

FRUITTEELT

Omgaan met onzekerheid in de biologische fruitteelt

*Uncertainty management in
organic fruit growing*



**Wouter van Teeffelen
en Joke Bloksma**

2001

Over het Louis Bolk Instituut en AccoN

Het Louis Bolk Instituut is een particulier instituut met een tweetal afdelingen: landbouw en geneeskunde & voeding.

De medewerkers van de Landbouwafdeling hebben ervaring in onderzoek ten behoeve van de biologisch-dynamische en de ekologische landbouw. Ze zijn gespecialiseerd in bedrijfsbegeleidend onderzoek. Hierbij helpt de onderzoeker de bedrijfsvoerder inzicht te krijgen in hoe verschillende maatregelen doorwerken op het eigen bedrijf. De bedrijfsvoerder kan hierdoor gefundeerde keuzes maken.

Indien de vraagstelling daartoe aanleiding geeft kan de fenomenologische onderzoeksmethode gebruikt worden, die op het werk van Goethe geïnspireerd is. Deze methode wordt ontwikkeld in fundamenteel onderzoek om de uitgangspunten te verstevigen van de biologisch-dynamische landbouw en de antroposofische geneeskunde en voeding.

U kunt het onderzoek in zijn algemeenheid steunen door een jaarlijkse donatie van minimaal € 50,- op onderstaand postbanknummer.

U ontvangt dan jaarlijks het algemene jaarverslag van het Instituut en een lijst met verkrijgbare publicaties.

Louis Bolk Instituut,

Hoofdstraat 24, NL 3972 LA Driebergen,
tel: 0343-523860; fax: 0343-515611.

Postbanknummer: 3530591 ten name van

Louis Bolk Instituut, Driebergen

E-mail: info@louisbolk.nl of www.louisbolk.nl

Als full service accountants- en adviesorganisatie is

AccoN actief op het gebied van administratieve dienstverlening, accountancy, bedrijfsadvies (fiscaal, agrarisch, juridisch, P&O, subsidies) en management consultancy. Vanuit 24 kantoren - verspreid over Gelderland, Overijssel, Utrecht, Noord-Brabant en Zeeland - ondersteunen bijna 600 AccoN-medewerkers een uitgebreide klantenkring in het MKB. De agrarische sector is daarbij voor ons een bijzondere specialisatie.

AccoN,

Accountants & Adviseurs

Meander 725 6825 ME Arnhem

Postbus 5090 6802 EB Arnhem

tel. 026-3842384; fax. 026-3630222

www.accon.nl

COLOFON

2001, Louis Bolk Instituut, Driebergen.

Overname mogelijk met bronvermelding.

Illustratie voorkant: Lucy Keijzer.

Publicatie LF65

Deze publicaties zijn onderdeel van de serie

FRUITTEELT publicaties van het Louis Bolk Instituut, en zijn telefonisch te bestellen bij bovenstaand telefoonnummer.

Inhoud

blz

1 Samenvatting & Summary	1
1.1 Omgaan met onzekerheid in de biologische fruitteelt	1
1.2 Uncertainty management in organic fruit growing	2
2 Inleiding	3
3 Onzekerheden in de biologische fruitteelt	5
3.1 Teelttechnische onzekerheden	5
3.2 Onzekerheid vanuit de concurrentie	5
3.3 Onzekerheden vanuit de markt	5
3.4 Onzekerheid door gedrag van externe organisaties	7
3.5 Onzekerheden van het radicale innoveren	7
3.6 Beleving van onzekerheid	8
4 Verkleinen van onzekerheid	9
4.1 Informatie en ervaring	9
4.2 Technologie	11
4.3 Marketing	11
4.4 Belangenbehartiging	12
4.5 Samenwerken	13
5 Strategieën in omgang met onzekerheid	14
5.1 Afwachten of pionieren?	14
5.2 Specialisatie of veelzijdigheid?	14
5.3 Flexibiliteit of een vast patroon?	15
5.4 Risico's delen	17
6 Aanbevelingen voor de sector	19
7 Nawoord	21
8 Literatuur	22

1 Samenvatting & Summary

1.1 Omgaan met onzekerheid in de biologische fruitteelt

De huidige omschakelaars naar biologische teelt zijn meer gericht op zekerheid dan de meer idealistische pioniers. De huidige onzekerheid in de sector is op dit moment zelfs zó sterk dat er het laatste jaar geen fruitteler omgeschakeld is naar biologische teeltwijze. Deze brochure gaat in op bewuste strategieën in het management van onzekerheden die bij de huidige biologische fruittelers gevonden zijn.

De onzekerheden van de biologische fruitteelt

De gangbare fruitteelt kent al vele onzekerheden. De biologische fruitteelt lijkt nóg meer risico's met zich mee te brengen op het gebied van: ziekten en plagen, onvoldoende arbeid voor handdunnen, onzekerheid over de rassenkeuze en toenemende import uit landen met betere productie-omstandigheden. De afgelopen jaren was de afzet stabiel met een goede prijs, recent is de markt erg in beweging door de toegenomen interesse van de supermarkten. Dit geeft veel onzekerheid voor de nieuwkomers. Met name omdat de supermarktconsument grillig in het aankoopgedrag is.

Het EKO-merk is een bekend en betrouwbaar merk; het zal veel aandacht vragen om deze zekerheid in de toekomst te continueren. Als grote onzekerheid wordt het overheidsbeleid ten aanzien van stimulerende maatregelen en toelating van middelen gezien. Voor de omschakelaar komt daar nog boven op de extra onzekerheid die het leren van een nieuw bedrijfssysteem met zich meebrengt.

Zekerheid zoeken op andere terreinen dan in de gangbare landbouw

In de biologische landbouw is de zekerheid in veel mindere mate te vinden in bestrijdingsmiddelen en kunstmeststoffen. In de biologische werkwijze zijn de niet-chemische alternatieven voor dit soort middelen veelal minder effectief. Dit creëert onzekerheid en de zekerheid moet dan meer uit een andere hoek komen. In deze publicatie wordt een aantal mogelijkheden genoemd waarmee biologische fruittelers hun zekerheden in de praktijk al compenseren of die vanuit de bedrijfskundige theorieën nog aangedragen kunnen worden. Ook voor andere sectoren dan de fruitteelt is dit interessant. Bewuste strategieën in onzekerheidsmanagement kunnen helpen de stress van 'crisis-management' voorkomen.

Verminderen en omgaan met onzekerheid

In de Bedrijfskunde worden strategieën van onzekerheidsmanagement onderscheiden. Onzekerheid is deels weg te nemen door bijvoorbeeld veel informatie in te winnen, te investeren in technologie, beïnvloeden van de markt, ander soort financiers te zoeken, kiezen voor vaste relaties voor wat betreft afzet en personeel, belangenbehartiging en marketing. Samenwerking en afzetbundeling kan tot meer zekerheid in de markt leiden. Maar het is ook een utopie om te verwachten dat alle risico's van de biologische teelt op te lossen zijn, ook niet na veel onderzoek. Het management van onzekerheden zal dan veel meer liggen in het accepteren van de onzekerheid en er mee leren omgaan. Hierbij gaat het om afwegingen voor de eigen situatie over bijvoorbeeld het moment van innoveren: wanneer wegen de voordelen van de pionier op tegen de nadelen? Past hier een specialisatie of juist het inzetten op veelzijdigheid in bedrijfsactiviteiten? Hoe zijn de voordelen van vakkennis door specialisatie te benutten zonder aan risicobeheersing voorbij te gaan? Op welke gebieden is het bedrijf flexibeler te maken? Is een stapsgewijze aanpak mogelijk? Op welke manier zijn risico's te delen?

Aanbevelingen voor telers, handel, overheid en sector

De overheid creëert een enorme onzekerheid met haar grillige stimuleringsbeleid en het toelatingsbeleid van middelen terwijl ze in haar beleid opgenomen heeft om de biologische fruitteelt juist te stimuleren. Fruittelers laten kansen liggen op het gebied van belangenbehartiging, marketing en risicodragende medefinanciers om onzekerheid weg te nemen. Als de handel in staat is om meer verschillende rassen en meer sorteringen te vermarkten kunnen ze een enorme bijdrage geven aan het verminderen van onzekerheid voor de telers. Door het bewust en consequent uitwerken van een gekozen strategie in onzekerheidsmanagement is nog meer voordeel voor de teler en sector te behalen.

1.2 Uncertainty management in organic fruit growing

Farmers now converting to organic growing value security more than the idealistic pioneers. But uncertainty now plays such a role in the sector that over the last year not one fruit grower has made the switch to organic production. In this brochure, we present management strategies used by organic fruit growers to deal with uncertainty.

Uncertainty in organic fruit growing

Conventional fruit growing is fraught with uncertainty, and organic fruit growing would appear to be even more susceptible to risks such as diseases and plagues, insufficient help for hand thinning, doubts about selection of varieties, and increasing imports from countries where production conditions are better. In the past, the market for organic fruit was stable and growers could be sure of a good price. Now, however, the market has become restless as a result of supermarkets' increasing interest in organic produce. This greatly adds to the uncertainty faced by newcomers to organic fruit growing, due in particular to supermarket consumers' erratic buying habits.

The EKO mark is a well-known and reliable mark, but considerable effort will be required if this measure of security is to be ensured in the future. Another significant factor of uncertainty is government policy regarding incentive measures and the authorisation of pesticides. And of course, for those still in the conversion process, a greater degree of uncertainty is inherent to adopting a new production system.

Finding security in other areas than in conventional growing

Organic agriculture cannot rely on pesticides and chemical synthetic fertiliser to provide security. Organic methods prescribe non-chemical alternatives which are generally less effective. This makes for a greater degree of uncertainty; security will have to be found by other means. In this publication we present several strategies used by practising organic growers to reduce contingencies as well as possibilities based on business management theories. These options might be relevant to other sectors than fruit growing as well. Focused strategies in uncertainty management may help to avoid the stress of crisis management.

Reducing and coping with uncertainty

In Business Management, there are different strategies for uncertainty management. To some degree, uncertainties can be reduced by gathering information, by investing in technology, by playing the market, by finding other funding partners, or entering into stable contracts with buyers, personnel, lobby groups and marketers. Co-operation and product pools may also lead to more stability on the market. But it is unrealistic to expect all risks associated with organic growing to be resolved. Even research will not be able to achieve that. Uncertainty management, therefore, should concentrate on the acceptance of some degree of uncertainty and learning how to cope with it. Growers must learn to evaluate their situation with respect to important decisions, for example about when to innovate. When do the advantages of being a pioneer exceed the disadvantages? Is specialisation the way to go, or should one focus on diversifying the farm? How can the strengths of professional expertise be utilised in specialisation without forgetting risk management? How can the farm be made more flexible? Would it be possible to take a gradual approach? How can risks be shared?

