

“Wat zijn de belangrijkste aspecten van een analysekader voor agrarische starters om de toepasbaarheid van innovatieve businessmodellen te bepalen?”



***Alwin Koers
Bedrijfskunde & Agribusiness
28-10-2020
4BF
Ron Methorst***

“Wat zijn de belangrijkste aspecten van een analysekader voor agrarische starters om de toepasbaarheid van innovatieve businessmodellen te bepalen?”

Titel:

Nieuwe boeren zoeken nieuwe mogelijkheden.

Ondertitel:

Bedrijfskundig perspectief op innovatieve businessmodellen in de landbouw.

Auteur:

Naam: Alwin Koers
Studentnummer: 3022848
Plaats en datum: Zwolle, 28-10-2020

Schoolgegevens:

Onderwijsinstelling: Aeres hogeschool Dronten
Opleiding: Bedrijfskunde & Agribusiness -Agrarische financiële dienstverlening
Afstudeerdocent: Ron Methorst

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk van Alwin Koers. Ik heb het afstudeerwerkstuk geschreven ter afronding van de studie Bedrijfskunde & Agribusiness met specialisatie op agrarisch financiële dienstverlening. In mijn afstudeerwerkstuk doe ik onderzoek naar de belangrijkste aspecten die van belang zijn bij het opstarten van een nieuw businessmodel in de landbouw voor starters.

Ik wil dan ook Ron Methorst, mijn begeleider vanuit de Aeres hogeschool te Dronten bedanken, evenals de verschillende mensen die ik heb mogen interviewen en op deze manier een bijdrage hebben geleverd aan mijn onderzoek.

Alwin Koers,
Zwolle, oktober 2020

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Summary	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Onderwerp	7
1.2 Aanleiding	7
1.3 Relevantie	7
1.4 Theoretisch kader	8
Hoofdstuk 2 Methode	12
Hoofdstuk 3 Resultaten	14
3.1 Wat zijn de trends in de agrarische afzet?	14
3.2 Wat is het perspectief van de trends voor een starter?	16
3.3 Hoe onderbouwt een starter de keuze voor een businessmodel?	19
3.4 Aan welke aspecten moet een analysekader voldoen om van meerwaarde te zijn voor het analyseren van nieuwe businessmodellen?	20
3.5 Voor welke vraagstukken biedt het analysekader onvoldoende inzicht in het beoordelen van een businessmodel?	33
Hoofdstuk 4 Discussie	34
4.1 Resultaten van de deelvragen	34
4.2 Reflectie op uitgevoerde onderzoek	38
Hoofdstuk 5 Conclusie en aanbeveling	39
5.1 Antwoord op de hoofdvraag	39
5.2 Aanbeveling	40
5.2.1 Aanbeveling voor Newbies	40
5.2.2 Aanbeveling voor mogelijk vervolgonderzoek	40
Bibliografie	41
Bijlage 1 Interview 'Heerenboerderij de Vlinderstrik'	43
Bijlage 2 Interview marktmanager Food & Agri	46
Bijlage 3 Interview Triodos Bank	50
Bijlage 4 Interview 'Hoefhuys'	52
Bijlage 5 Bedrijfsbezoek 'De Melkbrouwerij'	56
Bijlage 6 Informatieavond Notenteelt	57
Bijlage 7 Gespreksverslag tuinderij 'De Veldhof'	57
Bijlage 8 Productiekosten boerderijkaas	59

Samenvatting

De Nederlandse agrarische sector is al jarenlang de tweede landbouwexporteur in geldwaarde ter wereld. Om dit te bewerkstelligen zijn individuele agrarische bedrijven qua productie en economische omvang flink gegroeid. Het inkomen is daarentegen hetzelfde gebleven. Ondertussen stelt de consument steeds meer eisen aan de producten en productiemethoden van de hedendaagse landbouw. De klant-producent relatie blijkt een trend in de afzet van agrarische producten. Het gaat hier om de directe relatie tussen zowel de producent met zijn product als de klant. Deze trend biedt perspectief voor starters. Zogeheten Newbies kenmerken zich door het gegeven dat zij niet per definitie een agrarische achtergrond hebben, maar vaker dan traditionele landbouwers actief zijn in de korte keten. De beweegredenen van een Newbie om te starten met een nieuwe onderneming is het te creëren van meerwaarde. Dit kunnen zij vaak onvoldoende uit het traditionele systeem halen. Newbies kunnen met hun kennis en kunde een belangrijke rol vervullen in het bewerkstelligen van de korte keten en de uitvoering van multifunctionele landbouw. De problemen die zij ervaren bij de opstart van een onderneming in de landbouw zijn: het verkrijgen van land, kapitaal en markt. Opmerkelijk is dat zowel starter als consument elkaar goed kunnen aanvullen. De starter is namelijk op zoek naar een manier om deze punten te tackelen en de klant naar een directe relatie met de producent.

Naast de potentie van deze trends zullen de Newbies een keuze moeten maken voor een businessmodel. Allereerst zal er een lijst op basis van de persoonlijke uitgangspunten moeten worden uitgezocht door de startende ondernemer. Vervolgens kan er na het bepalen van keuzes op onderwerpen, zoals deze in het analysekader staan, worden begonnen met het uitwerken van een ondernemersplan. Bij het starten van een onderneming met een nieuw businessmodel zal het ondernemerschap extra moet laten blijken. Zo is visie van belang, wat gaat men doen als het tegenvalt, hoe wordt het product afgezet etc. Dit is niet alleen belangrijk voor de starter zelf maar ook voor externe partijen zoals financiers. Omdat externe partijen geen historische gegevens hebben waarop zij zich kunnen baseren moeten zij worden overtuigd door het plan en de visie van de starter. Men zal daarom moeten vertrouwen in de Newbie en zijn ondernemingsplan om succesvol een zakelijke relatie aan te gaan.

Summary

The Dutch agribusiness is a relatively large exporter of agricultural products. The Netherlands is the second largest agricultural exporter in export value in the world. The Dutch were able to do that by increasing the amount of output by technical change. Which also led to an economic growth in the economic scale of the farms. The amount of income which they received during this increase in economic scale stayed the same. Meanwhile the Dutch consumer market is also changing. Some consumer groups are questioning the way that Dutch farmers produce their food.

The research showed that there is a trend in the sales market which is called the consumer-producer relationship. In case that the producer with his product can fulfil the specific need of a customer, we speak about a match. There is a potential successful business if the supply totally matches with the specific demands of the customer. The research showed that there is a group of new producers called 'Newbies'. Newbies are people who have started a business in agriculture frequently without having any experience in the agricultural business. Because of this, Newbies bring a lot of new energy and knowledge to the agribusiness. The main reason for them to start a business in agriculture is because they want to have more added value with their products than that the traditional agricultural system can add. They aim to add value for example with a more multifunctional agriculture system on their farm and a close relation to customers. But the Newbies also face some problems when they want to start with a new business. The main obstacles are: land which they can buy or use, financial capital and a market to sell the products. As mentioned in the trends and the above described problems for Newbies there is a possible match. Consumers are searching for a closer relation with the producers and the producers are searching for a market, this could be an opportunity for a possible business start-up.

Potential entrepreneurs, like the above mentioned Newbies, have to decide for a certain business model. To do this they first have to decide about a set of principles. Once this is done they move on to the next step, which is using the analysis framework from this report. Following these steps in this particular order should make it easier to overview the pros and cons of a certain business model. After this the Newbies are able to write a business plan for the start-up. By making a business plan you should be able to convince potential partners and investors for the new business. This is very important because potential investors for example have no track record yet of the financial performances of the new company, so Newbies have to convince with a thorough business plan. Beside the business plan these partners also want to see how the entrepreneur deals with certain situations. They do this because they want to know the qualities of the entrepreneur in which they may invest. It is therefore very important to build a trust relation between you as a Newbie and the potential investors.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Onderwerp

Het onderwerp van mijn onderzoek zijn de bedrijfskundige mogelijkheden voor jonge ondernemers die een agrarisch bedrijf willen starten. Het analyseren van het toekomstperspectief is belangrijk voor het starten met een bepaald bedrijfsplan. Wellicht bieden nieuwe businessmodellen de mogelijkheid om een bedrijf te starten.

1.2 Aanleiding

De Nederlandse agrarische sector is al jarenlang de tweede landbouwexporteur in geldwaarde ter wereld (Jukema, Ramaekers, & Berkhout, 2020). De sector behaalt dit door middel van haar handelsgeest in economisch denken en door zeer efficiënt te werken. Ook belangrijk is het feit dat in Nederland voedsel wordt geproduceerd met zeer hoge(gewaarborgde) kwaliteitseisen. Ondanks dat wij dit voedsel met deze kwaliteitseisen op de markt brengen, blijven de inkomsten voor de producenten(agrarische bedrijven) gelijk. Dit terwijl overige bedrijfskosten zoals arbeid, grond, etc. wel in prijzen zijn gestegen de afgelopen decennia. Het gevolg hiervan is dat de agrarische bedrijven, om te kunnen blijven bestaan, steeds verder genoodzaakt zijn in het opschalen van geleverde kilogrammen melk, vlees, aardappelen, suikerbieten etc. Dit heeft ervoor gezorgd dat veelal kleinere familiebedrijven hun agrarische activiteiten gestopt hebben omdat zij niet mee konden of wilden in de vergroting/kapitaalintensivering van hun bedrijf die hiermee gepaard gaat.

Ondertussen ontstaan er ook grote verschillen in de ontwikkeling van de boerenbedrijven. Zoals het op een andere productiewijze tot stand gekomen product in de markt zetten. Voorbeelden hiervan zijn de biologische landbouw of producten met het keurmerk Planet Proof¹. Ook zijn er bedrijven die het spreekwoordelijke roer nog drastischer hebben omgegooid. Zoals bedrijven die zich vol inzetten op de korte keten en multifunctionele landbouw.

Er liggen dus kansen voor allerlei verschillende jonge agrarische ondernemers die boer willen worden. Maar als je anders wil boeren of het voedselsysteem wil innoveren is dit dan alleen mogelijk als je een agrarische bedrijf overneemt? Of biedt het opstarten van een bedrijf met een innovatief bedrijfsmodel meer perspectief?

1.3 Relevantie

Producent

Is er nog wel een toekomst voor een opvolger in dit huidige systeem? Zijn er genoeg inkomsten voor levensonderhoud? Inmiddels werkt de moderne agrariër namelijk meer uren, bewerkt en verzorgt hij meer hectares dan ooit tevoren. Daarbij is het inkomen van deze agrariërs onveranderd gebleven in contrast met de gestegen bedrijfskosten die men heeft.

De agrariër onderneemt voor zijn levensonderhoud. Deze opgave staat onder druk want het agrarisch bedrijf wordt steeds kapitaalintensiever terwijl het besteedbaar inkomen voor levensonderhoud ook onder druk staat. Kortom, steeds meer werk verschaffen op zowel fysiek als mentaal gebied met behoud van hetzelfde eindresultaat in hetzelfde moderne landbouwsysteem.

¹ Planet Proof: dit zijn producten die volgens vastgestelde bovenwettelijke eisen geproduceerd zijn (Stichting MilieuKeur, 2020).

Afzet

De afzet van agrarische producten verandert, de eindgebruikers stellen nieuwe eisen aan de door hen gekochte producten. Steeds meer mensen geven aan dat zij actief bezig zijn met hun eetgedrag. Zij vallen dan ook af als klant in het traditionele landbouwsysteem. Dit biedt wellicht kansen voor jonge agrarische ondernemers om met nieuwe wijzen van produceren en/of afzetmogelijkheden te creëren. Hieronder staan beknopt een aantal van dergelijke groepen afnemers genoemd.

- een groep die geen dierlijke eiwitten meer wil nuttigen,
- een groep die een rechtstreeks contact wil met de producent.
- een groep afnemers die willen dat de producent aantoonbare meerwaarde creëert naast zijn producentenschap, denk hierbij aan natuurbeheer.

Kortom

- Het opstarten van een agrarisch bedrijf is zeker niet eenvoudig, tegelijkertijd lijken er wel degelijk kansen te zijn voor nieuwe manieren om een agrarisch bedrijf te ontwikkelen. Wellicht dat de 'zij-instromers' met hun vernieuwende blik hierin een rol kunnen vervullen.
- Voor de maatschappij als geheel is het van belang dat er agrarische bedrijven blijven bestaan in Nederland en dat die aansluiten bij de diversiteit aan vragen die er op de markt spelen.
- Het is daarom ook relevant en van vitaal belang dat een 'zij-instromer' zo veel mogelijk kansen heeft om daadwerkelijk een agrarisch bedrijf over te kunnen nemen dan wel op te starten.

Om meer inzicht te krijgen in deze aspecten zal er in de volgende hoofdstukken dieper worden ingegaan op: de continuïteit van huidige agrarische bedrijven, de rol daarin van jonge landbouwers en als laatste zal er een stap gemaakt worden naar nieuwe businessmodellen.

1.4 Theoretisch kader

Nieuwe grenzen

Na alle jaren van productiestijging en bedrijfsoptimalisatie komen er ook nieuwe grenzen aan de manier van landbouw voeren. Zo is er momenteel een hevige stikstofdiscussie gaande in Nederland. Waarbij door een uitspraak van de raad van state over de *Programmatistische Aanpak Stikstof* (PAS) er geen nieuwe vergunningen voor stikstof uitstotende activiteiten worden uitgegeven en veel bestaande ongeldig worden verklaard. Ook is er al een fosfaatreductieplan uitgevoerd en hebben melkveehouders fosfaat(productie)rechten gekregen om de hoeveelheid aan dierlijke mest uit de Nederlandse landbouw omlaag te brengen. Diverse organisaties staan op tegen de manier waarop nu voedsel wordt geproduceerd. Speerpunten van deze discussie zijn onder andere dierenhuisvesting, antibioticagebruik, milieuverontreiniging en gewasbeschermingsmiddelen. Als antwoord hierop presenteerde minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit Schouten in 2019 namens het ministerie hun visie op een kringlooplandbouw waarbij wordt gesproken over optimalisatie van reststromen en het belonen van agrariërs voor hun duurzame manier van produceren (Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, 2019). Uit de bespreking van de stikstofdiscussie blijkt dat er in Nederland ook meer aangestuurd wordt op de duurzaamheidsbijdrage van agrariërs evenals op extensievere bedrijfsvoering met mogelijk nieuwe/ander verdienmodellen.

Jonge Landbouwers

In 2000 is een onderzoek onder NAK-leden gedaan naar bedrijfsopvolging in de agrarische sector. Daaruit blijkt dat de intrinsieke motivatie om boer of tuinder te worden voor de meeste NAK-jongeren zwaarder woog dan de vele opvolgingsbarrières die zij tijdens het proces moeten overwinnen (Meulen, Matser, Remery', Terluin, & Bouma, 2015).

De nieuwe grenzen in combinatie met schaalvergroting en lage rendementen stellen een steeds hogere eis aan de bedrijfsvoering. De toekomstige ondernemers moeten beschikken over nieuwe (extra) kwaliteiten. Het opleidingsniveau van jongeren is gestegen waardoor zij ook een breed perspectief aan arbeidsmogelijkheden hebben buiten het agrarisch bedrijf (Floren, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010). Toch is er ook een groep jonge landbouwers die de uitdaging aangaat om aan de slag te gaan als agrarische ondernemer.

Overname binnen familie

Opvolging in een familiebedrijf is vaak een langdurig proces. Het is complexer dan voor andere bedrijven doordat er bij familiebedrijven een ingewikkelde sociale band kan bestaan tussen familieleden. Het sociale aspect m.b.t. familieovernames wordt in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De reden hiervan is dat het niet aansluit op de onderzoeksrichting van dit rapport.

Karakteristieken van starters

Nieuwe agrarische ondernemers(starters) zijn niet per definitie jong. De intreders kunnen ook op latere leeftijd vanuit een andere achtergrond besluiten om alsnog te gaan ondernemen in de landbouw. Deze nieuwe ondernemers zijn vaker actief in meerwaarde creërende agrarische activiteiten zoals multifunctionele landbouw.

De karakteristieken van nieuwe intreders zijn afkomstig van het rapport: "New Entrants into farming: Lessons to foster innovation and entrepreneurship". De uitkomsten zijn vervolgens samen te vatten tot de onderstaande punten (EIP-AGRI, 2016):

- De meeste nieuwe intreders zijn man, maar t.o.v. normaal zijn er meer vrouwen onder deze groep van nieuwe intreders
- Ze zijn vaak jonger en opereren op kleinere bedrijven
- Hebben vaker hoger onderwijs genoten
- Zijn meestal actief in de branches veeteelt en tuinbouw
- Zijn vaker betrokken bij alternatieve meerwaarde creërende agrarische activiteiten.

De meeste nieuwe intreders hebben naast goed onderwijs, kennis en ervaring in agrarisch werk nog een belangrijke succesfactor namelijk de soft skills. Hiermee wordt bedoeld op zelfmotivatie, zelfvertrouwen, flexibiliteit, personality en goed kunnen communiceren. Dit alles samen met een goed netwerk zijn extra van belang voor het bewerkstelligen van de korte keten en de uitvoering van de multifunctionele landbouw² activiteiten. Deze kwaliteiten in ogenschouw genomen moeten deze intreders in staat worden geacht een bedrijf op te starten, toch is dit niet altijd zo. Hieronder worden enkele van de problemen besproken die intreders kunnen ondervinden.

² Multifunctionele landbouw: Het combineren van maatschappelijke producten en diensten naast het agrarisch bedrijf (LTO Multifunctionele landbouw; Ministerie van LNV, 2019).

Punten waar starters tegenaan lopen

Uit onderzoek blijkt dat intreders vaak tegen deze zaken aanlopen tijdens het opstarten van een bedrijf (Ingram, Julie, Kirwan, & James, 2011) (EIP-AGRI, 2016):

- Verkrijgen van land
- Verkrijgen van kapitaal
- Verkrijgen van markt
- Opinies van intreders
- Stad-platteland interacties
- Adviesdomeinen voor nieuwe intreders
- Rol van lokale overheden
- Toegevoegde waarde van nieuwe intreders

Hieronder zijn een aantal van de bovengenoemde punten uitgebreider beschreven.

Daaropenvolgend zal het begrip Newbie worden uitgelegd, waarna de probleemstelling uiteen zal worden gezet.

Het financieringsprobleem

Het is voor een startende ondernemers lastig om een financiering bij de bank te krijgen als er geen grond wordt meegefinancierd. De grond is het belangrijkste onderpand van de financiering bij veel landbouwbedrijven. Zolang de overname alleen bestaat uit de gebouwen van het bedrijf, de dierrechten, de machines, de inventaris en levende have, betekent dit dat het voor de startende ondernemer zonder veel eigen vermogen niet haalbaar is om het bedrijf over te nemen (DeNationaleFranchiseGids, 2020).

Samenwerken

De meeste problemen zitten hem in het samenwerken (sociale aspect) (Ingram, Julie, Kirwan, & James, 2011). Zelfstandigheid bij een samenwerking is voor beide partijen een vaak genoemd knelpunt. Omdat de opinies tussen overdragers en overnemers sterk kunnen verschillen evenals hun sociale omgevingen kan dit zorgen voor spanningen op het gebied van samenwerken. Waarbij de jongere generatie wellicht de ruimte niet krijgt om veranderingen door te voeren en de oudere generatie vindt dat de jongere te snel wil en/of te ondoordacht te werk gaat. Er kan ook gekozen worden voor een bepaalde joint venture. Dit kan een flexibel alternatief zijn voor starters om land/kapitaal/markt/productiemiddelen over te kunnen nemen. Joint ventures komen voor in 5 verschillende vormen (Ingram, Julie, Kirwan, & James, 2011).

