het eerste voordeel van huisverkoop: het opstarten is relatief simpel, in feite is om te beginnen een bordje aan de weg al voldoende.

Daarnaast is huisverkoop ook relatief flexibel. Op veel abonnementsbedrijven wordt in het huiswinkeltje de groente verkocht die 'niet meer in de pakketten paste'. En wanneer er niets te verkopen is, dan is het winkeltje gewoon dicht. Bij abonnementen zit de tuinder iedere week met de verplichting het pakket te vullen. En bovendien ervaren veel tuinders het contact met de klanten als een voordeel. Het is wel gezellig om het werk in de tuin eens af te wisselen met een praatje met een klant.

Wat het rendement betreft: in het begin, als het aantal klanten nog laag is, is de omzet per uur arbeid weliswaar laag, maar omdat de arbeid vaak eigen arbeid van de tuinder is, en er verder nauwelijks nog kosten worden gemaakt (aan inrichting van de winkel e.d.) is het netto rendement vaak nog wel hoog. Echter, op dat moment stelt het absoluut gezien nog niet zo veel voor. Later, wanneer de tuinder de verkoop via de boerderijwinkel wil verhogen, zal meer en meer (betaalde) arbeid van buitenaf moeten worden ingeschakeld, omdat de tuinder het zelf niet meer af kan, en zullen bovendien steeds meer kosten moeten worden gemaakt voor de inrichting van de winkel en de uitbreiding van het assortiment. Dan wordt het netto rendement lager, en daalt ook het 'loon', ofwel in dit geval de winst per uur arbeid.

Ander nadeel is dat het moeilijk is om klanten echt te binden, zeker in gebieden met bijvoorbeeld veel toerisme. Er was een tuinder die vertelde dat de eerste dertig, veertig klanten wel blijven, dat zijn vaste klanten uit de omgeving die er van houden om hun groente vers van de tuinderij te halen, maar de klanten die daarna komen zijn vaak alleen toevallige voorbijgangers die reageren op het bordje aan de weg.



### *Boerenmarkt*

De drie tuinders die op boerenmarkten producten verkopen noemden twee belangrijke voordelen van boerenmarktverkoop. Ten eerste is de hoge omzet, en de relatief hoge winst per uur arbeid, wanneer dit wordt vergeleken met huisverkoop, een belangrijk voordeel. De verkoop op een boerenmarkt is intensief, en relatief efficiënt in vergelijking met huisverkoop. Op 1 marktdag kunnen gemiddeld 200 tot 250 klanten langskomen. Tweede voordeel dat werd genoemd heeft meer te maken met arbeidsvreugde: tuinders hebben er plezier in om op de markt te staan. Het is een leuke afwisseling en het contact met de klanten wordt ook gewaardeerd.

Er zijn echter natuurlijk ook nadelen. Zo'n marktdag is een drukke, soms hectische en chaotische dag, zo vertelde een tuinder. Dat kan stress en frustratie veroorzaken. De dagen kunnen soms lang duren en met slecht weer is arbeidsvreugde een heel relatief begrip. En het is elke week weer, op een vaste dag. Dat schept ook verplichtingen, wat niet altijd even handig uitkomt.

Bovendien vraagt boerenmarktverkoop ook een goede organisatie. Niet iedereen kan zomaar op een plein een kraampje opzetten en wat groente uitstallen. Verkoop in het openbaar is aan regels gebonden, en dat brengt bijvoorbeeld ook kosten met zich mee, zoals belastingen en vergunningen. Verkoop op boerenmarkten is dus niet zo laagdrempelig als huisverkoop.

### *Pergola-associatie*

Ondanks dat er in dit onderzoek slechts twee tuinders zijn geïnterviewd met bedrijven die als pergola-associatie zijn opgezet, is het misschien toch mogelijk om iets algemeen te concluderen over de pergola-afzetvorm.

Allereerst dat de afzetzekerheid het grote pluspunt is van deze afzetvorm. Dat blijkt uit zowel de gesprekken met de tuinders als uit de literatuur (o.a. Voorhorst, 2000, Bokermann, 1992, en Jongerden en Ruivenkamp, 1996). In de tweede plaats de andere voordelen die werden genoemd: het gevoel gewaardeerd te worden, het intensieve contact met klanten, de educatieve en sociale functie en de afwisseling.

Het intensieve contact kan echter ook een nadeel zijn. Bij een pergola-associatie beslissen de consumenten, of de deelnemers, mee. Hierdoor kan een stuk zelfstandigheid van de ondernemer verloren gaan. Bovendien kost het werken met de deelnemers, het uitleggen van de bedrijfsvoering en de keuzes, ook veel extra tijd (Voorhorst, 2000).