Recommendations for growers, traders, government and the sector

Despite the government's policy to stimulate organic fruit growing, its erratic position regarding incentives for organic production and the authorisation of pesticides have greatly increased the degree of uncertainty for organic growers. Fruit growers are not making the most of opportunities to reduce uncertainty factors through lobbying, marketing and risk-bearing co-financing. Traders who are able to sell more different varieties and more different grading, reduce the uncertainty of growers with mutual benefit. Finally, fruit growers, individually and as a sector, would benefit from a consistent, well-thought out uncertainty management plan.

8 Literatuur

- Baggerman, T. en M.D. Hack (1992): *Consumentenonderzoek naar biologische producten*, Den Haag, Landbouw-Economische Instituut, Mededeling 463.
- Berg, W. van den (2000): *De Nederlandse biologische groenten- en fruitsector in opmars*, Zoetermeer, Produktschap Tuinbouw, Rapportnr. PT 2000-65
- Bloksma, J. (1996): *Knelpunten in de ontwikkeling van biologische fruitteelt*, LBI, Driebergen.
- Bloksma, J. en P.J. Jansonius (1998): *Toekomstvisies voor de biologische fruitteelt, deel 1*, Driebergen, LBI.
- Bloksma, J. en G. Brouwer (1999): *Informatie en literatuur voor de biologische fruitteelt*, Driebergen, LBI.
- Brouwer G. en J. Bloksma (1999): *Fruitteelt in omschakeling*, Boxtel, D.L.V.-fruitteelt
- Buck, A. de en M. Groot (2000): *Concurrentiepositie van de Nederlandse biologische fruitteelt*, Randwijk, Fruitteelt Praktijk Onderzoek (in concept).
- Buck, A. de (2001): Scherpe buitenlandse concurrentie voor bio-fruit, *Fruitteelt*, Jaargang 91, Nr. 6, pp. 14-15
- Christensen, C.M. (1999): *Het innovatiedilemma. Kansen en risico's van nieuwe technologie*, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Contact.
- C.L.M. (2001): *Praktijkverkenning biologische fruitteelt. Advies aan provincie Utrecht*, Utrecht, CLM.
- Ede, F. van (2001): *De eerste klap is een daalder waard ! Een onderzoek naar de (on)mogelijkheden van een 'massale omschakeling' naar biologische landbouw*, afstudeeronderzoek Universiteit Wageningen.
- Engels, W. en D. Mol (2001): *De potentie van EKO. Verkenning van de ontwikkeling van aanbod en vraag van biologische producten*, Utrecht, Adviesbureau Aurelia! in opdracht van Rabobank Nederland.
- Hardaker, J.B., Huirne R.B.M. en J.R. Anderson (1997): *Coping with risk in agriculture*, Oxon, CAB International
- Hillary, R. (2000): *Small and medium-sized enterprises and the environment*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- Lampkin, N.H. en S. Padel (1994): *The economics of organic farming. An international perspective*, Wallingford, CAB International.
- Leeuwen, F. van (2001): *Directe vermarkting door biologische tuinderijen*, Wageningen, Wetenschapswinkel Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Rapportnummer 176.
- Leferink, J. en M. Adriaanse (1998): *Omschakelen: beren en bergen. Onderzoek naar de redenen van akkerbouwers en vollegrondsgroentetelers om niet om te schakelen naar biologische landbouw*, Ede, Informatie- en Kennis Centrum Landbouw.
- Linssen, T. (2000): *Financiële prestatiemeting: Analyse van de bedrijfskolommen van gangbaar en biologisch geteelde appels*, Wageningen, Rapportage van een afstudeervak aan Wageningen Universiteit.
- L.N.V. (2000): *Beleidsnota biologische landbouw 2001-2004: een biologische markt te winnen*, Den Haag, Ministerie van L.N.V.
- Meulenbroek, B., Lindeloof, C. van de, en J. Verhaegh (1998): Resistente rassen maken biologische fruitteelt concurrerender, *Ekoland*, Nr. 12, pp. 20-21.
- Poldervaart, G. (2000): Onzekerheid prijzen belemmert omschakeling naar biologische teelt, *Fruitteelt*, Jaargang 90, Nr. 47, pp. 8-9
- Poldervaart, G. (2001): Gebrek aan middelen nekt biologische fruitteelt, *Fruitteelt*, Jaargang 91, Nr. 36, pp. 12-13.
- Raad voor het Landelijk Gebied (2001): *Kansen voor de biologische landbouw. Advies over de kansen voor de biologische landbouw in de periode tot 2015*, Amersfoort, Raad voor het Landelijk Gebied.
- Rabobank (2000): *Biologische groeistuipen. Een verkenning van de ontwikkeling van aanbod en vraag in de biologische sector*, Utrecht, Rabobank, Stafgroep Duurzame Ontwikkelingen.
- Reinhoudt, K. (1999): Onzekere stap met omschakelen naar biologische teelt, *Fruitteelt*, Jaargang 89, Nr. 21, pp. 22-23.
- Rolker, P., 2000: Öko-Obstbau in der Zukunft - Chancen und Risiken. in Zander, K. und H. Waibel, Ökologischer gartenbau, Ökonomisch Kolloquium, Wintersemester 1999/2000, pp.37-46. Univ. Hannover, Inst. Gartenbauökonomie.
- Teeffelen, W.H. van (2001): *Omgaan met onzekerheid bij de keuze voor eco-efficiency*, Rotterdam, Verslag van een afstudeeronderzoek aan de Erasmus Universiteit, Faculteit der Bedrijfskunde.
- Waibel, H., K. Zander, 2000: Kosten der Umstellung auf Ökologischen Apfelanbau. Arbeitsberichte zur Ökonomie im Gartenbau 82. Univ. Hannover.
- Waibel, H; H. Garming en K. Zander (2001): Die Umstellung auf ökologischen Apfelanbau als risikobehaftete Investition, *Agrarwirtschaft* 50, Heft 7, p. 439-450.

2 Inleiding

Onzekerheid is een thema dat niet alleen binnen de biologische fruitteelt speelt. Ook andere biologische teelten en zeker ook de gangbare fruitteelt kennen flink wat onzekerheden. De huidige omschakelaars naar biologische teelt zijn meer gericht op zekerheid dan de idealistische pioniers. De onzekerheid is zelfs nu zó sterk dat er dit jaar geen bedrijven omschakelden.

In de biologische landbouw is de zekerheid in veel mindere mate te vinden in bestrijdingsmiddelen en kunstmeststoffen. 'Voor de zekerheid' worden in de gangbare fruitteelt bijvoorbeeld preventieve fungiciden (tegen vruchtrot) en ureum (voor sterke bloemknoppen) gespoten. In de biologische werkwijze zijn dit soort middelen schaars. De zekerheid moet dan meer uit een andere hoek komen. De mogelijkheden die in deze publicatie worden genoemd zijn ook interessant voor andere sectoren dan de fruitteelt.

Aanleiding

Lange tijd kon de biologische fruitteelt op relatief weinig belangstelling rekenen. Daarin kwam de laatste jaren verandering in. Consumenten, de bestaande levensmiddelenhandel, de politiek en de gangbare producenten kregen veel meer interesse in de biologische teelt. Een zeer klein deel van de gangbare fruittelers stapte daadwerkelijk ook in de biologische sector. Echter voor een groot deel van de telers, die wel interesse toonde, is omschakeling naar biologisch één of meerdere stappen te ver. Eén van de belangrijkste redenen waarom telers NIET omschakelen betreft de onzekerheden en risico's die met een keuze voor een biologische teelt samenhangen. Biologische fruitteelt is een vergaande vorm van innoveren. Het overschakelen op biologische teelt is geen kleine stapsgewijze verandering maar veel meer een radicale strategische verandering. In de kennis over innoveren in het industriële bedrijfsleven zijn theorieën ontwikkeld over 'onzekerheidsmanagement'. Dit roept de vraag op of deze theorieën handvaten kunnen bieden aan de (potentiële) biologische fruitteler. Wat vraagt het innoveren van de teler? Welke onzekerheden zijn er? Hoe kan hiermee om worden gegaan?

Wouter van Teeffelen¹ is recent op dit thema recent afgestudeerd aan de faculteit Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit (Van Teeffelen, 2001). Vanuit wetenschappelijke literatuur, praktijkliteratuur over biologische fruitteelt en interviews met de pioniers in de biologische fruitteelt zijn de onzekerheden in de biologische fruitteelt geïnventariseerd en gekeken hoe biologische fruittelers hiermee (beter kunnen) omgaan. Tijdens het onderzoek is samengewerkt met het Louis Bolk Instituut. Het leek ons goed om gezamenlijk hierover een publicatie te verzorgen in de reeks onderzoek biologische fruitteelt van het LBI.

Onzekerheid als uitdaging voor de één en als drempel voor de ander

In deze publicatie worden uitwerkingen gegeven van strategieën om met onzekerheid om te gaan.

In het verleden waren het vooral de ideologisch gedreven ondernemers die voor biologische landbouw kozen. De gedrevenheid om het biologisch te proberen was voor deze pioniers zo groot dat allerlei onzekerheden op de koop toe genomen werden. Sterker nog, het werd als een spannende uitdaging ervaren. Het pionieren werd mogelijk gemaakt door een enorme inzet van telers en de goede fruitprijs die een kleine groep van consumenten in het verleden wilde opbrengen.

Nu zie je een verschuiving: de nieuwe lichting omschakelaars hebben vaker rationele motieven bij de keuze voor bio. Zij zien milieu veel meer als marktkans en maken gebruik van de opgebouwde kennis. Ook bij de nieuwe afzetkanalen en consumenten herken je steeds minder idealen. De nieuwe consument vraagt om een minimale kostprijs, ook voor het biologisch geproduceerde fruit. En het is wereldhandel geworden. De marge voor het pionieren en risico's lopen wordt kleiner. Dit geldt voor de nieuwelingen, maar ook voor de pioniers, die willen blijven bestaan. Voor beide groepen ondernemers is het aan de orde om de kostprijs voor biologisch fruit te beheersen en de continuïteit van het bedrijf te behoeden. Het hoort bij het ondernemerschap om enige risico's te lopen, maar de risico's moeten de continuïteit van het bedrijf nu ook weer niet in gevaar brengen.

¹ Wouter van Teeffelen werkte van 1988-1999 als Senior Bedrijfskundige fruitteelt bij De Landbouw Voorlichting. Sinds 1999 werkt hij als Senior Agrarisch Adviseur bij AccoN, Accountants & Adviseurs met als belangrijkste aandachtsgebied het management en de economie van het fruitteeltbedrijf.

Bewuste strategieën in onzekerheidsmanagement kunnen daarbij een rol spelen. De ene ondernemer zal vooral kiezen voor het verkleinen van de onzekerheden en de andere ondernemer zal een vorm zoeken om met onzekerheden te leven. In alle gevallen kan het tijdig bewust zijn van onzekerheden veel ellende en stress voorkomen.