- | | | |
|--------------------|------------------------|-----------------------|
| - Contract farming | - Arbeid | - Arbeid samenwerking |
| - Share farming | - Machine samenwerking | |

Exploitatie & eigendom

Aan een bedrijfsovername buiten de familie zit een groot struikelblok, namelijk de schenking die in de overnamesom verwerkt zit. Bij een niet familiale overname zal dit kapitaal veelal wel door de overnemer betaald moeten worden. Er is door middel van een onderzoek gekeken of de scheiding van exploitatie en eigendom hier wellicht een oplossing voor biedt. Uit het onderzoek blijkt dat het voor de startende ondernemer financieel heel zwaar is ondanks de voordelen. Er zijn ook nog te veel onzekerheden met betrekking tot de juridische en fiscale invulling van deze constructie. Het is dan ook niet aan te raden om een overname met scheiding van eigendom en exploitatie te realiseren (Straathof, 2020).

Newbies

Tot op heden heb ik verschillende termen gebruikt voor mensen die een agrarisch bedrijf opstarten, maar in dit onderzoek zal een specifieke definitie voor deze starters worden gebruikt. De term die in het onderzoek gehanteerd wordt is Newbie. Hieronder zal ik uiteenzetten hoe deze term gedefinieerd kan worden. Een Newbie (in persoon) is iemand die nieuw is in de agrarische sector en een bedrijf opstart. Een Newbie heeft niet per definitie een agrarische achtergrond. Het Newbies-netwerk is een netwerk dat als doel heeft om de ontwikkeling en kennis van nieuwe businessmodellen te verspreiden. Zij richt zich daarbij in het bijzonder op zij-intreders en jonge landbouwers die totaal vanaf de grond een bedrijf willen oprichten. Zij willen op deze manier een bijdrage leveren om nieuwe intreders in de Europese landbouw tot een succes te maken. Newbie is een project van de European Union-Horizon (Wageningen University Research, 2020).

Een Newbie is vaker betrokken bij een meerwaarde creërende agrarische activiteit en het exploiteren van een nieuw businessmodel. Hieronder staan 3 nieuwe businessmodellen die later in het rapport zullen worden uitgewerkt om als voorbeeld te dienen.

- Community Supported Agriculture (CSA): Dit is een systeem waarin deelnemers vooraf betalen voor het ontvangen van voedsel. De productiekosten kunnen hierdoor worden betaald evenals het loon voor de tuinder (Dijck, 2019).
- Notenteelt: Er wordt momenteel in Nederland nog maar op zeer kleine schaal noten geteeld terwijl de vraag toeneemt. Dit is bij uitstek een product om zelf te in de markt te zetten aangezien er weinig tot geen georganiseerde afzetkanalen zijn (Baltussen, Notenteelt, 2019).
- Voedselbos en zelf-zuivelen: Op het bedrijf "De Melkbrouwerij" is men bezig met het zelf-zuivelen. Zij onderscheiden zich door een bepaalde productiewijze met meerwaarde voor de natuur. Het zuivelproduct dat zij produceren en vervolgens zelf verzuivelen, zetten ze ook zelf in de markt. Naast dit heeft het bedrijf een voedselbos aangeplant voor de toekomst (Veld, 2020).

Probleemstelling

Na het beschrijven van het theoretische kader ontvouwen zich de volgende probleemstellingen. Het is voor zij-intreders zeer lastig om een bedrijf over te nemen. Ondertussen zijn er een aantal trends waarin misschien kansen liggen voor starters. Wellicht zit er voor starters vanuit een andere achtergrond meer toekomst in het zelf opstarten van een agrarisch bedrijf. Zo is er bij bestaande groepen afnemers steeds meer vraag naar goederen die geproduceerd zijn met nieuwe productiemethoden. Het voldoen aan de diversiteiten aan marktvraag is van vitaal belang voor de agrarische sector. Tevens stuurt de Nederlandse overheid aan op een meer extensievere bedrijfsvoering waarbij de duurzaamheidsbijdrage van belang is. Samengevat zorgt dit bij starters ervoor dat zij vragen hebben rondom het opstarten van nieuwe businessmodellen. Er is namelijk nog te weinig inzicht in de voor- en nadelen van verschillende nieuwe businessmodellen. Onderzoek naar een model dat hen kan helpen bij het maken van een volwaardig overzicht kan bijdragen aan het maken van een beslissing voor een bepaald businessmodel. Dit onderzoek hoopt een aanzet hiertoe te geven door het beantwoorden van de volgende hoofdvraag:

Wat zijn de belangrijkste aspecten van een analysekader voor agrarische starters om de toepasbaarheid van innovatieve businessmodellen te bepalen?

Hoofdstuk 2 Methode

Hieronder zullen de deelvragen die voortkomen uit de hoofdvraag benoemd worden evenals de aanpak voor het uitwerken van de deelvragen.

Deelvraag 1: Wat zijn de trends in de agrarische afzet?

Hiervoor is deskresearch uitgevoerd. Dit is onder andere gedaan door het web/vakbladen en overige literatuur te bestuderen.

Deelvraag 2: Wat is het perspectief van de trends voor een starter?

Vervolgens zullen modellen beschreven worden die aansluiten op deze trends en waarvan het perspectief beschreven zal moeten worden. Het doel is om de volgende drie modellen te beschrijven: CSA, notenteelt en zelf-zuivelen. Het perspectief zal ten alle tijden worden bekeken vanuit een starter.

Deelvraag 3: Hoe onderbouwt een starter de keuze voor een businessmodel?

Deze vraag is beantwoord door starters die reeds voor een model gekozen hebben. Ik heb dit gedaan om zo inzichten te krijgen hoe men nu tot de beslissing is gekomen om voor een bepaald businessmodel te kiezen. Wat zijn hun ervaringen? Hoe hebben zij informatie ingewonnen? Wat heeft hen uiteindelijk doen kiezen voor het model dat zij nu in de praktijk brengen? Dit is uitgevoerd doormiddel van interviews met Newbies evenals ervaringen vanuit de accountant met dergelijke startups.

Deelvraag 4: Aan welke aspecten moet een analysekader voldoen om van meerwaarde te zijn voor het analyseren van nieuwe businessmodellen?

Om een goede beoordeling te kunnen maken van de potentie in de nieuwe businessmodellen is er een analysekader opgesteld. Deze analyse gaat dieper in op de bepaalde punten om zo een onderscheid te kunnen maken tussen echte businesspotentie en onhaalbare modellen. Het kader voldoet aan de eisen die men redelijkerwijs kan verwachten van een zogeheten *beslis-tool*. Wat de punten moesten worden waar een goed kader aan moet voldoen is vastgesteld naar aanleiding van gesprekken met experts. De volgende punten zijn op voorhand sowieso meegenomen: arbeid, regelgeving, rendement, afzet, ontwikkelpunten, opstartkosten, middellange termijn vooruitzichten etc. Ook is er in deze deelvraag duidelijk geworden waaraan businessmodellen moeten voldoen om als volwaardig zelfstandig bedrijf te kunnen worden uitgevoerd. De kritische punten die dit duiden zijn ook doormiddel van gesprekken met experts tot stand gekomen.

Deelvraag 5: Voor welke vraagstukken biedt het analysekader onvoldoende inzicht in het beoordelen van een businessmodel?

In deze deelvraag zijn de uitkomsten van het analysekader weergegeven van de nieuwe businessmodellen. Het eerder opgestelde kader is hier getoetst aan de hand van de drie vastgestelde businessmodellen uit deelvraag één. Hieruit is ook gebleken over welke zaken het analysekader geen uitsluitel kan geven. Dit dient als doel om een duidelijke afbakening te krijgen over waar het kader wel uitsluitel over kan geven en waarover dit model dat niet kan.

Om dit rapport van meerwaarde voor haar doelgroep te laten zijn, zijn er verschillende experts geconsulteerd. De input van deze experts is het vertrekpunt van mijn onderzoek en maakte het ook mogelijk vragen te stellen en extra kennis in te winnen waar nodig. Onder de geïnterviewde experts zaten ook Newbies. Hieronder staan de experts met hun betreffende functie.

Accountmanager Triodos Bank: Het was belangrijk om een financier in de landbouw te spreken wat voor hen belangrijke aspecten zijn bij het eventueel financieren van nieuwe agrarische businessmodellen. De Triodos Bank staat bekend als “groene” bank en heeft al meerdere nieuwe agrarische ondernemers gefinancierd daarom leek het mij verstandig om juist hen hiervoor te benaderen. Een van de accountmanagers bij Triodos met kennis van de problematiek van dit onderzoek is geïnterviewd.

Agrarische Newbies: Het was essentieel om praktijkervaringen van Newbies te horen om zo inzicht te krijgen in hoe zij tot beslissingen zijn gekomen wat betreft hun businessmodel. De ervaringen die zij hebben dienen als een vertrekpunt om het analysekader op te kunnen stellen. Ik ben met deze mensen in contact gekomen via het internet, vakbladen of via persoonlijk netwerk. De volgende personen heb ik hiervoor gesproken:

Rick Huis in't Veld, Eigenaar van de Melkbrouwerij.

Valerie van Dijck, Eigenaar van Tuinderij de Veldhof.

Albert Boersen, Bedrijfsleider bij Herenboeren de Vlinderstrik.

Cas van de Wetering, Eigenaar van Hoefhuys.

Bedrijfskundig adviseur/accountant AGRO: Het was niet onbelangrijk om ook deze te spreken voor mijn onderzoek. Ik had namelijk voor het opstellen van een kader een check nodig als ik alle bedrijfskundige aspecten wel op de juiste wijze had meegenomen. Ook wat betreft regel en wetgeving en financiële kennis, konden zij mij met de actuele kennis bijsturen. Voor het onderzoek was het ook relevant iemand met bedrijfskundig inzicht van de AGRO te interviewen. Via Alfa accountants en adviseurs ben ik in contact gekomen met ervaringsdeskundigen die ondersteuning konden bieden bij het doorgronden van het bedrijfskundige proces.

Onder andere gebruikte bronnen voor inzicht in nieuwe businessmodellen en de theorie:

- Amerikaanse onderzoeken naar nieuwe landbouwmethoden.
- Het boek “Herstellende Landbouw” van Marc Shephard.
- Stukken gerelateerd aan dit onderwerp te vinden via de online bibliotheek van de Wageningen Universiteit.(library.wur.nl)
- EIP-Agri
- Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK)
- Newbie- Academy
- Bedrijfsinformatie van Newbies: *Tuinderij de Veldhof*, *Melkbrouwerij*, *Heerenboeren*, *Hoefhuys*
- Agrarische vakbladen

Hoofdstuk 3 Resultaten

3.1 Wat zijn de trends in de agrarische afzet?

Uit deskresearch is gebleken dat er een aantal trends zichtbaar zijn in de afzet van agrarische producten. Deze zijn samen te vatten in vijf trendrichtingen. Hieronder staan deze vijf beschreven, eventueel met een praktijkvoorbeeld om duidelijk te maken wat er momenteel daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

De consument kiest meer biologisch

De totale omzet van biologische producten steeg in 2018 met 8,4% naar ruim 1,6 miljard euro in Nederland. Veruit het grootste deel van de omzet werd gerealiseerd via het supermarktkanaal. De biologische speciaalzaken blijven hierdoor onder druk staan zo nam de omzet af met 1% terwijl deze in de supermarkt steeg met 8% (Bionext, 2018).

Meer boerderijverkoop

In Nederland zijn er 3.160 boerenbedrijven met directe afzet aan consument, horeca, catering en andere instellingen. Hiervan zijn circa 500 bedrijven biologisch. De totale omzetwaarde bedraagt 271 miljoen euro. Dit was nog maar 142 miljoen in 2013 (LTO Multifunctionele landbouw; Ministerie van LNV, 2019). Dit komt ongeveer neer op een omzet van ongeveer 85.000 euro per bedrijf. Het zijn vooral de grotere winkels (boeren) die het goed doen. De omzet van deze winkels verdubbelde de laatste vijf jaar van tweehonderdduizend euro naar vierhonderdduizend euro (Bionext, 2018).

Voedselabbonnementen

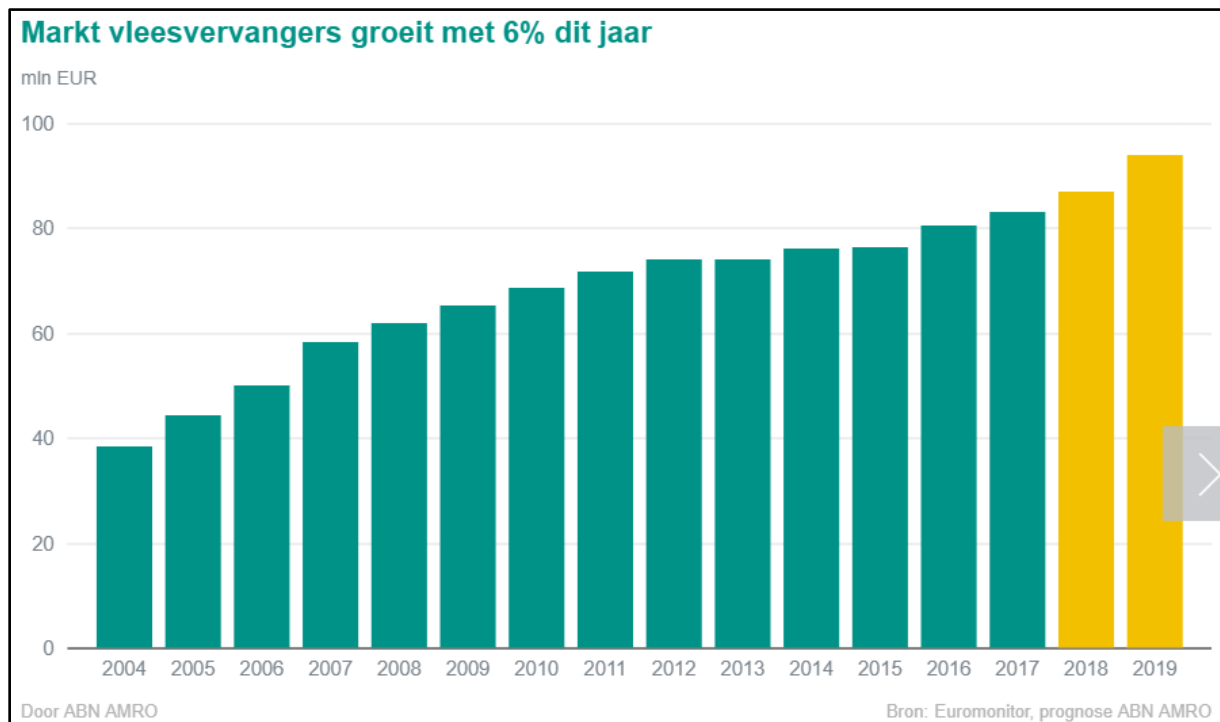
Naast het feit dat er vaak terugkomende klanten zijn bij boerderijverkoop zijn er ook agrarische bedrijven die abonnementen aanbieden, met als voorbeeld een wekelijks groentepakket. De Zwolse stadslanderijen zijn hier een goed voorbeeld van. Zij zorgen ervoor dat er om de week een pakket met eten klaarstaat, ook is er de mogelijkheid om als klant aan te geven wat je graag zou willen ontvangen. De consument betaalt in dit systeem per bestelling een minimaal bedrag van vijftien euro. Om de continuïteit te kunnen waarborgen voor de producenten, is afgesproken dat een abonnement voor minimaal één kwartaal geldt (De Zwolse Stadslanderijen, 2020).

Gedeeld eigenaarschap

Dit zijn nieuwe concepten waarbij de eindgebruiker direct inspraak heeft op het productieproces van de producten die hij afneemt, omdat bij dergelijke constructies de consumenten gezamenlijk eigenaar zijn van een boerderij. Een goed voorbeeld hiervan is het concept 'Heerenboeren'. Een Heerenboerderij is een kleinschalig coöperatief gemengd boerenbedrijf. Een coöperatie van 200 huishoudens is eigenaar, samen hebben ze een boer in dienst die exclusief het eten produceert dat zij willen. Elk huishouden legt eenmalig 2000 euro in om gezamenlijk een boerderij te ontwikkelen. Daarnaast betaald elk lid, afhankelijk van het aantal personen in het huishouden, 10 euro per week per persoon. Een Heerenboerderij is 15-20 hectare groot en voedt circa 500 mensen (Boersen, Bedrijfsleider op Heerenboerderij de Vlinderstrik te Rotterdam, 2020).

Plantaardige eiwitten

Naast de bovengenoemde afzetkanalen is er ook een product dat hernieuwd in de aandacht staat. Door het debat over de herkomst van ons voedsel en de perikelen rondom de vleesproductie is er een verschuiving zichtbaar naar plantaardige eiwitten. Dit zorgt voor een stijging in de producten bij de AGF(aardappelen, groente en fruit). De markt van vleesvervangers is klein maar wordt gedomineerd door een aantal grote spelers. Starters hebben wellicht meer perspectief bij het opstarten met eiwitten uit insecten. Voorwaarde is wel dat men in de EU de regelgeving omtrent insecten voor menselijke consumptie moet wijzigen.



Figuur 1 De grootte van de markt voor vleesvervangers door de jaren heen in Nederland.

In absolute getallen is er sprake van een verdubbeling van de markt voor vleesvervangers vanaf 2004 tot en met 2016. Van respectievelijk economische waarde van 38,6 miljoeneuro naar een marktomvang van 80,6 miljoen euro. De raming voor 2019 komt uit op een bedrag van 94 miljoen (ABN AMRO, 2018).

3.2 Wat is het perspectief van de trends voor een starter?

Punten waar Newbies tegenaan lopen

Uit het vooronderzoek is gebleken dat starters het vaakst tegen de volgende punten aanliepen. De drie belangrijkste punten voor het vervolg onderzoek zijn hieronder weergegeven (Ingram, Julie, Kirwan, & James, 2011) (EIP-AGRI, 2016). Vervolgens zijn deze in het perspectief van de huidige trends weergegeven.

- Verkrijgen van markt
- Verkrijgen van land
- Verkrijgen van kapitaal

Markt

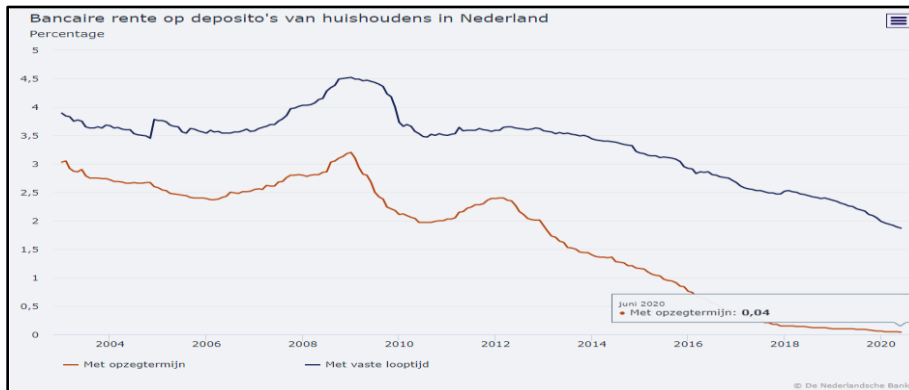
Uit de trends uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat er wel degelijk bij bepaalde consumentengroepen meer oog is voor producten die op een andere wijze zijn geproduceerd. Dit is te zien aan de stijging in afzet van dergelijke producten. Ook zijn er groepen consumenten die zelf onderdeel willen uitmaken van een voedselproducerend bedrijf. Deze groepen kunnen daarmee ook de oplossing zijn voor starters om hen te helpen met het tackelen van de knelpunten die, zoals hierboven worden beschreven, worden ervaren.

