

Landbouw en ondernemerschap



**Departement Landbouw en Visserij
afdeling Monitoring en Studie**

**Anne Vuylsteke, Koen Carels,
Dirk Van Gijsegem &
Dirk Bergen**

Landbouw en ondernemerschap
Anne Vuylsteke, Koen Carels, Dirk Van Gijsegem & Dirk Bergen

Juli 2009

Nota, 42 blz.

Depotnummer: D/2009/3241/310



Departement Landbouw en Visserij
afdeling Monitoring en Studie
Ellipsgebouw (6de verdieping)
Koning Albert II - laan 35, bus 40
1030 Brussel
Tel. 02 552 78 20 - Fax 02 552 78 21
✉ e-mail: kennis@lv.vlaanderen.be

Vermenigvuldiging en/of overname van gegevens zijn toegestaan mits de bron expliciet vermeld wordt:

Vuylsteke A., Carels K., Van Gijsegem D. & Bergen D. (2009) *Landbouw en ondernemerschap*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel.

Wij doen ons best om alle informatie, webpagina's en downloadbare documenten voor iedereen maximaal toegankelijk te maken. Indien u echter toch problemen ondervindt om bepaalde gegevens te raadplegen, willen wij u graag hierbij helpen. U kunt steeds contact met ons opnemen.

LANDBOUW EN ONDERNEMERSCHAP

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
1. Inleiding	7
2. Wat is agrarisch ondernemerschap?	9
2.1. Definitie van ondernemerschap	9
2.2. Ondernemerschap in de land- en tuinbouw	10
2.3. Ondernemerschap en strategie	12
2.3.1. Definitie van een strategie	13
2.3.2. Elementen die een strategie beïnvloeden	13
2.3.3. Algemene economische strategieën	15
2.4. Definitie van ondernemerschap in de landbouw	16
3. Strategievorming in de landbouw	17
3.1. Externe factoren	17
3.1.1. De markt en veranderingen in het beleid	19
3.1.2. Verandering in de omgeving	20
3.2. Interne factoren	21
3.2.1. Productiemiddelen	21
3.2.2. Productieproces	21
3.2.3. Bedrijfsorganisatievorm	22
3.2.4. Ondernemersvaardigheden	25
3.3. Bedrijfsstrategie	29
4. Bestuderen en opvolgen van ondernemerschap in de landbouw	32
4.1. Conceptueel kader	32
4.2. Meten en opvolgen van ondernemerschap	33
5. Conclusie	35
5.1. Landbouwers in een veranderde omgeving	35
5.2. Factoren die leiden tot een strategie	35
5.2.1. Externe factoren	35
5.2.2. Interne factoren	36
5.3. Meten van ondernemerschap	36
5.4. Verder onderzoek over ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw	37
Referenties	38

Samenvatting

Landbouwers worden vandaag steeds weer geconfronteerd met veranderingen in de omgeving van hun bedrijf. Het Europese landbouwbeleid wordt stelselmatig hervormd, de maatschappelijke vragen ten opzichte van landbouw evolueren en er moet rekening gehouden worden met de schaarse beschikbaarheid van productiemiddelen. Het is dan ook niet langer voldoende dat een bedrijfsleider de juiste beslissingen neemt in verband met de productieprocessen en het bedrijfsbeheer, maar hij moet ook steeds meer marktgericht gaan denken en zo een echte ondernemer worden.

De kennis van agrarisch ondernemerschap is op dit moment echter zeer beperkt. Het doel van dit rapport is dan ook om een overzicht te geven van de bestaande literatuur en het concept zo een meer concrete invulling te geven. We vertrekken daarbij van het uitgangspunt dat ondernemers gekenmerkt worden door het vermogen om opportuniteiten in hun omgeving te herkennen en te benutten en zo toegevoegde waarde te creëren voor het bedrijf. Omdat een bedrijfsstrategie hiervoor een uiterst geschikt instrument is, vormen de principes van strategisch management de basis om meer inzicht te krijgen in het specifieke geval van ondernemerschap in land- en tuinbouw.

Tijdens de discussie wordt ingegaan op drie specifieke elementen die ondernemerschap in de landbouw beïnvloeden: de externe omgeving, de interne factoren van het bedrijf en de bedrijfsleider en de strategie. Binnen de externe omgeving kan onderscheid gemaakt worden tussen de markt en de veranderingen in het beleid enerzijds en de veranderingen in de maatschappelijke omgeving anderzijds. De interne factoren worden bepaald door de beschikbare productiemiddelen, het productieproces, de bedrijfsorganisatievorm en de ondernemersvaardigheden van de bedrijfsleider. De bedrijfsstrategie is dan het resultaat van de afweging tussen de sterkten en zwakten van zowel de externe als de interne factoren. Specifiek voor land- en tuinbouw kan er onderscheid gemaakt worden tussen vier grote groepen strategieën: kostenleiderschap, differentiatie, focusstrategieën en bedrijfsgerichte strategieën.

De beschrijving van het concept agrarisch ondernemerschap is echter een eerste stap. Als we in de toekomst ook ondernemerschap in land- en tuinbouw willen gaan stimuleren moeten we ook zicht hebben op de huidige graad van ondernemerschap in de sector. Dit zal aan bod komen in een volgend rapport, maar het rapport staat al even stil bij de meting van ondernemerschap. Omdat de bestaande, algemene instrumenten om ondernemerschap te meten minder geschikt blijken voor dit specifieke geval, moet hiervoor een tool ontwikkeld worden. Een instrument op bedrijfsniveau lijkt hierbij het meest geschikt en kan dan eventueel, op basis van een representatieve steekproef, geëxtrapoleerd worden naar de volledige sector.

1. Inleiding

The ability to deal with change has become a basic skill we all need (de Wolf & Schoorlemmer, 2007).

De omgeving waarbinnen de Vlaamse land- en tuinbouwers “gedijen” heeft de voorbije 10 à 15 jaar grote veranderingen ondergaan. Oorspronkelijk was het Europese landbouwbeleid gericht op marktbescherming, maar deze doelstelling werd bijgestuurd als gevolg van de steeds verder gaande liberalisering van de wereldmarkt en de beperking van het EU-landbouwbudget. Hierdoor zijn prijsschommelingen en de daarbij horende risico's de laatste jaren duidelijk voelbaar geworden voor de individuele Vlaamse landbouwbedrijven.

In het verleden was het landbouwbeleid heel sterk sturend. Landbouwers werden aangespoord om zo veel mogelijk te produceren en dankzij prijssubsidies, marktbescherming en andere regulerende maatregelen kon de verhoogde productie ook aan goede prijzen afgezet worden. Door de recente hervormingen van het landbouwbeleid wordt deze vorm van steun echter minder vanzelfsprekend. Meer nog, het wordt voor de (EU-)overheid steeds moeilijker om te rechtvaardigen dat de inkomens van primaire producenten ondersteund worden.

Naast het veranderende Europese kader worden Vlaamse landbouwbedrijven ook geconfronteerd met de specificiteit van de eigen context. Vlaanderen is een sterk verstedelijkt gebied en dit uit zich in een groeiende druk op de ruimte die door landbouw gebruikt wordt. Die druk is niet alleen kwantitatief (als gevolg van het krimpende landbouwareaal), maar er is ook een kwalitatieve druk op de ruimte door diverse maatschappelijke verwachtingen op het vlak van milieu, natuur en landschap. Daarnaast beperkt de rol van landbouw zich niet langer tot voedselproductie, maar worden er ook niet-voedingsproducten geproduceerd (denk maar aan energiegewassen en vezelgewassen), draagt landbouw bij tot plattelandontwikkeling en levert het diverse diensten aan de maatschappij en private actoren. Natuurbeheer en landschapszorg zijn hier slechts enkele voorbeelden van.

Deze veranderingen hebben geleid tot een situatie waarin een hoge productie niet noodzakelijk leidt tot een aanvaardbaar inkomensniveau voor de landbouwer. Door de meer marktgerichte aanpak zijn de prijzen niet langer gegarandeerd en moeten boeren meer en meer die producten produceren waarvoor er een vraag bestaat en waarvoor de consument een aanvaardbare prijs wil betalen. Deze omschakeling naar marktgerichte productie vormt een grote uitdaging voor de landbouwers. Zij moeten namelijk hun bedrijfsvoering aanpassen om meer anticipatief en innovatief te worden.

Samenvattend kan gesteld worden dat landbouwers steeds meer de verantwoordelijkheid krijgen voor het leiden van een (rendabel) landbouwbedrijf en het realiseren van een aanvaardbaar inkomen. Een deel van de Vlaamse land- en tuinbouwers is zich al een hele tijd bewust van deze veranderingen en sommigen wisten hier ook al op in te spelen.

Ondernemerschap en ondernemersvaardigheden spelen hierbij een belangrijke rol. Meer nog, vanuit de Europese Commissie worden deze zelfs als een noodzakelijke ‘preconditie’ gezien voor het creëren van een leefbaar en duurzaam platteland (De Wolf & Schoorlemmer, 2007; Mc Elwee, 2005).

Er is echter nog geen duidelijk zicht op wat ondernemerschap voor de Vlaamse land- en tuinbouw precies inhoudt en vele vragen blijven nog onbeantwoord. Hoe kan agrarisch ondernemerschap omschreven worden? Welke factoren bepalen de graad van ondernemerschap? Hoe kan ondernemerschap in deze specifieke sector gemeten worden?