### *Combinaties*

Veel van de bij dit onderzoek betrokken tuinders werken met een combinatie van bovengenoemde afzetvormen, of ook met combinaties van bovengenoemde afzetvormen met andere, eventueel niet directe, afzetkanalen zoals verkoop aan de groothandel en natuurvoedingswinkels. Het is zinvol om hier ook even bij stil te staan. Ook het werken met meerdere afzetkanalen heeft voor- en nadelen.

Voordelen:

- Spreiding van het risico: wanneer de groothandel een lage prijs uitkeert heeft dat een minder drukkend effect op het bedrijfsinkomen, wanneer het bedrijf ook een deel van de producten via bijvoorbeeld abonnementen (tegen een min of meer vaste prijs) afzet.
- Flexibiliteit: wanneer de oogst meevalt, en er na het vullen van de pakketten nog groente overblijft, kan dit via een boerderijwinkel alsnog worden verkocht. En: wanneer de verkoop op de boerenmarkt een week tegenvalt, bijvoorbeeld door het slechte weer, kan in ieder geval een deel van de overgebleven producten alsnog in de boerderijwinkel worden verkocht.

Nadelen:

- Werken met meerdere afzetkanalen vereist veel organisatie en afstemming, en kost dus tijd. Bijvoorbeeld: het simpel stellen dat de van de pakketten overgebleven groente in de boerderijwinkel kan worden verkocht, is niet voldoende. Het kan immers niet zo zijn, dat wanneer toevallig de oogst van bijvoorbeeld de kool erg mee is gevallen, en er dus veel kool over is, de winkel als gevolg daarvan alleen kool verkoopt.
- Werken met meerdere afzetkanalen betekent dat de absolute hoeveelheden per afzetkanaal kleiner worden. Een afzetkanaal als de groothandel werkt echter graag met grote partijen, en dit kan soms tot dilemma's leiden.

In de onderstaande tabel zijn alle hierboven genoemde voor- en nadelen van de vier behandelde afzetvormen en de combinaties nog eens overzichtelijk samengevat.

Tabel 8.1: Samenvatting voor- en nadelen van directe vermarkttingsvormen

	Voordelen	Nadelen
Abonnementen	Afzetzekerheid Flexibiliteit t.a.v. de inhoud van het pakket Educatief Relatief hoge omzet per uur arbeid	Veel organisatie nodig Aanpassingen in de teelt Veel arbeid nodig Stijging aantal abonnees moeilijk realiseerbaar
Huisverkoop	Eenvoudig op te zetten Flexibel Contact met klanten	Relatief lage rendabiliteit per uur arbeid Klantenbinding moeilijk
Boerenmarkt	Hoge omzet per uur arbeid Contact met klanten en afwisseling	Drukke, stress op de marktdag Organisatie Verplichting
Pergola-associatie	Afzetzekerheid Waardering Contact met klanten, educatieve / sociale functie en afwisseling	Veel arbeid nodig Minder zelfstandig, open boekhouding
Combinaties	Riscospreiding Flexibiliteit	Organisatie en afstemming Kleinere hoeveelheden per afzetkanaal (m.n.: groothandel)

## 8.7 Conclusies met betrekking tot de methode van onderzoek

Gedurende dit onderzoek is gebleken dat het onderzoeken van directe vermarkting en de bedrijven die daarmee werken een bepaalde eigen aanpak vraagt. De bedrijven die in het kader van dit onderzoek geïnterviewd zijn, zijn over het algemeen zo klein (zowel in oppervlakte als in omzetcijfers) dat de invloed van de visie van de betreffende ondernemer op het technisch en economisch bedrijfsresultaat onmiskenbaar groot is. De bedrijven verschillen zoals de ondernemers verschillen. Dit inzicht heeft enkele gevolgen gehad voor de gehanteerde methode van onderzoek. Hieronder de belangrijkste:

Het werken met omzetcijfers in plaats van met netto-bedrijfsresultaten is goed bevallen. Uitgaande van de grote verschillen tussen de bedrijven, was het probleem hier het 'isoleren' van de toegevoegde waarde van de directe vermarkting van biologische groente uit het totale bedrijfsresultaat. Door te werken met omzetcijfers is dat min of meer gelukt. (Zie ook hoofdstuk 7, 'discussie', paragraaf 3, 'verwerking van de gegevens'.)

Het meten van de arbeidskosten was een ander, hieraan verwant probleem, dat ook al eerder genoemd is. Door de relatief hoge inzet van vrijwilligers, stagair(e)s, seizoens- en gezinsarbeid, zijn arbeidskosten in guldens weliswaar misschien meetbaar, maar dan niet meer vergelijkbaar. In plaats van het meten van de arbeidskosten in guldens is in dit onderzoek de arbeidsbehoefte, in uren, gemeten, en dit is ook goed bevallen.