Landbouwgrond gezocht

Voor starters is het een hele opgave om geschikte landbouwgrond te vinden die voor een starter ook financieel haalbaar is tijdens de opstart van zijn of haar bedrijf. Landbouwgrond kopen tegen economische waarde van gemiddeld €64.400 is voor starters vaak een onhaalbare stap (Wageningen University & Research, 2020). Een alom bekende alternatieve financieringsvorm voor starters om toch land te kunnen verkrijgen is erfpacht of doormiddel van garantstellingen. Ook crowdfunding is de laatste jaren een opkomende financieringsvorm maar kenmerkt zich door een hoog rentepercentage.

Verkrijgen kapitaal

De particuliere spaarder kan zijn geld gaan beleggen of op een spaarrekening zetten. Juist dit laatste wordt steeds onaantrekkelijker gemaakt door het huidige Europese economische beleid. De rentes op spaarrekeningen worden de laatste jaren steeds lager. De rente met opzegtermijn anno juni 2020 is 0,04% en met vaste looptijd staat op 1,87%. Zie hieronder in figuur 2.



Figuur 2 Bancaire rente op deposito's van huishoudens in Nederland (De Nederlandse Bank, 2020).

Particulier als financier

Naast de bekende financiers is er ook een select groepje afnemers dat dermate geïnteresseerd is in de herkomst van hun voedsel dat hij of zij hier zelf een kapitaalsbijdrage aan wil leveren. Deze groep particulieren kunnen wellicht de starter helpen bij de opzet van zijn agrarische activiteiten door bijvoorbeeld gronden aan te kopen. De particulier is namelijk opzoek naar een beter rendement dan op de spaarrekening. Zo wordt de landbouwer geholpen om de startkosten te verlagen en de particulier kan op deze manier een actieve bijdrage leveren aan de manier waarop zijn voedsel wordt geproduceerd. Een particulier die hierin wil investeren is opzoek naar een maatschappelijk verantwoorde investering die naast financieel rendement ook sociaal en ecologisch rendement oplevert.

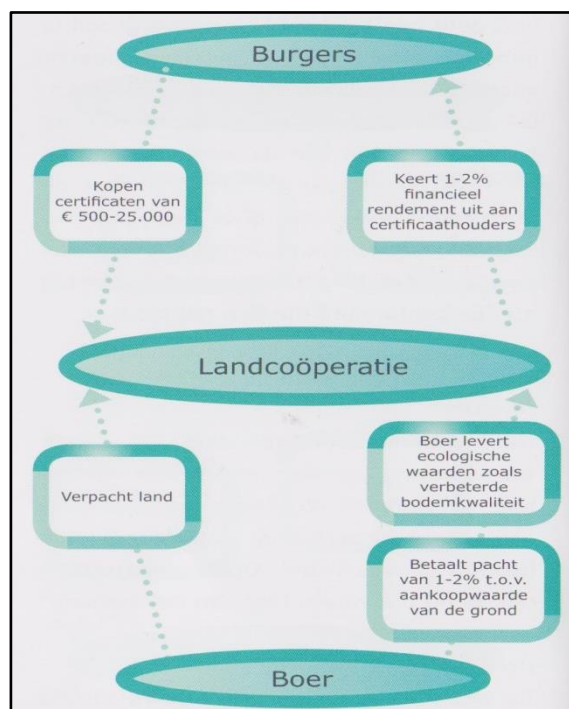
Er worden de laatste jaren al nieuwe financieringsvormen uitgerold. Deze bieden uitkomsten voor bedrijven die een alternatieve financieringsvorm willen. Hieronder in de tabel zijn een aantal van deze vormen weergegeven met de kenmerken die wellicht aantrekkelijk zijn voor starters kijkend naar de huidige trends.

- Bedrijfsgebonden grondfond
- Eeuwig durende obligaties
- Investeerders: vermogende particulieren
- Crowdfunding zonder platform

Tabel 1 Overzicht van nieuwe alternatieve financieringsvormen met hun kenmerken (Wageningen University & Research, 2020).

Financieringsvorm	Wie financiert	Werk financieringsvrager	Consequenties bedrijfsvoering	Risico's	Aflossen	opmerking
Bedrijfsgebonden grondfonds	Burgers, vermogende particulieren	Opzetten: veel werk Onderhoud: weinig	Tijd besteden aan communicatie en de weving van certificaathouders	Uitstappen van certificaathouders.	Nee	
Eeuwig durende obligaties	Burgers(via een stichting)	Opzetten: veel werk Onderhoud: veel inspanning	Vriendelijk bedrijfsprofiel en openstellen bedrijf gewenst.	Goede samenwerking met de stichting is bepalend voor het succes	Nee	ANBI status geldt wel voor een stichting maar niet voor een bedrijf.
Investeerders: Vermogende particulieren	Vermogende particulieren	Relatief weinig inspanning	Eisen op gebied van natuur, biodiversiteit of toegankelijkheid van het bedrijf	Eisen aan je bedrijfsvoering	Nee	
Crowdfunding zonder platform	Burgers via jouw bedrijf of stichting	Veel werk voor een goed bedrijfsplan en werving investeerders. Onderhoud: investeerders relatie onderhouden	Gering, je kunt gericht investeerders zoeken die jij wil	Relatie met investeerders	ja	Voorwaarden van Autoriteit Financiële Markten(AFM)

In figuur 3 is een voorbeeld weergegeven van hoe de bedrijfsgebonden grondfonds er schematisch uit ziet.



Figuur 3 Voorbeeld illustratie bedrijfsgebonden grondfonds (Wageningen University & Research, 2020)

3.3 Hoe onderbouwt een starter de keuze voor een businessmodel?

In deze deelvraag wordt ingegaan op de ervaringen van Newbies bij de verschillende nieuwe businessmodellen. Om inzicht te krijgen waarom Newbies in het verleden bepaalde keuzes gemaakt hebben zijn er verschillende Newbies benaderd voor een interview. Hieronder zijn de uitkomsten samengevat weergegeven.

Beweegredenen

Het traditionele afzetsysteem biedt te weinig kans om een meerwaarde te kunnen creëren voor de starter. Het starten met de afzet en verwerking van het eigen product zorgt bijvoorbeeld voor een hogere marge op het eindproduct. Naast de economische meerwaarde geven de Newbies ook aan dat er andere vlakken zijn waarop zij een meerwaarde willen halen. Dit is bijvoorbeeld op gebied van dieiergezondheid en/of biodiversiteit. Daarom wil men graag geheel of gedeeltelijk een andere afzetmarkt bedienen. Zelf de prijs kunnen zetten op het product met een zelfgekozen meerwaarde zorgt dan ook voor dat extra kosten voor de productiewijze terugverdiend kunnen worden. De keuze waarom men voor een bepaald businessmodel heeft gekozen blijkt een moeilijker vraag. Vaak is vanuit de beweegredenen een bijpassend businessmodel gevonden. Deze hebben is vervolgens verder uitgewerkt naarmate de omvang van het bedrijf groeide.

Financieringskeuze

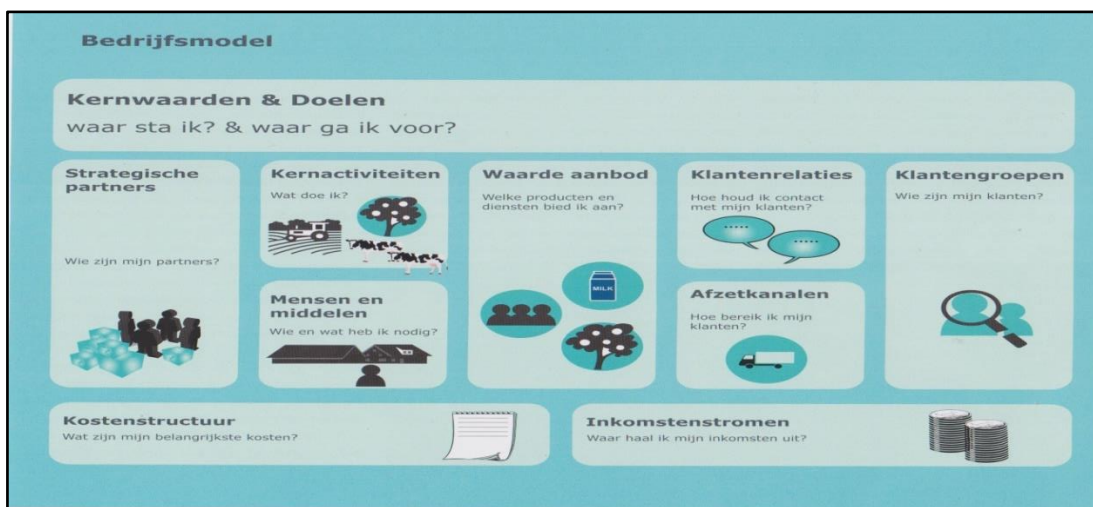
De financiering onder starters begint bij de fundamentele keuze van de starter wat betreft het eigenaarschap en het eigendom. Newbies die vanuit een gemeenschappelijk eigenaarschap een bedrijfsmodel uitoefenen geven aan dat zij minder moeite hebben met het verkrijgen van externe gelden mits er een koppeling is tussen het kapitaal en het eindproduct. Kortgezegd houdt dit in dat bedrijven die gelden vragen en hiervoor een zichtbaar product of dienst terug kunnen leveren, vaker daadwerkelijk gelden kunnen aantrekken. Voor particuliere investeerders is dit vaak een voorwaarde om te financieren. Voor Newbies die vanuit een eigendomssituatie iets willen opbouwen en dit ook met particulier vermogen willen financieren zullen goede afspraken moeten maken omtrent de inspraak van de investeerder op het bedrijfsmodel. Als men ervoor kiest om dit niet te doen dan zal men moeten investeren uit eigen middelen of is vaak een bank nodig om het plan gefinancierd te krijgen. Voor het opstarten met een kleine neventak op een bestaand bedrijf blijkt dat dit vaker eerst vanuit eigen middelen wordt opgestart. In dat geval komen pas later externe financiers in beeld.

Bevindingen Community Supported Agriculture

Bij community supported agriculture zit het anders in elkaar omdat deze ook opgebouwd is op het principe van meerdere eigenaren. Zo zijn de beweegredenen van leden om zich aan te sluiten bij een dergelijke gemeenschap al heel divers. Duidelijk is dat leden willen weten waar hun voedsel vandaan komt. Om boer te kunnen zijn in een dergelijke community moet je openstaan voor samenwerking en goede afspraken maken over welke verantwoordelijkheden en beslissingen bij jou als boer liggen. Het vinden van land voor dergelijke initiatieven is lastig, vaak ligt de oplossing in de samenwerking met lokale overheden of ander grondbeherende organisaties. Omdat hiaten weg te nemen neemt Heerenboeren Nederland een actieve ondersteunende rol is in de opstart van een lokale afdeling. Voor de toekomst van dit model moeten er wel een aantal zekerheden zijn. Zo moet het land voor langer dan vijf jaar beschikbaar zijn en moeten er voldoende leden zijn voor de opstart. Het hebben van een eventuele wachtlijst voor leden zorgt er ook voor dat men er vanuit kan gaan dat er voorlopig ook bij de uitstap van huidige leden nog genoeg afnemers overblijven om de CSA te kunnen blijven uitvoeren.

3.4 Aan welke aspecten moet een analysekader voldoen om van meerwaarde te zijn voor het analyseren van nieuwe businessmodellen?

Voordat een Newbie kan starten met een nieuwe onderneming dient hij of zij hiervoor het nodige voorwerk te verrichten. Allereerst dient men een businessplan op te stellen waarin uiteen wordt gezet waarin precies de waardecreatie van het bedrijf zit. Een veel gebruikt model om hier meer inzicht in te krijgen is het business canvas model. In dit model is in één oogopslag te zien wat de kosten en opbrengsten zullen zijn, welke partners en hulpbronnen er gebruikt worden en welke activiteiten er worden ondernomen door de Newbie. Ook laat dit model zien wie de doelgroep voor het product is en hoe de levering/relatie met de klant wordt bewerkstelligd. Het model biedt een goede opstap naar het verder uitwerken van het businessmodel. Maar daarnaast zal er ook op financieel gebied naslag gedaan moeten worden om tot een gedegen afweging te komen. Het inzichtelijk krijgen van de kosten en inkomsten zal hiervoor nader moeten worden uitgewerkt.



Figuur 4 Business canvas model (Wageningen University & Research, 2020).

Het maken van een ondernemersplan is een standaard onderdeel wanneer er met een bedrijf wordt gestart. Er zijn een aantal overkoepelende facetten, deze zijn samen te vatten in de drie O's.

1. **Ondernemer**, wat zijn de kwaliteiten, het vakmanschap en het ondernemerschap van hem of haar.
2. **Onderneming**, de financiële positie wat is de financiële slagkracht. Belangrijk is wat zijn de onderhoudsinvesteringen voor de komende jaren, kan de onderneming zijn investeringen om een verantwoorde manier terugverdienen, de zogeheten onderhoudsinvesteringen.
3. **Omgeving**, dit is het krachtenveld waarin de onderneming zich bevindt. Wat zijn de mogelijkheden wat betreft ruimtelijke ordening en maatschappij/samenleving? Zeker voor een nieuw businessmodel is het van belang om een goed marktonderzoek te doen om vervolgens de marktstrategie te bepalen.

Om te kunnen starten zal er ook een financieel overzicht moeten worden. Aan de hand van de hieronder aangegeven punten kan een Newbie deze opstellen (Kamer van Koophandel, 2020).

1 De starter moet een investeringsbegroting maken om inzicht te krijgen in de grootte van de investeringen.

2 In een financieringsbegroting laat de starter zien op welke manier de investeringen gefinancierd denken te worden.

3 In de exploitatiebegroting moet duidelijk worden welke omzet de starter minimaal moet halen om de kosten te dekken en winst te maken. Het opstellen van deze begroting is zowel voor eigen inzicht noodzakelijk als voor eventuele externe financiers.

4 Met de liquiditeitsbegroting laat men per zelf gekozen tijdvak zien wat inkomsten en uitgaven zullen zijn om zo inzicht te krijgen in de geldstromen die door het bedrijf zullen vloeien. Ook deze is van belang voor de financiers.

5 Begroting van de privé-uitgaven van de starter. Dit is nodig om te weten wat hij of zij privé nodig heeft en is daarom ook onderdeel van het financiële plan.

Omdat het opstarten van een bedrijf met nieuw businessmodel nogal wat factoren met zich meebrengt waarvan men niet met zekerheid kan zeggen hoe die zullen uitpakken, is hieronder een analysemodel gemaakt dat ook rekening houdt met specifieke regels die relevant zijn bij de opstart van een bedrijf in de agrarische sector en waar een Newbie rekening mee dient te houden.

Belangrijke punten bij opstart

Tijdens de gesprekken met ervaringsdeskundigen is er aandacht besteed aan de eigen ervaringen van de Newbies over de opstart met nieuwe businessmodellen. Het businessplan zoals die hierboven beschreven is, is onderverdeeld in twee fases, namelijk uitgangspunten vooraf en uitvoering. Hieronder zijn deze punten samengevat naar de fase waartoe ze behoren. Fase 1 gaat over de uitgangspositie, de punten die hiertoe behoren moet de ondernemer voor zichzelf duidelijk hebben alvorens hij start met de uitwerking van de operationele kant van het bedrijf. Fase 2 gaat over de operationele kant van het bedrijf, die zal worden uitgewerkt vanuit de uitgangspunten die de ondernemer in fase 1 besloten heeft. De punten van het businessmodel die behoren tot fase 1 zijn te zien in figuur 5. Vervolgens zullen in figuur 6 zullen de punten behandeld worden die over de uitvoering gaan.

De volgende punten kwamen hierbij naar boven vanuit de verschillende invalshoeken. Bij elk punt is aangegeven waarom het van waarde is en hoe deze geïnterpreteerd dient te worden.

Toegevoegde waarde: Denk goed na over de toegevoegde waarde van je product. Hoe wil je tot toegevoegde waarde zijn?

Afzetkanalen: Wie kan je met welk product bedienen, is een belangrijke vraag bij het bepalen van een afzetkanaal. Ook hoe je de klant wilt bereiken is van belang. Het is van belang wanneer je gestart bent met produceren dat er ook zo snel mogelijk afzet is. De afzetmarkt moet tevens klaar zijn voor jouw product.

Analyse kader, uitgangspunten vooraf
Toegevoegde waarde
Afzetkanalen
Eigen vermogen positie
Prive benodigd
Eigenaarschap
Eigendom
Arbeidsuren beschikbaar
Landerijen
Uitvoeren als neventak
Uitvoeren als hoofdtak

Eigen vermogen positie: Om inzichtelijk te krijgen wat voor gelden er eventueel geleend moeten worden voor de opstart van het bedrijf is het van belang om eerst duidelijk te hebben wat de eigen vermogenspositie is. Bijvoorbeeld of er in het geval van een bestaand bedrijf nog ruimte is voor een bijkomende financiering. Wellicht kunnen garantstellingen uit de privésfeer of door de overheid de Newbie helpen om de vermogenspositie sterker te maken.

Privé benodigd: Het is verstandig om vooraf duidelijk te hebben hoeveel geld er beschikbaar moet zijn voor het privé leven. Is er sprake van een andere inkomstenbron waar de ondernemer privé van kan leven of moet het gehele bedrag uit de nieuwe onderneming komen.

Figuur 5 Analyse kader fase 1, uitgangspunten

Eigenaarschap: Wie is de eigenaar(ingeschreven bij KVK) van het bedrijf en in hoeverre rijkt het eigenaarschap bij ondernemingen die meerdere eigenaren heeft?

Eigendom: Het is belangrijk om te weten wie het eigendom(ingeschreven bij de KVK)heeft in het bedrijf. Er kan wellicht sprake zijn van meerdere bedrijfshoofden(compagnons).

Arbeidsuren: De Newbie moet zich extra verdiepen in de hoeveel arbeidsuren die er gaan zitten in de uitvoer van het bedrijf met de bijbehorende producten. Bij het starten van een neventak op een agrarisch bedrijf moet men goed analyseren of de extra gevraagde arbeid niet ten koste gaat van het bestaande bedrijf.

Landerijen: Voor het exploiteren van een agrarisch bedrijf heeft men meestal landbouwgrond nodig. Hoeveel land is er nodig voor de uitvoering van het bedrijf en wil of moet je als starter hier zelf ook de eigenaar van zijn? Als de keuze wordt gemaakt voor het niet in eigendom hebben van de gronden kan er onderzoek gedaan worden naar verschillende vormen van pacht. Als het agrarisch bedrijf land nodig heeft moet er voor gezorgd worden dat het land dat ter beschikking is gesteld langer dan 5 jaar gebruikt mag worden. Om zo toekomstperspectief te hebben om de investeringen in de gronden terug te kunnen verdienen.

Uitvoering hoofdtak/neventak: Zal er een volwaardig inkomen moeten komen uit het nieuwe bedrijf of breidt een bestaand bedrijf uit met neventak. Of wellicht begint het als een neventak en wordt het bedrijf uitgevoerd naast andere arbeid in loondienst.

Analyse kader, uitvoering(operationeel)
Opstartkosten
Verdienmodel
Inkoop
Verkoopprijs bepaling
Afzetkanalen
Klantrelatie
Saldo gemiddeld per jaar
Meerjarenbegroting
Beschikbare liquide middelen
Mogelijkheid bancaire financiering
Aflossingen
Rente kosten
Arbeid totaal
Wet en Regelgeving

Figuur 6 Analyse kader fase 2, uitvoering(operationeel)

Opstartkosten: Dit bedrag is afkomstig vanuit de investeringsbegroting. Dit bedrag is minimaal nodig om te kunnen beginnen met dit businessmodel.