Het doel van dit rapport is dan ook om een overzicht te geven van de literatuur rond agrarisch ondernemerschap. De tweede sectie start met het definiëren van dit concept. We vertrekken vanuit de definitie van algemeen ondernemerschap en gaan daarna dieper in op de specifieke kenmerken van land- en tuinbouw. Aansluitend leggen we, aan de hand van enkele algemene principes uit strategisch management, ook het verband tussen ondernemerschap en bedrijfsstrategie. Sectie 3 gaat dieper in op de situatie van de land- en tuinbouwsector. Hierbij worden de specifieke interne en externe factoren die een bedrijfsstrategie beïnvloeden beschreven en wordt ook een overzicht gegeven van enkele typische agrarische strategieën. De instrumenten en indicatoren die gebruikt worden om ondernemerschap te bestuderen en te meten vormen het onderwerp van de vierde sectie. Er wordt daarbij een conceptueel kader voorgesteld en een overzicht gegeven van enkele potentiële instrumenten. De vijfde en laatste sectie formuleert de conclusies van de studie en geeft ook aan welk verder onderzoek er nodig is.

2. Wat is agrarisch ondernemerschap?

2.1. Definitie van ondernemerschap

Volgens Van Dale is een ondernemer ‘degene die iets onderneemt, die een zaak van enig gewicht op zich neemt of begint’. Het is ook een ‘persoon die in een tak van handel of bedrijf zelfstandig, voor eigen rekening en risico, werkt, op grond van het bezit van productiemiddelen en met vreemde arbeidskracht’. Aansluitend wordt ondernemerschap dan gedefinieerd als de ‘hoedanigheid van ondernemer te zijn’. Deze definities zijn echter zeer algemeen en weinig toepasbaar in het kader van deze studie. Ook in de literatuur is er geen eenduidige definitie van het concept beschikbaar. Wel wordt vermeld dat het om een complex en multidimensioneel begrip gaat (Lepoutre, 2009; Wennekers & Thurik, 1999). Globaal kunnen er drie verschillende visies op ondernemerschap onderscheiden worden:

- De (neo)klassieke stroom gaat er van uit dat ondernemers, via hun activiteiten, de markten naar een evenwicht stuwen;
- De Oostenrijkse school definieert ondernemers als personen die opportuniteiten (die meestal na een exogene schok opduiken) kunnen benutten om toegevoegde waarde te creëren;
- De Duitse of Schumpeteriaanse traditie beschouwt ondernemers ten slotte als personen die door hun innovatieve activiteiten markten uit hun evenwicht brengen (creative destruction).

Met deze drie verschillende stromingen in het achterhoofd worden ondernemers en ondernemerschap in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Het gaat o.a. om volgende definities:

“Ondernemers zijn mensen die een bedrijf leiden met als bedoeling om het uit te breiden en dit door de inzet van hun leiderschaps- en managementkwaliteiten.” (Gray, 2002)

“Een ondernemer is iemand die zich specialiseert in het nemen van verantwoordelijkheid en beslissingen die een invloed hebben op de plaats, de vorm en het gebruik van goederen, middelen en instituties.” (Hébert & Link, 1989)

“Ondernemerschap is de mentaliteit en het proces waarbij, in een nieuwe of een bestaande organisatie, economische activiteit wordt gecreëerd en ontwikkeld door het nemen van risico's en/of innovatie te combineren met gezond beheer.” (Commissie, 2003: 7)

“Ondernemerschap is het creëren van een innovatieve economische organisatie (of een netwerk van organisaties) die als doel heeft om winst of groei te realiseren en dit onder de geldende risico- en onzekerheidsvoorwaarden.” (Dollinger, 2003)

“Een ondernemer is iemand die initiatieven neemt, risico’s durft te nemen, een bepaalde zelfstandigheid heeft binnen een organisatie of bedrijf, meedeelt in een geldelijke winst of meer dan gemiddeld innoverend is. Aansluitend wordt ondernemerschap gedefinieerd worden als het zien van mogelijkheden voor het bedrijf die vervolgens omgezet kunnen worden in acties die succes verzekeren.” (Brink et al, 2005).

2.2. Ondernemerschap in de land- en tuinbouw

Om een uitspraak te kunnen doen over ondernemerschap in de land- en tuinbouw moeten we ook zicht hebben op de specificiteit van deze sector. In essentie zijn land- en tuinbouwbedrijven ook ondernemingen, maar tegelijk geven Richards & Bulkley (2007) aan dat de term ondernemerschap weinig gebruikt wordt als het gaat om de land- en tuinbouwsector. Toch voelen ook deze bedrijfsleiders de toegenomen concurrentie door globalisering en het vrijer handelsverkeer, de veranderde consumentenwensen en het onzekere ondernemersklimaat. Bovendien worden ze ook geconfronteerd met nieuwe en/of veranderende vragen vanuit de maatschappij (Lepoutre, 2009). Met het oog op ondernemerschap is het dan de vraag in welke mate bedrijfsleiders inspelen op deze context.

Veel bedrijfsleiders beschouwen zichzelf in ieder geval als een ondernemer. Maar een bedrijf leiden is, volgens de resultaten van het onderzoeksproject “Entrepreneurial Skills of Farmers” (ESoF)¹, niet hetzelfde als een ondernemer zijn. Ondernemerschap wordt in dit kader gedefinieerd als “elke inspanning om een nieuwe onderneming te creëren of een bestaande uit te breiden.” Hierbij is het van geen belang of de betrokkene een individu of een groep mensen is (Mc Elwee, 2005). Ondernemen wordt in die zin “leef hebben om iets nieuws in gang te zetten en dingen te durven doen waaraan risico’s verbonden zijn”. Het is duidelijk dat dit andere vaardigheden vergt dat het zuivere leiden van een bedrijf.

Als er dan dieper ingegaan wordt op de praktische consequenties van deze definitie blijkt dat een ondernemer verschillende rollen heeft. Hij of zij draagt o.a. het risico dat verbonden is aan onzekerheid, voorziet in financieel kapitaal, is een innovator, een organisator en coördinator van economische hulpmiddelen, de eigenaar van een bedrijf, diegene die productiefactoren inzet, diegene die hulpmiddelen toewijst tussen alternatieve gebruiksmogelijkheden of diegene die een nieuw bedrijf of een nieuwe activiteit initieert (Wennekers & Thurik, 1999). De brede scope van het begrip ondernemerschap geldt ook voor de land- en tuinbouw, zoals blijkt ook uit de resultaten van een bevraging binnen de studiedienst van het departement Landbouw en Visserij. Op de vraag welke kenmerken gebruikt kunnen worden om een ondernemer te beschrijven blijkt dat een ondernemer:

- zelfstandig een eigen bedrijf heeft;

¹ Developing entrepreneurial skills of farmers. EU Sixth Framework Programma “Integrating and Strengthening the European Research Area”. SSPE-CT-2005-006500.

- durft risico's te nemen en investeert;
- activiteiten uitoefent om een inkomen te verwerven of winst te maken;
- rekening houdt met mogelijkheden en de omgeving;
- producten of diensten aanbiedt;
- vaardigheden combineert;
- een doel nastreeft.

Het gaat m.a.w. om een persoon die er niet alleen in slaagt om de eigen bedrijfsvoering te optimaliseren zodat er winst gemaakt wordt, maar die hierbij ook rekening houdt met externe ontwikkelingen en zich in functie hiervan aanpast.

Net als in andere sectoren proberen landbouwendernemers om een zo goed mogelijk inkomen te verwerven, maar zij moeten hierbij rekening houden met een aantal specifieke elementen. Uit de literatuur en de bovenvermelde bevraging blijkt dat vijf aspecten specifiek zijn voor land- en tuinbouw: het productieproces, het feit dat er primaire producten geproduceerd worden, de omgeving, de productiefactoren en de bedrijfsstructuur (Calus, 2009; Silvis et al., 2002; Van Huylenbroeck, 2008). Hierna wordt elk van deze elementen kort besproken.

Productieproces

Landbouwbedrijven gebruiken natuurlijke hulpbronnen, werken met levende materie en moeten rekening houden met het biologisch karakter van het productieproces. Het welslagen van de productie is hierdoor afhankelijk van factoren zoals het milieu, het klimaat, het weer, de marktprijzen en erfelijke factoren. Het productieproces kan bovendien niet zomaar stopgezet of teruggeschroefd worden als de omstandigheden ongunstig worden. Zo kan bijvoorbeeld het afmesten van een dier of de teelt van een gewas niet stopgezet worden als de prijs op dat moment ongunstig is. Dit alles verhoogt het risico dat gepaard gaat met het leiden van een landbouwbedrijf.

Primaire producten

De landbouwer levert producten waarmee primaire behoeften vervuld worden. Dit heeft niet alleen een maatschappelijke betekenis m.b.t. voedselzekerheid, maar leidt ook tot een lage prijs- en inkomenselasticiteit. Het strategisch belang van landbouw in de voedselvoorziening en de problemen met inkomensvorming hebben dan ook geleid tot een hoge graad van betrokkenheid van beleidsmakers en een uitgebreid landbouwbeleid. Dit beschrijft op Europees niveau o.a. de voorwaarden en de inrichting van de productie, de handel en voor bepaalde producten ook de prijsvorming.