Het combineren van een bedrijfseconomisch onderzoek met een kwalitatief onderzoek over de motivaties en doelstellingen van de betrokken ondernemers, zoals in dit onderzoek is gedaan, is niet alleen goed bevallen, maar ik, als interviewer en schrijver van dit rapport, denk ook dat het voor onderzoek op dit terrein, het terrein van de directe vermarkting, noodzakelijk is. Zoals gezegd zijn de in dit onderzoek betrokken bedrijven over het algemeen zo klein, dat de invloed van de bedrijfsfilosofie van de ondernemer op de bedrijfsresultaten onmiskenbaar groot is. Het is daarom, in mijn ogen, onverstandig deze invloed te negeren, omdat daarmee het meest essentiële 'onderdeel' van het bedrijf, de ondernemer zelf, genegeerd wordt. Kwantitatieve

gegevens staan, zeker in het geval van deze kleinschalige tuinderijen, nooit op zichzelf. Als wetenschappelijk onderzoek wil bijdragen aan de ontwikkeling van deze en andere kleinschalige tuinderijen dan is het onderzoeken van de doelstellingen en visies van de ondernemers naar mijn mening een *conditio sine qua non*.

## Aanbevelingen

Dit onderzoek zou in veel opzichten kunnen worden gezien als opstap voor vervolgonderzoek. Dit was een verkennende studie op een relatief onbekend terrein. Dit rapport kan een beginpunt zijn voor verder onderzoek over directe vermarkting. In eerste instantie kan daarbij gedacht worden aan twee richtingen: Er zou om dit onderzoek meer dimensie te geven in eventueel vervolgonderzoek gezocht moeten worden naar de belangrijke inkomensbepalende factoren van bedrijven met directe vermarkting, bijvoorbeeld door te werken met een grotere onderzoeksgroep en een goede statistische analyse van de bedrijfseconomische gegevens van de bedrijven. Een combinatie met teeltonderzoek en onderzoek over financiering, kapitaal en investeringen kan hierbij zinvol zijn.

Wat heel nuttig zou zijn, en waar ook veel tuinders om vroegen tijdens de interviews, is een marktonderzoek. Hoeveel consumenten hechten nu echt waarde aan versheid, herkenbaarheid, traceerbaarheid en lokaliteit? Hoeveel consumenten zijn bereid om daarvoor om te rijden en extra te betalen? En wat voor soort consumenten zijn dat nou eigenlijk, die waarde hechten aan direct bij de producent inkopen doen (leeftijd, inkomen, stedelingen/ plattelanders, enz.)? Dit kan bijvoorbeeld belangrijk zijn bij het ontwerpen van eventuele reclamecampagnes.

Daarnaast kan gedacht worden aan specifiek onderzoek.

Er zou onder de abonnementenbedrijven een onderzoek kunnen plaatsvinden naar de wijze waarop klantenbinding werkt, en hoe de klantenbinding versterkt kan worden. Wat is bijvoorbeeld het effect van de nieuwsbrief? Alle tuinders vinden de nieuwsbrief een belangrijk communicatiemiddel, maar is dat ook terecht? En wat is klantenbinding eigenlijk? Interpreteren consumenten klantenbinding anders dan producenten? En: hoe werkt klantenbinding?

In hoofdstuk 5 werd al even aangestipt dat een van de belangrijkste kostenposten van abonnementenbedrijven, naast arbeid, de aankoop van producten van anderen is. Maar in hoeverre loont de aankoop van producten van anderen nu eigenlijk? Wegen de vulling van de pakketten en de extra inkomsten wel op tegen de extra kosten voor bijvoorbeeld arbeid en transport? Ook hierover zou een zinvol bedrijfseconomisch onderzoek kunnen plaatsvinden.

Ten slotte nog enkele aanbevelingen voor de BBAB en het steunpunt Pergola van de stichting Aktie Strohhalm, de beide opdrachtgevers van dit onderzoek.

De BBAB en het steunpunt Pergola zouden onder hun leden een stimulerende rol kunnen spelen bij de samenwerking op het vlak van de prijsvorming.

De BBAB en het steunpunt Pergola zouden de samenwerking onder hun leden ook op andere terreinen meer kunnen stimuleren, bijvoorbeeld op het gebied van de productuitwisseling ten behoeve van de uitbreiding van het assortiment op de individuele bedrijven, maar ook op het gebied van bijvoorbeeld marketing en reclame.

De BBAB en het steunpunt Pergola zouden het gedetailleerder registreren van bedrijfsgegevens onder hun leden kunnen stimuleren door bijvoorbeeld formulieren te verstrekken waarop dit eenvoudig kan worden gedaan. Ook zou, in een eventueel later stadium, gedacht kunnen worden aan het verzorgen van cursussen 'bedrijfsboekhouden m.b.v. de computer' of iets dergelijks.