Verdienmodel: Hoe en op welke manier gaat de ondernemer zijn geld verdienen?

Inkoop: Welke inputs zijn er nodig om het eindproduct te maken en hoe komt men aan deze inputs.

Verkoopprijs bepaling: Kies een goede prijszetting bij het begin van verkoop van je product. Bereken in de verkoopprijs altijd een ruime marge om eventuele klappen van een laagconjunctuur op te kunnen vangen. Kies een prijs die past bij de doelgroep. Het doen van marktonderzoek voordat er wordt begonnen is essentieel.

Afzetkanalen: Via welke kanalen zal de afzet van de producten weg. Hoe bereikt de ondernemer deze kanalen?

Klantrelatie: Als er gekozen is voor een bepaalde doelgroep voor het product, zal vervolgens de klantrelatie moeten worden bepaald. Het is hier van belang dat er gekozen wordt voor een klantrelatie die goed bij de Newbie past.

Saldo gemiddeld per jaar: Om inzicht te krijgen in de gelden die een product oplevert kan er een saldoberekening worden gemaakt. Let op dat er na het saldo nog een heleboel vaste kosten afgaan.

Meerjarenbegroting: Dit moet inzicht geven over wanneer er geld verdiend gaat worden en wanneer er eerst wellicht nog buffers aan zullen moeten worden gesproken. Zowel voor intern als externen van belang.

Beschikbare liquide middelen: Om grip te hebben op de liquide middelen die beschikbaar moeten zijn op bepaalde momenten, is het van belang inzicht te hebben in het moment van inkomsten. De momenten van inkomsten en uitgaven moeten zo goed mogelijk op elkaar afgestemd worden om te voorkomen dat er tussentijdse vreemde gelden nodig zijn om alles te kunnen betalen. De rentes op deze financiële middelen zijn namelijk zeer hoog.

Mogelijkheid bancaire financiering: Welke financiële resultaten kan de ondernemer inzichtelijk maken voor een financier die het ondernemerschap aantonen. Bij starters is dit vaak een probleem en daarom zal een starter vaak meer andere zekerheden in moeten brengen om in aanmerking te komen voor een bancaire financiering.

Aflossingen: Wie is de financier en wat zijn de aflossingen die maandelijks betaald moeten worden voor het gebruik van dit vreemde kapitaal? In bepaalde financieringsvormen zoals uit de vorige deelvraag is gebleken zijn er geen aflossingen verschuldigd.

Rentekosten: Wie is de financier en wat zijn de rentekosten die maandelijks betaald moeten worden voor het gebruik van dit vreemde kapitaal?

Arbeid totaal: Hoeveel arbeidsuren gaan er zitten in de uitvoer van het bedrijf met de bijbehorende producten? Moeten hiervoor mensen worden ingehuurd of in dienst genomen? Bij het starten van een neventak op een agrarisch bedrijf moet men goed analyseren of de extra gevraagde arbeid niet ten koste gaat van het bestaande bedrijf. Reken ook eigen uren mee om de totale kosten van de arbeid inzichtelijk te krijgen. Tenslotte kan de Newbie zelf bepalen hoeveel geld hij of zij hiervoor wil ontvangen. Het berekenen van arbeidskosten zorgt er ook voor dat er geld beschikbaar is voor een externe arbeidskracht indien nodig bij uitval.

Wet en Regelgeving: Met welke wet en regelgeving zal je te maken krijgen bij de uitvoer van het ondernemingsplan. Naast boekhoudkundige landbouwregelingen valt hierbij te denken aan dier en gewas administratie.

Uitwerking nieuwe business modellen

Hieronder worden de drie modellen die voor het onderzoek zijn vastgesteld nader uitgewerkt.

CSA community

De afkorting CSA staat voor *community supported agriculture*. Kortgezegd houdt dit in dat de boerderij eigendom is van de gemeenschap. Om lid te worden van een gemeenschap moet men eenmalig een bedrag storten om zich in te kopen in de gemeenschap. In dit systeem betalen de eigenaren of certificaathouders daarnaast ook een wekelijks bedrag voor het ontvangen van voedsel van hun eigen gemeenschappelijke boerderij. De productiekosten kunnen hierdoor worden betaald evenals het loon voor de tuinder/boer.

Een variatie op een CSA-boerderij is die van de Heerenboeren. Elke boerderij is in eigendom van 200 certificaathouders oftewel leden die ieder €2000 euro inleggen. Een coöperatie lid kan bestaan uit een gezin van drie personen. Men streeft er naar om via deze 200 leden 500 monden te voeden per week. Ook dient het lid wekelijks € 10 euro te betalen per persoon in zijn huishouden. Er zijn inmiddels acht van zulke individuele boerderijen die onder de vlag Heerenboeren werken, elk ongeveer 15 tot 20 hectare groot (Boersen, Bedrijfsleider op Heerenboerderij de Vlinderstrik te Rotterdam, 2020).

Voor het oprichten van een CSA is het van belang dat er genoeg leden zijn die kapitaal inbrengen om van start te kunnen gaan. Het vinden van nieuwe leden gaat vaak via persoonlijke netwerken. Het hebben van een eventuele wachtlijst voor mensen die lid willen worden zou voor het toekomstperspectief van de CSA goed zijn. Dit betekent namelijk dat indien er mensen uitstappen er qua vermogen niks verandert omdat er gelijk een nieuw lid klaar staat.

Het doel van een CSA is om kwalitatief en gezond voedsel van gezamenlijke bodem te oogsten. Bij het uitvoeren van een CSA is er geen winst streven. Als er eventueel sprake is van winst zal dit toegevoegd worden aan de reserve of als anderzijds door de leden besloten is. Het financieel uitwerken van een CSA is vanwege het ontbrekende winst oogmerk niet interessant genoeg vanuit het perspectief van een starter die eigendommen wil verwerven gedurende de tijd.

Notenteelt

De Nederlandse notenteelt is in Nederland nog maar op zeer kleine schaal aanwezig, terwijl de vraag naar noten toeneemt. Notenteelt draagt dan ook bij aan de eiwittransitie van dierlijk naar plantaardig eiwit. Notensoorten die zich lenen voor productie in Nederland zijn onder andere de walnoot en hazelaar. Het areaal notenteelt in Nederland is zeer klein. Het is dan ook bij uitstek een product om vanwege de kleinschalige teelt zelf te verwerken en af te zetten.

Een voordeel van de notenteelt is dat het gedurende de eerste jaren gecombineerd kan worden met een landbouwgewas. Het landbouwgewas kan ervoor zorgen dat er de eerste jaren inkomsten worden gegenereerd. Na verloop van tijd zal de opbrengst van het landbouwgewas afnemen omdat de bomen meer schaduw zullen geven naarmate ze groter worden. De inkomsten van de noten zullen naarmate de tijd vordert toenemen en daarmee zullen de inkomsten worden overgenomen. “De investering aan het begin is groter dan een graangewas maar hoe verder de tijd vordert is het eindresultaat groter”(Van de Sluis, B. 2018).

De kosten en investeringen

Voorbeeld exploitatie afkomstig vanuit rapport "Notenteelt in Nederland" (Baltissen & Oosterbaan, 2017).

In het uitwerkte model gaat men uit van een teelt met 100 walnotenbomen op 1 hectare:

- Landbouwgrond is reeds in eigendom
- 100 walnotenbomen a 80 euro stuk
- Verkoopprijs van € 4,- euro per kg
- Productiekosten vrucht € 3,- per kg
- 8000 kg drogestof van 1 ha

Tabel 2 Exploitatie op saldo niveau van walnotenteelt

Exploitatie		Opbrengsten								
jaar		gras kg	eu. Kg ds	eu. Gras	eur. Vrucht	eu kg	vrucht kg	hout m3	eu hout	euro totaal
	1	8.000	0,1	800	0	4	0	0	0	800
	2	8.000	0,1	800	0	4	0	0	0	800
	3	8.000	0,1	800	50	4	200	0	0	1000
	4	7.500	0,1	750	100	4	400	0	0	1150
	5	7.500	0,1	750	400	4	1600	0	0	2350
	6	7.500	0,1	750	600	4	2400	0	0	3150
	7	7.500	0,1	750	800	4	3200	0	0	3950
	8	7.500	0,1	750	500	4	2000	0	0	2750
	9	7.500	0,1	750	500	4	2000	0	0	2750
	10	7.500	0,1	750	500	4	2000	0	0	2750
	11 tm 15	30.000	0,1	3000	6000	4	24000	0	0	27000
	16 tm 20	27.000	0,1	2700	7000	4	28000	0	0	30700
	21 tm 30	25.000	0,1	2500	9000	4	36000	0	0	38500
	31 tm 40	15.000	0,1	1500	18000	4	72000	0	0	73500
	41 tm 50	10.000	0,1	1000	20000	4	80000	100	25000	106000

Tabel 3 Exploitatie op saldo niveau van walnotenteelt.

kosten bomen	kost. Afschrijving bomen	kost. Bescherming	kost.afsch. bescherming	kosten snoeien	kosten bemesting	kosten afrastering	kosten vrucht	kosten hout	kosten overig	kosten totaal
8000	160	2000	100	0	50	100	0	0	0	410
400	160	0	100	0	50	100	0	0	0	410
0	160	0	100	0	50	100	150	0	0	560
0	160	0	100	0	50	100	300	0	0	710
0	160	0	100	500	50	100	1200	0	0	2110
0	160	0	100	0	50	100	1800	0	0	2210
0	160	0	100	0	50	100	2400	0	0	2810
0	160	0	100	0	50	100	1500	0	0	1910
0	160	0	100	0	50	100	1500	0	0	1910
0	160	0	100	500	50	100	1500	0	0	2410
0	800	0	500	0	250	500	18000	0	0	20050
0	800	0	500	0	250	500	21000	0	0	23050
0	1600	0	0	0	500	1000	27000	0	0	30100
0	1600	0	0	0	500	5000	54000	0	0	61100
0	1600	0	0	0	500	5000	60000	2500	0	69600

Saldo notenteelt

Een walnotenboom heeft een productiebestaan waarvan wordt uitgegaan van ongeveer 50 jaar. In de verschillende stadia van productie is er ook verschil in vruchtproductie. Naarmate de boom ouder wordt neemt de productie toe. Dit zorgt voor een groei in het saldo gedurende de jaren. Zoals uit de voorbeeldberekening blijkt is er eigenlijk pas een substantieel saldo vanuit het 15 levensjaar van de boom.

Tabel 4 Overzicht jaarlijks saldo walnotenteelt , vanuit voorbeeldberekening weergegeven in euro's.

jaren	saldo per periode	saldo per jaar	verdiensten cumulatief
1	390	390	390
2	390	390	780
3	440	440	1220
4	440	440	1660
5	240	240	1900
6	940	940	2840
7	1140	1140	3980
8	840	840	4820
9	840	840	5660
10	340	340	6000
15	6950	1390	12950
20	7650	1530	20600
30	8400	840	29000
40	12400	1240	41400
50	36400	3640	77800

Deze berekeningen laat zien dat er erg lage saldo's zijn in de eerste jaren. Uit bovenstaande tabel 4 blijkt dat er op saldo niveau de eerste 10 jaar bijna tot geen verdiensten zullen zijn. Pas na 15 jaar kan men spreken van verdiensten van € > 1000 euro per jaar.

Zelf-Zuivelen

Voor de analyse is ook gekozen om zelf-zuivelen te bekijken. Er is voor zelf-zuivelen gekozen omdat dit een concreet voorbeeld is van een neventak die op een melkveebedrijf kan worden uitgevoerd. Zelf-zuivelen biedt daarnaast ook perspectief om in te spelen op de trend dat mensen een herkenbaar product willen dat regionaal en volgens een bepaalde bereidingswijze tot stand is gekomen. Dit zou een mooie aanvulling zijn voor een bestaand bedrijf om op deze manier in te spelen op de nieuwe marktkansen en het bestaande bedrijf te verbreden.

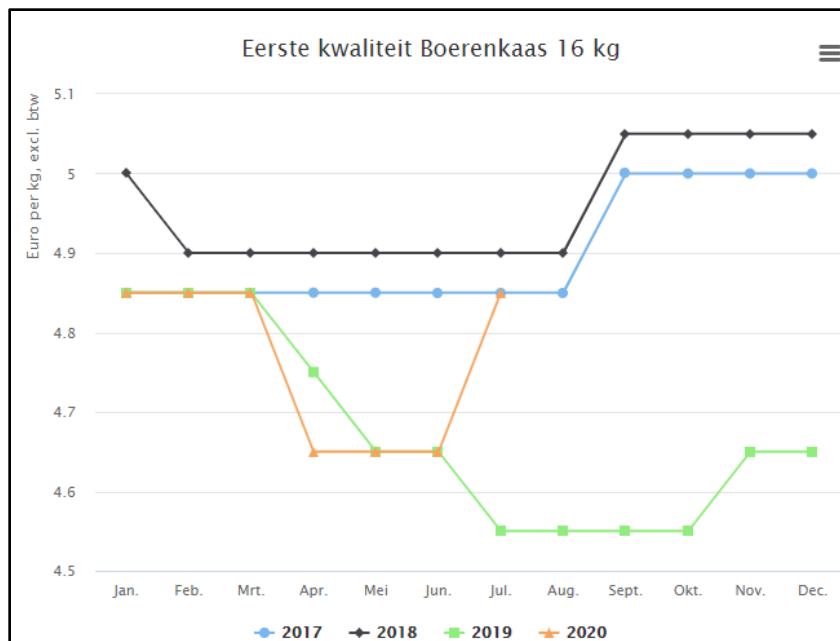
Om verder in te gaan op dit businessmodel moet eerst worden uitgezocht hoe deze business eruit ziet. De uitwerking hiervan is gericht op kaasmaken.

Voor het maken van diverse zuivelproducten zijn verschillende hoeveelheden nodig (Duim, 2020). Voor 1 kilogram kaas heb je 9 a 10 kilogram melk nodig.

Tabel 5 Kilogrammen met per eindproduct

9 a 10 kilogram melk	1 kilo kaas
22-27 kilogram melk	1 kilo boter
1 kilogram melk	1 liter karnemelk*
1 kilogram melk	1 liter melk
1 kilogram melk	1 liter yoghurt
3 kilogram volle melk	1 kilo kwark
4 kilogram magere melk	1 kilo kwark

De afzet prijzen van de boerenkaas 16 kg is hieronder weergegeven in figuur 7.



Figuur 7 Prijs boerenkaas 16 kg per kg door de jaren heen.

Bovenstaande kaasnotering is van de afgelopen 5 jaren voor als deze aan de groothandel wordt geleverd. De gemiddelde prijs vanaf 2018 tot op heden is €4,83 per kilogram boerenkaas 16 kg (Agrimedia; Bond van Boerderij -Zuivelbereiders, 2020).

De extra kosten en investeringen

Het handboek Kwantitatieve Informatie Veehouderij 2014-2015 gebruikt om inzicht te krijgen in de kosten en investeringen (Wageningen University & Research, Livestock Research, 2014).

Gebouwen

In tabel 6 zijn de kosten voor gebouwen weergegeven. De kosten voor bedrijfsgebouwen gerelateerd aan boerderijzuivelbereiding zijn circa €1500,- per vierkante meter. Het verschil tussen de verkoop voor de handel en de verkoop vanaf de boerderij zit hem in de opslag. Bij boerderijverkoop is er een grotere opslag nodig. In tegenstelling tot de kaas die naar de groothandel gaat. Deze zal na twee weken wordt verkocht.

Tabel 6 Benodigde oppervlakte voor kaasmakerij

Verwerkingscapaciteit (liter)	Oppervlakte m2	
	verkoop vanaf boerderij	verkoop voor de handel
600	80	50
2000	120	80
4000	240	100

Apparatuur

Uit de KWIN 14-15 blijkt dat dit de prijzen waar standaard mee gerekend word. Zo is in tabel 7 te zien dat de prijzen sterk variëren dit komt ook door de mate van automatisering die is toegepast.

Tabel 7 Kosten voor apparatuur

Verwerkingscapaciteit (liter)			
	600	2000	4000
kaasapparatuur	€ 62.000,00	€ 139.000,00	€ 435.000,00
winkelinventaris	€ 6.000,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00

De arbeidskosten

De toegerekende kosten voor de kaasbereiding per kg kaas zijn €0,40 euro bij de verkoop aan de handel en €0,50 euro bij verkoop vanaf de boerderij. Dit is het bedrag waar men vanuit gaat per 9,5 kg te verwerken melk (Wageningen University & Research, Livestock Research, 2014).

Arbeidsuren

Stelregel wat betreft de benodigde arbeid voor kaasbereiding per dag is: 5 uur + 0,5 uur per 750 liter te verwerken melk. De benodigde arbeid in een eventuele winkel wordt gesteld op 10 uur per week bij een verkoop van 40 kilo kaas per week.

Overige belangrijke regels

Voor het zelf-zuivelen heb je certificaten nodig. De COKZ³ doet hiervan de controle namens de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit.

³ COKZ: certificeringsinstantie aangewezen door de overheid als toezichthouder voor het hygiënepakket in de melk en zuivel sector.

Saldo berekening zelf-zuivelen

<u>Uitgangspunten</u>			
1 kg kaas	9 liter melk		
Productie	1.260.000,00 liter melk		
Kosten kaas product	kosten per kg melk	per boerenkaas kg	% prijs opbouw
melk	0,32	2,88	67,09
duurder krachtvoer	0,01	0,090	2,10
investering kaasbereiding	0,015	0,135	3,14
investering gebouw	0,006	0,054	1,26
arbeidskosten	0,052	0,468	10,90
overige kosten: ingrediënten	0,03	0,270	6,29
rente over voorraad	0,006	0,054	1,26
uitval kaas	0,002	0,018	0,42
gederfde melkopbrengst	0,036	0,324	7,55
kritieke opbrengstprijs	0,477	4,29	100,00 %

Figuur 8 Productiekosten boerenkaas (Breembroek, 2012)

We zullen dit ook bekijken door middel van een saldoanalyse. Deze cijfers zijn afkomstig van een presentatie van dhr. Breembroek van Flynth over de productie van boerderijkaas uit 2012. In figuur 8 gaat het om een bedrijf dat de melk voor €0,32 cent per liter inkoopt. Vervolgens worden de volgende kostenposten eraan toegerekend: duurder krachtvoer, investering kaasbereiding en gebouw, arbeidskosten, overige kosten, rente over voorraad, uitval kaas en gederfde melkopbrengst. De kritieke opbrengstprijs komt hiermee uit op € 0,447 per kg melk en dit is € 4,29 per kg kaas.

Belangrijk om te noemen is dat het hier gaat om een bedrijf dat naar alle waarschijnlijkheid zijn totale melkproductie tot kaas verwerkt, gezien het feit dat er wordt gerekend met een hoeveelheid te verwerken melk van 1.260.000kg melk per jaar. Het bedrijf produceert hiervan 140.000 kg kaas.

Bij de kritieke opbrengstprijs spreekt men over verkoopklaar, de kosten voor het hebben van een winkel en verkooppersoneel zijn hierin niet meegenomen.

Omdat in bovenstaande figuur wordt gesproken over een hoeveelheid te verwerken melk van 1.260.000liter is dit niet representatief voor een zelf-zuivelaar die dit als neventak op zijn bedrijf uitvoert. Als uitgangspunt is er in het rapport uitgegaan van een hoeveelheid te verwerken melk van 100.000 tot 150.000 liter. Gezien het verschil tussen de hoeveelheden die als uitgangspunt zijn genomen en die in de berekening, kan er geen goed beeld geschetst worden over hoe de kosten zich in verhouding zullen vormen bij een lagere hoeveelheid te verwerken melk. Wel wordt er uitgegaan van het gegeven dat de absolute investeringskosten in installatie en gebouw aanzienlijk lager zullen uitvallen evenals de kosten voor arbeid.