Omgeving

Landbouw bevindt zich op het kruispunt van menselijke en natuurlijke processen. Dit impliceert o.a. dat bodem, water en lucht beïnvloed worden door het landbouwproductieproces. Omdat deze invloeden vaak negatief zijn, wordt de sector geconfronteerd met allerlei maatschappelijke verwachtingen om deze te beperken. Daarnaast evolueren deze verwachtingen ook voortdurend zodat het voor landbouwbedrijven een grote uitdaging is om zich blijvend aan te passen.

Productiefactoren

Net zoals in andere economische sectoren gebeurt de productie in de landbouw op basis van de traditionele productiefactoren, namelijk land, kapitaal en arbeid. Hoewel het gebruik van elk van deze factoren beperkingen inhoudt, is vooral het landgebruik specifiek voor land- en tuinbouw door de rechtstreekse en/of onrechtstreekse grondgebondenheid. Dit kan o.a. leiden tot problemen op het gebied van ruimtelijke ordening, beperkingen m.b.t. schaalconomie en vragen over de ruimtelijke kwaliteit op het platteland.

Bedrijfsstructuur

Landbouwbedrijven zijn overwegend familiale bedrijven (93,1% in 2005²) en zijn daardoor geheel of grotendeels afhankelijk van eigen grond, eigen kapitaal en eigen arbeid. Dit heeft vaak als gevolg dat er niet uitsluitend gemikt wordt op het maken van winst, maar dat ook andere doelstellingen, zoals het behoud van controle en het overdragen van een gezond bedrijf naar een volgende generatie, een rol kunnen spelen (Errington, 2002; Gasson et al. 1988). Landbouwbedrijven hebben ten slotte een kleine schaal, waardoor ze niet kunnen wegen op de prijsvorming en vaak afhankelijk zijn van leveranciers en/of afnemers.

2.3. Ondernemerschap en strategie

Hierboven bleek al dat Brink et al (2005) het zien van mogelijkheden voor het bedrijf beschouwen als een kenmerk van ondernemerschap. Deze auteurs zijn echter niet alleen van mening dat een ondernemer de mogelijkheden voor het bedrijf ziet, maar dat hij ze ook kan omzetten in actie. Hiervoor is volgens Richards en Bulkley (2007) een duidelijke strategie nodig bij het inzetten van de beschikbare middelen en productontwikkeling. In dit rapport gaan we er dan ook van uit dat ondernemerschap zich op de bedrijven uit door het aanhouden van een geschikte bedrijfsstrategie. Bij het verkennen van de literatuur rond ondernemerschap focussen we ons dan ook voornamelijk op bronnen m.b.t. het strategisch management.

Volgens Harling (1992) omvat strategisch management het opzoeken van de beste “fit” tussen de voorkeuren van de bedrijfsleider, de interne hulpbronnen van het bedrijf en de externe omgeving. Op basis van een interne analyse kunnen de sterke en zwakke punten van een bedrijf geanalyseerd worden op basis van doelstellingen van de ondernemer, terwijl een externe analyse de kansen en de bedreigingen in de omgeving van het bedrijf analyseert. De synthese van de externe en interne analyses resulteert dan in een bedrijfsstrategie (de Koeijer et al., 2003). Er bestaat een uitgebreide literatuur over de manieren waarop een strategie tot stand komt en op het bedrijf geïmplementeerd wordt, maar deze wordt niet behandeld in het kader van deze studie. Wij gaan hier enkel dieper in op de algemene principes van strategisch management en we beschouwen daarbij een brede economische context. De elementen die specifiek zijn voor een strategie in de land- en tuinbouwsector zullen dan beschreven worden in sectie 3.

² Eurostat (2007)

2.3.1. Definitie van een strategie

Net zoals ondernemerschap kan strategie op verschillende manieren beschreven worden, maar toch hebben alle definities gemeenschappelijke gronden. Er wordt namelijk benadrukt dat het essentieel is om zowel inzicht te hebben in de externe omgeving als in de beschikbare hulpmiddelen zodat men kan concurreren in de markt. De analyse van deze aspecten kan op verschillende manieren gebeuren. Een eerste analysemethode, voorgesteld door Ohmae (1983), vertrekt van de drie strategische C's: *customers, cooperation, competitors*³. Het uitgangspunt is hierbij dat een bedrijf, in de mate van het mogelijke, (i) de externe omgeving waarin het opereert probeert te beïnvloeden, (ii) zich differentieert om unieke waarde toe te voegen aan de producten en diensten en (iii) dieper inzicht probeert te krijgen in de markt, zijn segmentatie en de klanten. De drie strategische C's staan daarbij niet los van elkaar, maar interageren en beïnvloeden elkaar. Het tweede model is het EVR-model van Thompson (2001). Hij beschrijft strategie als de interactie tussen de externe omgeving (*environment*), de waarden van het bedrijf (*values*) en de hulpmiddelen (*resources*). In het ideale geval streeft een bedrijf naar een goede "match" met zijn omgeving en dit ondersteund door de beschikbare middelen en de bedrijfswaarden (Capon, 2008).

Het feit dat men een strategie heeft, heeft diverse voordelen voor het bedrijf. Zo worden over het algemeen minder middelen verspild, verhoogt de daadkracht van onderneming en stijgt de motivatie van de werknemers. Omdat een strategie ook de bestaansreden van de onderneming weergeeft, draagt het ook vaak bij tot de legitimiteit van het bedrijf en zijn activiteiten. Hoewel familiale bedrijven vaak het gevoel hebben dat een strategie voor hen minder van toepassing is, blijkt dit toch een misvatting. De voordelen die voortvloeien uit een weldoordacht en goed uitgevoerd strategisch proces zijn namelijk universeel uitvoerbaar: op een familiebedrijf en op een niet-familiebedrijf, op een grote multinational en op een klein lokaal bedrijf (Lambrecht en Broekaert, 2008).

2.3.2. Elementen die een strategie beïnvloeden

We gaven al aan dat een strategie ontstaat na de afweging van de interne factoren, zowel van het bedrijf als de bedrijfsleider, en de externe context. Beide worden in de volgende paragrafen summier besproken. Een meer uitgebreide bespreking volgt dan voor het specifieke geval van de land- en tuinbouw in sectie 3.

Interne factoren

Eén kenmerk dat alle bedrijven, ongeacht hun sector of activiteit, gemeen hebben is het feit dat zij middelen gebruiken om producten te produceren voor klanten en diensten te leveren voor de gebruikers. Deze middelen omvatten alle inputs die bedrijven gebruiken tijdens het productieproces of het leveren van de diensten. Er kan daarbij onderscheid gemaakt worden tussen (i) personeel, (ii) tastbare of fysieke middelen (bv. gebouwen, bureaus, fabrieken, opslagplaatsen, IT-systemen, machines en gemotoriseerde voertuigen), (iii) niet-tastbare middelen (zoals kennis, bedrijfscultuur en –imago, patenten, imago en reputatie van merken,

³ Klanten, samenwerking en concurrenten

goede contracten, enz.) en (iv) financiële middelen. Daarnaast kunnen middelen ook onderscheiden worden op basis van hun specificiteit. Zo zijn algemene middelen inputs die door ieder bedrijf verkregen en ingezet kunnen worden. Het gaat bijvoorbeeld om grond, ongeschoolde arbeid en financiering. Andere middelen zijn daarentegen meer bedrijfsspecifiek van aard en kunnen bijgevolg moeilijk aangekocht worden op de markt. Het gaat bijvoorbeeld over het vermogen om managementbeslissingen te nemen, intellectuele eigendommen, handelsgeheimen en de reputatie van merken (Capon, 2008; Carpenter & Sanders, 2007).

Met het oog op de strategie is het belangrijk dat bedrijven de sterke en zwakke punten van hun eigen middelen evalueren om zo een duidelijk inzicht te krijgen in hun mogelijkheden. Deze omvatten o.a. de mogelijkheden m.b.t. producten, markten en de groei, rekening houdend met de beperkte middelen (Capon, 2008; Carpenter & Sanders, 2007). Maar interne middelen, zowel van het bedrijf als de bedrijfsleider, zijn niet de enige factor die ondernemerschap beïnvloedt. In het kader van de monitoring van ondernemerschap⁴ blijkt namelijk dat sommige landen die hoog scoren voor menselijk kapitaal, maar dit niet vertaald zien in hun rangschikking met betrekking tot ondernemerschap. Dit wijst er volgens Clarysse et al. (2007) op het feit dat menselijk kapitaal een belangrijke maar niet noodzakelijke drijfveer is voor ondernemerschap.

Externe factoren

Er is ook een complex netwerk van externe factoren die een invloed hebben op het ondernemerschap en de bedrijfsstrategie. Een externe analyse van de economische omgeving van een bedrijf houdt in dat het bedrijf inzicht krijgt in de algemene economische krachten die binnen een sector werken en dat het die krachten ook kan evalueren (Olson, 2004). Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen de macro-economische omgeving, waarop bedrijfsleiders geen impact hebben, en de taakomgeving die ze wel (gedeeltelijk) kunnen beïnvloeden (Ondersteijn et al, 2006).