In dit boekje wordt bewust meestal gesproken over de onzekerheden in plaats van de risico's. Beide begrippen zijn het resultaat van onvoorspelbaarheid maar risico leidt altijd tot een uitkomst die niet gewenst is. Bij onzekerheid is de uitkomst onzeker maar kan ook positief uitpakken. Onzekerheid is zowel een bedreiging als een kans.

7 Nawoord

In al die jaren dat we betrokken zijn bij de biologische fruitteelt, hebben we nog nooit zo'n sterke onzekerheid voor de sector ervaren. Sterker dan ooit heeft de consument belangstelling voor biologische fruit en zijn er grote afzetkansen. Sterker dan ooit zien we dat de ondernemers nu werkelijk even niet weten waar ze aan toe zijn.

Afgelopen drie jaren hebben we driemaal een wijziging in toegelaten schurftmiddelen gezien en het onmogelijk worden van een legale biologische perenteelt in Nederland. Mooier dan ooit staat het biologisch importfruit te glimmen op de kade van Rotterdam. Meer dan ooit stopt de overheid geld in de onderzoek voor de biologische fruitteelt om technologische onzekerheden weg te nemen, knelpuntennota's te laten schrijven en ronde tafelgesprekken te voeren. Ook meer dan ooit wordt gehoopt dat de marktwerking, een nieuwe Minister van L.N.V. en de robuuste rassen de oplossing brengen. Is het alleen maar zaak om even vol te houden? En wie zorgt er voor dat het voor elkaar komt?

Meer dan ooit lijkt ons dit een goed moment om met deze publicatie de aandacht te vestigen op het nadenken over waar de grootste onzekerheden zitten voor het eigen bedrijf en welke strategie daar bij het beste past. Het is goed om de hele sector te overzien bij de vraag of er binnen de sector optimaal gewerkt wordt in de richting van het verkleinen van de collectieve onzekerheden tot een niveau waar mee te leven valt. Dan zullen nieuwe collega's, die van een uitdaging houden, weer gaan instappen.

In deze tijd van onzekerheid is het duidelijk dat hier een klus ligt voor de hele sector: voor de huidige biologische fruittelers, voor alle gangbare fruittelers die in de toekomst de mogelijkheid willen hebben om te schakelen, voor onderzoekers, voorlichters en beleids mensen.

Wouter en Joke, 2001

Verenigde biologische fruittelers

De biologische fruittelers, verenigd in Prisma, zouden hun belangbehartiging eens kritisch moeten bekijken in hoeverre ook aan de grootste punten van onzekerheid in het voortbestaan wordt gewerkt. Naast het aangeven dat de overheid en de supermarkten steken laat vallen, is ook een hand in eigen boezem gewenst. Wordt er voldoende tijd gestopt in de belangbehartiging? Wordt er optimaal gebruik gemaakt van professionele ondersteuning in onderhandelen en bij de toelatingsproblematiek? Wordt voldoende tijd en geld uitgetrokken voor deze belangbehartiging, scholing en het bewaken van het sterke keurmerk? Wordt er voldoende aandacht geschonken aan het gezamenlijk werken aan toekomststrategieën zoals de keuze van de rassen in de toekomst en het gezamenlijk introduceren op de markt?

Handel

Als de handel in staat is om meer verschillende rassen en meer verschillende sorteringen te vermarkten, kunnen ze een enorme bijdrage geven aan het wegnemen van onzekerheden voor de fruittelers en het invoeren van rassen die beter passen bij de biologische teeltwijze. Uiteindelijk is dit in belang van alle partijen.

3 Onzekerheden in de biologische fruitteelt

De gangbare fruitteelt kent al vele onzekerheden zoals nachtvorst, hagel, droogte, regen, het toelatingsbeleid van middelen, de moeilijke afzetsituatie met lage prijzen door overproductie en de arbeids-problematiek. De biologische teelt lijkt nòg meer risico's met zich mee te brengen. En voor de omschakelaars brengt het extra onzekerheid met zich mee, juist omdat het nieuw voor hen is en er nog veel geleerd moet worden. De verschillende soorten onzekerheden die meer specifiek voor de biologische telers gelden worden hierna genoemd.

3.1 Teelttechnische onzekerheden

Ziekten, plagen en beurtjaren kunnen in een biologische teelt voor veel productie- en kwaliteitsverlies zorgen. De alternatieven voor de chemisch-synthetische meststoffen, onkruidbestrijdingsmiddelen, gewasbeschermings- en dunningsmiddelen reguleren veelal minder effectief. Hierdoor worden de biologische fruittelers veel nadrukkelijker geconfronteerd met ziekten, plagen en beurtjaren. Dit maakt de biologische fruitteelt een nog risicovollere teelt dan de conventionele fruitteelt.

Biologisch telen vraagt meer arbeid. Grote arbeidspieken voor bijvoorbeeld de handmatige vruchtdunning kunnen onzekerheid geven over de beschikbaarheid van voldoende arbeidskrachten.

Voor een deel hebben de onzekerheden van de teelt te maken met het feit dat biologische telers vaak aangewezen zijn om nieuwe oplossingen toe te passen. Deze zijn vaak nog in ontwikkeling en lang niet alles is bekend. Momenteel brengt het aanplanten van resistente rassen grote onzekerheid met zich mee vanwege de onbekendheid van de rassen in de markt en twijfels over de duurzaamheid van de resistentie (zie ook §4.2). Al met al kun je stellen dat de biologische telers veel nadrukkelijker met risico's in de teelt en bewaring te maken hebben.

3.2 Onzekerheid vanuit de concurrentie

Een bron van onzekerheid vormt de sterke stijging van de productie en de invloed hierop op de afzet en de prijzen. De productie van biologisch fruit in Nederland is sterk aan het groeien. Vanaf het oogstjaar 2002 verdubbelt zich de Nederlandse productie met het aanbod van de telers die dan de driejarige omschakelingsperiode achter de rug hebben. Overal in Europa en in de rest van de wereld neemt het areaal biologische fruitteelt eveneens sterk toe. De onzekerheid vanuit de concurrentie wordt nog vergroot doordat een belangrijk deel van het toenemende aanbod uit landen komt waar de productieomstandigheden gunstiger zijn. Bijvoorbeeld het klimaat, grondprijzen, de beschikbaarheid van goedkope arbeidskrachten en het aantal toegelaten biologische middelen maken de situatie in Noord-Italië of Zuid-Amerika gunstiger zijn dan in Nederland. Hierdoor worden Nederlandse telers in toenemende mate geconfronteerd met importfruit dat een lagere kostprijs heeft en er beter uitziet. De troeven van de Nederlandse fruittelers moeten daartegen volop ingezet worden: de in Nederland erg gewaardeerde smaak van een ras als Elstar, de mogelijkheden van kleinschalige directe afzet naar consumenten en het hoge kennisniveau van de Nederlandse landbouw.

3.3 Onzekerheden vanuit de markt

Lange tijd waren de prijzen voor de biologische fruitteler redelijk goed en stabiel. Hij kon in de traditionele afzetketens zoals de natuurvoedingswinkels en via groente- en fruitabonnementen op een voldoende hoge meerprijs rekenen. De markt is nu echter volop in beweging, en dit geeft onzekerheid. Het is een spannende vraag of de toename in aanbod enigszins gelijk op zal gaan met de toename in vraag.

Toenemend aanbod

De verwachting van velen is dat de toenemende productie tot een lagere prijzen leidt. De eerste signalen dat de

prijzen onder druk zijn komen te staan en afnemers meer kwaliteit voor dezelfde prijs verwachten zijn er. De angst voor een sterke prijsval in de komende jaren doordat de groei van aanbod de groei van de vraag overtreft is overduidelijk aanwezig.

Het is duidelijk dat zowel het aanbod van als vraag naar biologisch fruit in de komende tijd sterk toeneemt. Het is echter onduidelijk of er een marktevenwicht blijft, er overaanbod komt of misschien nog wel zelfs te weinig productie is om aan de vraag te kunnen voldoen.

De nieuwe consument

De noodzakelijke groei van de vraag zal voor een belangrijk deel ingevuld worden door afzet naar consumenten die voorheen zelden of nooit biologisch fruit kochten. Deze zogenaamde 'nieuwe' consumenten zijn veelal supermarktkonsumenten die tot voor kort geen biologisch fruit in hun winkel aantreffen. Deze nieuwe groep van consumenten kent een heel ander aankoopgedrag dan de traditionele, meer idealistische consument van natuurvoedingswinkels. De 'nieuwe' consument koopt meer incidenteel biologisch en is kritischer op de meerprijs en het uiterlijk. De traditionele consument koopt biologische producten meer vanwege het milieu maar dat speelt voor de 'nieuwe' consument veel minder. Nieuwe consumenten kopen biologisch fruit vanwege de gezondheid. De winst van de biologische productie voor het milieu is duidelijk, maar de gezondheidsclaim is moeilijker hard te maken. De 'nieuwe' consument laat tijdens voedselveiligheids-actualiteiten, zoals BSE en MKZ, een plotseling grote vraag zien, die daarna weer even plotseling afneemt. Deze grilligheid creëert onzekerheid.

De nieuwe handelskanalen

De supermarkten hebben hun intrede gedaan en zijn nu de marktpartij met het grootste marktaandeel. Zij stellen de biologische telers in staat een nieuwe groep consumenten te bereiken die niet de moeite nemen om het biologische product elders te kopen. Het nadeel is dat supermarkten vrij star in hun aankoopgedrag zijn. Ze stellen hoge eisen aan de uiterlijke kwaliteit, de vruchtmaat en de prijs van het biologisch fruit zoals ze met het gangbare fruit gewend zijn. Dit aankoopbeleid botst met geen of weinig bestrijdingsmiddelen gebruiken. Afzetgaranties door supermarktketens zouden veel zekerheid voor telers betekenen. Tot nu toe hebben de supermarkten nog geen vaste afzetcontracten met telers en kopen waar het hen uitkomt. Als het in het buitenland uniformer, mooier of goedkoper is, dan stapt de supermarktinkoper gemakkelijk over. Binnenlandse herkomst en zelfs smaak spelen tot nu toe slechts een kleine rol. Deze afzet geeft weinig zekerheid.

De 'nieuwe' consument en zijn aankoopgedrag is door mevrouw Hertzberger van marktleider Albert Heijn als volgt beschreven: 'De supermarkt consument is geen gedreven ideologische consument maar koopt biologisch meer incidenteel. Hij is gewend aan kwalitatief goede producten en producten met een zichtbaar lagere kwaliteit passen niet langs de reguliere meetlat. Een bedrijf als AH doet hierbij geen consensus: als er geen of maar gering aanbod van producten is die aan de hoge kwaliteitseisen voldoen dan liever geen biologisch product in het schap'.