## Lijst van gebruikte afkortingen en begrippen

AGF	Aardappels, Groente en Fruit
BBAB	Vereniging voor Biologische Boerderij Abonnementen Bedrijven
BD	Biologisch-dynamisch
BpA	Biologische Producentenvereniging Achterhoek, samenwerkingsverband van biologische boeren in de Achterhoek die samen producten direct vermarkten
CAO	Collectieve Arbeids Overeenkomst
CSA	Community Supported Agriculture, is de met het pergola-systeem vergelijkbare systeem in de Verenigde Staten
Eko	Ecologisch (voor het verschil verwijs met BD verwijs ik graag naar 'Biologische groenteteelt' van Bart Willems, 1996, uitgeverij Jan van Arkel te Utrecht)
ha	hectare, 10.000 m <sup>2</sup>
HACCP	Hazard Analysis of Critical Control Points (kritische beheerspunten van de mogelijkheid van een voedselveiligheidsprobleem), kwaliteitswaarborgingssysteem waarbij alle handelingen in een bedrijf m.b.t het product worden nagelopen op mogelijke risico's voor de gezondheid van de consument
LPBB	Landelijk Platform Biologische Boerenmarkten
MAS	Middelbare Agrarische School
MINAS	Mineralen Aangifte Systeem, wetgeving ter beperking van de mineralenoverschotten in de landbouw, stelt concreet maxima aan de hoeveelheden stikstof, fosfaat en kalium die per hectare mogen worden toegediend in de vorm van bemesting
(Netto)bedrijfsresultaat	is de totale opbrengsten minus de totale kosten excl. kosten voor leidinggevende en toezichthoudende arbeid (Van den Tempel en Giessen, 1992)
Odin	Groothandel in biologische voedingsmiddelen, verzorgt ook abonnementen, hoofdkantoor te Geldermalsen
Omzet	is de verkochte hoeveelheid goederen vermenigvuldigd met de prijs (Dietz e.a., 1990)
SKAL	Controle-organisatie voor de biologische landbouw, eigenaar van het EKO-keurmerk, hoofdkantoor te Zwolle
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = Sterke kanten, zwakke kanten, kansen en bedreigingen, een analysemethode voor bedrijven afkomstig uit de bedrijfskunde
VAK	Volledige Arbeids Kracht
UDEA BV	Groothandel in biologische en vegetarische producten, verzorgt ook abonnementen, hoofdkantoor te Uden

## Referenties

- ABN-AMRO, 2000, internetpagina 'abnamro.nl/frameset.html?/banktermen/bt259.htm', *de Startplanner*
- Agrarisch Dagblad, 2000, *Aantal abonnementen op biologische groente en fruit daalt*, in: Agrarisch Dagblad, 5 sep 2000
- Bokermann, R., 1992, Betriebswirtschaft der landwirtschaftlichen Weiterverarbeitung und Direktvermarktung, 2e druk, Gesamthochschul Kassel, Kassel, Duitsland
- Breet, L., 2000, *De prijs van een boerderij-abonnement*, in: Dynamisch Perspectief, sep-okt 2000, Driebergen
- Brinkman, J. (red.), 2001, *Herstel aantal Odin abonnementen*, in: Groenten en Fruit, jrg. 11, wk 2, 12 januari 2001, uitgeverij Elsevier, Den Haag
- Broekhuizen, R. van, Klep, L., Oostindie, H. en Ploeg, J.D. van der, 1997, *Atlas van het vernieuwend platteland: tweehonderd voorbeelden uit de praktijk*, Misset, Doetinchem
- CBS, 1998, *Maandstatistiek voor de landbouw 1998*, Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen
- Dietz, F.J. (red.), Heijman, W.J.M. en Kroese, E.P., 1990, *Leerboek Algemene Economie: Micro-economie*, 2e herziene druk, Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden/Antwerpen
- Geven, C.G.M., 1999, *Economische perspectieven biologische vollegrondsgroenteteelt*, publicatie nr. 98, Praktijkonderzoek voor de Akkerbouw en de Vollegrondsgroenteteelt (PAV), Lelystad
- Hassink, J., en Trip, G., 2000, Landbouw en zorg loont; bedrijfseconomische analyse van verschillende bedrijfsopzetten voor zorgboerderijen, rapport 160, Wetenschapswinkel, Wageningen Universiteit, Wageningen
- Jongerden, J., en Ruivenkamp, G., 1996, *Patronen van Verscheidenheid*, Wetenschapswinkel, Landbouwuniversiteit Wageningen, Wageningen
- Kloostera, W., 1999, *Huisverkoop brengt geld in het laatje*, in: Oogstplus landbouw, 17 sep 1999, Oogst, Agripers, Den Haag
- Koopman, W., 2000, Achterhoek: Biologische Producentenvereniging ontwikkelt markt voor producten uit de streek, in: Ekoland, nr. 3, mrt 2000, Baarn
- Oostindie, H., 1999, *Biologisch-dynamische landbouw in Oost-Nederland: knelpunten en perspectieven*, rapport 152, Wetenschapswinkel, Landbouwuniversiteit Wageningen, Wageningen
- Platform Biologica, 2000a, *Eko-monitor*, nr. 9, oktober 2000, Zwolle
- Platform Biologica, 2000b, <http://www.platformbiologica.nl/>
- Riensema, E., 1993, *Biologische boeren veroveren marktplaatsen*, in: Ekoland, nr. 7/8, juli/aug. 1993, Baarn
- Tempel, F.C.A. van den, en Giessen, G.W.J., 1992, *Agrarische Bedrijfseconomie Inleiding*, 1e druk, Educaboek BV, Culemborg
- Udo, H., Koops, W., Cornelissen, T., Steenstra, F. en Viets, T., 2001, *Analysis of livestock systems, lecture notes*, Animal Production Systems Group, Wageningen University
- Visser, F. (red.), 1999a, *Niemand kan zeggen hoeveel huisverkoop oplevert*, in: Oogstplus landbouw, 8 januari 1999, Oogst, Agripers, Den Haag
- Visser, F. (red.), 1999b, *Succesvolle huisverkoop kent tal van geheimen*, in: Oogstplus landbouw, 8 januari 1999, Oogst, Agripers, Den Haag
- Voorhorst, J., 2000, *De consument praat mee: ondernemen met het Pergola-systeem*, in: Oogst, nr. 18, 5 mei 2000, stichting Agripers, Den Haag
- Vreugdenhil, A., 2000, *Biogroente heeft zijn prijs*, in: Oogst, 15 sep 2000, Den Haag
- Wirthgen, B. en Maurer, O., 1992, *Direktvermarktung: verarbeitung, absatz, rentabilität, recht*, Eugen Ulmer GmbH & Co., Stuttgart, Duitsland