Elke organisatie heeft een uniek extern milieu dat een unieke impact heeft op de organisatie. Dit is o.a. een gevolg van het feit dat bedrijven op verschillende plaatsen gevestigd zijn en dat zij diverse bedrijfsstrategieën gebruiken met betrekking tot andere producten, diensten en klanten. Naast deze unieke context, hebben de individuele bedrijfsleiders ook een eigen visie op de wereld die hen omringt en dit beïnvloedt hun interpretatie van externe gebeurtenissen. Deze interpretatie kan zowel correct als incorrect zijn, afhankelijk van hun capaciteit om de externe krachten die hen beïnvloeden te begrijpen (Capon, 2008; Ondersteijn et al, 2006).

Traditionele manieren om inzicht te krijgen in de externe omgeving van een bedrijf zijn een analyse van de PEST of de PESTEL-factoren. Bij de eerste wordt nagegaan welke politieke, economische, socio-culturele en technologische factoren het bedrijf beïnvloeden, terwijl de tweede ook de natuurlijke omgeving (*environment*) en de wettelijke context (*legal*) in

⁴ Ondernemerschap wordt gemeten en opgevolgd in het kader van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Zie o.a. Clarysse et al. (2007), Lepoutre (2009) en <http://www.gemconsortium.org/>.

rekening brengt. Een andere mogelijkheid is om de competitieve omgeving van het bedrijf te analyseren aan de hand van Porter's vijfkrachtenmodel. Dit model gaat ervan uit dat elke bedrijfstak beïnvloed kan worden door vijf factoren of krachten: (i) interne concurrentie, (ii) de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt, (iii) de mate waarin er substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn, (iv) de macht van leveranciers en (v) de macht van afnemers (Capon, 2008; Carpenter & Sanders, 2007; Olson, 2004; Porter, 1980).

2.3.3. Algemene economische strategieën

Een strategie door de analyse van de externe omgeving te confronteren met de interne mogelijkheden en de beschikbaarheid van middelen. Volgens Porter (1980) kunnen er drie competitieve strategieën onderscheiden worden op basis van 2 variabelen: (i) de breedte van de markt die men wil bereiken en (ii) het aspect waarop geconcentreerd wordt (zie Tabel 1). De 3 geïdentificeerde strategieën zijn:

- **Kostenleiderschap**
Deze strategie mikt op een breed doelpubliek of een massamarkt met standaardproducten of diensten. De kosten worden daarbij beperkt via schaalconomieën, uiterst efficiënte productie of een zeer efficiënt distributieproces. Binnen de distributiesector volgt bv. Colruyt deze strategie.
- **Differentiatiestrategie**
Ook deze strategie richt zich op een massamarkt, maar doet dit door de klant toegevoegde waarde aan te bieden. Die differentiatie kan zowel reëel zijn (bv. door een hogere productkwaliteit) of bestaan in de perceptie van de klant (zoals een uitstekende reputatie van een merk). Traditioneel had Delhaize een differentiatiestrategie.
- **Focusstrategie**
Focusstrategieën mikken ten slotte duidelijk op een niche of een bepaald deel van de markt dat niet bediend wordt door de traditionele spelers in de sector. Bedrijven die een kostenfocusstrategie volgen proberen om een niche van prijsgevoelige klanten aan te boren. De focus ligt daarbij op het realiseren van de laagst mogelijke kosten door het gebruik van de goedkoopste inputs, productieprocessen, verpakkingen, leveringen en advertenties. *Hard discounters*, zoals Aldi en Lidl, volgen deze strategie. Toegevoegde waarde ligt aan de basis van een op differentiatie gerichte focusstrategie. Er wordt daarbij gemikt op een nichemarkt die gekenmerkt wordt door klanten die veel geld willen spenderen aan luxueuze goederen en diensten. Bioplanet is bijvoorbeeld een distributeur die deze strategie volgt (Capon, 2008; Lambrecht & Broekaert, 2008).

Tabel 1. Onderscheid tussen mogelijke competitieve strategieën (Bron: Porter, 1980)

Competitief voordeel \ Competitieve scope	Lage kost	Differentiatie
Breed doel	Kostenleiderschap	Differentiatie
Beperkt doel	Kost met focus	Differentiatie met focus

Porters indeling van competitieve strategieën is zeker niet de enige die in de literatuur beschreven wordt, maar het is wel de meest geciteerde. Treacy en Wiersema (1995) stellen bijvoorbeeld een opdeling voor die de nadruk legt op de klant. Volgens deze auteurs kunnen bedrijven hun klanten op drie domeinen bijkomende waarde aanbieden en zich zo van de concurrentie onderscheiden. Het gaat met name om (i) operationele uitmuntendheid, (ii) innovatief productleiderschap en (iii) partnerschap met de klant. Lambrecht & Broekaert (2008) gaan dan nog een stap verder en brengen een aantal classificaties samen om zo een nieuwe, synthetische classificatie voor te stellen. Omdat dit ons te ver zou leiden gaan we niet dieper in op deze nieuwe classificatie van bedrijfsstrategieën.

2.4. Definitie van ondernemerschap in de landbouw

In de voorgaande paragrafen kregen we een beter zicht op ondernemerschap en zijn beïnvloedende factoren. Op basis hiervan formuleren we nu een werkdefinitie van ondernemerschap in de land- en tuinbouw die gehanteerd zal worden in dit rapport. Deze definitie vormt dan het uitgangspunt voor de verdere uitdieping van de interne en externe factoren die bedrijfsstrategieën in de landbouw beïnvloeden in de volgende sectie.

Werkdefinitie:

Ondernemerschap in de land- en tuinbouw houdt in dat er rekening gehouden wordt met de **veranderingen en ontwikkelingen** in de (natuurlijke en maatschappelijke) omgeving van het bedrijf en in de markt. Tegelijkertijd moeten ook de **mogelijkheden van het bedrijf** productieproces, productiemiddelen en organisatievorm in rekening gebracht worden. In deze afweging spelen de **kenmerken van de bedrijfsleider** een grote rol. Het resultaat van deze afweging is een **bedrijfsstrategie** die aangeeft hoe het bedrijf zijn optimale rentabiliteit wil realiseren.

3. Strategievorming in de landbouw

In de vorige sectie verkenden we de literatuur rond ondernemerschap en legden we de verbinding met de bedrijfsstrategie. Er zijn auteurs die suggereren dat landbouwers geen ondernemers zijn en dat de sector ook niet vergeleken kan worden met andere sectoren. Er worden daarbij twee redenen aangehaald: (i) landbouwers hadden oorspronkelijk geen nood aan ondernemerschap omdat ze in een beschermde marktomgeving werkten en (ii) op landbouwbedrijven worden leiderschap en managementvaardigheden vaak niet geformaliseerd in een hiërarchie werkgever-werknemer (McElwee, 2005).

Het doel van deze sectie is nu om de factoren die ondernemerschap en vooral strategieën in de landbouw beïnvloeden meer uitgebreid te beschrijven. Volgens Olson (2004) is een strategie het actiepatroon dat een landbouwer gebruikt om zijn doelen en doelstellingen te realiseren. De strategie bestaat dan ook uit de aanpak en de stappen die ondernomen worden om de positie van de landbouwer te versterken, zijn klanten tevreden te stellen, om performantiedoelstellingen te behalen en de langetermijndoelstellingen te realiseren. De keuze voor een bepaalde strategie zal de landbouwer dan helpen om de juiste keuzes te maken in een onzekere omgeving. Vier vragen moeten daarbij beantwoord worden: (i) Wat wil ik doen? (ii) Wat zijn mijn sterkten en zwakten daarbij? (iii) Waarop moet ik de nadruk leggen en waarom? en ten slotte (iv) Wat moet ik doen om te concurreren, te overleven en mijn doelstellingen te realiseren? (Olson, 2004).

Zoals we al aanhaalden is een strategie het resultaat van de afweging tussen de externe omgeving en de interne mogelijkheden van het bedrijf. Specifiek voor de landbouwsector onderscheiden we qua externe factoren de markt en veranderingen in het Europese landbouwbeleid, de maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van landbouw en de ruimtelijke druk op de sector. Bij de interne factoren wordt onderscheid gemaakt tussen de productiefactoren, het productieproces, de organisatievorm en de ondernemersvaardigheden. Deze factoren zullen dan ook helpen om de meest gebruikelijke strategieën in de landbouw beter te begrijpen.

3.1. Externe factoren

Volgens Ondersteijn et al. (2006) is de externe omgeving van landbouwbedrijven alleen maar complexer geworden door de verschuiving van het beleid van een beschermde en gesubsidieerde landbouw naar een meer open en onafhankelijke sector. De externe omgeving van het landbouwbedrijf gaat echter verder dan alleen het beleid en bestaat volgens Olsen (2004) uit vier componenten (zie Figuur 1):

- Middelen (resources)

Naast de drie traditionele productiefactoren (land, arbeid en kapitaal) omvatten de middelen ook elementen zoals managementvaardigheden, kredieten, het weer en klimaat en informatiebronnen. Maar de belangrijkste “resource” is waarschijnlijk de bedrijfsleider, zijn kennis en zijn vaardigheden. Binnen dit rapport beschouwen we

deze elementen als onderdeel van de interne factoren en deze komen aan bod in paragraaf 3.2.