Albert Heijn en kwaliteitsbeheer, Ekoland, 2000, Nr. 4, p. 32-33.

Afzwakking van het keurmerk

Een sterk punt van de biologische landbouw is het EKO-keurmerk. Het is een keurmerk dat als erg bekend, betrouwbaar en met een heldere inhoud betiteld wordt. Door mogelijke malversaties in de toekomst is het mogelijk dat de sterke positie van het keurmerk verzwakt. De kans op malversaties is groter door de groei van de sector en de komst van nieuwe partijen met meer commerciële motieven. Een controle kan nooit 100 procent waterdicht zijn en in een groeiende sector wordt de controle steeds lastiger. Dit punt is een groot potentieel risico. Ook kunnen problemen ontstaan omdat de verwachtingen van consumenten niet altijd overeenkomen met de inhoud van de normering. Zo geeft het gebruik van milieuvriendelijke middelen van natuurlijke herkomst binnen de biologische fruitteelt een spanningsveld. Zulke middelen worden als noodzakelijk compromis gezien om biologisch te telen en zijn ook toegelaten. Maar de gemiddelde consument heeft een beeld van een onbespoten teelt in zijn hoofd.

Het EKO-merk geeft een meerwaarde in de markt voor de extra inspanning van de ondernemer. Dit is niet vanzelfsprekend. Bijvoorbeeld bij het Milieukeur is dit niet gelukt en ook HACCP-certificering lijkt geen hogere prijs te realiseren.

6 Aanbevelingen voor de sector

Vanuit het perspectief van het verkleinen en omgaan met onzekerheid kunnen we een aantal aanbevelingen doen voor de biologische fruitteelers, en met name ook voor een aantal organisaties die hierbij betrokken zijn:

Overheid, politici en beleidsbetrokkenen

De overheid wordt gevraagd een kritische evaluatie uit te voeren van het 'stimulerende' beleid biologische landbouw vanuit het kader van onzekerheidsvermindering. Aandachtsgebieden zijn in ieder geval:

- De huidige omschakelingssubsidies zijn eenzijdig op omgeschakelde hectares gericht en te weinig op afzet en voorlichting. Dit kan de markt heel onzeker maken. Stimuleringsbeleid zou per sector gedifferentieerd moeten worden uitgewerkt. Bijvoorbeeld bij fruitteelt ook: het stimuleren van aanplant, voorlichting en vermarkting van nieuwe rassen. Ook het innoveren en behartigen van belangen in een zo complexe sector als biologische fruitteelt zou met structurele professionele ondersteuning voor de telers moeten gebeuren.
- Het toelatingbeleid van de bestrijdingsmiddelen zo regelen dat ook in kleine sectoren geïnnoveerd kan worden in de richting van een mens- en milieuvriendelijk overheidsbeleid. Financiering van de dure toelatingsprocedures kan in kleine sectoren niet geheel van de bestrijdingsmiddelenfabrikanten verwacht worden. Overheidssteuning is onontbeerlijk voor het behouden van kleine sectoren in Nederland.

Individuele fruitteelers

Gangbare fruitteelers, en ook hun sectororganisaties, dienen zich goed te realiseren dat het wachten tot alle onzekerheden van de biologische fruitteelt opgelost zijn een utopie is. Bovendien is hun eigen markt en het toelatingsbeleid van chemische middelen uitermate onzeker. Het gevaar van de 'gevestigde orde' is het langs de reguliere meetlat leggen en te snel veroordelen van de biologische sector.

De biologische teelt zal echter nooit een oplossing zijn voor alle Nederlandse fruitteelers die zoekende zijn naar alternatieven voor een beter bedrijfsprospectief. Net zoals andere alternatieven zoals bijvoorbeeld huisverkoop, het produceren van verwerkte producten of schaalvergroting toegepast worden op bedrijven waarbij het betreffende alternatief het beste past bij de ondernemer en zijn bedrijfssituatie. Wel vereist het nadenken over het alternatief van biologische teelt het ter discussie durven te stellen van zaken die binnen gangbaar meer als waarheid gezien worden. Voor omschakelaars zal het komen tot een strategie om onzekerheid te managen van essentiële betekenis zijn.

De biologische fruitteelers doen er goed aan om de tijd te nemen om de grootste onzekerheden in hun bedrijfsvoering na te lopen. Krijgen de juiste zaken prioriteit? Er kan met veel gedisciplineerde zwavelbespuitingen 2% minder vruchtschurft gerealiseerd worden, maar als ondertussen de contacten met de belangenbehartiging geen aandacht krijgen, is er wellicht in het jaar daarop geen toegelaten zwavel meer.

Wordt een strategie van onzekerheidsmanagement gekozen die past bij het bedrijf en het type ondernemer? Als je niet houdt van steeds vreemde mensen op je bedrijf, moet je niet aan een huisverkoop beginnen, ook niet als dit zekere inkomsten met zich meebrengt. Zoek dan de zekerheid in iets dat wel bij jou past, mogelijk het verzorgen van een goede relatie met één grote, vaste afnemer. Voor telers die met inkopers van supermarkten te maken hebben is het van het grootste belang om vaardig te zijn in onderhandelen of hiervoor iemand aan te stellen.

Welke eigenschappen en vaardigheden zijn van belang voor een biologische fruitteeler?

Uit de verschillende strategieën om met onzekerheid om te gaan, volgen ook de vaardigheden van de ondernemer om succesvol te zijn in de verschillende strategieën. Dit geldt voor elke innoverende ondernemer, dus ook voor een biologische fruitteeler:

- pioniersgeest, innovatief denken, improviseren.
- informatie verzamelen en leren van eigen experimenten.
- onderhandelen.
- eigen drijfveren en product presenteren.
- samenwerken.

slecht gaat met de landbouw en de aarde. Door deze eigendomsverhoudingen moet je altijd maar rente opbrengen voor de aarde, die ééns is gevormd en in cultuur is gebracht. Als de grond dan eindelijk afbetaald is, kan je opvolger weer van voren af aan beginnen met rente opbrengen. Zo raak je als boer genoodzaakt tot uitbuiting van de aarde. Grond moet niet financieel renderen maar er moeten gewassen geteeld worden, die goed voor de aarde en de mensen zijn.'

Uit: Bedrijfsportret van het bd-fruitbedrijf van Piet en Heleen Korstanje, LBI 1994

Mart en Maria Vandewall geven risicodragende aandelen uit. Klanten van de huisverkoop maken het zo mogelijk dat er voor een stuk boomgaard gezorgd kan worden. Snoei, bemesting, dunnen en pacht kan worden betaald ongeacht de opbrengst. De aandeelhouders krijgen in natura uitbetaald, veel producten in jaren van overvloedige oogst en bijna niets in jaren met vorst in de bloei. Het bedrijf heeft naast fruit ook groente, honing en eieren zodat de klanten altijd wel iets krijgen. Deze werkwijze vraagt een investering in een goede relatie met de klanten. Er is jaarlijks een open dag, een nieuwsbrief en de winkel is elke week op zaterdagochtend open.

Uit: Toekomstvisies voor de biologische fruitteelt, LBI 1998

3.4 Onzekerheid door gedrag van externe organisaties

Naast afnemers en consumenten hebben bedrijven te maken met vele andere externe partijen die van invloed op hun bedrijf zijn. Deze betrokken organisaties worden ook wel 'stakeholders' genoemd. Belangrijke stakeholders voor de biologische fruitteelt zijn bijvoorbeeld: de overheden, de belangenbehartigers, controle instanties, adviesorganisaties, onderzoeksinstituten, banken, pers en de milieubewegingen. De eerste twee worden beschouwd als de meest onzekere.

Overheid

De overheid speelt een zeer belangrijke rol. Milieu is een publiek goed en volgens velen kan de biologische sector daarom niet alleen aan de markt worden overgelaten. Mede daarom wil de overheid de biologische teelt sterk stimuleren en noemt als doelstelling voor 2004 dat 5% van de omzet in fruit van biologische teelt van Nederlandse bodem komt. Men zou verwachten dat de overheid veel doet om de onzekerheid voor telers te verminderen. Relatief veel gesubsidieerd onderzoeksgeld wordt besteed naar onderzoek om teelttechnische oplossingen voor knelpunten in de biologische teelt te vinden. Maar tevens wordt de overheid als een grote onzekere factor door de bedrijven ervaren. Alle geïnterviewde biologische telers gaven in kader van het onderzoek aan zij naast de teeltrisico's het overheidsbeleid als grootste bron van onzekerheid zien. De tegenstrijdigheid in de uitlatingen en het handelen van de overheid in het algemeen vergroot de onzekerheden.

Bijzonder veel onzekerheid komt voort uit het beleid rondom het toelaten van biologische middelen. Het Nederlandse toelatingsbeleid maakt de toepassing van (noodzakelijke) middelen van natuurlijke herkomst die in het buitenland en volgens de EU-normen voor de biologische teelt wel toegestaan zijn onmogelijk. De overheid kiest enerzijds voor hoge eisen aan onderzoeksgegevens en anderzijds kiest ze om het initiatief en de kosten te leggen bij de leverancier. Hierdoor wordt de bestrijding van een aantal ziekten en plagen in de biologische teelt moeilijker of zelfs onmogelijk. Bovendien verandert het beleid van jaar op jaar en dit maakt de onzekerheid nog groter.

Ook het beleid van omschakelingssubsidies van de afgelopen jaren hield risico in. Het gevaar van dergelijke subsidies is dat met name de productie sterk gestimuleerd wordt en hierdoor productie harder groeit dan vanuit de markt verantwoord is. De subsidie is één jaar hoog geweest en heeft tot een golf van omschakelaars geleid, waar de markt niet op was voorbereid. Nu is de subsidie weer zo onaantrekkelijk dat er geen stimulans meer vanuit gaat.

Belangenbehartigers

Onzekerheid van de overheid en andere stakeholders kan verminderd worden door een goede belangenbehartiging. De biologische fruittelers hebben moeite met het organiseren van een goede belangenbehartiging. Als kleine groep van ondernemers verenigd in telersvereniging 'Prisma' zijn ze onvoldoende in staat om voor hun belangen echt goed op te komen. Grote algemene belangenbehartigers zoals N.F.O. en L.T.O. schenken nu pas wat aandacht aan specifieke belangenbehartiging voor biologische teelt. Het gedrag van deze organisaties is momenteel nog grillig omdat ze te maken hebben met het dilemma dat ze aan de ene kant biologisch willen promoten maar aan de andere kant de werkwijze van de gangbare leden ook niet willen bekritisieren.