Op basis van het rapport “Zelfverzuivering in de Nederlandse melkveehouderij, utopie of kans” (Combee, 2018), krijgt men toch een beeld van de kosten die verbonden zijn aan het zelf-zuivelen van de kaas. Als men verhoudingsgewijs doorrekent aan de hand van de cijfers van dhr. Breembroek dan blijkt hieruit dat de kritieke opbrengstprijs voor het maken van een kilo boerenkaas uitkomt op een bandbreedte van € 4,29 bij 1,26 miljoen liter melk en € 5,58 bij honderdduizend liter melk. De bovengenoemde berekening en uitleg dienen ter indicatie van de eventuele kosten voor het zelf-zuivelen.

Kanttekening

Aangezien veel zelfzuivelaars eigen afzetmarkten hebben, eigen input, vaak klein starten, vaak starten uit eigen middelen etc. is er niet een gemiddelde kritieke opbrengstprijs te geven voor een kilogram boerenkaas. Het zal waarschijnlijk op basis van deze cijfers ergens tussen de bandbreedte 4,29 en 5,58 euro per kilo kaas zijn. Ook over de verkoopprijzen via eigen afzetkanalen kan geen gemiddelde gegeven worden.

Analyse-kader overzicht van voorbeeld business modellen

Het analysekader geeft ons het volgende weer op basis van de opgestelde punten bekeken vanuit een Newbie in de landbouw.

- Bij notenteelt gaat men uit van het feit dat er nog geen notenbomen zijn geplant en dat de landbouwgrond die hiervoor gebruikt wordt al in eigendom is.
- Het zelf-zuivelen wordt bekeken vanuit het perspectief van een bestaand melkveebedrijf die begint met het zelf-zuivelen van melk in kaas.

Bedrijfsonderdeel	CSA	Notenteelt	Zelf-zuivelen
Eigenaarschap	Gedeeld	Ja	Ja
Eigendom	Nee	Ja	Ja
Benodigde Vermogenspositie	Laag	Hoog	Gemiddeld
Mogelijkheid bancaire financiering	Ja mits genoeg leden	Pas mogelijk vanaf vruchtproductie	Ja
Opstartkosten	€400.000 euro	>€10.000 euro	>€50.000 euro
Inkoop	Jaarlijks het zaai en plantgoed	Alleen het eerste jaar	Inkoop van de eigen geproduceerde melk, ingrediënten, ander krachtvoer
Verkoopprijs bepaling	Nvt	Kostprijs + marge	Kostprijs + marge
Afzetkanalen	Gaat via eigen leden	Eigen verkoop of handel	Eigen verkoop of handel
Klantrelatie	Gemeenschap	Via zelf op te zetten kanalen	Via zelf op te zetten klantrelaties, kan zowel particulier als zakelijk
Beschikbare liquide middelen	Direct	Zelf voor zorgen	Zelf voor zorgen
Rentekosten	Alleen sprake van rentekosten als de coöperatie een lening is aangegaan	Rentekosten afhankelijk van de aanwezigheid van externe financiering	Rentekosten afhankelijk van de aanwezigheid van externe financiering
Aflossingen	Aflossingen afhankelijk van de aanwezigheid van externe financiering	Aflossingen afhankelijk van de aanwezigheid van externe financiering	Aflossingen afhankelijk van de aanwezigheid van externe financiering
Arbeidsuren	150 uur per week	150 uur per jaar	
Inhuur van arbeid	Tuinder	Nee	Afhankelijk per bedrijf
Saldo na 3 jaar	nvt	€440	Onbekend
Saldo na 5 jaar	nvt	€220	Onbekend
Saldo gemiddeld per jaar	nvt	€1556	Onbekend
Moment van inkomsten	Wekelijks	Vanaf 3 ^e teeltjaar	Binnen aantal weken
Geschikt als neventak	nvt	Ja	Ja
Geschikt als hoofdtak	nvt	Nee	Ja
Toegevoegde waarde	Als boer/tuinder krijg je een vast loon	Calorische waardes, plantaardige eiwitten	Melk met eigen marge kunnen verkopen
Landerijen	Sterk afhankelijk van omvang	Sterk afhankelijk van omvang	Nee

3.5 Voor welke vraagstukken biedt het analysekader onvoldoende inzicht in het beoordelen van een businessmodel?

Na het opstellen van het analysekader door middel van de gesprekken met ervaringsdeskundigen is duidelijk geworden welke punten een indicatie geven in de haalbaarheid en toepasbaarheid van nieuwe businessmodellen. Als ondernemer draag je altijd een risico, het ondernemersrisico. Hieronder worden een aantal punten besproken die moeilijk vooraf in te schatten zijn en altijd moeten worden afgedekt door middel van een verzekering of gebruikelijk d.m.v. marge op de verkoopprijs. Doordat men als producent een marge inbouwt in de verkoopprijs van het product is er de mogelijkheid om dergelijke onvoorspelbare zaken op te vangen.

De berekende omzetten in de begroting lijken goed maar komen eigenlijk nooit uit. De afzet en de prijs voor het eindproduct moet goed zijn maar deze is ook afhankelijk van de werkelijke prijs. Het is belangrijk een marge te rekenen zodat er bijvoorbeeld 10 % ruimte is in de afzetprijs. Hoeveel de marge moet zijn voor iets onvoorspelbaars is daarom ook niet te zeggen.

Ook vergissen starters zich vaak in de totale arbeid. De geïnterviewde experts geven aan dat zij adviseren om de totale kosten arbeid mee te berekenen. Dit geld kan worden gebruikt om personele kosten te kunnen opvangen, ook al ben je van plan om als Newbie al de arbeid zelf uit te voeren.

Hoofdstuk 4 Discussie

In hoofdstuk vier worden de resultaten van de deelvragen en aanpak hiervan bediscussieerd. De resultaten van de deelvragen zullen worden weergegeven. Daarnaast zal er een korte samenvatting worden gegeven van de belangrijkste resultaten per deelvraag. In de reflectie zal worden besproken welke plus en minnen er zijn in het onderzoek tevens zullen de gegevens die gebruikt zijn onder de loep worden genomen.

De doelstelling van dit onderzoek is om de belangrijkste aspecten die van belang zijn bij het opstarten van een nieuw businessmodel in de landbouw voor Newbies in kaart te brengen.

4.1 Resultaten van de deelvragen

In deze paragraaf worden kort de resultaten van de deelvragen samengevat.

Deel vraag 1: Wat zijn de trends in de agrarische afzet?

Er zijn vijf nieuwe afzetvormen die wellicht voor starters met nieuwe businessmodellen uitkomst kunnen bieden, ook een combinatie van deze trends is goed mogelijk. De trends zijn: biologisch produceren, directe boerderij verkoop, voedsel abonnementen, gedeeld eigenaarschap en plantaardige eiwitten. De meeste van deze trends zijn gestoeld op het feit dat er een bepaalde klant-producent relatie aanwezig is. Iets wat in het traditionele afzetsysteem in de landbouw weinig voorkomt. Hiermee kan een Newbie zich dus direct onderscheiden.

Deelvraag 2: Wat is het perspectief van de trends voor een starter?

De trends laten duidelijk zien dat er een groep consumenten is die op een actieve manier wellicht starters kunnen ondersteunen in het tackelen van de vaak genoemde knelpunten als het vinden van land, kapitaal en afzet. De consument kan in de nieuwe businessmodellen zowel een rol spelen als klant als financier. Dit zou door een Newbie gelijktijdig kunnen worden uitgevoerd. Van belang is wel dat de ondernemer in dit systeem goed kan gedijen in een open bedrijfsvoering. Een Newbie met zijn karakteristieken zou hier goed bij kunnen passen. Vaak is er ook een link naar het bedrijf en de producten die daar gemaakt worden. Voor het werven van nieuwe financiers is het daarom ook belangrijk om een zichtbaar product te hebben om te laten zien waar de financier aan bijdraagt.

Deelvraag 3: Hoe onderbouwt een starter de keuze voor een businessmodel?

Om het perspectief te onderzoeken van de trends is er gekeken vanuit de door de starters ervaren meest voorkomende knelpunten.

De geïnterviewde personen geven aan dat ze begonnen zijn omdat ze meerwaarde willen creëren met hun eigen product. Iets wat ze uit het traditionele afzetsysteem te weinig halen. De meerwaarde verschilt per ondernemer, een aantal voorbeelden van vlakken waarop men meerwaarde wil halen zijn financieel, diergezondheid of biodiversiteit. Een beweegreden die meermaals voorbij is gekomen in gesprekken met Newbies is dat men in de traditionele afzet ook te weinig financieel perspectief ziet voor de toekomst en daarom graag geheel of gedeeltelijk een andere afzetmarkt wil bedienen. Waarbij zij zelf aan prijszetting kunnen doen. De keuze voor een bepaald businessmodel blijkt een moeilijker vraag. De meesten geven aan dat ze gewoon begonnen zijn vanuit bovenstaande beweegreden en dit langzaam hebben uitgebouwd naar de huidige omvang. De keuze voor een model dat gestoeld is op een duidelijke klant-producent relatie is dan ook een kans die starters aangrijpen om zowel hun afzet als meerwaarde creatie te verkrijgen.

Deelvraag 4: Aan welke aspecten moet een analysekader voldoen om van meerwaarde te zijn voor het analyseren van nieuwe businessmodellen?

Voor de uitwerking van deze punten waren voor mij de dhr. de Bie en dhr. Kortekaas zeer van belang. Zij gaven mij vanuit hun verschillende perspectieven een goed beeld wat belangrijke punten zijn voor het opstarten van een onderneming in de landbouw.

Uitkomsten voor Newbies

De specifieke uitkomsten die van belang zijn voor een Newbie bij de opstart van een agrarisch bedrijf staan hieronder weergegeven.

Financiën

De vermogenspositie van de starter is in de regel ontoereikend om een bedrijf op te starten. Het is voor een Newbie zonder een grote vermogenspositie lastig om een bancaire financiering te krijgen. Het inbrengen van vermogen zoals bijvoorbeeld garantstellingen kunnen ervoor zorgen dat je als Newbie meer kans hebt op het verkrijgen van een bancaire financiering. Voorwaarde voor het aantrekken van gelden is dat de Newbie een goed ondernemingsplan moet hebben waarin hij of zij zijn ondernemerschap kan tonen. Naast bancaire financiering bieden wellicht particuliere spaarders voor bepaalde businessmodellen de oplossing. Zij kunnen kapitaal verschaffen en wellicht gelijktijdig afnemer zijn van de eindproducten. Voor Newbies die vanuit een eigendomssituatie iets willen opbouwen en dit ook met particulier vermogen willen financieren zullen goede afspraken moeten maken omtrent de inspraak van de investeerder op het bedrijfsmodel.

Het is verstandig een overzicht te maken van alle geldstromen in het bedrijf. Het maken van een liquiditeiten overzicht is belangrijk om vervolgens te weten welke vaste en variabele kosten er uit de liquide middelen betaald kunnen worden. Tot slot moeten ook de gelden voor levensonderhoud niet vergeten worden. Zorg daarnaast voor een financiële reserve. In het geval dat er machines of goederen geleased worden moet men er op bedacht zijn wat deze voor effect hebben op de liquiditeiten. Tevens moet je als Newbie vervangingsinvesteringen meenemen want je moet dit op termijn kunnen doen om bedrijfseconomisch bij te blijven. Als je dit niet doet stapelt dit op naar de toekomst toe.

Ondernemerschap

Beide financiële gesprekspartners die ik gesproken heb geven aan dat het ondernemerschap cruciaal is bij het opstarten vanuit niks. Er is dan namelijk nog geen historisch financieel resultaat waarop beoordeelt kan worden hoe een onderneming ervoor staat. Het komt echt aan op wat de starter wil en wat zijn kwaliteiten zijn. Hoe gemotiveerd ben je om ondernemer te worden? Ben je je bewust van je omgeving? Het feit dat er dus geen historische cijfers zijn waarop gefinancierd kan worden hoeft niet te betekenen dat er niks mogelijk is. Er zal een vertrouwensband moeten zijn tussen beide partijen die dermate goed is dat er eventueel zaken gedaan kunnen worden.

Arbeid

Het is voor een starter verstandig klein te beginnen om te wennen aan de arbeidsverandering. Bij het starten van een neventak op een agrarisch bedrijf moet men tevens goed analyseren of de extra gevraagde arbeid niet ten koste gaat van het bestaande bedrijf. Wees alert op het feit dat de bestaande business voldoende aandacht krijgt en de technische en financiële resultaten niet ten koste gaan van de exploitatie van het nieuwe businessmodel. Als Newbie moeten ook de eigen uren

meegerekend worden om de totale kosten van de arbeid inzichtelijk te krijgen. Tenslotte kan de Newbie zelf bepalen hoeveel geld hij of zij hiervoor wil ontvangen. Het berekenen van de arbeidskosten zorgt er ook voor dat er geld beschikbaar is voor een externe arbeidskracht indien nodig bij uitval. Er dient een ruime schatting gemaakt te worden van het aantal uren arbeid bij het zelf verwerken en verkopen van producten. In de praktijk blijkt namelijk dat men deze arbeidsuren onderschat. Bereken vervolgens de arbeidskosten mee in de begroting.

Competenties

Newbies beschikken veelal over goede soft-skills het is dan ook zaak om deze op een effectieve manier in te zetten. Gebruik de ervaring als zij-intreder om nieuwe activiteiten te beginnen en gebruik je specifieke kennis om een bepaalde markt te bedienen. Een boerderij met open bedrijfsvoering zou gezien de karakteristieken van een Newbie goed kunnen aansluiten op een van de huidige trends.

Land

Het verkrijgen van land voor de opstart van een agrarisch bedrijf is lastig voor Newbies. Kiest men voor het pachten van land in plaats van het in eigendom hebben dan met je ervoor zorgen dat er toekomstperspectief is bij het verkrijgen van dat land. De pacht dient bijvoorbeeld >5 jaar te zijn om te kunnen spreken van continuïteit. Kiest men voor het in eigendom hebben van de landbouwgronden dan zijn er naast garantstellingen en familieleningen ook tal van andere opties om zonder een al te groot eigen vermogen toch land te kunnen bemachtigen. Een bedrijfsgebonden grondfonds is hier een mooi voorbeeld van. In dit model zet jij als Newbie een grondfonds op waarin mensen een certificaat kunnen kopen, met dit geld wordt gezamenlijk een stuk landbouwgrond gekocht die jij mag beheren/gebruiken. In dergelijke gevallen ben je geen eigenaar van de landbouwgrond maar heb je wel het gebruiksrecht en kun je afspraken maken met de certificaathouders over de pachtvoorwaarden. Zorg er voor dat er bij deze constructies een duidelijke afspraak is met jou als Newbie zodat jou continuïteit gewaarborgd is.

Afzet

Zorg als Newbie voor een tijdige afzet van je product om zo snel mogelijk inkomsten te kunnen genereren. Zorg bij de uitvoer van een klant-producent businessmodel voor een goede koppeling tussen het product en jou als Newbie.

Zorg voor een goede prijszetting aan het begin van de verkoop, wees niet bang om met een onderscheidend product een goed prijs te vragen. Vertel waarom je anders boert, wees transparant en communiceer dit met de klant. Dit moet uiteraard wel bij jou als Newbie passen.

Risico's

Voor het inschatten van de risico's doormiddel van een risico analyse moet men voorbereid zijn om eventuele afwijkingen op de begroting op te kunnen vangen. Klein starten en je business stapsgewijs uitbouwen zorgt ervoor dat je behapbare veranderingen hebt.

Kennis

Er bestaan nogal wat hiaten in de kennis omtrent businessmodellen die een echte nichemarkt bedienen. Voor het verkrijgen van meer inzichten is het verstandig om je aan te sluiten bij bijvoorbeeld het Newbie-Network. Dit verbreed het netwerk van jou als Newbie en daarmee ook de kans om informatie uit te kunnen wisselen met collega's.

Saldo Uitkomsten

Saldo CSA

Aangezien er bij de uitvoer van CSA geen winstoogmerk is, is er voor gekozen om geen verdere financiële uitwerking te maken van de operationele organisatie. Wel kan er op basis van de cijfers van de Heerenboeren worden geconcludeerd dat er een startvermogen van $(2000 \cdot 200)$ €400,000 euro is en dat de wekelijkse bijdragen per persoon 10 euro zijn.

Saldo Notenteelt

Uit de berekening van het saldo is geen rekening gehouden met de aankoop of pachtkosten van de grond evenals de kosten voor machines en eventuele gewasbescherming. Aangezien het meerjarige karakter van deze teelt, is het wenselijk om deze bomen op eigendomsgronden te plaatsen. Echter als men deze grond eerst ook nog moet kopen voor de huidige prijs voor landbouwgrond van €64.400 is het financieel totaal niet interessant meer om bedrijfseconomisch uit te voeren. Je zult dit bedrag aan het begin van de teelt niet gefinancierd krijgen vanwege de hoogte van de saldo's die in het rapport staan en de jaren die erover heen gaan voordat je kunt spreken van saldo's met een omvang van boven de duizend euro. Het probleem voor de walnotenteelt zit hem in dat de saldo's die de eerste 10 jaar te laag zijn. De inkomsten aan grasopbrengsten zouden ook nog hoger kunnen zijn, er zouden namelijk ook andere teeltentussen de walnotenbomen kunnen worden uitgevoerd. Er valt hierbij te denken aan graan of sierteelten maar ook over deze combinatie is weinig tot geen kennis beschikbaar. Er is dan ook weinig wetenschappelijk onderzoek bekend die gaat over de Nederlandse notenteelt. Er zijn daarom nogal wat hiaten in de kennis van de meegenomen kosten in dit overzicht.

Saldo zelf-zuivelen

De saldo berekening die gebruikt is voor zelf-zuivelen geeft alleen een indicatie van de kosten opbouw. Het doel van deze saldo berekening is om inzicht te krijgen in de zaken die komen kijken bij de productie van boerderij kaas.

De in het model genoemde cijfers zijn dan ook geen representatieve cijfers voor een starter die op een veel kleinere schaal begint. De hoeveelheid voor een Newbie ligt eerder in de bandbreedte van honderduizend tot honderdvijftigduizend liter te verwerken melk. Als men verhoudingsgewijs doorrekent aan de hand van de cijfers van dhr. Breembroek kan men toch een indicatie krijgen van de productiekosten.

Deelvraag 5: Voor welke vraagstukken biedt het analysekader onvoldoende inzicht in het beoordelen van een businessmodel?

Ondanks dat men begrotingen maakt en zekerheden inbouwt zoals de adviezen aangeven blijft er altijd een ondernemersrisico. Dit risico draagt de ondernemer en kan wel opgevangen worden door het uitvoeren van een uitgebreide risico analyse maar zal nooit geheel te zijn voorkomen. Daarnaast is het zaak dat je ruim voldoende informatie ter beschikking hebt over het nieuw uit te voeren businessmodel om een goede analyse te maken die van meerwaarde is voor de Newbie. Het analysekader kan helpen bij het ordenen van de informatie waarna de Newbie vervolgens zelf zijn afwegingen moet maken.