- **Markten**

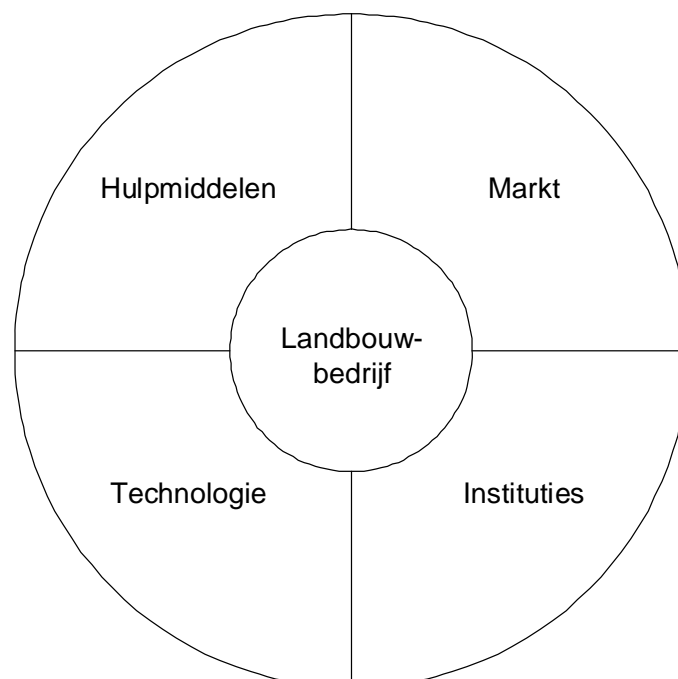
Het economische begrip markten verwijst naar de plaatsen waar producten en inputs gekocht en verkocht worden en waar de prijzen gevormd worden door het spel van vraag en aanbod. Afhankelijk van het product worden de markten voor landbouwproducten in meerdere of mindere mate gereguleerd door het beleid. Deze elementen worden besproken in paragraaf 3.1.1.

- **Instituties**

Met het begrip instituties wordt voornamelijk verwezen naar het Europese landbouwbeleid, maar landbouwers worden daarnaast ook geconfronteerd met de nationale wetgeving en het natuur- en waterbeleid. Ook de regels van banken en kredietinstellingen hebben een grote impact op de bedrijven, net zoals sociale instituties (bv. tradities, normen en waarden). Paragraaf 3.1.2 beschrijft de invloed die de omgeving - via instituties - uitoefent op landbouwbedrijven.

- **Technologie**

Technologie gaat verder dan alleen machines en omvat ook fysieke, mechanische en biologische processen, net zoals de informatie en managementvaardigheden die vereist zijn om dit alles te gebruiken. Aangezien de toepassingen van technologie zeer uitgebreid en sectorspecifiek zijn, zullen we in het kader van dit rapport niet dieper ingaan op de invloed van technologie op ondernemerschap. Dit aspect zal wel aan bod komen in een volgend rapport dat ingaat op innovatie in de landbouw.



Figuur 1. De economische omgeving van het landbouwbedrijf (Bron: Olson, 2004)

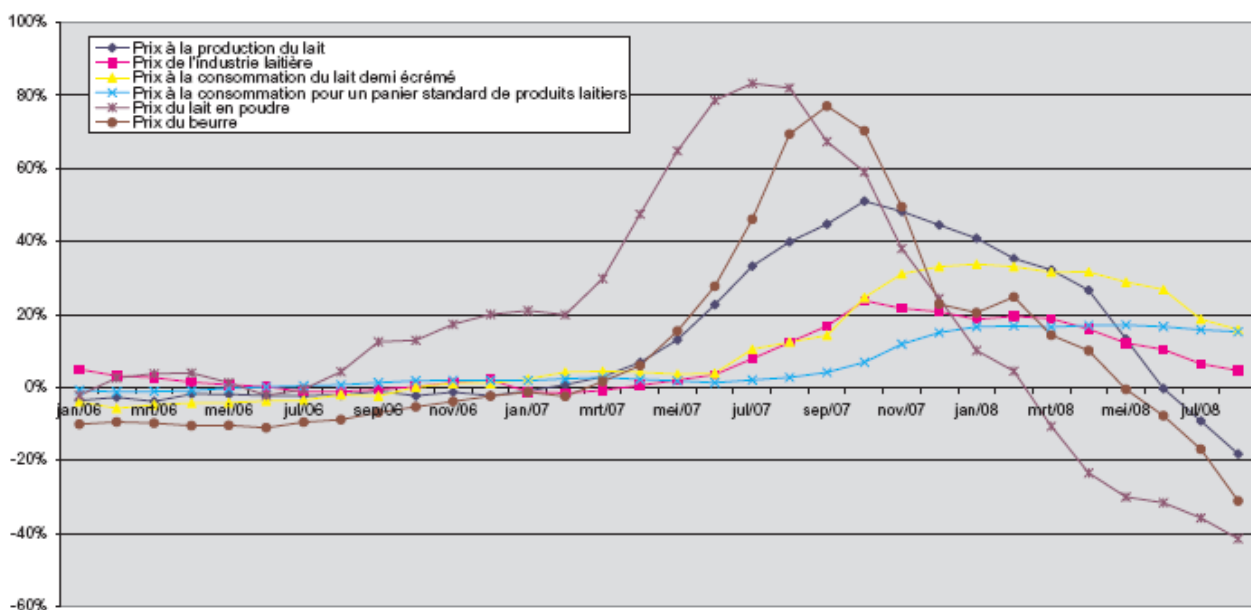
Om een landbouwbedrijf op een goede en rendabele manier te leiden, is het belangrijk dat een landbouwer zich bewust is van de verschillende facetten van de omgeving. Daarbij kan een

bepaalde component tijdelijk de bovenhand nemen (bv. bij de implementatie van een nieuwe technologie op het bedrijf), maar op langere termijn is een goede balans tussen de vier externe factoren noodzakelijk (Olson, 2004).

3.1.1. De markt en veranderingen in het beleid

In 1992 werd gestart met de afbouw van het EU-markt- en prijsbeleid en dit heeft geleid tot een daling van de overheidsgestuurde prijsstabilisatie en aanbodbeperking. Een goede afstemming van vraag en aanbod wordt vandaag meer en meer overgelaten worden aan de vrije markt. Er wordt van landbouwers verwacht dat zij datgene produceren waarvoor de markt bereid is een prijs te betalen en dat zij ook de risico's (zoals prijsdalingen en hoge inputprijzen) meer en meer zelf dragen.

Uit een studie van de FOD Economie (2008) blijkt bijvoorbeeld dat het inkomen van de melkveehouders door de hervorming van het Europese landbouwbeleid vandaag minder voorspelbaar is dan in het verleden. Figuur 2 toont aan dat de verschillende melkrijzen (uitgezonderd de prijs voor poedermelk) vrij constant bleven tot maart 2007, maar sindsdien werden er scherpe prijsstijgingen en –dalingen vastgesteld. Het inkomen is meer afhankelijk van het verloop van de marktprijs. Ook aan de kostenzijde worden de prijzen voor inputs zoals voeders en energie op mondiaal niveau bepaald.



Figuur 2. Evolutie van de prijzen in de verschillende stadia van de melkketen – procentuele wijzigingen t.o.v. het voorgaande jaar (Bron: FOD Economie, 2008)

Tegelijk met het beleid en de marktwerking is ook de consumentenvraag geëvolueerd en steeds verder gefragmenteerd. Elementen die hierin een rol speelden zijn productkwaliteit, gebruiksgemak, productieproces, enz. Anderzijds worden landbouwers ook geconfronteerd met de grotere macht van verwerkende en distributiebedrijven als gevolg van de concentratiebewegingen in deze sectoren.

3.1.2. Verandering in de omgeving

Een tweede groep evoluties omvatten de veranderingen in de omgeving van het landbouwbedrijf. We maken hierbij onderscheid tussen de maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van landbouw en de inperking van de gebruiksruimte die landbouw ter beschikking heeft.

Maatschappelijke verwachtingen

De maatschappelijke verwachtingen ten opzichte van landbouw zijn de voorbije jaren sterk geëvolueerd. Naast een economische bijdrage door voedselproductie, verwacht de maatschappij vandaag dat landbouw ook bijdraagt tot milieudoelstellingen, het landschap in stand houdt, erosie vermindert, sociale diensten verleent, enz. Het platteland wordt daarbij meer en meer beschouwd als gebruiksruimte, waar landbouw niet de enige gebruiker is en waar verschillende functies (zoals sociaal, ontspanning, natuurbehoud, ...) moeten worden ingevuld. Daarenboven zorgt de verstedelijkingsdruk in landelijke gebieden ervoor dat de traditionele harmonie tussen maatschappij en landbouw verbroken dreigt te worden.

De Nederlandse Sociaal-Economische Raad vertaalde de maatschappelijke verwachtingen in negen maatschappelijke waarden van de landbouw: (i) productiewaarde, (ii) ruimtebeheer en werkgelegenheid, (iii) voedselzekerheid, voedselveiligheid en dus onrechtstreeks ook de gezondheid van mens en dier, (iv) dierenwelzijn, (v) natuur en biodiversiteit, (vi) (cultuur)landschap en gebruiksnatuur, (vii) milieu en klimaat, (viii) diensten gerelateerd aan water en (ix) leefbaarheid van het platteland (SER, 2008). Deze waarden kunnen ook teruggevonden worden in het Vlaamse beleid. Probleem hierbij is dat veel van die verwachtingen nog niet leiden tot producten en diensten die door de landbouwer gevaloriseerd kunnen worden. Het gaat namelijk om publieke goederen en diensten waarvoor geen of onvoldoende functionerende markten bestaan.