# Bijlage 1: De vragenlijst

## 1. Persoonsgegevens

Leeftijd.

Landbouwkundige achtergrond?

Tijdsbesteding van de ondernemer. Zijn er activiteiten buiten het bedrijf? Is er inkomen van buiten het bedrijf?

## 2. Bedrijfsgegevens en bedrijfsvoering

Wanneer gestart (met directe afzet)? BD of Eko?

Wat is de omvang?

Gebouwen. M.n.: is er een kas, is er (gekoelde) opslagruimte, is er een eigen inpakstation?

Hoeveel gewassen worden er geteeld?

Hoe worden de producten afgezet (in percentages) en waarom zo?

Welke arbeid wordt wanneer waarvoor gebruikt? (globaal: teelt, afzet, overig)

## 3. Afzetmarkt

Hoeveel groei is nog mogelijk? Lokaal: Via groothandel:

Hoeveel groei is optimaal voor het bedrijf?

Wat zijn de belangrijkste knelpunten? (aankruisen)

- productie
- wet- en regelgeving
- arbeidstekort
- afzetmarkt
- andere

## 4. Visie

	Belangrijk	Belangrijk, maar...	Onbelangrijk
Arbeidsvreugde			
Alleen eigen producten			
Alleen lokale afzet			
Positieve waardering door de omgeving			
Kleinschaligheid			
Contact met klanten			
Economisch resultaat			
Sociale functie			
Andere			

## 5. Bedrijfsplanning en -resultaten

Wat is het 'meerjarenplan' van het bedrijf (waar gaat op het gebied van afzet vooral in geïnvesteerd worden)?

Wat is de totale omzet? Wat is de omzet van de verschillende takken?

- totaal:
- abonnementen:
- huisverkoop:
- besteldienst:
- groothandel:
- overig:

- markt:

## 6. SWOT-analyse van het bedrijf

	Teelt	Afzet	Arbeid	Financieel	Anders
Sterke kanten					
Zwakke kanten					
Kansen					
Bedreigingen					

## 7. Directe afzet

Wat zijn de arbeidskosten voor de afzet?

- totaal aantal uren eigen en vreemde arbeid
- schatting van de arbeidsverdeling over en kosten van:
  - verwerking en inpakken
  - distributie
  - verkoopwerkzaamheden
  - marketing en reclame
  - administratie

Wat zijn de kosten voor marketing en reclame (en welke vormen worden hiervoor gebruikt)?

Hoe worden de prijzen bepaald, op basis waarvan?

Wat zou er volgens u gebeuren bij een prijsstijging van bijvoorbeeld 20%?

Worden alleen producten van het eigen bedrijf afgezet en waarom (en zo nee, percentages eigen en vreemd)?