4.2 Reflectie op uitgevoerde onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd zoals dit in het plan van aanpak van het vooronderzoek is beschreven. Echter heeft het meer tijd gekost om de juiste mensen te vinden en om de deelvragen te kunnen beantwoorden dan van tevoren was ingeschat. Voor het onderzoek vond ik het ook belangrijk om Newbies meer inzicht te geven in de financiële haalbaarheid van nieuwe businessmodellen. Hiervoor heb ik gesproken met een agro-accountant. Ik heb uiteindelijk iemand kunnen spreken vanuit het accountbureau maar heb hier geen concrete cijfers over zelf-zuivelen van kunnen ontvangen. Ik ben gaan kijken naar een alternatieve bron waar ik deze informatie kon krijgen. Via Greeni heb ik het onderzoek van Bart Combee gevonden waarin een kostenanalyse zat van dhr. Breembroek. Deze heb ik dan ook als uitgangspunt genomen. Ik vond het wel lastig dat ik geen relevante cijfers voor Newbies in handen kon krijgen maar ik realiseer mij ook dat dit niet het hoofddoel is van mijn onderzoek. Dit is namelijk het inzichtelijk maken wat er bijvoorbeeld allemaal bij zelf-zuivelen komt kijken in plaats van een uitwerking in absolute getallen.

Naast het vinden van gegevens had ik ook wat moeite met het vinden van Newbies die hun ervaringen wilden delen over de opstart van hun bedrijf. Een Newbie is een term en daarmee niet algemeen bekend. Het vinden van Newbies via het internet heeft mij dan ook nog wel de nodige moeite gekost. Ik had graag nog wat meer Newbies over deze ervaringen willen spreken maar realiseer mij echter ook dat de toegevoegde waarde van extra interviews niet het gewenste resultaat heeft voor het onderzoek omdat de verschillen tussen Newbies simpelweg zeer groot zijn. Deze extra interviews zouden daarom ook niet perse van meerwaarde zijn geweest.

Voor het onderzoek diende de focus te liggen op het analysekader. Aangezien er bij nieuwe businessmodellen zo veel verschillen zijn in eigenlijk alle facetten van deze ondernemingen was het moeilijk om uiteindelijk een lijn te trekken terug naar de basis waar elk bedrijf mee te maken heeft. Het uitwerken van de modellen op basis van de punten uit het analyse kader heb ik zo goed mogelijk proberen te doen. Echter ook de voorbeeldmodellen die ik hiervoor heb gebruikt zijn ook allen zeer verschillend waarbij ook nog eens meespeelde dat er gewoonweg weinig literatuur aanwezig is. Ik heb mij daarom ook gefocust op de informatie die ik uit de verschillende interviews verkregen heb en hoop op deze manier bij te hebben kunnen dragen aan meer informatie voor Newbies.

Na het uitwerken van de deelvragen heb ik een stapsgewijze structuur opgebouwd voor de starters. Ik ben tevreden over het gedane onderzoek, het heeft mij een beter beeld gegeven over waar Newbies tegenaan lopen en hoe ze deze problemen wellicht kunnen tackelen. Het was zeer interessant om mensen vanuit verschillende achtergronden hierover te spreken.

Hoofdstuk 5 Conclusie en aanbeveling

5.1 Antwoord op de hoofdvraag

In deze paragraaf zal er worden ingegaan op de conclusie en aanbevelingen. Eerst zal het onderzoeksdoel beschreven worden en daarna de beantwoording van de hoofdvraag. Tot slot zullen aanbevelingen gedaan worden voor eventueel verder onderzoek.

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er nog te weinig inzicht is in de bedrijfskundige haalbaarheid van verschillende nieuwe businessmodellen. Het onderzoek heeft als doel om bij te dragen aan de besluitvorming voor een bepaald businessmodel. Om tot een besluit te komen wordt een analysekader gebruikt dat kan helpen bij het maken van een compleet overzicht dat kan bijdragen aan het maken van een beslissing.

Er zijn vijf nieuwe afzetvormen gevonden die wellicht voor starters met nieuwe businessmodellen uitkomst kunnen bieden. De trends die in het onderzoek naar boven zijn gekomen zijn samen te vatten onder de volgende vijf begrippen: biologisch produceren, directe boerderijverkoop, voedselabonnementen, gedeeld eigenaarschap en plantaardige eiwitten. Het merendeel van deze trends zijn gebaseerd op het feit dat er een bepaalde klant-producent relatie aanwezig is. Iets wat in het traditionele afzetstelsel in de landbouw weinig voorkomt. Het perspectief van deze trends voor starters ligt dan ook in deze klant-producent relatie. De voornaamste drijfveer voor starters is dat zij meerwaarde willen creëren voor hun eigen product. De meerwaarde kan zowel in financiën zitten als wel in diergezondheid, biodiversiteit etc. De belangrijkste punten die starters tegenkomen bij de opstart van hun onderneming zijn het verkrijgen van land, kapitaal en afzetmarkt. De starter is op zoek naar een afzetmarkt en de klant naar een directe relatie met de producent, deze twee groepen kunnen wellicht elkaar hierin aanvullen. Daarnaast kan voor bedrijven met een open bedrijfsvoering de afzetmarkt ook uitkomst bieden in het aantrekken van particulier kapitaal voor de opstart van het bedrijf in de vorm van bijvoorbeeld een bedrijfsgebonden grondfonds.

Alreeds gestarte jonge landbouwers (Newbies) geven aan dat zij echt een uitkomst zien in de korte keten ofwel diversificatie van het bestaande bedrijf. Ook overige stakeholders in de agribusiness erkennen dat er steeds meer nieuwe initiatieven komen, waarbij de korte keten uitkomst biedt. Klein starten en de onderneming stapsgewijs verder uitbouwen zorgt voor beheersbare veranderingen en voor financiële ruimte bij eventuele tegenslagen.

Uit het onderzoek naar een analysekader kan worden geconcludeerd, dat er ondanks alle verschillende businessmodellen er een aantal punten zijn die bij alle modellen terugkomen. Het ondernemersplan is essentieel bij de start van een onderneming. Voor het verkrijgen van externe gelden is het belangrijk dat een Newbie een degelijk onderbouwd plan heeft. Naast de punten die behoren bij een ondernemersplan zijn er nog een aantal voorwaarden van belang die bij de start van een bedrijf. Het tonen van ondernemerschap is zeer voor belangrijk voor een starter. De ondernemers moet een visie hebben evenals doorzettingsvermogen bij de uitvoer van een nieuw businessmodel. Deze belangrijke punten bepalen het succes van de onderneming.

Ondanks dat men begrotingen maakt en zekerheden inbouwt die voortkomen uit de risicoanalyse blijft er een ondernemersrisico. Dit risico draagt de ondernemer en kan wel opgevangen worden door het invoeren van zekerheden maar zal nooit geheel te zijn voorkomen. De Newbie moet goed voor zichzelf weten welke risico's er spelen en hoe hij of zij daar mee omgaat.

Het analysekader moet helpen bij het inzichtelijke maken van de haalbaarheid. Voorwaarde hiervan is dat men goed de uitgangspunten van tevoren inzichtelijk heeft. Daarnaast is het van belang om bij het opstellen hiervan ruim voldoende informatie ter beschikking te hebben over het nieuw uit te voeren businessmodel. Pas hierna kan men starten met het invullen van een overzicht zoals het in dit verslag gemaakte analyse-kader.

5.2 Aanbeveling

Hieronder staan zowel aanbevelingen voor starters bij het gebruik van dit onderzoek voor het eigen onderzoek naar de mogelijkheden en haalbaarheid om te starten. Maar ook een onderzoeksvraag voor vervolgonderzoek die boven kwam na het uitwerken van de nieuwe financieringsvormen.

5.2.1 Aanbeveling voor Newbies

Op basis van de trends en de bijbehorende ervaringen van starters is uit het rapport gebleken dat er zeer veel verschillende bedrijfsvormen en startposities zijn. Er kan op basis van de uitwerkingen voor de gebruikte modellen: CSA, Notenteelt en zelf-zuivelen geen uitspraak worden gedaan welke het meest haalbaar is. Het is dan ook van belang om alvorens je wilt starten met het oprichten met een nieuw businessmodel goed voor duidelijk te hebben wat je uitgangspositie. Vervolgens kun je informatie gaan opzoeken aan de hand van de punten uit het operationele kader. Zo weet je welke punten je tegen gaat komen en welke je moet weten alvorens je wilt gaan starten met de verdere uitwerking van je bedrijf.

5.2.2 Aanbeveling voor mogelijk vervolgonderzoek.

Mede door het uitwerken van de nieuwe financieringsvormen herrezen bij mij een aantal vragen. In theorie zijn het best interessante oplossingen. Toch roept het ook nieuwe vragen op voor de lange termijn. Maar hoe zit het met de toekomst van dergelijke financieringsvormen. Hoe gaat men om met de lange termijn, zowel als agrariër als de particuliere spaarder. Hoe gaat men om met een situatie van een aftredende/stoppende ondernemer? En hoe regelt men het als de particuliere spaarder er uit wil stappen?

Bibliografie

- Wageningen University & Research, Livestock Research. (2014). *Kwantitatieve Informatie Veehouderij 2014-2015*. Wageningen: Livestock Research, Wageningen University & Research.
- ABN AMRO. (2018, 4 16). Nichemarkt vleesvervangers groeit snel. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.
- Agrimedia; Bond van Boerderij -Zuivelbereiders. (2020, 7 17). Boerenkaasnotering. Wageningen, Gelderland, Nederland.
- Baltissen, T., & Oosterbaan, A. (2017). *Notenteelt in Nederland*. Wageningen: Wageningen University & Research.
- Baltussen, T. (2019, 11 4). Voorzitter Nederlandse Notenvereniging. (A. Koers, Interviewer)
- Bedrijveninformatienet. (2018, 12 18). *Agrimatie*. Opgeroepen op 11 21, 2019, van Agrimatie: <https://www.agrimatie.nl/sectorResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2245&themaID=2272&indicatorID=2052>
- Bionext. (2018). *Bionext trendrapport*. Ede: Bionext.
- Boersen, A. (2020, 7 16). Bedrijfsleider op Heerenboerderij de Vlinderstrik te Rotterdam. (A. Koers, Interviewer)
- Breembroek, d. (2012). *Productiekosten Boerenkaas*. Arnhem: Flynth accountants & adviseurs.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 11 19). *Landbouw; gewassen, dieren en grondgebruik naar hoofdbedrijfstype, regio*. Opgeroepen op 11 19, 2019, van CBS: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80783ned/table?dl=15236>
- Combee, B. (2018). *Zelfverzuivering in de Nederlandse melkveehouderij, utopie of kans?* Dronten: Aeres hogeschool.
- De Nederlandse Bank. (2020, 7 31). Bancaire rente op deposito's van huishoudens in Nederland. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.
- De Zwolse Stadslanderijen. (2020, 7 20). *Klant worden: hoe werkt het?* Opgeroepen op 7 20, 2020, van Stadslanderijen: <https://stadslanderijen.nl/abonnement/>
- DeNationaleFranchiseGids. (2020, 4 12). *Eigen vermogen*. Opgeroepen op 4 12, 2020, van DeNationaleFranchiseGids: <https://denationalefranchisegids.nl/franchise-wiki/financiele-begrippen/eigen-vermogen/>
- Dijck, V. v. (2019, 11 19). Eigenaar van Tuinderij de Veldhof. (A. Koers, Interviewer)
- Duim, C. (2020, 17 7). *Melkverwerking of zuivelbereiding*. Opgeroepen op 17 7, 2020, van wikimelkwinning.groenkennisnet.nl: <https://wikimelkwinning.groenkennisnet.nl/display/MEL/10+Melkverwerking+of+zuivelbereiding>
- EIP-AGRI. (2016). *New Entrants into farming: Lessons to foster innovation and entrepreneurship*. Brussel, België: The European Innovation Partnership (EIP-Agri).
- Floren, R., Uhlener, L., & Berent-Braun, M. (2010). *Family Business in the Netherlands; characteristics and succes factors*. Breukelen: Centre of Entrepreneurship; Nyenrode Business Universiteit.

- Helms, C., Pölling, B., & Lorleberg, W. (2019). *Inventory of new entrant case studies*. Iserlohn, Germany: South-Westphalia University of Applied Sciences.
- Ingram, Julie, Kirwan, & James. (2011). *Matching new entrants and retiring farmers through farm joint ventures*. Gloucestershire, UK: Countryside & Community Research Institute, University of Gloucestershire.
- Jukema, G., Ramaekers, P., & Berkhout, P. (2020). *De Nederlandse agrarische sector in internationaal verband*. Wageningen/Heerlen/Den Haag: Wageningen Economic Research en Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Kamer van Koophandel. (2020, 6 4). *advies-en-informatie/stappenplan*. Opgeroepen op 6 20, 2020, van kvk.nl: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/financiering/financier-de-start-van-je-bedrijf/exploitatiebegroting/#:~:text=Wat%20heb%20je%20aan%20een,onderdeel%20van%20het%20financieel%20plan>.
- LTO Multifunctionele landbouw; Ministerie van LNV. (2019, Mei 29). *Over Multifunctionele landbouw*. Opgeroepen op 4 21, 2020, van Multifunctionelelandbouw: <https://multifunctionelelandbouw.net/content/over-multifunctionele-landbouw-0>
- Meulen, H. v. (2019). Kijk op Multifunctionele landbouw. *Kijk op Multifunctionele landbouw* (p. 28). Beesd: Wageningen University & Research.
- Meulen, H. v., Matser, I., Remery', C., Terluin, I., & Bouma, J. (2015). *Agrarische Jongeren: Ambitieuze en veelzijdig*. Wageningen: LEI Wageningen UR.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. (2019). *Realisatieplan Visie LNV, Op weg met nieuw perspectief*. Den Haag: Ministerie van LNV.
- Stichting MilieuKeur. (2020, 5 27). *MilieuKeur*. Opgeroepen op 5 27, 2020, van planetproof.eu: <https://www.planetproof.eu/500/home.html>
- Straathof, M. (2020). *Bedrijfsovername: Scheiding van exploitatie en eigendom*. Leimuider: Aeres Hogeschool Dronten.
- Veld, R. H. (2020, 1 9). Eigenaar van de Melkbrouwerij. (A. Koers, Interviewer)
- Wageningen Economic Research. (2018). *Feiten en cijfers over de Nederlandse veehouderijsectoren 2018*. Wageningen: Wageningen Livestock Research.
- Wageningen University & Research. (2020, 5 7). BINternet, land- en tuinbouw. Wageningen, Gelderland, Nederland.
- Wageningen University & Research. (2020). *Financiering voor duurzame landbouwbedrijven*. Wageningen: Wageningen University & Research.
- Wageningen University & Research. (2020, 4 30). Grondprijs stabiel, mobiliteit lager. Wageningen, Gelderland, Nederland.
- Wageningen University Research. (2020, 3 22). *project/Newbie-nieuwkomers-in-de-landbouw*. Opgeroepen op 3 22, 2020, van WUR.nl: <https://www.wur.nl/nl/project/Newbie-nieuwkomers-in-de-landbouw.htm>

Bijlage 1 Interview 'Heerenboerderij de Vlinderstrik'

Interviewvragen

Datum: 16-7-2020

Albert Boersen, boer op Heerenboeren de Vlinderstrik te Rotterdam

Een Herenboerderij is een kleinschalig coöperatief gemengd boerenbedrijf. Een coöperatie van 200 huishoudens is eigenaar, samen hebben ze een boer in dienst die exclusief het eten produceert dat ze willen. Elk huishouden legt eenmalig 2000 euro in. Met dit geld kan een boerderij ontwikkeld worden. Daarnaast betaald elk lid naar aantal personen in het huishouden 10 euro per week. Een Herenboerderij is 15 tm 20 hectare groot en voedt circa 500 mensen.

Albert je bent bedrijfsleider wat houdt dit in?

Ik ben als bedrijfsleider vijf dagen op de boerderij in loondienst. Mijn hoofdtaak is het verzorgen van de gewassen en dagelijkse bedrijfsvoering. Een belangrijke taak is onder andere het maken van een planning van mijn werkzaamheden zodat voor iedereen duidelijk is wat en wanneer iets gebeurt. Dit is ook van belang om in te kunnen schatten wanneer eventueel vrijwilliger kunnen helpen.

Wat betekent CSA bij jullie in de praktijk?

2x in de week wordt er een pakket uitgeleverd. Woensdag en zaterdag

In de winterperiode komen de geoogste producten vanuit de bewaring.

Teelt wordt bepaald door de leden, zij kunnen aangeven als zij bijvoorbeeld een bepaalde groente graag willen ontvangen. De leden kunnen dan een plan indienen met opzet van de kosten, vervolgens zal er beslist worden door de leden als er voldoende animo is voor het plan om deze in uitvoering te brengen.

Hoe is men tot dit businessmodel gekomen?

De oprichters van Heerenboeren Nederland is ervan overtuigd dat bottom-up voedselinitiatieven een basis leggen voor een duurzaam voedselsysteem. Doormiddel van lokale boerderijen die in het bezit is van haar leden wil de stichting herenboeren bijdragen aan een lokale eerlijk en goed voedsel en die kan voorzien in waardevolle natuur.

Wat zijn zoal de beweegredenen van leden om zicht bij een dergelijk initiatief aan te sluiten?

De beweegredenen zijn onze leden zijn heel divers. Maar boven water staat dat onze leden willen weten waar hun voedsel vandaan komt. Ook het feit dat zij mee kunnen bepalen wat en hoe er geteeld zal worden draagt bij aan het gezamenlijke eigenaarschap.

Hoe is er informatie ingewonnen?

Nadat er genoeg mensen hebben aangegeven dat zij ook een Heerenboerderij willen stichten kan dit initiatief worden omgezet naar een echte coöperatie. Heerenboeren Nederland werkt als ondersteuner bij het verdere proces van wat er allemaal komt kijken bij de opstart. Elk lid legt 2000 euro in. Dit bedrag is ook een drempel om er voor te zorgen dat de coöperatie betrokken klanten weet te binden.

Waarover was de meeste onzekerheid?

Voor het bestuur was het vinden van een locatie en het vinden van genoeg mensen voor de opstart van de coöperatie de moeilijkste punten.

Hoe is men aan geschikte landbouwgrond gekomen?

De grond die wij in gebruik hebben is natuurcompensatie van de tweede Maasvlakte. De grond is officieel van de gemeente, die het op zijn beurt weer aan Natuurmonumenten uitleent. De grond waar wij nu op telen bestaat uit klei.

Het land dat de coöperatie in gebruik heeft, heeft zogenaamde natuurdoelstellingen. Dieren mogen wel op deze gronden gehouden worden maar wel super extensief. De zogeheten beheerspakketten zaten al op dit gebied voordat de coöperatie dit land pachtte. De duur van de afgesproken pacht is 6 jaar. Deze termijn dient voldoende perspectief om te investeren in een betere bodem en het aanschaffen van productie materialen.

BEDRIJFSOPZET**Waarom is er voor de coöperatie vorm gekozen?**

Er is voor dit concept gekozen omdat dit een vorm is waarin meerder eigenaren kunnen zijn, namelijk 200 eigenaren. Ook is er een landelijke coöperatie. Elke lokale afdeling is hier om zijn beurt ook weer lid van. Zo is elk Heerenboerderij lid van de landelijke organisatie en dragen zij hiervoor ook gelden af.

Albert is officieel in dienst van de landelijke coöperatie. Er is ook grip op de boeren in dit systeem. Elke locatie heeft namelijk een boer nodig (in loondienst) om de voedselproductie optimaal te laten verlopen. Het bestuur van onze lokale boerderij bestaat uit 8 personen. 1 persoon verzorgt het contact met mij. Ook heb ik intensief contact met de penningmeester.

Vanaf welke afzetgarantie kon er definitief begonnen worden met deze onderneming?

Heerenboeren kun je worden door je met een aantal mensen aan te melden bij Heerenboeren Nederland. Zij helpen bij het opzetten van een locatie. Mits er voldoende mensen zijn om te beginnen wordt er een stichting opgericht. Als er grond wordt gevonden waar de locatie kan starten en er voldoende mensen zijn wordt de stichting omgezet naar een coöperatie.

Hoe gaat het als leden zich willen aansluiten dan wel vertrekken?