Inperking van de landbouwgebruiksruimte

In een verstedelijkt gebied als Vlaanderen worden heel wat ruimtelijke beperkingen opgelegd aan de land- en tuinbouw. Hoewel landbouw de belangrijkste gebruiker van ruimte blijft in Vlaanderen (60% van de totale oppervlakte), moet het zijn claim op grond steeds vaker verdedigen in het licht van de groeiende verstedelijking en de druk op de biodiversiteit. Dit leidt tot een erg versnipperd landbouwareaal, de omzetting van landbouwgrond in bouwgrond, stijgende prijzen voor landbouwgrond en toenemende frictie met bewoners (het NIMBY-fenomeen). De verstedelijking biedt echter ook opportuniteiten voor afzet via korte ketens, aan- en afvoer van grondstoffen en tewerkstelling, terwijl de ruimtelijke uitvoeringsplannen kansen bieden om glastuinbouw en mestverwerking een plaats te geven (Van Gijsegem et al., 2009).

3.2. Interne factoren

Naast de externe factoren zijn er ook factoren die eigen zijn aan het bedrijf (interne factoren) die een invloed hebben op de bedrijfsstrategie. Deze omvatten kenmerken van het bedrijf en de bedrijfsleider. In de volgende paragrafen gaan we dieper in op de gebruikte productiemiddelen, het productieproces, de bedrijfsorganisatievorm en de traditionele ondernemersvaardigheden.

3.2.1. Productiemiddelen

Landbouwers kunnen produceren dankzij de inzet van productiemiddelen of productiefactoren. Traditioneel wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen kapitaal, grond en arbeid, maar sommige auteurs vermelden ook kennis en ondernemerschap als additionele productiefactoren. Tijdens het productieproces worden deze productiefactoren dan gecombineerd met allerlei non-factorinputs, zoals zaad, energie, meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen en veevoer.

Zoals hierboven al aangegeven werd is grond een uiterst belangrijk productiemiddel voor de landbouw. Het wordt gekenmerkt door een permanent karakter, ruimtelijke immobiliteit, heterogeniteit en alternatieve gebruiksmogelijkheden. Voor bepaalde functies van grond bestaan er substitiemogelijkheden die o.a. afhankelijk zijn van de grondgebondenheid van de productie, de technische mogelijkheden en de wettelijke regelingen (Silvis et al., 2002). Daarnaast spelen ook de pachtwetgeving en de steeds groeiende competitie voor grond een rol in de beschikbaarheid van deze productiefactor.

Het aantal arbeidskrachten in de landbouw, voornamelijk geleverd door gezinnen, is sterk gedaald sinds de jaren '50. De redenen hiervoor zijn de technische ontwikkeling, werkgelegenheid buiten de landbouw, demografische en sociale ontwikkelingen. Gezien de geringe interesse voor het uitoefenen van seizoensarbeid is men in bepaalde sectoren (o.a. fruitteelt) aangewezen op buitenlandse werkkrachten (Silvis et al., 2002).

Kapitaal is de derde productiefactor en deze weerspiegelt de vermogensbehoefte van een bedrijf. Naast de puur financiële aspecten worden ook productierechten, zoals quota, beschouwd als een onderdeel van het bedrijfskapitaal (Silvis et al., 2002).

3.2.2. Productieproces

De veranderende omgeving en de economische liberalisering leiden tot wijzingen in het bestaande productieproces en de manier waarop productiemiddelen ingezet worden. Naast intensifiëring en schaalvergroting van het bestaande productiepotentieel bestaan hiervoor nog heel wat andere mogelijkheden. Multifunctionaliteit is slechts één voorbeeld hiervan. In 1998 werd door de OESO in de verklaring van het Comité van Landbouwministers multifunctionaliteit van landbouw als volgt gedefinieerd (OECD, 2001):

“Beyond its primary function of producing food and fibre, agricultural activity can also shape the landscape, provide environmental benefits such as land conservation, the sustainable management of renewable natural resources and the preservation of biodiversity, and contribute to the socio-economic viability of many rural areas. Agriculture is multifunctional when it has one or several functions in addition to its primary role of producing food and fibre.”

Zoals de definitie aangeeft kan een landbouwer zijn productiefactoren niet alleen gebruiken voor de traditionele productie, maar wordt een deel van de inputs ook gebruikt om op een multifunctionele manier goederen en diensten te produceren. Zo kan een landbouwer bv. een deel van de melk die hij produceert (traditionele productie) verwerken tot yoghurt of boter (gediversifieerde productie). Deze goederen en diensten zijn vermarktbaar. Daarnaast worden er ook niet-vermarktbaar goederen en diensten geproduceerd, zoals landschap- en milieueffecten. Dit zijn in de meeste gevallen publieke goederen en diensten⁵ of externaliteiten⁶ van de productie en deze worden haast uitsluitend door de overheid vergoed (OECD, 2001).

Daarnaast kan het productieproces ook bijgestuurd worden om te voldoen aan de wensen van de consument. Voorbeelden hierbij zijn de biologische productie en de voorwaarden die gepaard gaan met kwaliteitslabels.

3.2.3. Bedrijfsorganisatievorm

Vlaamse landbouwbedrijven worden gekenmerkt door hun kleinschaligheid en familiale karakter (93,1% van de bedrijven zijn familiaal; Calus, 2009), maar toch kunnen deze bedrijven verschillende juridische vormen aannemen. Een eerste opdeling kan hierbij gemaakt worden tussen natuurlijke personen en vennootschappen. De eenmanszaak en het maatschap zijn voorbeelden van natuurlijke personen, terwijl de landbouwvennootschap (LV), de naamloze vennootschap (NV), de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (BVBA) en de coöperatieve vennootschap (CV of CVBA) vennootschappen zijn (Vrijens en Van Gijsegem, 2007).

Het nadeel van die juridische indeling is dat het een heel formele benadering is die meer informele bedrijfstypen buiten beschouwing laat. Het vertelt bovendien niet zo veel over “praktische” verschillen in bedrijfstypen wanneer meerdere spelers betrokken zijn. Landbouwbedrijven verkeren veelal in een afhankelijke positie ten opzichte van afnemers en leveranciers. Samenwerking kan daarvoor een oplossing zijn. Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen horizontale samenwerking, waarbij actoren op eenzelfde ketenniveau samenwerken, en verticale samenwerking, die gekenmerkt wordt door de samenwerking tussen verschillende schakels in de keten (Vuylsteke et al., 2009).

⁵ Publieke goederen zijn goederen die voor iedereen toegankelijk zijn (je kunt niemand uitsluiten) en waarvoor geen concurrentie bestaat aangezien de beschikbaarheid van het goed niet daalt na het gebruik door één individu.

⁶ Een externaliteit is een gevolg van een economische activiteit die wordt ervaren door onafhankelijke derden en deze kan zowel positief als negatief zijn.

Partners kunnen verschillende redenen hebben om samen te werken. Silvis et al. (2002) vermelden 3 redenen waarom boeren en tuinders coöperaties oprichten, maar deze redenen kunnen ook veralgemeend worden naar samenwerkingsverbanden in het algemeen. Het gaat om: (i) het benutten van schaalvoordelen (zoals bij het verwerken en afzetten van producten), (ii) het verkrijgen van marktmacht (o.a. als antwoord op asymmetrische informatie tussen boeren en toeleveranciers) en (iii) het versterken van de onderhandelingspositie ten opzichte van afnemers. Drie factoren beïnvloeden daarbij de behoefte aan samenwerking, namelijk (i) de structuur van de markt (hoe meer de marktform afwijkt van volledige mededinging, hoe groter de impuls tot het opbouwen van tegengewicht), (ii) de eigenschappen van de land- en tuinbouwproducten (grotere behoefte naarmate de producten meer bederfbaar zijn en meer het karakter hebben van een bulkproduct) en (iii) de betekenis van het product voor de inkomensvorming (er is vaak weinig animo om grote inspanningen te doen voor bijproducten in vergelijking met hoofdproducten) (Silvis et al., 2002). Daarnaast worden in de literatuur ook andere voordelen aangehaald van samenwerking. Risico van de niet-verkoop wordt bv. (gedeeltelijk) overgenomen door het samenwerkingsverband, er zijn schaalvoordelen wat leidt tot kostenbeheersing en –controle en via samenwerking kan er een breder assortiment samengesteld worden. Andere redenen voor samenwerking zijn een grotere focus van de telers op het “telen” (terwijl het samenwerkingsverband zich toelegt op andere taken zoals marketing en dienstverlening), ruimere terbeschikkingstelling van technische hulp, opslag, verpakken, logistiek en verkoop, legitimering en imago, positionering ten aanzien van de concurrentie en het houden, motiveren en aantrekken van personeel (Mathijs, 2007; Van Gijsegem en Gabriels, 2007). Samenwerking biedt ook voordelen met het oog op ondernemerschap. Samenwerkingsverbanden hebben namelijk een potentieel voordeel bij de start van een nieuw initiatief, aangezien zij een beroep kunnen doen op een brede waaier van kennis en netwerken (Clarysse et al 2007).