De specifieke belangenbehartiger voor de biologische landbouw in zijn algemeen. Platform-Biologica heeft belang bij een eenduidige boodschap voor de consument van 'onbespoten'. Het heeft tijd gekost voordat werd geaccepteerd dat dit onbespoten imago in de meerjarige teelten niet helemaal haalbaar is.

3.5 Onzekerheden van het radicale innoveren

Het omschakeling naar biologische fruitteelt is een nogal radicale wijze van innovatie. Zeker in de landbouw waar de continuïteit van het familiebedrijf een belangrijke bedrijfsdoelstelling is zijn radicale innovaties riskant. Men legt het voortbestaan van het familiebedrijf niet in de waagschaal. Hierbij speelt mee dat biologische landbouw op agrarische familiebedrijven moeilijk als een experiment op te

zetten is. Het op een klein deel van het bedrijf eerst ervaring opdoen werkt lastig. In een groot bedrijf in een industriële omgeving is het veel gebruikelijker om in een apart bedrijfsonderdeel of klein dochterbedrijf een grote innovatie door te voeren. Mislukt het experiment dan is het voortbestaan van het bedrijf niet in gevaar gebracht.

3.6 Beleving van onzekerheid

Het ervaren van risico is een heel persoonlijke zaak. Een situatie die de ene persoon als erg risicovol beschouwd is voor de ander nauwelijks riskant te noemen. Veel gangbare telers blijken de risico's van de biologische fruitteelt veel hoger in te schatten dan de huidige biologische telers zelf. Gangbare telers die vooruit kijken zien de biologische teelt als erg risicovol; voor hen is de teelt nieuw en de afzet in de toekomst erg onzeker. Uit interviews met de ervaren pioniers in de biologische fruitteelt komt het omgekeerde naar voren. Vrijwel alle pioniers zien de biologische fruitteelt beslist niet als onzekerder dan de gangbare fruitteelt. Wel zien ze in de teelt een grotere onzekerheid, maar op andere punten heeft de biologische teelt minder onzekerheden.

In 1998 publiceerde Leferink en Adriaanse de resultaten van hun onderzoek naar de meningen van akkerbouwers en vollegrondsgroentetelers over de voor- en nadelen van biologisch telen. Het zijn wel akkerbouwers en groentetelers maar de parallel met fruittelers is overduidelijk. Opvallend is de enorm negatieve perceptie van gangbare akkerbouwers en vollegrondsgroentetelers ten aanzien van biologisch telen. De gangbare boer tilt zwaarder aan de nadelen of kan hiermee minder goed omgaan dan de biologische boer. Een aantal voordelen die de biologische boer noemt, ziet de gangbare boer in veel mindere mate. Biologische en gangbare boeren denken zeer verschillend over het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen en kunstmest. De biologische akkerbouwers vinden het niet mogen gebruiken van chemische bestrijdingsmiddelen en stikstofkunstmest belangrijke voordelen van biologisch teler, gangbare akkerbouwers vinden dit twee belangrijke nadelen.

Omschakelen: Beren en bergen, IKC-Landbouw, 1998

Bijna alle geïnterviewde pioniers zijn redelijk somber over de toekomst van de gangbare fruitteelt in Nederland en zien meer perspectief in de biologische teelt. De biologische telers zien juist veel meer onzekerheden voor de gangbare teelt door het teruglopende maatschappelijke draagvlak voor het gebruik van chemische middelen en een hieruit volgend steeds strenger overheidsbeleid. De structurele overproductie op de gangbare appelmarkt geeft in hun ogen veel onzekerheid voor gangbare telers die al jaren tegen prijzen ver onder kostprijs moeten verkopen.

Omgaan met onzekerheid bij de keuze voor eco-efficiency, 2001

Ook wordt de beleving van telers beïnvloed door de gevestigde orde van gangbare collega's, adviseurs, sectordeskundigen en banken waardoor de risico's in de biologische landbouw groter lijken dan het werkelijk is. Dit belemmert bedrijven om radicale innovaties op te pakken met een relatief groot risico (of wat aldus ervaren wordt). Andere ondernemers zoeken nu juist de onzekerheid omdat dit voor hen het ondernemen spannend maakt.

"Veel andere telers en burens waren erg negatief over de keuze voor biologische teelt. De burens verwachtten dat we wel snel kopje onder zou zijn, wat nog steeds geen waarheid is geworden. Onze keuze voor iets alternatiefs is natuurlijk altijd bedreigend voor diegenen die doorgaan met het oude".

Interview met Harmen Peters, mei 2000.

In 2000 is onder de biologische fruittelers van Noord Duitsland een inventarisatie uitgevoerd naar onzekerheden rond het omschakelen naar biologische teelt. Hieruit komen de zelfde thema's naar voren als in Nederland, met als top-drie: de afzet, de prijs en de rassenkeuze.

Waibel e.a. 2001, Waibel e.a. 2000, Rolke 2000

Natuurvoedingshandel Odin heeft in 1997 het biologisch fruitabonnement geïntroduceerd. De klant betaald een vast bedrag per week vooruit en haalt een week later een tas met fruit op. Afhankelijk van het aanbod stelt Odin de samenstelling van de tas samen: appels, peren, sinaasappels, kiwi, etc. Ook zit er een brief met informatie over de teler, bijzondere rassen en recepten bij waardoor de afstand tussen producent en consument goed te overbruggen is. Er kan bijvoorbeeld begrip gevraagd worden voor lichte hagelschade. Inmiddels worden er wekelijks ca. 7000 fruijtassen omgezet bij Odin. Dit is een vorm van flexibiliteit in de afzet waarbij het aanbod een veel belangrijkere rol kan spelen dan in de reguliere afzet, die sterk vraag gestuurd is.

LBI- project 'Appels van Stand' 2001

In 1997 begon de Zwitserse supermarktketen COOP in samenwerking van het onderzoeksinstituut FIBL met de verkoop van zakken appels met een duidelijk onderscheidbare verpakking per smaaktype. Binnen het smaaktype werden verschillende rassen in de loop van het jaar aangeboden. De consument kiest dan vooral op smaaktype en alleen de liefhebber leest de rasnaam. Dit gaf de telers de mogelijkheid om te experimenteren met onbekende rassen en deze onbekende appels ook op de markt kwijt te kunnen. Dit is een geslaagd voorbeeld van samenwerking tussen ketenpartijen om flexibiliteit in de markt te creëren en teelttechnische innovatie door te voeren. Dit concept wordt vanaf eind 2001 ook in Nederland voor de afzet van biologische appels in de supermarkten geïntroduceerd door fruitinkoper Jansen-Dongen. Directe aanleiding was het nieuwe schurfttolerante ras Santana waarvan de afzet niet op gang kwam.

LBI- project 'Appels van Stand' 2001.

Financiële buffer

Net als in de gangbare teelt zijn er grote verschillen in rendement tussen de biologische telers. Dit is terug te herleiden tot verschillen in productieniveau, benodigde arbeidstijd, afgeleverde kwaliteit, kostprijs en marktpositie. Bedrijven die een relatief goed resultaat neerzetten zullen meer ruimte in de liquiditeit hebben. De ruimte om tegenvallers in één of meerdere slechte jaren op te vangen is dan relatief groot. Het is mede uit oogpunt van onzekerheidsvermindering van belang dat je in goede tijden meer verdient waarop je in slechtere tijden kunt terug vallen. Het zorgen voor een appeltje voor de dorst in jaren met een goede oogst verdient aanbeveling. Voor omschakelaars is het helemaal van belang dat ze over voldoende financiële ruimte beschikken om te kunnen investeren of een tegenvaller op te vangen. Zeker in de omschakelingsperiode waarin nog niet tegen de hoge prijzen van het EKO-product verkocht wordt.

Ook de financieringsvorm van het bedrijf speelt mee in de flexibiliteit van het bedrijf. Bedrijven met relatief veel eigen vermogen staan veel sterker. Zij besparen zich bij tegenvallers de financieringslasten bij de bank.

5.4 Risico's delen

Traditioneel draagt de boerenfamilie het risico van een landbouwbedrijf. Voor een aantal risico's van buitenaf, zoals hagel, bestaat een collectieve verzekering. Voor risico's waarbij voor een groot deel ondernemersvaardigheid een rol speelt, zijn zulke collectieve verzekeringen ongebruikelijk. Bijvoorbeeld bij schurft, kan een schade-expert van de verzekeringsmaatschappij niet beoordelen of er wel genoeg preventief gedaan is om minder schurft te krijgen.

Toch zijn er wel voorbeelden van collectief dragen van risico door banken, vriendenkringen of klantenkringen.

Piet Korstanje: 'We zijn gaan praten om particulier geld te lenen en dat lukte via de Triodos-bank. De leningen zijn later omgezet in commanditair kapitaal; afhankelijk van de financiële resultaten per jaar krijgen de kapitaalverschaffers een hoger of lagere uitkering. Het risico rust daarmee niet alleen op de schouders van het ondernemersgezin. Dit was alvast de eerste stap in overeenstemming met onze wensen om anders met geld om te gaan in de landbouw. We zien het particulier eigendom van dure grond als de hoofdoorzaak dat het zo

Meerdere scenario's zou je kunnen betitelen als 'niet op één paard wedden'. Dit sluit aan bij diversiteit door het oppakken van meerdere bedrijfsactiviteiten zoals in het voorgaande is besproken. Ook het feit dat veel telers kiezen voor meerdere afnemers en zo aan risicospreiding te doen, kun je beschouwen als meerdere scenario's. En als ze kiezen voor één afnemer dan streven ze naar een afnemer die afnamezekerheid geeft.

Stapsgewijze aanpak

Veel bedrijven die met iets nieuws beginnen in een erg onzekere situatie zullen dit stapsgewijs oppakken. Men begint in het klein en bouwt het uit als de verwachtingen uitkomen. Er kan ook steeds bijgesteld worden. Bij de omschakelaars vanuit de gangbare fruitteelt is deze aanpak een uitzondering. De voorwaarden van de omschakelingssubsidies en de eisen vanuit SKAL belemmeren het om een relatief lange tijd over de omschakeling te doen. Bovendien werken twee zeer verschillende systemen van landbouw op hetzelfde bedrijf voor de teler ook bijzonder lastig. Hiermee is een belangrijke strategie om met onzekerheid om te gaan voor een grote groep van omschakelende bedrijven lastig toepasbaar.

Meer mogelijkheden en ook beter toepasbaar in de praktijk biedt een stapsgewijze start bij starters of bij omschakelaars die op een nieuwe locatie opnieuw beginnen.