Er is momenteel bij ons een wachtlijst voor mensen die zich willen aansluiten. Alles 200 certificaten van de leden zijn namelijk al uitgegeven. Als leden willen stoppen krijgen zij hun 2000 euro terug. Als je lid wordt en daarmee dus ook certificaathouder teken je in principe voor 3 jaar lidmaatschap. Deze voorwaarde is ingesteld om een soort drempel te creëren waarmee men de continuïteit van de coöperatie wil waarborgen.

Wat zijn de kritische punten in de uitvoering van dit businessmodel?

De boer is cruciaal voor de bedrijfsvoering, een geschikte boer vinden is een hele uitdaging. Voor visie maar ook voor het overleg met het bestuur.

FINANCIËN

Hoeveel kost het wekelijkse abonnement?

10 euro per week,

200 huishoudens, gemiddeld 2,5 personen per huishouden is 500 man.

Momenteel zijn op Heerenboerderij de Vlinderstrik 498 monden die voedsel afnemen .

Wat gebeurt er met eventuele winst?

Wordt toegevoegd aan de algehele reserves, of wordt teruggegeven als dividend.

Hoe zijn de middellange termijn vooruitzichten vastgesteld?

Ledenbestand certificaathouders, schaal vergroten vanuit Heerenboeren Nederland.

Hoeveel arbeidsuren vergt deze onderneming? Waarvan betaald/vrijwillig?

40 uur door bedrijfsleider Albert en we huren nog een zzp'er in voor 20 per week. In totaal schat ik de totale arbeid in op 150 uur per week. Mijn taken bestaan onder andere uit het maken van een wekelijkse planning. Bij het maken van de planning geef ik aan wat er moet gebeuren en hoe dit moet gebeuren. De werkzaamheden kunnen vervolgens door de vrijwilligers worden uitgevoerd, zij kunnen hierop intekenen.

Hoe zit het met de investerings verdeling per ratio's aan bedrijfsmiddelen die nodig zijn?

De coöperatie doet een eenmalige afdracht aan Heerenboeren Nederland. Dit is een tegemoetkoming voor alle gemaakte kosten voor de realisatie van de Heerenboerderij.

Hoe zien de exploitatiekosten eruit?

5000 euro per week,

Hiervan moeten de volgende kostenposten in ieder geval betaald worden:

arbeid, brandstof, zaaizaad, doekmateriaal, fruitbomen, voer voor de dieren.

Het is een constante afweging bij investeringen wat dit voor effect heeft op de exploitatie. Ik draag mijn ideeën aan en geef advies. Ik maak niet de beslissing dat doet de coöperatie.

Bijlage 2 Interview marktmanager Food & Agri

Vragen Agrarisch accountant

dhr. de Bie , Marktmanager Food & Agri bij Alfa Accountants

Datum : 4-8-2020

Analyse kader nieuwe businessmodellen:

Welke punten zijn van belang bij de opstart van een nieuw businessmodel in de landbouw?

Accenten businessmodel, moet je de afzet echt potentieel regelen voor je product of dienst.

Standaard onderdeel van een ondernemersplan, dit begint bij de drie O's.

1. **Ondernemer**, wat zijn de kwaliteiten van hem of haar, vakmanschap ondernemerschap.
2. **Onderneming zelf**, wat is de financiële positie, vanuit welke financiële basis, wat is de financiële slagkracht, wat is de waarde van het bedrijf, wat zijn de onderhoudsinvesteringen voor de komende jaren, kan de onderneming zijn investeringen op een verantwoorde manier terugverdienen, onderhoudsinvesteringen. Wat we de laatste jaren dan ook zien is een ontwikkeling in de multifunctionele landbouw. Deze zijn allemaal begonnen als neventak maar er zijn bedrijven waarbij de neventak nu de hoofdtak is geworden.
3. **Omgeving**, dit is het krachtenveld waarin de onderneming zich bevindt. Wat zijn de mogelijkheden wat betreft ruimtelijke ordening en maatschappij/samenleving. Zeker voor een nieuw businessmodel is het van belang om een goed marktonderzoek te doen om je marktstrategie te bepalen. Hoe wil je namelijk je afzet gaan realiseren en welk marktpotentieel ligt er. Dit is vaak niet het eerste aandachtspunt bij een agrarisch ondernemer dit omdat een agrarisch ondernemer van oudsher gewend is om een product te produceren dat "gewoon" door zijn coöperatie wordt opgehaald. Door deze afname zekerheid zijn ze niet gewend om een product weg te zetten in de markt.

Het 2^e hoofdstuk is het financiële hoofdstuk.

Hier krijg je de balans/ winst verlies rekening/rentabiliteitsbegroting(lange termijn)/liquiditeitsbegroting(korte termijn). Dit is meestal een meerjarige begroting omdat je in het 1^e jaar meestal nog niet de gewenste omzet hebt moet je daar naartoe groeien. Het 1^{ste} jaar gaat vaak gepaard met verlies maar dit moet je wel op kunnen vangen.

Risicomanagement: daar leggen wij veel nadruk op in een ondernemingsplan voor agrarisch ondernemers. Dus met welke risico's heb jij als ondernemer te maken, hoe kun je deze afdekking/verkleinen zonder dat dit de continuïteit van het bedrijf in gevaar brengt. Voorbeelden van risico's zijn: renterisico, personele risico's, weersinvloeden.

Het laatste punt van een ondernemingsplan is de vermogenspositie van het bedrijf. Zit er voldoende vermogen in het totale bedrijf om tijden van laagconjunctuur genoeg financieringsruimte aanwezig op basis van zijn vermogenspositie. Als dit niet het geval is komt het voortbestaan van de onderneming in het geding.

Ook de bankpositie is van belang. Er wordt hierbij gekeken naar de waarde van het bedrijf ten opzichte van de financiering en als deze genoeg dekkend is.

Welke punten zijn bij starters altijd waar men tegenaan loopt?

Voor starters is het altijd lastig omdat zij de laatste 2 punten missen want ze hebben nog geen financiële resultaten opgebouwd en hebben ook nog geen vermogenspositie. Omdat de bank geen bewezen resultaten kan inzien dus dan gaan ze veel meer de focus leggen op het ondernemerschap en moet er echt een vertrouwensband ontstaan dat de ondernemers waar gaat maken wat hij of zij in zijn ondernemingsplan aangeeft.

Als je klein kunt starten is dat een voordeel om stapsgewijs te wennen aan de veranderingen bijvoorbeeld met arbeid. Regelmatig ook bedrijven die omdat ze te fors gefinancierd zijn dat als bijvoorbeeld de omzet eerst tegenvalt er gelijk een gat in de financiële middelen is. Ook wij proberen ondernemers hierover een advies te geven.

Aan welke punten moet een model voldoen om als volwaardig zelfstandig bedrijfsmodel te kunnen worden uitgevoerd?

Je moet alles vaste en variabele kosten uit de liquide middelen kunnen betalen evenals de gelden voor levensonderhoud.

Voor welke vraagstukken kan een analysekader geen uitsluitsel geven?

Omzet moet goed zijn maar deze is ook afhankelijk van de werkelijke prijs. In begroting lijkt het goed maar komt eigenlijk nooit uit. Marge reken je in je begroting mee het is belangrijk dat er bijvoorbeeld 10 % ruimte is. Ondernemers vergissen zich toch ook vaak in de totale arbeid. Wij zeggen altijd om de totale kosten arbeid mee te berekenen. Dit geld kun je gebruiken om personele kosten te kunnen opvangen, ook al doe je alles zelf. Starter met een nieuw business die dat naast een bestaande business uitvoeren komt het soms voor dat er minder aandacht is voor de exploitatie van de bestaande business en dat die saldo's nog wel eens zakken of dat er zelfs verliezen ontstaan.

Financieringsvormen

Nieuwe financieringsvormen hoe kijken jullie daar tegen aan:

Gedachte vroeger was dat grond in eigendom moest zijn, ook vanuit de achtergrond van grond behoudt zijn waarde wel dus vermogen technisch interessant. Maar met de huidige prijzen voor landbouwgrond zorgt dit wel voor forse financieringslasten. Wij zien een omslag van eigendomsgrond naar pachtgrond. Ook ontwikkeling van erfpacht neemt weer iets toe. Beleggers vanuit zowel particulier als de zakelijke markt investeren in grond en verpachten deze aan agrarische ondernemers. Machines worden ook steeds meer geleased in het verleden werd dit bancaire gefinancierd. Hier zit wel direct een risico bij, het blijft financiering en die moet je maandelijks aflossen. Meestal met een looptijd van 5 jaar en deze drukt wel op je liquiditeit.

Kanttekening, reken altijd goed door dat je de financieringslast kunt betalen uit je exploitatie met voldoende buffer. Er wordt vaak onvoldoende doorgerekend wat dit voor effect heeft op de rentabiliteit en liquiditeit. De nieuwe financieringsvormen kunnen daarom een uitkomst bieden voor agrariërs. Ook gezien de huidige mindset vanuit banken.

Hoe kijkt men naar gedeeld eigenaarschap?

Belangrijk dat de agrariër bijvoorbeeld bij het bedrijfsgebonden grondfonds zeker is van het gebruik van de aangekochte gronden. Vaak zien we ook dat er in dergelijke constructies een link naar het bedrijf en de producten die daar gemaakt worden wordt gelegd. Deze wisselwerking is een mooi systeem.

Hoe ziet u vermogende particulieren als financiers? Wat is daarbij van belang?

Zij kunnen een uitkomst bieden bij een alternatieve manier van financieren. Het is alleen wel zaak dat je om bij deze particulieren te komen vaak wel een zichtbare prestatie kan leveren.

Hoe zijn de meeste starters met nieuwe modellen gefinancierd?

Je ziet toch vaak een bancaire financiering, waarbij de bank financiert op toekomstige resultaten. Vanwege de lage vermogenspositie zoekt de bank vaak een verbinding naar privé om niet het risico alleen bij de bank ligt. Vaak eist de bank een percentage aan inbreng vanuit eigen middelen. Ook heb je garantstellingen die je kunt gebruiken om de eigen inbreng te verhogen. Vanuit de overheid is er het borgstellingsfonds, ook zijn er subsidie mogelijkheden bij innovatieve dingen. Die onrendabele top zou je daarmee als overheid voor de ondernemer kunnen faciliteren. Ook garantstellingen vanuit familie of vanuit derden die aangeven borg te willen staan. De inbreng van 20% is geheel afhankelijk van de afzet en het product. Als je komt met een compleet nieuw product dan is 20 % te weinig, heb jij een bestaand product met afzetgaranties dan is deze eigen inbreng wellicht genoeg.

Zelf-zuivelen**Wat zijn volgens u de meeste gehoorde beweegredenen om hiermee te beginnen?**

Grip op eigen afzet, eigen inkomen.

Wat komt er allemaal naast financiën kijken bij de opstart met zuivelverwerking?

Arbeid, complete hygiëne, certificering voor het maken moet allemaal geborgd zijn. Controle door COKZ. De totale investering moet je wel goed begroten en hoe je dit gaat inpassen in je bedrijf. Heb je bijvoorbeeld al een ruimte in je gebouwen waar de kaasmakerij kan worden gemaakt of moet je hiervoor nieuwbouwen. Hoeveel % ga je zelf verzuivelen etc. Ook moet je rekening houden met je opslagcapaciteit, koelcapaciteit etc.

Kunt u mij wat cijfers geven in omvang van investeringen t.o.v melkverwerking? En wat denkt u van de genoemde bedragen in de KWIN van 2015 m.b.t. zuivelbereiding?

Wij pakken ook het KWIN als uitgangspunt. Wij pakken deze cijfers als standaard investeringsbedragen en gebruiken dit als theoretisch uitgangspunt, samen toetsen we met de ondernemer en de leverancier van de totale installatie om alles volledig in beeld te gaan brengen. We baseren het op de offertes van de leverancier en andere partijen om zo bedrijfsspecifiek inzichtelijke te krijgen wat het investeringsplaatje zal zijn.

Hoeveel arbeidsuren worden er gemiddeld genomen gerekend voor deze extra tak?

Ook wij gebruiken als uitgangspunt de vuistregels zoals in de KWIN genoemd.

Wat vindt u van de financiële analyse?

Vandaag de dag rekenen we met 36 cent aan verkoopopbrengsten RFC prijs. Vaak zien we inderdaad dat het gaat om een mix van afzet, zo gaat het grootste gedeelte van de afzet naar de melkfabriek hier halen ze hun “basis” uit waarmee ze de vaste kosten van het bedrijf voldoen en de meeropbrengst die ze realiseren wat direct een positieve kasstroom geeft is dan wat ze zelf verzuivelen. Dit is alleen saldo niveau, het gaat om het totaal plaatje om te kijken wat dit voor effect heeft op de rentabiliteit en je kasstroom en je zult het in het totaal moeten doorrekening denk bijvoorbeeld aan de vaste kosten en privé uitgaven etc. Vervangingsinvesteringen moet je ook meenemen want je moet dit op termijn kunnen doen om bedrijfseconomisch bij te blijven. Reken dit ook mee in begroting. Kan zo 20.000 euro op jaarbasis zijn op een gemiddeld melkveebedrijf. Het probleem stapelt zich op als je niet moderniseert. Wij rekenen het standaard mee voor de continuïteit van het bedrijf.

Klopt het dat er een aparte fosfortaire norm geldt voor zelfzuivelaars die meer dan 50% zelf verzuivelen?

Geldt nog steeds is puur gericht op fosfaatrechten.

Waar lopen volgens u de zelfzuivelaars het vaakst tegen aan bij de opstart en wat zou u daarom als tip aan starters die willen verzuivelen mee willen geven?

Verdiep je echt heel echt goed in de markt. Het tweede punt is: ben ik er echt de persoon voor om mijn eigen product te verkopen. Heb je daar de kwaliteiten voor en vindt je het leuk om dit te doen. Let ook op dat het past bij het totale bedrijf, en dat je de bestaande activiteit zeker niet minder aandacht gaat geven. Laatste tip doe het vanuit kracht: ga niet zelf verkazen omdat je het financieel in de primaire melkveehouderij tak niet red. Dus handel niet vanuit onmacht.

Bijlage 3 Interview Triodos Bank

Vragen Paul Kortekaas – accountmanager bij Triodos Bank

Interviewer: Alwin Koers

Datum : 20-7-2020

Welke punten zijn van belang bij het beoordelen van een nieuwe onderneming?

Wat wij belangrijk vinden is dat de persoon die wij financieren zijn onderneming runt vanuit een missie. Tijdens gesprekken beoordelen we ook de normen en waarden van de ondernemer. Om zo te bepalen als wij deze ondernemer met dit plan willen financieren. Triodos financiert overigens uitsluitend Biologische of Biologisch dynamische bedrijven. Bedrijven die in omschakeling willen zijn ook welkom.

Hoe doen jullie aan klant acquisitie?

Triodos bank financiert duurzame projecten vanuit de klant. Bij andere bank via vanwege financieren vanuit ander achtergrond. Voorfase en duurzaam financieren is er echt een andere insteek. Als een gangbaar bedrijf bij ons komt willen wij dat we via de biologische principes werken vanwege die normen en waarden. Triodos spaarders willen een duurzame impact hebben met hun geld.

Welke vuistregels hanteert men bij een financieringsaanvraag?

Belangrijk om te onthouden is dat de keuze voor bedrijfsmodel al gemaakt is voordat men bij een financieringsaanvraag komt. Dit doet de ondernemer zelf. Het is niet onze rol als financier om in dat stadium al met de ondernemer aan tafel te zitten.

De motivatie is extra van belang voor een starter. Als bank zullen we doorvragen naar de beweegredenen.

Waar hou je je mee bezig, wie wil er voor betalen, ben je vakman en ben je ondernemer. Hoe gemotiveerd ben je om ondernemer te worden. Wat weet je al van de markt wat weet je van de afnemers. Vooral op de afzet gericht. Toekomstige investeringen, past dit bij de ondernemer en zijn omgeving. In het gesprek met de bank, gaan we het hebben over brainstormen etc, wat is het alternatief etc wat je doet als, kan dan ook makkelijk sneller etc.

Hoe wordt er gehandeld als er word getwijfeld?

Vooraf leunen op de ondernemers. Maar dit is per individuele aanvraag anders. Dus de cijfers uit het totaal plaatje worden beoordeelt.

Ondernemer hoeft niet alles te weten maar zet hem aan het denken om hem te helpen en om te kijken in hoeverre de ondernemer al nagedacht heeft over bepaalde zaken.

Hoeveel eigen vermogen is er meestal minimaal nodig voor het verkrijgen van een lening?

Minimaal 20% aan eigen vermogen of via achtergestelde leningen. Om dit eventueel aan te vullen kun je ook een beroep doen op de overheid. De overheid kan namelijk borg staan voor jou.

Er is dan ook een solvabiliteitseis op balans niveau.

Daarnaast in het financieringsplan van belang hoeveel wil je kan je aflossen, hoeveel geld genereerd het. Kaas investering in een jaar of 10 eruit. Afhankelijk van de tak.
Rentabiliteit, voorzie je ook genoeg voor je eigen voorziening. 100 % financieren wil de bank niet. Wij kijken ook naar de EBITDA, geld moet voldoende overblijven voor vervangingsinvesteringen kunnen betalen uit de normale cashflow.

Als je de rente en aflossing niet meer kan betalen eis de Nederlandse bank een onderpand.

In welke mate speelt de niet agrarische achtergrond van Newbies een rol in een financieringsaanvraag? Wat zijn hiermee uw ervaringen?

Pergola constructie meerdere mensen die dat met elkaar. CSA initiatieven die pachten vaak.

Gezinsbedrijf met 100 tot 120 koeien kom je in de knel met arbeid als je dit bijvoorbeeld doet in een combinatie met zorg.

Wat zijn uw ervaringen wat betreft Newbies?

Newbies, een belangrijke vraag is: hoe kom je aan grond, grond bezit etc. Het al hebben van grond in eigendom is absoluut een streep voor. Wij verwachten als bank van Newbies kennis voor de toekomst. Bijvoorbeeld in de teelt van plantaardig eiwit, hierdoor kunnen zij zich beter onderscheiden van het gros van de bedrijven.

Wat vindt u van de gebruikte inkoopprijs van melk?

Prijs voor je eigen melk kun je op verschillende manieren berekenen. We zien dat bedrijven een rekening sturen naar de kaasmakerij, ook zien we bedrijven die het pas aan het eind bij de verkoop naar zicht toe halen

Wat zijn uw ervaringen met notenteelt?

Notenteelt moet je eigenlijk al via eigen geld doen omdat je de eerste jaren niet door met de rente en aflossingen. Aflossingen kunnen worden opgeschoven.

Bijlage 4 Interview ‘Hoefhuys’

Vragen aan Newbies over het opstarten van hun bedrijf.

Geïnterviewde: Cas van de Wetering

Interviewer: Alwin Koers

Bedrijf: het Hoefhuys

Datum: 3-8-2020

Wat is een Newbie?

Een Newbie (in persoon) is iemand die nieuw is in de agrarische sector en een bedrijf opstart. Een Newbie heeft niet per definitie een agrarische achtergrond.

Vanuit onderzoeken onder Newbies blijkt dat zij tegen bepaalde zaken aanlopen bij het starten van hun onderneming. Zoals in dit rapport:

Inventory of new entrant case studies

Authors: Christian Helms, Bernd Pölling, Wolf Lorleberg

Om meer inzicht te krijgen waar Nederlandse Newbies tegenaan lopen en hoe zij deze obstakels getackeld hebben, heb ik bij deze hieronder een aantal vragen opgesteld:

Het Hoefhuys te Genderen:

In 2016 gestart met het zelf verzuivelen van een deel van de melk in kaas. In 2015 is de kaasmakerij gebouwd in de oude grupstal. Veel heb ik zelf gedaan. Ik pacht het bedrijf van iemand die geen opvolger heeft. Boerderij run ik sinds 2004 en op het bedrijf zijn 75 melkkoeien aanwezig en 40 stuks jongvee en 10 stuks Belgisch blauw. Deze worden geslacht als ze 2,5 jaar oud zijn. Momenteel ben ik ook in de omschakeling naar biologisch.