Hoewel deze voordelen zeer verschillend zijn, kunnen deze meer algemeen begrepen worden vanuit het oogpunt van de transactiekostentheorie. Deze gaat er namelijk van uit dat er aan iedere transactie⁷, onafhankelijk van de manier waarop deze georganiseerd is, transactiekosten verbonden zijn. Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen informatie-, onderhandelings- en controlekosten. Van economische actoren wordt dan verwacht dat zij zich zodanig gaan organiseren dat de transactiekosten geminimaliseerd worden (Verhaegen & Van Huylenbroeck, 2002; Vuylsteke et al. 2009; Williamson, 1991).

Horizontale samenwerking

De meest bekende (horizontale) samenwerkingsvorm is de coöperatieve samenwerking tussen landbouwers. Samenwerking in een coöperatieve bedrijfsvorm is volgens Van Dingenen et al. (2008) een verregaande vorm van structurele integratie waarbij gezamenlijk strategieën worden ontwikkeld en samen aan product- en procesontwikkeling gedaan kan worden. De concrete invulling van doelstellingen en taken kan echte verschillen van initiatief tot initiatief.

⁷ Transacties omvatten niet alleen het vermarkten van producten of diensten, maar ook het garanderen van kwaliteit of de transfer van kennis.

In de meeste gevallen zijn coöperaties georganiseerd als ondernemingen die diensten verlenen aan de aangesloten leden. Van Gijsegem en Gabriels (2007) en Silvis et al. (2002) onderscheiden vijf categorieën coöperaties op basis van hun hoofdactiviteiten: (i) aan- en verkoop van bedrijfsbenodigdheden, (ii) verwerking en vermarkting van land- en tuinbouwproducten, (iii) kredietverlening, (iv) afzet (o.a. via veilingen) en (v) overige diensten als verzekeringen, loonwerk, boekhouding en bedrijfshulp.

Coöperaties zijn dan wel het meest bekende en meest voorkomende voorbeeld van horizontale samenwerkingsverbanden, maar ze zijn zeker niet het enige voorbeeld. Andere voorbeelden zijn netwerken van hoeveproducenten, landbouwers die samen een kwaliteitslabel uitwerken en alle mogelijke voorbeelden van feitelijke verenigingen tussen landbouwers (bv. voor de uitwisseling of collectief vermarkten van producten).

Verticale samenwerking

Verticale samenwerking tussen een landbouwer en een actor in de keten is ook mogelijk. Vaak wordt hierbij een beroep gedaan op contracten en volgens Mathijs (2004) kunnen drie types contracten onderscheiden worden. Wanneer een afnemer zich contractueel verbindt een vooraf bepaalde hoeveelheid te kopen al dan niet tegen een vooraf bepaalde prijs, heeft men te maken met *afzetcontracten*. Er zijn hierbij geen voorwaarden i.v.m. het productieproces en dus behoudt de landbouwer op dit vlak de controle over het productieproces. Voorbeelden hiervan zijn melkveehouders die aan een private zuivelfabriek leveren. Bij *productiecontracten* heeft de landbouwer ook zekerheid over de afzet, maar veelal eist de afnemer meer controle over het productieproces, bv. via een lastenboek en door geregelde opvolging van het inputgebruik. Het klassieke voorbeeld hiervan waren de groentetelers in West- Vlaanderen die op contract aan diepvriesbedrijven leverden. Bij *factorcontracten* biedt de afnemer een markt, controleert hij het productieproces en levert ook een aantal belangrijke inputs of productiefactoren. De koper is meestal eigenaar van het product, zodat de boer “in feite een vergoeding voor zijn management krijgt” (Mathijs, 2004). Dit soort contracten staat heel dicht bij wat verticale integratie wordt genoemd en is kenmerkend voor de intensieve veehouderij (varkens, kalveren, pluimvee).

Deze voorbeelden onderstrepen het belang van verticale samenwerking bij de transfer van producten, maar er zijn ook andere voorbeelden mogelijk. Verticale samenwerkingsverbanden kunnen ook als doel hebben om de product- en proceskwaliteit te borgen via een systeem van integraal ketenbeheer, om een nieuw afzetkanaal op poten te zetten, om samen een product te ontwikkelen of om samen tegemoet te komen aan de vraag van een andere ketenactor of een derde partij (Vuylsteke et al., 2009). In tegenstelling tot de transfer van producten, die doorgaans gereguleerd wordt via contracten, varieert de organisatievorm van deze initiatieven sterk en moet deze beschreven worden naargelang van de situatie. Ook hierbij kan gebruik gemaakt worden van transactiekostentheorie om te begrijpen wat de meest geschikte organisatievorm is.

Samenwerking met niet-keten actoren

Naast samenwerking binnen de keten, zijn er in de voorbije decennia ook heel wat samenwerkingsverbanden ontstaan met belanghebbenden buiten de landbouw. Het gaat dan

bv. om samenwerking met de verschaffers van kapitaal of investeerders, werknemers, de overheid en andere actoren.

Enkele voorbeelden van samenwerking tussen landbouwers, burgers en bredere maatschappelijke actoren zijn:

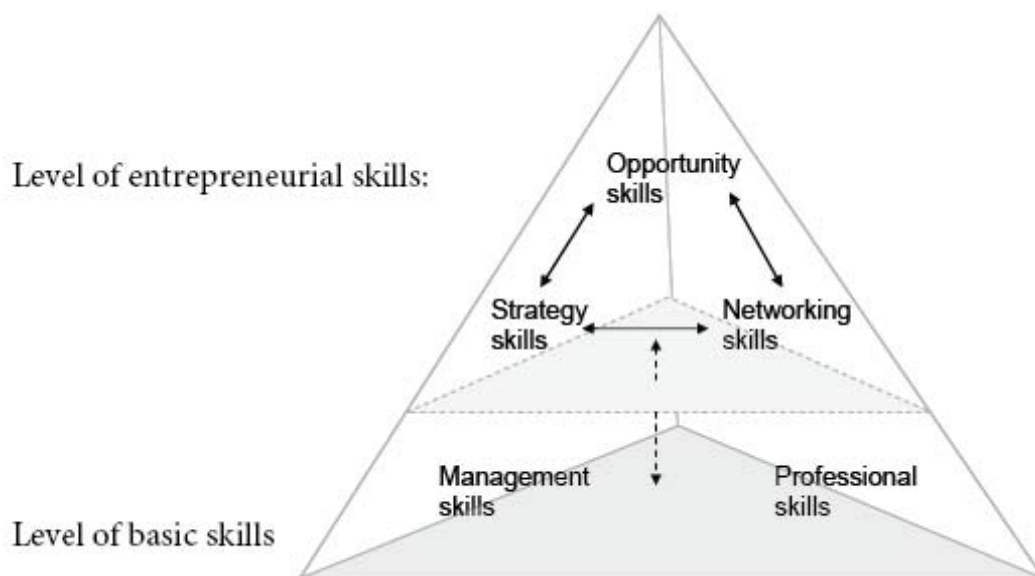
- Voedselteams⁸ zijn een samenwerking tussen boeren en consumenten. Binnen dit initiatief engageren de aangesloten burgers zich niet alleen om wekelijks bepaalde hoeveelheid voedingsproducten aan te kopen bij de betrokken producenten, zij werken ook zelf mee bij de praktische organisatie. Per groep is er een contactpersoon die zorgt voor de betalingen en de communicatie met de boeren en wordt er een specifieke opslagplaats afgesproken waar de bestelde pakketten opgehaald kunnen worden.
- Landbouwers en burgers kunnen ook samenwerken met het oog op natuurbeheer. In de praktijk kan dit leiden tot een agrarische natuurvereniging onder de noemer van “milieucoöperatie voor duurzaam natuurgebruik” (Deheegher, 2004). Uitgangspunt hierbij is dat de boeren hun private eigendomsrechten over hun kapitaalgoederen behouden en ook onafhankelijk blijven boeren, maar dat ze daarnaast ook een contract aangaan om bepaalde taken i.v.m. natuur en landschap uit te voeren voor de milieucoöperatie. De landbouwers krijgen daarvoor een vergoeding die gefinancierd wordt via lidmaatschapsgelden en bijdragen van de overheden of andere organisaties (Polman & Slangen, 2003).
- Ook de gebruiksovereenkomsten die in Vlaanderen bestaan tussen een landbouwer en een natuurvereniging kunnen gezien worden als een voorbeeld van dergelijke bredere samenwerking. Beheersovereenkomsten of contracten voor dijkbeheer door schapenherders zijn dan weer samenwerkingsverbanden tussen landbouwers en de overheid.
- Samenwerking hoeft niet alleen gericht te zijn op het leveren van producten of diensten, maar kan ook als doel hebben om nieuwe kennis te ontwikkelen. Zo werd Better3Fruit in 1989 opgericht als een joint-venture tussen de fruitboomkwekerij NV Johan Nicolai en de K.U. Leuven en met de Veiling Haspengouw als aandeelhouder. De samenwerking wil niet alleen nieuwe fruitvariëteiten ontwikkelen, maar ook nieuwe marktstructuren opzetten. De nieuw ontwikkelde appelrassen (o.a. Kanzi en Greenstar) mogen enkel geteeld worden door de telers die zich aan het clubconcept houden en een licentie per kilogram betalen. Het ras “Zari” kan enkel aangeplant worden door de telers die een teeltovereenkomst hebben (VILT, 2007a; 2007b; 2008).