- evt. kosten van aankoop?
- waar komen die vreemde producten vandaan?

### 7A. Abonnementen

Wat zijn de (geschatte) kosten voor:

- evt. nieuwsblad/ receptenboekjes
- evt. verpakkingsmateriaal

Hoe is de distributie georganiseerd?

Hoeveel soorten abonnementen, welke prijsniveau's, verschil winter / zomer?

Hoeveel abonnees?

### 7B. Huisverkoop

Openingstijden?

Geschat aantal arbeidsuren voor de winkel?

Kosten voor de winkel (etalage, aankleding, acties, gebouw etc.)?

Aantal klanten per week (schatting)?

Gem. besteding per klant (schatting)? Of: omzet per week?

### 7C. Boerenmarkt

Waar en wanneer (openingstijden)?

Aantal uren arbeid en kosten?

Kosten van de kraam, standplaats, bestelwagen, inrichting van de kraam / wagen?

Hoeveel klanten per dag (schatting)?

Omzet per dag?

### 7D. Pergola-associatie

- Organisatie en kosten van de organisatie van:
  - open dagen/ feestdagen



- nieuwsblaadje
- overige activiteiten

Aantal betrokken consumenten?

Kosten voor de consumenten ('prijs van het aandeel')?

Opbrengsten/ arbeid in uren van vrijwilligers?

#### 8. Dit onderzoek

Hoe belangrijk is onderzoek?

Onbelangrijk 1 2 3 4 5 Belangrijk	In het algemeen	Voor het eigen bedrijf
Over teeltmethoden?		
Over ziekte- en plaagbeheersing?		
Over bodemvruchtbaarheid?		
Over bedrijfseconomie?		
Over afzetstrategie?		

## Bijlage 2: Voorbeelden berekening van de normatieve benaderingen

**Voorbeeld 1:** De berekening van het aantal uren arbeid benodigd voor distributie voor bedrijven met 100 abonnementen. In de groep zat 1 bedrijf met precies 100 abonnementen, 1 bedrijf met 120 abonnementen en 1 bedrijf met 87 abonnementen. Deze drie bedrijven zijn dus qua aantal abonnementen het beste bruikbaar: bedrijf 1, 100 abonnementen, 8 uur per week benodigd voor distributie; bedrijf 2, 120 abonnementen, 5 uur per week benodigd voor distributie; bedrijf 6, 87 abonnementen, 3 uur per week benodigd voor distributie.

$$(((8 / 100) + (5 / 120) + (3 / 87)) / 3) \times 100 = 5,2 \text{ uur arbeid per week nodig voor distributie.}$$

Deze 5,2 uur, de uitkomst, is dus het gemiddelde, maar er is een probleem, want bedrijf 1 bezorgt alle pakketten aan huis (zie tabel 5.4). Dat is dus niet vergelijkbaar met bedrijf 2 en bedrijf 6, en geeft voor het gemiddelde een vertekend beeld. Zonder bedrijf 1 in de berekening mee te nemen is de uitkomst als volgt:

$$(((5 / 120) + (3 / 87)) / 2) \times 100 = 3,8 \text{ uur arbeid per week nodig voor distributie.}$$

Dat is dus een meer representatieve uitkomst, en daarom is die in de tabel opgenomen.

**Voorbeeld 2:** De berekening van de omzet die is te behalen met huisverkoop.

Als bepalende factor is hier gekozen voor het aantal klanten per week. Natuurlijk is ook dit, net als bij de abonnementen niet geheel waarheidsgetrouw, omdat ook bijvoorbeeld het prijspeil van de groente een belangrijke bepalende factor is. Voor de overzichtelijkheid is het prijspeil buiten beschouwing gelaten en wordt er vanuit gegaan dat dit voor de drie fictieve gevallen in tabel 5.12 vergelijkbaar is.

Voor bedrijven met 30 klanten per week: het meest vergelijkbaar zijn de bedrijven 4, 6 en 11 met respectievelijk 30, 35 en 22 klanten per week en een jaaromzet van respectievelijk F 25.000,-, F 22.000,- en F 16.400,-. Het is nu eenvoudig een kwestie van het gemiddelde berekenen:

$$(((25.000 / 30) + (22.000 / 35) + (16.400 / 22)) / 3) \times 30 = 22.074 \approx \text{F } 22.000,- \text{ omzet per jaar.}$$