Wat waren uw beweegredenen om hiermee te starten?

Omdat ik graag wat meer zelf de regie wilde hebben over mijn product om er zo ook meer aan over te houden, later kwamen we erachter dat het ook echt een mooi vak is. Ik ga ook voor diversificatie van mijn bedrijf.

We beginnen klein betaald uit eigen middelen.

Heeft u ondersteuning gehad van externen bij het opzetten van uw bedrijf? Zo ja, welke partijen?

Dat is lastig, je moet het echt zelf gaan doen. Kaasmakerij gekocht van iemand die stopte deze heeft mij ook nog wat geholpen bij het proces. Door de aankoop van de kaasinstallatie, dat heeft het aan de gang gezet.

Ook ga ik naar kaaskeuringen om de kwaliteit en niveau van boerenkaas op een hoger niveau te tillen.

Doet u aan zelfverwerking van het product?

Ja, in allerlei verschillende kaassoorten en groottes.

Heeft u ondersteuning gebruikt bij het zoeken van een geschikte afzetmarkt?

Ik richt mij ook vooral op de zakelijke afzetmarkt maar ook op consumenten. Ergens binnenstappen en je verhaal vertellen was voor mijn een goede manier. Je moet volhouden en proberen een relatie op te bouwen met de klant. De winkel bij de boerderij kan voor afzet, wellicht ook leveren aan boerderij winkels. Vlees erbij crossselling, dat kan ik een ieder wel aanraden. Yoghurt en melk verkopen we ook om zo een breder aanbod aan te bieden, deze producten komen weg bij een naburige boer.

Zo ja, van welke ondersteuning heeft u gebruikt bij het aanboren van een afzetmarkt?

Ook via mijn achtergrond weet ik een beetje hoe de kaashandel werkt. Dit heeft me wel een goede startpositie gegeven. Verkopen alles binnen 60 km van de kaasmakerij. We verkopen alleen aan kleine ondernemers en dus niet aan de supermarkt, vanwege exclusiviteit.

Hoe bent u tot een financieel bedrijfsplan gekomen, heeft u hierbij hulp ingeschakeld?

Zo ja, Wat was uw ervaring?

Zelf sparen en verdienen dus klein starten en daaruit verder uitbouwen als het loopt.

Wat waren uw ervaringen bij het verkrijgen van kapitaal?

We zijn klein begonnen en hebben dit betaald vanuit eigen middelen. Loopt in de 10 duizenden euro's je moet op tijd zorgen voor afzet anders loopt de voorraad te veel op. Bezorgen met het autootje

Kaasmakerij is 15 km hiervandaan, daar is ook ons winkeltje.

Heeft u een bestaand agrarisch bedrijf kunnen gebruiken als vertrekpunt voor uw bedrijf?

Vertrek punt, ik wil minder afhankelijk zijn van het melkveebedrijf. Kaas zou ik ook wel verder willen opschalen, doel is op zich alles te verkazen. Liever tien verschillende klanten dan 1tje die alles afneemt, vanwege risicospreiding.

Zo ja, hoe heeft u dit bestaande bedrijf gevonden?

Ik doe de boerderij als sinds 2004.

Bent u hiervoor in een overnameproces gegaan met de eigenaar van het bestaande bedrijf?

Ja het is wel de bedoeling om het bedrijf dat ik nu pacht in de toekomst door te kunnen pachten.

Heeft u voor het opzetten van het bedrijf actief moeten zoeken naar land?

Nee, dit zat al onder het bedrijf

Zo ja, heeft u dit kunnen vinden en hoe?

n.v.t.

Welke punt(en) bij de opstart van het bedrijf heeft u als het meest moeilijkste ervaren?

Echt een goede kaas maken, je moet echt bij de koeien gaan sleutelen om de beste kaas te krijgen. Kleine porties om te testen en praten voor je kaas.

Op welk vlak heeft u ondersteuning/kennis gemist bij het opstarten van uw bedrijf? En hoe zou u dit graag verbeterd willen zien voor toekomstige 'Newbies'?

Je moet het zelf echt uitvinden, leren door te doen. Mijn vrouw heeft kaasbereidingscursus gedaan.

Welke tip zou u een Newbie mee willen geven bij het opstarten van zijn of haar bedrijf?

Zorg dat je je financiële reserve hebt en lange adem en doorzettingsvermogen, begin op tijd met de verkoop van de kaas zodat je niet voor de voorraad produceert. Voor een goede prijs moet je niet bij handelaar zijn, handelaar zegt ga eerst maar 5 jaar kaas maken. Prijszetting was in het begin goed, dit is verder uitgebouwd. Laat ook mensen om je helpen om te zorgen dat alle arbeid wordt rond gezet tijdens de opstart.

Vragen over kaasmakerij:

Hoeveel liter verwerkt u?

2x verwerk in de melk, dit is 2500 liter per week. Op jaarbasis maak ik in totaal 10 a 12 ton kaas.

Momenteel gaat van mijn melkproductie +/- 15 procent in kaas.

150 kilo per keer, gaat in verschillende kaas formaten:

12 kg

1,5 kg

17 kg

Zorg dat je onderscheid zorg voor de gunfactor.

Wat zijn +/- de opstartkosten voor de kaasmakerij installaties etc? bij hoeveel kg melk.

Cijfers kloppen wel, nieuw spul blijft wel in waarde. Ouder spul komt nooit te koop is echt een buitenkansje.

Je hebt de volgende apparaten nodig voor de kaasbereiding: melktankje, slangen, tobben, pers, vaten, bureau waar je aan werkt, pekel bak, klimaatbeheersing, kaasstellingen, winkel, weegschalen, autootje, verpakking elke kaas heeft zijn eigen. Schoonmaakmiddelen, afvoer van wei, afvoer karretje.

Hoeveel bent u kwijt aan de volgende kosten die nodig zijn voor de kaasbereiding:

duurder krachtvoer: waar bestaat dat uit?

We zijn helemaal van de mais afgestapt, je wilt geen harde vetten meer hebben als palmpitten. 0,1 cent ben je wel extra kwijt voor krachtvoer.

De investering in kaasbereiding: de getallen van de KWIN is wel waar je mee moet rekenen als je voor een nieuwe installatie gaat.

investering gebouw: de binnenkant verbouwd dat zie je bijna niet. Kaashandel op orde hebben om de boel te financieren, toekomstperspectief is om het bedrijf door te kunnen blijven pachten.

Arbeidskosten: ik doe de arbeid zelf, samen met mijn vrouw zijn we wel 40 uur per week hieraan kwijt.

overige kosten: ingrediënten 30 cent per kg is wel aannemelijk. Wel per kaas afhankelijk.

rente over voorraad tegen welke waarde: Let hierbij op dat er wel verschil in zit welke kaas. Kijk maar naar het prijsverschil tussen jonge en oude kaas, het langere productie proces is zichtbaar ook in de afzetprijs.

uitval kaas: in begin was dat best hoog, nu komt het eigenlijk niet meer. Product is rauwe melk dus dan kan het nog wel altijd voorkomen.

Wat is de verkoopprijs bij jullie voor 1 kilo kaas?

Verschillend van soort, dus in de winkel kost vanaf 7 euro jonge kaas en kruidenkaas 7,50 en particulieren jonge kaas naturel 8,00 en oude kaas 15 euro per kg.

Met hoeveel uren arbeid wordt er gerekend? Hoe vult u dat in naast het melkveebedrijf?

Ik heb nu gelukkig wat losse hulpjes die mij helpen op de boerderij. Samen met mijn vrouw zijn we met de kaastak wel richting de 40 uur per week kwijt aan de verkoop/handel en productie. Als in de toekomst de handel groter word is een betaalde kracht wel nodig.

Hoe heeft u de inkoopkosten voor de kaas berekend, wordt dit vooraf betaald of achteraf? Wat zijn uw afwegingen geweest en waarom?

Wij houden gewoon de Frieslandcampina prijs aan dus elke maand krijgt het kaasbedrijf een rekening . Wij hebben het namelijk ingericht als 2 aparte bedrijven.

Welke aanvullende regels moeten in acht worden genomen bij zelf zuivelen?

Je celgetal, salmonella vanuit COKZ. Deze komt jaarlijks controleren in het begin wel 4 x per jaar. De gemeente die moet vergunning geven voor de verkoop.

Bijlage 5 Bedrijfsbezoek 'De Melkbrouwerij'

Geïnterviewd: Rick Huis in't veld

Datum 9-1-2020

Interviewer: Alwin Koers

Het bedrijf heeft naar het melkveebedrijf ook eetbare houtwallen en een voedselbos. Om het voedselbos zo goed mogelijk in te richten is er voor het voedselbos ook een bestuivingsplan gemaakt door een planten kweker. De beweegreden om hiermee te starten was omdat we graag meer dan alleen melk willen produceren en afzetten. We proberen op het gehele bedrijf via verschillende manieren een zichtbare bijdrage te leveren. Denk aan de dieergezondheid, koeien met hoorns op stro jaarrond buiten. Maar ook biodiversiteit met de houtwallen en extensieve bemesting.

Het bedrijf beschikt over vaste mest om eigen land mee te bemesten. Deze mest word gecreëerd door een hellingstal. Deze bolle stal zorgt ervoor dat verouderde mest afvloeit naar de zijkant. Doordat het een de hellingstal is en het dus geen kuil is komt er zuurstof bij de mest wat te mest ten goede komt.

Melk wordt geleverd aan EKO Holland, dit is een biologische melkafnemer die zorgt voor de verhandeling van de biologische geproduceerde melk. EKO Holland beschikt niet over een eigen melkfabriek. EKO Holland zou nog opzoek zijn naar nieuwe melkleveranciers. Voor EKO Holland hoeft je niet de kringloopwijzer verplicht in te vullen. Hij gebruikt dit wel voor zijn eigen management.

De koeien die gehouden worden op het bedrijf zijn van het ras MRIJ(Maas Rijn IJssel vee). Deze koeien staan bekend als dubbeldoel koe. Deze dieren hebben namelijk naast de melkproductie ook vleesaanzet waardoor zij rendement hebben op 2 vlakken. De dieren worden met hoorns gehouden. Dit komt volgens de veehouder zo dicht mogelijk bij de essentie van het dier. Vanwege de hoorn is de stal zo ingericht dat er geen dode hoeken zijn. De dieren kunnen jaarrond zowel buiten als binnen vertoeven.

Het bedrijf verwerkt voor een deel zijn eigen zuivel in : volle yoghurt, karnemelk, melk, kefir, roomboter. Dit doen zij 2 maal in de week 1000 Liter verwerken. Dit verwerken kost hem 2,5 dag werk per week. Dit wil hij graag op dit niveau houden omdat dit al behoorlijk wat arbeidsuren kost.

De afzet gaat via mensen die zogeheten "lid" zijn van de boerderij en daarom producten kunnen afnemen. Zij sluiten hiervoor een lidmaatschap af bij de melkbrouwerij. Ondanks deze klanten gaat het grootste deel van de afzet gaat naar omliggende streekwinkels/ supermarkten/ hotels.

Voor het zelf-zuivelen heb je certificaten nodig. De COKZ doet hiervan de controle namens de NVWA. Bij EKO Holland moet je maandelijks opgeven hoeveel je denkt te gaan leveren komende maand. Dit is gunstig voor het zelf-zuivelen. EKO Holland heeft namelijk volgens de veehouder geen verdere restricties voor het verzuivelen zoals dit wel het geval is bij FrieslandCampina. Per jaar worden 10 kalveren op het bedrijf aangehouden. De overige kalveren gaan worden afgemest bij een biologische kalvermester.

Bijlage 6 Informatieavond Notenteelt

Samenvatting notenteelt mogelijkheden van LTO Projecten in samenwerking met Cropheye en de Nederlandse Notenteeltvereniging

Plaats: landgoed Vilsteren, Vilsteren.

Datum: 4-11-19

De avond werd geopend door mevrouw van Leeuwen van LTO projecten en stelde de verschillende gastsprekers aan ons voor die die avond zouden spreken. De directeur van het landgoed Vilsteren mocht als eerste spreker de aftrap verzorgen. Hij vertelde dat het landschap uit +/- 1000 hectare bestaat en nog steeds in handen is van 1 familie. Op het terrein is ruimte voor woningen, natuur, bos maar ook agrariërs. Zo vertelde hij dat er 10 agrarische bedrijven via pachtconstructies een agrarisch bedrijf uitoefenen op het landgoed. Ook zijn zij nu bezig met het opstellen van een permacultuur en agroforestry project op het landgoed in samenwerking met de agrariërs.

De 2^e spreker was dhr. Baltussen van de Nederlandse notenteelt vereniging. Hij nam de aanwezigen mee in praktische zaken waar over na moet worden gedacht om met de notenteelt te beginnen.

3^e spreker was de dhr. Tuentert. Hij heeft een bedrijf in de hazelnotenteelt en gaf een inkijk in de bedrijfsprocessen van zijn bedrijf in de notenteelt.

Belangrijke uitkomsten

Arbeidsintensiviteit: 150 uur per HA notenteelt

In Nederland is dit momenteel een zeer kleine teelt. Ongeveer 70 HA bekend bij het CBS

Je moet een bomenplan maken met verschillende van soorten en bestuivers want zowel bij walnoten als hazelnoten moeten mannetjes en vrouwtjes elkaar bestuiven.

Afzetprijs 3 a 4 euro per KG, er is geen centrale afzet in Nederland aanwezig. Elke teler heeft zijn eigen afzetkanalen.

Bijlage 7 Gespreksverslag tuinderij 'De Veldhof'

Bezoek aan tuinderij de VeldHof in Joppe Gelderland

Gastvrouw: Valerie van Dijck

Datum: 19-11-19

Een samenvatting van deze ochtend.

Tuinderij De Veldhof is in september 2015 opgezet. De tuinderij levert sindsdien wekelijks en jaarrond verse groente aan inwoners van Gorssel en omliggende dorpen. De Veldhof is een samenwerking tussen de tuinder en de deelnemers. Doordat de deelnemer via de CSA (Community Supported Agriculture) zijn aandeel vooraf betaalt, hoeft de tuinder niet bij een bank aan te kloppen voor werkkapitaal en of leningen. De productiekosten worden hieruit betaald evenals het loon voor de tuinder. De tuinderij is opgezet volgens de principes van Permacultuur. Dit houdt in dat men oogst van de aarde zonder dat dit ten koste gaat van de aarde. Ook wil men een systeem zonder dat daar veehouderij dieren voor nodig zijn.

Teelt

Er is veel variatie in de teelt. Eenjarig groen wordt afgewisseld met meerjarige planten en fruitbomen. Voor de input van groenten kiest men uitsluitend voor biologisch daarnaast worden ook oude rassen geteeld om ook de klanten hier kennis mee te laten maken. Ook is men begonnen met een voedselbos, de planten/struiken etc. zijn aangeplant. Nu heeft het tijd nodig om langzaam te groeien tot een heus voedselbos.

Bemesting

Omdat de tuinderij vegan is, wil men niet gebruik maken van dierlijke meststoffen zoals drijfmest of kunstmest of vaste mest. In plaats daarvan gebruiken ze zelf gemaakte compost om de “bedden” waar de planten staan te kunnen bemesten. Dit word niet ondergewerkt maar over de bodem gestrooid zodat er ook een geen kerende grondbeweging nodig is.

Gezamenlijk

De deelnemers kunnen zich aanmelden voor een van de verschillende afname pakketten. Dit bestaat uit 5 soorten groenten per week en wordt door de tuinderij klaargemaakt en neergezet bij het afhaalpunt. De deelnemer kan zelf zijn afhaalpunt kiezen, De Veldhof heeft hiervoor 4 afhaallocaties ter beschikking. Om af te kunnen stemmen welke groenten de afnemers graag zouden willen hebben wordt jaarlijks een anonieme enquête afgenomen om zo een beeld te krijgen welke groenten de afnemers graag volgend kalenderjaar zouden willen en welke ook minder in de smaak gevallen zijn. Sinds afgelopen jaar zijn ze ook begonnen met het zelfoogst pakket. Dit houdt in dat deelnemers zelf kunnen oogsten op basis van wat er op dat moment beschikbaar is gesteld door de Tuinderij. Bij de veldjes waar geoogst mag worden staat dan een bordje met uitleg over de groente evenals de uitleg voor het op een goede manier oogsten van de groente. Dit is afgelopen jaar goed bevallen en willen ze dus volgend jaar hopelijk gaan uitbreiden. Een beweegreden om naar zelfoogsten te gaan is het feit dat je bij een standaardpakket 1/3 van je beschikbare tijd als tuinder bezig bent met het oogsten en afhandelen van oogst. Dit is behoorlijk arbeidsintensief.

Ervaringen klant-tuinder

Valerie van Dijck is momenteel de ondernemster achter De Veldhof, zij runt dit nu alleen en is bezig om gedeelten van de tuinderij om te zetten in een stichting omdat sommige financiële facetten dan makkelijker zijn te regelen. Naast dat zij enig bestuurder is kan ze het niet alleen. Er een club van vrijwilligers die meehelpt in de tuinderij. Ook de “Zelfoogster” neemt een boel werk uit handen, al is dat niet helemaal waar. De bordjes met informatie over de groente en oogsttechnieken moeten nog wel elke keer klaargezet en of gemaakt worden. De tuinderij heeft momenteel ongeveer 60 gezinnen als afnemers, wel is er verloop zowel bij afnemers als bij vrijwilliger voor bij het helpen in de tuin. De meeste genoemde beweegreden bij afnemers is dat men toch weer liever zelf wil kiezen welke groente hij of zij wil consumeren. Naast het verbouwen van groente heeft de tuinderij ook elk jaar meewerkdagen en een markt. Ook verzorgt Valerie dagdelen voor kinderactiviteiten maar ook voor workshops in het moestuinen. Deze extra activiteiten zorgen voor een actieve relatie tussen tuinder en afnemers. Want dit heeft zowel een informatief aspect vanwege het uitwisselen van kennis maar niet te vergeten, net zo belangrijk, het sociale aspect met de gemeenschap wat uiteindelijk weer zorgt voor een goede verstandverhouding.

Bijlage 8 Productiekosten boerderijkaas

De hieronder getoonde dia's zijn afkomstig van het rapport "Zelfverzuivering in de Nederlandse melkveehouderij, utopie of kans?" (Combee, Zelfverzuivering in de Nederlandse melkveehouderij, utopie of kans?, 2018).

Bijlage 3 Kostenanalyse zelfverzuivering

Productiekosten Boerderijkaas



Afstudeerwerk
Ondernemen inspireert.

Jan Breembroek

FLYNTH

Kostenanalyse De Wit

	€ / kg kaas	€ / kg melk
Melk	2,88	0,320
Meerkosten bij kaasbereiding		
duurder krachtvoer	0,09	0,010
investering kaasbereiding	0,13	0,015
investering gebouw	0,05	0,006
arbeidskosten	0,46	0,052
overige kosten: zuursel + kwaliteit melk	0,27	0,030
rente over voorraad	0,06	0,006
uitval kaas	0,02	0,002
gederfde melkopbrengst (zondagsmelk)	0,32	0,036
Kritieke opbrengstprijs / kg (tot in het magazijn en verkoopklaar)	4,28	0,447

bij 140.000 kg kaas; bij 100.000 kg wordt kritieke opbrengstprijs € 4,69 / kg kaas