Biologisch fruitteeler Rein Mantel heeft jarenlang als bedrijfsverzorger op fruitteeltbedrijven gewerkt. Bij de bedrijfsverzorgingsdienst heeft hij als medewerker ook de 3 hectare ecologische boomgaard van de Rijksdienst IJsselmeerpolders op NZ 27 in Zeewolde een aantal jaren verzorgd. In 1997 kreeg Rein de kans om het perceel in Zuidelijk Flevoland zelf als pachter te gaan telen naast zijn baan. Hij deed hier ervaring op en kreeg zo vertrouwen om vervolgens vanaf 2000 in Dronten een bestaande boomgaard te gaan pachten. Inmiddels is deze boomgaard in omschakeling en is Rein Mantel fulltime fruitteeler op een boomgaard van 9 hectare. Duidelijk voor hem is dat hij door de stapsgewijze aanpak nu volop profiteert van de ervaringen, kennis en contacten die hij met zijn perceel in Zuidelijk Flevoland opdeed.

Interview met Rein Mantel, mei 2001

Flexibiliteit in organisatie

Flexibele ondernemer en personeel

Flexibiliteit hangt samen met de bedrijfsopzet en de ondernemers en personeel dat op bedrijf werkzaam is. Een teler die als mens niet met tegenvallers kan omgaan, is niet iemand voor de biologische teelt. Een ondernemer die niet gemakkelijke aan los personeel kan komen voor het dunwerk, moet niet een grote oppervlakte biologische Elstar willen telen.

Flexibele bedrijfsstructuur

Bestaande bedrijven die omschakelen zijn veel minder flexibel dan echte starters. Zij zitten vast aan bestaande beplantingen die niet zomaar allemaal in korte tijd vervangen kunnen worden. Echter tussen bestaande bedrijven zit een enorme diversiteit in flexibiliteit. Bedrijven met veel jonge aanplanten van ziektegevoelige rassen en peren zijn weinig flexibel.

Het samenwerken binnen één groter bedrijf met veel verschillende bedrijfstakken verkleint niet alleen het financiële risico van het geheel, maar vormt een buffer voor de arbeidspieken bij de verschillende onderdelen. Van dit laatste bestaan echter weinig succesvolle voorbeelden omdat het samenwerken zo moeilijk is in de praktijk.

Flexibele afzet

Biologische telers hebben een grote voorkeur voor afnemers die zich flexibel opstellen. Het is ronduit opvallend dat van de geïnterviewde pioniers er geen enkele teler als een relatief anonieme producent via veilingen levert. In de traditionele natuurvoedingswinkels en bij de groente- en fruitabonnementen kan het bedrijf zich persoonlijk profileren en is sprake van sterkere band tussen producent en afnemers. Ook stellen deze afnemers zich wat flexibeler op.

Supermarkten staan daarentegen op dit moment bij biologische fruit bekend om hun starheid in maatsortering en levertijd en hun vrijblijvendheid in aankopen. Dit is absoluut niet noodzakelijk gebonden aan het grootwinkelbedrijf. Biologische groenten worden bijvoorbeeld ook onder contract geteeld voor Albert Heijn.

4 Verkleinen van onzekerheid

Het lopen van risico's lijkt een zo essentieel onderdeel van het ondernemerschap, dat een eerste vermoeden is dat juist ondernemers goed in staat zijn om met onzekerheid om te gaan. In de gangbare fruitteelt zijn in de loop van de jaren voor vele grote risico's oplossingen gekomen. Voor het risico van nachtvorst heeft men voor beregening gekozen. Hagelrisico wordt afgedekt met een hagelverzekering of in het buitenland met hagelnetten. De risico's van ziekten, plagen en beurtjaren zijn fors teruggedrongen door de komst van de chemische gewasbeschermingsmiddelen en dunningsmiddelen.

Echter het is een utopie om te verwachten dat alle risico's van de biologische teelt op te lossen zijn, ook na veel onderzoek niet. In veel situaties is onzekerheid een gegeven. Het management van onzekerheden zal dan veel meer liggen in het accepteren van de onzekerheid en er mee leren omgaan.

In de omgang met onzekerheid zijn dus twee grote lijnen te onderscheiden. Als eerste gaat het om het verkleinen van de onzekerheid. Onzekerheid is deels weg te nemen door bijvoorbeeld veel informatie in te winnen, investeren in technologie, beïnvloeden van de markt, ander soort financiers te zoeken en te kiezen voor vaste relaties met afzet en personeel. De tweede lijn is de keuze in strategie van omgang met de onzekerheid. Hier gaat het om de afwegingen over het moment van innoveren, de mate van specialiseren, etc. Het verkleinen van onzekerheid is uitgewerkt in hoofdstuk 4 en de keuzes in strategie zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Het is goed om te beseffen dat onzekerheidsreductie altijd geld kost. Dit is het meest duidelijk bij een verzekering zoals tegen hagelrisico. Maar ook diversiteit van bedrijfsactiviteiten kost geld, immers men mist de voordelen van schaalgrootte en specialisatie. Ook kennis verzamelen kost natuurlijke tijd en geld. Deze zekere kosten van het verkleinen van het risico moeten worden afgewogen tegen de onzekere kosten van de risico's.

4.1 Informatie en ervaring

Tot op zekere hoogte kan het inwinnen van informatie de onzekerheid helpen verminderen. Bovendien helpt het kennen van de onzekerheid om er in de beleving gemakkelijker mee om te gaan. Dit begint al bij een goede voorbereiding op de omschakeling naar biologisch. Ook als het bedrijf eenmaal biologisch is, blijven zaken zoals het bezoeken van andere bedrijven, het laten informeren door adviseurs, het deelnemen aan studiegroepen en het gebruik maken van schurftmodellen belangrijk.

Sinds enkele jaren bestaan waarschuwingsmodellen voor schurftinfectie die alle onoverzichtelijke, losse kennis integreren. Het computerprogramma helpt dan om alle actuele informatie over gewasontwikkeling, levensstadium van de schimmel en weersomstandigheden zó te combineren dat voorspeld kan worden of er een infectie plaats vindt of niet. Dit kan besparingen uitsparen en veel biologische fruitteelters hebben hiermee in studiegroepen geleerd te werken.

Het informeren zal ook het karakter van leren moeten krijgen. Het gaat niet alleen om het verkrijgen van informatie zoals deze door vakbladen, onderzoekers en adviseurs aangedragen wordt. Het gaat ook om het zelf opdoen van ervaringen in de eigen situatie en een andere wijze van denken opbouwen.

Een duidelijk voorbeeld van een 'lerende organisatie' is het kleinfruitbedrijf van Harald en Margeeth Oltheten. Zij startten ruim 10 jaar geleden een biologisch bedrijf in het Zeeuwse Oud-Sabbinge. Het bedrijf kenmerkt zich door experimenteren. Zij probeerden veel gewassen uit, registreerden gegevens en de best resulterende teelten zijn gebleven. Het experimenteren blijft continu doorgaan maar de tendens is naar iets meer zekere gewassen. Wel vindt Harald zijn meeste kleinfruitteelten nog steeds risicovoller dan de appelteelt. Maar daartegenover staat dat hij voor zijn exclusieve producten vaak gemakkelijk goede prijzen kan realiseren die de mislukte teelten weer compenseren. Zij zullen altijd de uitdaging blijven zoeken en niet kiezen voor gewassen waarvan alles bekend is. Als de onzekerheid weg is dan ontstaat het patroon van imitatie en grootschaliger aanpak. Voor deze fase wil Harald al lang weg zijn want je kunt dan als landbouwer niet meer tegen lucratieve prijzen maar tegen kostprijs gaan produceren. Zijn bedrijf is ook te klein om "massaproducten" tegen een lage

kostprijs te kunnen telen.

De angst dat andere telers zijn moeizaam opgebouwde kennis en ervaringen van de onbekende teelten direct imiteren is slechts beperkt. Harald ervaart dat imiteren voor volgers heel moeilijk is omdat elke biologische teelt zeer afhankelijk is van ieders eigen situatie zoals bijvoorbeeld de grondsoort. Bovendien maakt iedereen uiteindelijk dezelfde fouten en moeten ze het zelfde leertraject door.

Interview met Harald Oltheten, mei 2001

"Exclusieve teelten en primeurtjes geven ingang naar de handel", Ekoland, 1999, Nr. 9

'Er valt nog meer met biologisch te verdienen', Groenten & Fruit, 9 juli 1999

Voor de sector als geheel is het belangrijk dat er ruimte is voor voldoende kwalitatief onderzoek, uitwisseling en voorlichting om zo steeds met behulp van informatie de nieuwe onzekerheden op te lossen. Elke omschakelende teler legt zijn eigen weg af in het opbouwen van vertrouwen over wat vanzelf goed komt en wanneer ingegrepen moet worden. Zelfs de beste voorlichting kan deze spannende weg van onzekerheid naar eigen vertrouwen niet overnemen. En deze weg kost ook altijd leergeld.

De overstap van gangbare naar een biologische teeltwijze kan als één grote verandering gezien worden. In de Bedrijfskunde heeft men hiervoor het vakgebied van 'verandermanagement'. Juist voor telers die vanuit een gangbare bedrijf komen zal biologische teelt een veranderingsproces in het denken betekenen. Dit heeft zijn tijd nodig.

Maar de kennis en ervaringen uit het vakgebied van verandermanagement helpen managers en hun medewerkers om zo goed mogelijk het veranderingsproces te doorlopen. Een goed verandermanagement zorgt dat medewerkers de veranderingen meer als een kans gaan zien dan een bedreiging. Het is voor de voorlichting van groot belang goed op dit proces in te spelen.

Er zijn verschillende invalshoeken te onderscheiden, waardoor verschillende typen ondernemers worden aangesproken. Niet voor allen, maar wel voor vele fruittelers, geldt dat dit soort vragen in deze volgorde een fruitteler bezighouden in het traject van omschakelaar tot doorgewinterde biologische teler.

Elke nieuwe cluster van vragen brengt een nieuwe uitdaging met weer nieuwe onzekerheden mee.

Elk niveau vraagt een ander type bedrijfsbegeleiding.