Voor bedrijven met 60 klanten per week ligt de zaak iets gecompliceerder. Het enige bedrijf dat qua aantal klanten per week ongeveer overeen komt is bedrijf 8 met 50 klanten per week en een jaaromzet van F 65.000,-. Als dit omgerekend wordt naar 60 klanten per week is dat  $(65.000 / 50) \times 60 = \text{F } 78.000,-$  omzet per jaar. Maar dit bedrijf heeft een uitgebreide winkel, en eigenlijk had geen enkel bedrijf, m.u.v. bedrijf 2, in dit onderzoek een zo goed aangeklede winkel. Bedrijf nr. 8 was namelijk ook in staat om zuivel- en vleesproducten in de winkel aan te bieden omdat bedrijf nr. 8 een gemengd bedrijf is. Een breed assortiment dus, en omdat veel tuinders de hypothese dat hoe breder het assortiment, hoe hoger de besteding per klant onderschrijven, kan met enige voorzichtigheid worden gesteld dat F 78.000,- een erg hoge jaaromzet is voor een winkel met gemiddeld 60 klanten in de week en alleen groente (en evt. fruit). Het bedrijf dat na bedrijf nr. 8 het dichtst bij 60 klanten per week zit is bedrijf nr. 6 met 35 klanten per week en een jaaromzet van F 22.000,-. De berekening wordt nu als volgt:

$$(((65.000 / 50) + (22.000 / 35)) / 2) \times 60 = 57.857 \approx \text{F } 60.000,-$$

Dit is het bedrag dat in de tabel is opgenomen.

Voor bedrijven met 100 klanten per week: hier is ook een probleem. Twee bedrijven komen qua aantal klanten per week in de buurt: bedrijf nr. 3 met 90 klanten per week en een jaaromzet van F 25.000,- en

bedrijf nr. 7 met 95 klanten per week en een jaaronzet van F 73.000,-. Het probleem is hier echter dat bedrijf nr. 3 met de jaaronzet van de winkel van F 25.000,- per jaar een uitschieter naar beneden is. Zie tabel 5.10. Daarom is in de berekening bedrijf 8 ook meegenomen en is bedrijf 3 verder buiten beschouwing gelaten. Het probleem van hierboven, dat bedrijf 8 niet vergelijkbaar is omdat bedrijf nr. 8 een professioneel ingerichte winkel heeft, speelt nu minder: men mag immers aannemen dat bij een groter aantal klanten ook meer aandacht wordt besteed aan de inrichting van de winkel en de samenstelling van het assortiment. Andersom werkt het waarschijnlijk ook: hoe meer de winkel een 'echte' winkel is, hoe meer klanten. De berekening wordt nu als volgt:

$$(((73.000 / 95) + (65.000 / 50)) = 103.421 \approx F 105.000,- \text{ omzet per jaar.}$$

Over tabel 5.12: de gemiddelde *besteding* per klant neemt dus toe met het aantal klanten per week. Die constatering kan worden verklaard door de stelling dat hoe meer klanten er komen, hoe breder het assortiment zal zijn, en hoe meer de klanten uit zullen geven. En andersom, zoals gezegd, hoe breder het assortiment, hoe meer klanten er zullen komen. Wanneer we bijvoorbeeld bedrijf 2 nog even als voorbeeld gebruiken: dit bedrijf heeft 320 klanten in de week, en een jaaronzet van F 650.000,- met de winkel. Deze winkel doet dan ook nauwelijks onder voor een gewone natuurvoedingswinkel. De gemiddelde besteding per klant is op bedrijf nr. 2 ook verreweg het hoogst van de onderzoeksgroep ( $650.000 / 320 = F 2.031,-$  tegen bedrijf nr. 8  $65.000 / 50 = F 1.300,-$  op de tweede plaats).

## Bijlage 3: Tabel met bedrijfsgegevens

Bedrijf nr	1	2	3	4	5	6	7
Persoonsgegevens							
- landbouwkundige achtergrond	nee	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- inkomen van buiten bedrijf	nee	nee	nee	nee	ja	nee	nee
Bedrijfsgegevens							
- BD/ Eko	Eko	BD	BD	BD	Eko	BD	BD
- omvang (ha)	2	5	1,2	2	1,2	2	3-4
- kas	nee	ja	ja	ja	ja	nee	nee
- gekoelde opslagruimte	nee	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- verwerkingsruimte	nee	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- aantal gewassen (+/-)	60	60	40	55	>50	50	50
- akkerbouw	nee	nee	nee	nee	nee	nee	ja
- veeteelt	nee	nee	nee	ja	nee	nee	nee
- toerisme	nee	ja	nee	nee	nee	ja	nee
- kruiden/ bloemen	nee	ja	nee	nee	nee	ja	nee
Afzet (o.b.v. omzet, in %)							
- abonnementen	95	10	54	85	57,5	42,5	20
- huisverkoop	2,5	50	3	7,5	2,5	15	5
- boerenmarkt					37,5	42,5	
- winkeliers			19				75
- collega's			4				
- overig				7,5			
- groothandel	2,5	40	20		2,5		
- aangekocht	95	65	35	1,5	55	55	22,5
Aankoop van:							
- collega's	ja		ja	ja	ja	ja	ja
- groothandel	ja	ja	ja		ja	ja	ja
- anders	ja						
Arbeidsverdeling (uur/ week)							
Abonnementen							
- afwegen en inpakken	8	8	10	12	18	4	8
- distributie	8	5	6	7,5	6	3	8
- aantal afzetpunten (abs.)	thuis	9	10	20	17	13	26
- administratie	8	1	5	4,5	3	2,5	20
- klantenbinding	5	1,5			5		
- pakketten jaarrond	ja	ja	ja	ja	ja	nee	ja
- aantal abonnementen	100	120	420	270	200	87	330
Boerderijwinkel							
- in de winkel		80	1	8	6	10	36
- openingstijd		56	21	5	5	13	24
- aantal klanten per week		320	90	30	12	35	95