1. De interesse voor biologische teelt begint vaak met onvrede over de neveneffecten van chemisch synthetische hulpmiddelen en het geloof dat middelen van natuurlijke herkomst beter zijn. Er wordt gezocht naar vervangingsmiddelen van natuurlijke herkomst voor de chemisch synthetische hulpmiddelen uit de gangbare tijd. Kippenmestkorrels vervangen kunstmest. Spruzit vervangt Admire tegen luis. Feromoonverwarring vervangt Dimilin tegen fruitmot. De adviseur brengt kennis en de controleur van de EU-normen voor biologische productie beoordeelt de minimumeis.
2. Vervolgens komt interesse voor processen uit de natuur als voorbeeld voor de landbouw en worden relaties gelegd met landschap en duurzaamheid in milieu. Het wordt een uitdaging om natuurlijke processen zoveel mogelijk te benutten. De bemesting wordt vanuit het verzorgen van processen (mineralisatie en humificatie) benaderd, waarbij bodembewerking en ondergroei een rol spelen naast het toevoegen van hulpstoffen. Er wordt plaats gemaakt voor natuurlijke elementen in het bedrijf gericht op het aantrekken van de natuurlijke vijanden, zodat niet elk afzonderlijk insect een actie vraagt. Energiegebruik verminderen en zuinig zijn met hulpstoffen zijn hierin logische stappen. En het in stand houden van landschappelijk waardevolle hoogstamboomgaarden. Op dit niveau ligt meer individuele vrijheid. Er zijn geen vaste normen. Ondernemers leggen eigen accenten. De adviseur brengt op verzoek van de ondernemer inzicht en ervaring in.
3. Bij een aantal ondernemers is nog een derde behoefte te zien, waar meestal pas ruimte voor is als de kinderziekten uit de vorige onderwerpen zijn verdwenen. Er wordt naar een betekenis voor de samenleving gezocht en vragen gesteld over de eigen ontwikkeling. Hieruit komen initiatieven voort zoals: fruitabbonnementen, risicodragende kapitaalverschaffers en bedrijven die zich aanpassen aan werk voor gehandicapten. Deze stappen vragen inzicht in het karakteristieke van het eigen bedrijf en zeker ook van het eigen kunnen. Ondernemers doen op allerlei plaatsen inspiratie op en eventueel vragen ze een coach als hulp bij reflexie op eigen werkhouding en eigen bedrijf.

Uit: Niveaus in natuurlijkheid, LBI 2001

afhankelijk zijn van één activiteit: het telen van fruitteelt met vaak een beperkt aantal rassen en soorten. Dit past goed in het algemene beeld van de Nederlandse landbouw: sterk in het efficiënt produceren van een relatief goed product waarbij schaalvergroting, specialisatie en afzetbundeling kernbegrippen zijn.

Zeker in het licht van biologische teelt en onzekerheidsreductie behoeft dit ideaalplaatje aanpassing. Uit oogpunt van risicospreiding is het juist gewenst om over meerdere bedrijfsactiviteiten te spreiden. Binnen fruitteeltbedrijven zijn hiervan voorbeelden:

- het telen van een scala van fruitsoorten en -rassen
- het verwerken van fruit tot sappen e.d.
- agro-toeristische activiteiten
- meerdere takken van landbouw
- een partner met vast inkomen buiten het bedrijf

Robin Kars startte in 1992 met de omschakeling van zijn Landgoed Klein Westerhout in Geldermalsen naar biologische fruitteelt. Robin zoekt het allesbehalve in het grootschalig produceren van een beperkt assortiment fruit voor supermarkten. De huidige bedrijfsactiviteiten zijn zeer divers te noemen. Robin teelt op 15 ha appels, peren, pruimen, morellen, kweeperen en zoete kers. Daarnaast heeft het bedrijf nog 20 ha akkerbouw. Robin verkoopt een steeds groter deel van zijn fruit rechtstreeks aan consumenten. Zo staat hij sinds enkele jaren op de boerenmarkt in Amsterdam. De plannen voor huisverkoop en agrarisch toerisme op Klein Westerhout zijn in een vergevorderd stadium. In de laatste jaren heeft de verkoop van zijn eigen appelsap onder merknaam Landgoed een enorme vlucht genomen. Een groot deel van de producten wordt afgezet aan horecagelegenheden in de randstad. Inmiddels verkoopt Robin en zijn compagnon Rijnert Los ook andere verwerkte producten zoals jams, gedistilleerd en bereide stoofperen. Diversiteit hoort in zijn ogen bij een biologische bedrijfsvoering. De grote diversiteit in bedrijfsactiviteiten is mede ingegeven om op deze manier het risico te spreiden.

*Interview met Robin Kars, juni 2001
'Slow food' aan de oevers van de Linge, Ekoland, 2001, Nr. 5*

Een deel van de relatief kleine fruitteeltbedrijven kiest men vanwege specialisatie, een uniek product, schaalvergroting, afzetbundeling en efficiënt werken voor een specialisatie. Gespecialiseerde telers moeten voor andere vormen van onzekerheidsmanagement kiezen.

Het kiezen voor de combinatie van teelt met eigen bewaring en sortering draagt niet bij tot diversiteit op een bedrijf in de zin van risicovermindering. Beide zijn namelijk van de fruitopbrengst van dat jaar afhankelijk. In een jaar met een kleine oogst valt er ook weinig te bewaren en te sorteren en telt het risico dubbel. Om onzekerheid te verkleinen moet dan juist voor een combinatie gekozen worden van zaken met onafhankelijke risico's.

Momenteel lijken de schurftresistente rassen erg aantrekkelijk omdat zij hoge producties van kwaliteitsfruit mogelijk maken. Echter het risico van aanplant is ook groot door de onbekendheid in de markt en de twijfels over de duurzaamheid van de resistentie. Waibel (2001) laat in zijn berekeningen zien dat het hoogste rendement wordt verwacht van nieuwe rassen zoals Topaz. Toch pleit hij voor diversiteit in rassen voor het verminderen van de risico's. Een kleiner risico weegt vaak op tegen een onzekere kans op hoog rendement.

Waibel e.a. 2001

5.3 Flexibiliteit of een vast patroon?

Flexibiliteit speelt een sleutelrol in het omgaan met onzekerheid. Flexibiliteit kan op een groot aantal manieren ingevuld worden. Als hoofdindeling kan aangehouden worden: kiezen voor meerdere scenario's, kiezen voor stapsgewijze aanpak en kiezen voor een flexibele organisatie.

Meerdere scenario's naast elkaar

5 Strategieën in omgang met onzekerheid

Als we er van uitgaan dat het wegnemen van onzekerheid maar tot zekere mate mogelijk is, dan blijft er nog altijd een hoeveelheid onzekerheid over om mee te leren leven. Of sommigen zullen zeggen: nog een portie onzekerheid die het ondernemen juist boeiend maakt. Hier liggen vraagstukken zoals die van het juiste moment van innoveren, de mate van specialisatie en flexibiliteit. Hierbij hoort nadrukkelijk ook het zoeken naar geschikte werkwijzen waardoor de risico's anders worden ervaren of anders worden verdeeld.

5.1 Afwachten of pionieren?

Afwachten is een strategie om onzekerheid te verminderen omdat in de loop van de tijd de onzekerheid altijd afneemt. Er is geen goed algemeen recept vanuit de Bedrijfskunde te geven of afwachten een goede strategie is. Het kiezen van het moment om in te stappen is afhankelijk van een reeks van externe en interne factoren. Het gevaar van afwachten is dat je in een achterstandssituatie komt en het later instappen moeilijk of zelfs onmogelijk is.

Voor rationele managers is een hoger verwacht rendement een belangrijke reden om niet langer af te wachten. Ze willen profiteren van hoge prijzen van innovatieve producten. Het uiteindelijke rendement van het gemiddelde biologische fruitteeltbedrijf lijkt echter op ongeveer hetzelfde niveau te liggen als van de gangbare bedrijven. Dit in tegenstelling tot een aantal andere sectoren zoals akkerbouw en melkveehouderij waarin de biologische collega's beter scoren dan hun gangbare collega's. Als het in de toekomst door teelttechnische innovaties lukt om een hogere producties per hectare te halen dan kan ook de kostprijs naar beneden.

Vanuit de Bedrijfskunde is bekend dat (rationele) pioniers beloond willen worden voor hun innovatieve gedrag. Dit kan ook door andere voordelen dan direct een hoger rendement. De zogenoemde 'first-movers'-voordelen spelen daarbij een belangrijke rol. Pioniers willen bijvoorbeeld, hun marktpositie tegenover nieuwe indringers veilig stellen, hun kennis met octrooien en patenten voor zichzelf houden en/of een moeilijk af te pakken voorsprong in kennis of op de markt creëren. Dit kan er voor zorgen dat bedrijven die afwachten simpelweg te laat zijn en hun bestaansrecht met de dan inmiddels verouderde producten verliezen.

De verwachting is dat het met deze dreiging voor de gangbare fruitteelers het nog niet zo'n vaart te lopen. Kennis en ervaringen komen voor de volgers relatief gemakkelijk beschikbaar en de markt is allesbehalve afgeschermd. Wel lijken de pioniers een voorsprong in hun marktpositie binnen de natuurvoedingswinkels hebben opgebouwd. De telers die later omschakelen zullen zich meer moeten richten op de grilligere supermarkten. En daarmee lijken de volgers minder te profiteren van de hoge prijzen van het biologische fruit.

Een belangrijk 'first-mover'-voordeel voor bedrijven die op milieugebied pionieren vormen subsidies. Voor een deel van omgeschakelde biologische telers in 1999 waren de toen relatief hoge omschakelingsubsidies mede een reden om op dat moment in te stappen.

In de afweging rondom 'hoe lang afwachten' spelen ook bedrijfsspecifieke factoren sterk mee. Bijvoorbeeld bedrijven op een moeilijke bodem, met ziektegevoelige soorten of rassen of meer-rij-systemen zullen niet gemakkelijk omschakelen. Een deel van de pioniers gaf in de interviews aan dat in hun geval met biologische teelt meer te verdienen is.

Ook de persoonlijke doelstellingen, de kennis en vaardigheden van de ondernemer spelen een rol mee. Zo zullen telers die juist op gebied van ziekten en plagen veel kennis, ervaring en interesse hebben, eerder overstappen omdat zij het een uitdaging vinden om met zo weinig hulpmiddelen toch een bevredigend resultaat te krijgen. Telers die zich verbonden voelen met de aarde en zorg over het milieu hebben zullen eerder omschakelen dan de mensen die vooral het financiële rendement op het oog hebben.

5.2 Specialisatie of veelzijdigheid?

In de loop van jaren hebben veel fruitteeltbedrijven zich ontwikkeld tot bedrijven die van hun inkomen volledig

4.2 Technologie

Voor de biologische fruitteelt zal de verdere technologische vooruitgang van zeer groot belang zijn. Biologische teelt staat nog in zijn kinderschoenen en zal zich in de komende jaren nog sterk kunnen en moeten ontwikkelen. De biologische teelt kan zich relatief nog veel sterker ontwikkelen dan de gangbare teelt. Binnen de gangbare teelt is in de loop van de jaren al veel onderzoek en praktijkervaring opgedaan zodat hier sprake is van een veel meer afgeronde ontwikkeling.

Op een aantal terreinen is er ook al sprake van een sterke technologische vooruitgang in de biologische fruitteelt. Bijvoorbeeld op het terrein van de schurftwaarschuwingssystemen, de mechanische onkruidbestrijding en de fruitmotbestrijding met carpovirusine en verwarringstechniek.

De biologische appelteelt in het droge, warme deel van Washington-State kende in het verleden grote problemen met fruitmot die wel tot 80% onverkoopbaar fruit konden leiden. Door het beschikbaar komen van verwarringstechniek halverwege de negentiger jaren is het belangrijkste probleem ondervangen. Hierdoor zijn de resultaten sterk verbeterd en is het rendement van de biologische teelt veel lucratiever geworden dan van de gangbare teelt. De oppervlakte biologische appelteelt kon zich enorm uitbreiden.

Uit: Biologische fruitteelt in Noord-Amerika, LBI 1995.

Afgelopen 20 jaren is een enorme ontwikkeling te zien geweest in beschikbare mechanische onkruidbestrijdingsapparatuur. De aanvankelijk diepe boomstrookbewerking van de boomgaardfrees, die alleen onder droge omstandigheden toegepast kon worden, is vervangen door een aantal oppervlakkige technieken, die onder veel meer soorten van weersomstandigheden uitgevoerd kunnen worden: schijveneg, rotorkopeg, frees, schoffel, roterschoffel, borstel en maaier. Hiermee is de onzekerheid afgenomen in ruil voor hogere investeringen.

In het algemeen leidt het kiezen voor technologische risicobeheersing tot hogere investering. Het één heeft met het ander te maken: hoge investeringen vragen een zekere opbrengst om het geleende geld af te betalen. Investing in technologie biedt vaak de bijbehorende zekere opbrengst. Een voorbeeld hiervan is het kleinfruit is de hoge investering in regenkappen bij rode bessen die het risico van het barsten van de bessen in een regenrijke periode tegengaat.

Vaak leidt de technologische vooruitgang tot een goedkoper of in ieder geval een regelmatig leverbaar product. Voor biologische appels ligt de kostprijs en uiterlijke kwaliteit ver achter op het gangbare product. Met steeds betere teelt- en gewasbeschermingstechnieken (bijv. betere biologische middelen, resistente rassen) lijkt het mogelijk om dit verschil in te lopen. Een kleiner prijsverschil en een betere kwaliteit kan de markt enorm doen groeien.

Schurft bestrijden bij appel met zwavel geeft veel risico in natte jaren. Schurftresistente rassen kunnen als oplossing gezien worden. De huidige generatie schurftresistente rassen zijn al veel beter dan de eerste generatie, maar helaas zijn de onzekerheden over de duurzaamheid van de Vf-resistentie en acceptatie in de markt nog zwakke punten. De ene onzekerheid (schurftbestrijding) maakt hier plaats voor de andere onzekerheid (markt en duurzaamheid van resistentie). Met name de veredeling op veldresistente appelrassen wordt als een grote kans gezien om de onzekere en ongewenste schurftbestrijding met zwavel te verminderen.

4.3 Marketing

Marketing is bedoeld om de consument voor het eigen product te winnen en de onzekerheid door de markt dus te verkleinen. Sterk punt van de biologische sector is dat een zeer groot deel van de consumenten een voorkeur heeft voor het biologische product als de prijs, uiterlijk en verkrijgbaarheid vergelijkbaar is met die van het gangbare product.

Als het op daadwerkelijke aankoop aankomt haakt echter ook een groot deel van de potentiële klanten echter af

vanwege een hogere prijs, minder uiterlijk of slechte verkrijgbaarheid. Een betere marketing biedt kansen om een deel van de afhakende consumenten voor biologisch te winnen.

Prijsverschil tussen gangbaar en biologisch

Met name het prijsverschil vormt een knelpunt in deze tijd waarin zo'n lage prijs wordt betaald voor het gangbare fruit. De meerprijs ten opzichte van het gangbare product ligt aanzienlijk hoger dan de voor veel consumenten acceptabele meerprijs van 20 tot 40 %. Een aanzienlijke lagere meerprijs zou de afzetmogelijkheden voor biologisch fruit aanzienlijk vergroten. Als het in de toekomst door teelttechnische innovaties lukt om een hogere producties per hectare te halen dan kan ook de kostprijs naar beneden.

De technologische vooruitgang maar ook een efficiëntere afzetketen spelen een essentiële rol om de kostprijs te verlagen en de kwaliteit van het product te verbeteren. Indien dit gerealiseerd wordt, dan kan het toenemende aanbod worden afgezet aan de groep consumenten die nu nog afhaken.

Er is een ontwikkeling bij overheden naar 'de vervuiler betaalt'. Indien dit doorgezet wordt kan het prijsverschil tussen het biologische en gangbare product verkleind worden. Te denken valt aan BTW- verlaging op het biologisch product of overheidsheffingen op vervuilende hulpstoffen.

Promotie

Het EKO-keurmerk is een sterk (keur)merk, maar er zal aan gewerkt moeten worden om dit zo sterk te houden. De druk op de prijs mag niet zo groot worden dat concessies gedaan worden aan het EKO-merk. Dat zou het kind met het badwater mee weggooien zijn.

Marketing kan nog meer inspelen op de aanwezige gevoelens van onrust over het milieu en de eigen gezondheid waardoor de consumenten sneller kiezen voor het biologisch product. Voor een belangrijk gedeelte profiteert de biologische sector van de veelal positieve berichtgeving over biologische landbouw (en negatieve over gangbare). Er liggen zeker nog meer kansen op marketinggebied. In vergelijking met een andere groen product zoals groene stroom is er nog veel mogelijk. De energiemaatschappijen zijn er zelfs in geslaagd om met een professionele intensieve marketingcampagne een aanzienlijke groep van consumenten te strikken voor duurdere stroom die niets meer presteert dan het normale product.

In de bekende marketingmix van de 4 P's zijn belangrijkste onderdelen: Prijs, Plaats (=verkrijgbaarheid), Promotie en Product Afhankelijk van de combinatie van de P's zullen verschillende marketingstrategieën optimaal passend zijn.

Wat betreft Plaats zijn er meerdere mogelijkheden: Je kunt als biologische fruitteelers zowel voor een kleinschalige als juist een grootschalige afzet kiezen als je onzekerheid wilt reduceren. Voor prijsbeheersing is een efficiënte afzetketen van belang. Verdere verbetering van de verkrijgbaarheid en de efficiënte afzetketen pleit voor grootschalige afzet naar supermarktketens. Deze spelen een belangrijke rol in de keus voor grootschalige afzet. Vanuit het beïnvloeden van de individuele consument is kleinschalige afzet een voordeel. Rechtstreeks contact van producent en consument maakt de consument meer betrokken bij de productie. Het succes van de groente- en fruitabonnementen en de huisverkoop is hierop terug te voeren.

4.4 Belangenbehartiging

Overheidsbeleid

Verbetering van de belangenbehartiging is heel belangrijk voor het verminderen van de onzekerheid die door allerlei spelers in het veld wordt veroorzaakt. De overheid wordt als grootste bron van onzekerheid en als zeer inconsequent en onvoorspelbaar door de sector ervaren. Het is echter te gemakkelijk om hiervan alléén de overheid de schuld te geven en de biologische fruitteelt moet hun eigen rol kritisch tegen het licht durven te houden.

De huidige belangenbehartiging van Prisma en Biologica is vooral op de overheid gericht, maar dit kan nog beter.

Onderzoek

Het lopend onderzoek blijkt van grote invloed op de richting van ontwikkeling in de sector. Daarmee is ook de onderzoeksaansturing van groot belang geworden.

Nadat de aansturing van het onderzoek een beetje een stiefkindje was, is daar recent verbetering ingekomen. De werkgroep biologische fruitteelt met fruittelers, voorlichters en onderzoekers stopt hier energie in. Dit is vooral gericht op het wegnemen van onzekerheid door meer informatie en technologische innovatie.

Pers en milieubewegingen

Consumentenorganisaties en milieubewegingen ondersteunen in het algemeen de biologische landbouw en vergroten daarmee de markt. Zorg voor het milieu kan ook omslaan in het verleggen van vervuilende teelt naar het buitenland. Zo is onder druk van de milieubeweging het gebruik van koper verbannen en daarmee is er geen perspectief meer voor de biologische perenteelt in Nederland. De biologische peren (met lage dosering koper) worden nu uit België geïmporteerd voor de Nederlandse winkels.

4.5 Samenwerken

Samenwerken is een sterk instrument bij het verkleinen van onzekerheid, maar dit verlangt de sociale vaardigheid van het kunnen samenwerken. Net als teelttechnische vaardigheden is dit te leren door training of coaching.

Samenwerken tussen telers

Nederland is vanouds een land dat op kennisgebied in de landbouw een voorsprong op veel andere landen heeft opgebouwd. Een optimale benutting van kennisontwikkeling en -uitwisseling geeft juist in de biologische sector kansen voor Nederland om haar achterstand in klimaat te compenseren ten opzichte van veel andere landen. De sector geeft met telersvereniging Prisma een sterke invulling op het gebied van kennisuitwisseling en prijsafspraken.

Samenwerking zal een must zijn om tot afzetbundeling voor de gewenste grote volumes voor de supermarktketens te komen. Telersgroepen zoals Biofruit en Appeleren zijn goede voorbeelden van verbetering. Maar het gevaar is dat net als binnen de gangbare fruitsector de verdeeldheid dreigt. Ook Appeleren heeft hiermee reeds kennis gemaakt. Eén van de grootste valkuilen binnen de biologische fruitsector is momenteel een verdere versnippering van de afzet. De nadelen van een dergelijke afzetsituatie kennen we maar al te goed vanuit de gangbare fruitteeltsector waarin een sterke verdeeldheid binnen afzet als kernprobleem gezien wordt. Een groot aantal onvoldoende onderscheidbare aanbieders werkt kostenverhogend, veroorzaakt gebrek aan onderhandelings- en marketingkracht en leidt tot een prijsconcurrentie tussen de diverse aanbieders.

Op zich is het geen noodzaak dat alle fruittelers zich op afzetgebied verenigen. Kleinschaligheid van de afzet biedt ruimte voor ondernemers die zich niet willen binden aan grote afzet coöperaties en grote afnemers. Het is echter een illusie om te denken dat in een sterk groeiende sector de groei volledig zal komen uit bedrijven met kleinschalige afzet. Er zal dus samengewerkt moeten worden om ook grootschalig af te zetten.

Samenwerken in de keten

Samenwerken met partijen in de keten creëert een afhankelijkssituatie en verkleint daarmee de risico's dat vraag en aanbod niet bij elkaar passen. Samenwerking met de gehele keten wordt als noodzaak gezien voor de introductie van nieuwe resistente rassen. Daar liggen kansen.

De grote angst is een prijsval als het aanbod net wat te hard stijgt. In sectoren buiten de fruitteelt zie je afzetpartijen die de groei van het aanbod proberen te sturen om een situatie van overaanbod te voorkomen. Zuivelcoöperaties werken met een soort van aannamebeleid. Nautilus, een grote afzetcoöperatie binnen de binnen de biologische akkerbouw en vollegrondsgroententeelt streeft sterk naar afzetgaranties op moment van zaaien. Een instrument dat producenten zelf in staat stelt om overproductie te voorkomen is wenselijk.