**Directe vermarkting door biologische tuinderijen**

Bedrijf nr	1	2	3	4	5	6	7
Markt							
- geopend					7	8	
- totaal arbeid					22	38	
- omzet / dag (Hfl)					3000	3750	
- gem aantal klanten per dag					200	200	
- kosten kraam per week (Hfl)					190	54	
Prijs 2-pers-abonnement (Hfl)	13	13,5	10	14,5	14,25	14	12,5
Aantal soorten pakketten	6+	2	4	3+	4+	2	2
Kosten (cent / abonn. per week)							
- verpakkingsmateriaal		35	20	5	20	65	35
- nieuwsbrief	2	15	20	5	4	17	2
Omzet (Hfl x 1.000)							
- totaal	116	1.250	325	250	250	200	700
- pakketten	110	100	175	200	145	40	140
- huisverkoop	3	650	25	25	5	22	73
- markten					100	138	
- winkels			50				487
- overig			10	25			
- groothandel	3	500	65				

Directe vermarkting door biologische tuinderijen

Bedrijf nr	8	9	10	11	12	13
Persoonsgegevens						
- landbouwkundige achtergrond	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- inkomen van buiten bedrijf	nee	nee	nee	nee	nee	nee
Bedrijfsgegevens						
- BD/ Eko	BD	BD	Eko	Eko	BD	BD
- omvang (ha)	3,5	3	5	1,6	4	40
- kas	ja	ja	nee	ja	ja	ja
- gekoelde opslagruimte	ja	ja	nee	ja	ja	ja
- verwerkingsruimte	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- aantal gewassen (+/-)	50	45	50	40	>5 0	30
- akkerbouw	ja	nee	nee	nee	ja	ja
- veeteelt	ja	nee	nee	nee	nee	nee
- toerisme	nee	nee	nee	nee	nee	nee
- kruiden/ bloemen	nee	nee	nee	nee	nee	nee
Afzet (o.b.v. omzet, in %)						
- abonnementen	67	69	100	87, 1	50	10
- huisverkoop	33	12, 5		7,3		
- boerenmarkt					50	
- winkeliers		6		3,5		
- collega's				1		
- overig						
- groothandel		12, 5		1,1		90
- aangekocht	10	<4	30	25	40	42, 5
Aankoop van:						
- collega's	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- groothandel	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- anders		ja			ja	
Arbeidsverdeling (uur/ week)						
Abonnementen						
- afwegen en inpakken	4	9	15	22, 5	14	26
- distributie	7	6	uitb.	6	7	uitb.
- aantal afzetpunten (abs.)	20	19	thuis	17	25	33
- administratie	8	6	9	7	8	9
- klantenbinding						
- pakketten jaarrond	ja	ja	nee	ja	nee	nee
- aantal abonnementen	15 0	218	350	225	27 0	730
Boerderijwinkel						
- in de winkel	23	4		5,5		
- openingstijd	22	0		6,5		

Directe vermarkting door biologische tuinderijen

---

- aantal klanten per week	50			22		
---------------------------	----	--	--	----	--	--

**Directe vermarkting door biologische tuinderijen**

Bedrijf nr	8	9	10	11	12	13
Markt						
- geopend					13	
- totaal arbeid					37	
- omzet / dag (Hfl)					490 0	
- gem aantal klanten per week					500	
- kosten kraam per week (Hfl)					280	
Prijs 2-pers-abonnement (Hfl)	13,7 5	10	17,5	15	12,5	12,5
Aantal soorten pakketten	5	3	5	3	2+	3+
Kosten (cent / abonn. per week)						
- verpakkingsmateriaal	35	0,5	0	20	0	0
- nieuwsbrief	26	2	2	2	2	2
Omzet (Hfl x 1.000)						
- totaal	195	160	180	227, 5	350	
- pakketten	130	110	180	198	175	491
- huisverkoop	65	20		16,4		
- markten					175	
- winkels		10		7,9		
- overig				2,3		
- groothandel		20		2,4		