3.2.4. Ondernemersvaardigheden

Uit onderzoek blijkt dat de relatie tussen management en economische performantie gedeeltelijk verklaard kan worden op basis van kenmerken zoals opleiding, ervaring of leeftijd. Toch zijn er ook andere factoren die een rol spelen (zoals motivatie, drijfveren en gebruikte informatiebronnen), maar tot voor kort bleek het zeer moeilijk om de invloed van deze factoren te meten (de Koeijer et al., 2003).

⁸ www.voedselteams.be

Deze vaststelling vormde het uitgangspunt voor het project “Entrepreneurial Skills of Farmers”. Dit onderzocht namelijk de vaardigheden⁹ die belangrijk zijn om een landbouwonderneming succesvol te leiden (de Wolf & Schoorlemmer, 2007). Vaardigheden werden daarbij gedefinieerd als de competenties die nodig zijn om de taken en de activiteiten die verbonden zijn aan de bedrijfsvoering succesvol af te ronden. Tegelijk gingen de onderzoekers er ook van uit dat deze vaardigheden ontwikkeld kunnen worden door leren en ervaring (Rudmann, 2008). Uit de projectresultaten blijkt dat zes groepen van vaardigheden onderscheiden kunnen worden, namelijk (i) professionele vaardigheden, (ii) managementvaardigheden, (iii) het herkennen van opportuniteiten, (iv) strategische vaardigheden en (v) vaardigheden i.v.m. samenwerken en netwerken. Er kan hierbij een onderscheid gemaakt worden tussen basis- en echte ondernemersvaardigheden (zie Figuur 3). De basisvaardigheden omvatten algemene managementvaardigheden en de basisvaardigheden die nodig zijn om als landbouwer een rendabel bedrijf te leiden. Opportuniteitsvaardigheden, strategische vaardigheden en netwerking en samenwerking worden beschouwd als de echte ondernemersvaardigheden omdat deze nodig zijn om een succesvol bedrijf op te starten en verder te ontwikkelen (De Wolf & Schoorlemmer, 2007; Rudmann, 2008).



Figuur 3. Piramide van vaardigheden (Bron: Rudmann, 2008)

Professionele vaardigheden

Het realiseren van een voldoende groot productievolume en een goede productkwaliteit zijn basisvoorwaarden voor alle landbouwers om succesvol te zijn. De vaardigheden die hiervoor nodig zijn worden beschreven als professionele vaardigheden. Deze hebben niet alleen betrekking op de kennis en het beheer van biologische processen, maar ook op de technische vaardigheden die hierbij nodig zijn, zoals IT. Gezien de groeiende complexiteit van de

⁹ We bespreken in dit rapport enkel de vaardigheden die nodig zijn om een goede ondernemer te zijn, maar gaan daarbij niet in op persoonlijke kenmerken. Hoewel deze twee begrippen sterk verbonden zijn met elkaar, beschouwen we (in navolging van het ESoF-project) persoonlijke kenmerken eerder als de voorwaarden die kunnen bijdragen tot de ontwikkeling van bepaalde vaardigheden.

omgeving worden professionele vaardigheden steeds belangrijker (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Managementvaardigheden

Vaardigheden omtrent bedrijfsbeheer zijn een tweede groep van vaardigheden die nodig zijn om een succesvol landbouwbedrijf te leiden. Er kan hierbij een onderscheid gemaakt worden tussen drie domeinen: financieel beheer en administratie, human resources en klantenbeheer (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Een goed financieel beheer en administratie maken het mogelijk om het bedrijf te monitoren, maar zijn ook nodig voor de planning en vormen een belangrijke hulp in de besluitvorming. Zo vormt de beheersing van bedrijfskosten een reële mogelijkheid om het inkomen te verhogen of – in slechte tijden – de inkomensdaling te beperken. Via instrumenten en de verworven inzichten kunnen ondernemers hun bedrijfsopzet of –voering op tijd bijsturen of de bakens verzetten (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Door schaalvergroting en verbredingsactiviteiten is er in de landbouw een groeiende vraag naar externe arbeidskrachten. Een landbouwer wordt dan werkgever, waardoor het beheer van menselijk kapitaal een toenemend belang kent in land- en tuinbouw. Dit vereist niet alleen een aantal sociale en organisatorische vaardigheden, maar ook een aantal psychologische kenmerken, zoals charisma en leiderschap, zijn hierbij van belang (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Klantenbeheer impliceert dat men oog heeft voor de behoeftes van de klant en de klantentevredenheid opvolgt. De informatie die men bij de klanten kan inwinnen maakt het mogelijk om de bedrijfsvoering, indien nodig, aan te passen (De Wolf & Schoorlemmer, 2007). Ook MLNV (2005) benadrukt het belang van afstemming met de afnemer. Een product dat aangepast is aan de wensen van de klant is namelijk minder gemakkelijk vervangbaar en laat ook de afhankelijkheid van de afnemer stijgen. Om rekening te kunnen houden met deze wensen moet de bedrijfsleider vaardigheden hebben op het vlak van marketing, verkoop en inzicht in de keten. Daarnaast winnen ook de promotie van eigen producten en onderhandelingsvaardigheden aan belang, zodat er van een goede ondernemer verwacht wordt dat hij de markt kent en naar de gepaste distributiekanaalen zoekt.

Opportunities herkennen

Het herkennen van opportuniteiten was een centraal element in onze definitie van ondernemerschap. Dit stelt ons namelijk in staat om een strategie en ontwikkelingstraject voor het bedrijf uit te tekenen. Deze vaardigheid is voor een groot stuk ook verbonden aan persoonlijke kenmerken en houdingen, zoals flexibiliteit, een proactieve houding, een openheid van geest en creativiteit. Ook innovatie vormt een deelaspect van opportuniteitsvaardigheden. Creatief denken, het vermogen om ideeën te genereren en een bereidheid om nieuwe dingen te proberen zijn hierbij basisvoorwaarden (De Wolf & Schoorlemmer, 2007). Andere elementen die onder ondernemersvaardigheden begrepen worden, zijn markt- en klantgerichtheid, het herkennen van mogelijkheden in de markt en identificeren van bedreigingen.

Het is vooral de veranderende omgeving waarin het landbouwbedrijf functioneert die ondernemers verplicht om deze vaardigheden te ontwikkelen zodat ze hun bedrijf in stand

kunnen houden. Het is hierbij erg belangrijk dat boeren de benodigde informatie vinden en gebruiken. Deelname aan sociale netwerken, communicatieve vaardigheden en technische vaardigheden op vlak van IT zijn elementen die zeker kunnen helpen om de benodigde informatie te verzamelen. Ook het beheer van risico's is hier direct aan gerelateerd (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Strategische vaardigheden

Uit het ESoF onderzoek bleek dat landbouwendernemers niet alleen opportuniteiten moeten herkennen en gebruiken, ze moeten daarnaast ook in staat zijn om feedback te krijgen en te gebruiken om hun persoonlijke competenties en de bedrijfsprocessen verder uit te bouwen. Zo kan de weloverwogen keuze voor een bepaalde strategie bijdragen tot het succesvol leiden van een bedrijf. Onder strategische vaardigheden vallen een brede waaier van vaardigheden, zoals:

- Strategisch beheer via het opstellen van doelstellingen en het nemen van belangrijke beslissingen. Dit impliceert dat nieuwe trends en ontwikkelingen al in een vroeg stadium gedetecteerd worden en dat ook de sterktes en zwaktes van een strategie bepaald worden.
- De persoonlijke bereidheid om feedback te krijgen en te gebruiken;
- De aanwezigheid van reflectievaardigheden die toelaten om na te denken over mogelijke alternatieven en om de eigen bedrijfsvoering kritisch in vraag te stellen;
- Het opvolgen en evalueren van zwakke punten in het bedrijf;
- De bereidheid en het vermogen om zich te vergelijken met en om te leren van andere landbouwbedrijven;
- Conceptueel denken, zodat belangrijke problemen herkend en geanalyseerd kunnen worden door de bedrijfsleider (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Samenwerken en netwerken

Samenwerking en netwerking vormen de laatste groep ondernemersvaardigheden. Men denkt hierbij veelal aan samenwerking onder landbouwers (horizontale samenwerking), zodat men schaalvoordelen of een sterkere onderhandelingspositie kan realiseren. Een bijkomend voordeel van samenwerking is dat men gebruik kan maken van de vaardigheden en de kennis van andere boeren in de groep. Kennis van de eigen kwaliteiten en die van anderen maakt het mogelijk om complementariteit te zoeken (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Vooraf de manier waarop gecommuniceerd wordt en het vertrouwen tussen de partners zijn essentiële elementen bij samenwerking. Netwerking is daarnaast van belang bij het aantrekken van externe competenties, informatie-uitwisseling en om contacten te onderhouden buiten de landbouwwereld. Gesprekken met stakeholders kunnen namelijk relevante informatie over trends, kansen en bedreigingen opleveren (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Professioneel ondernemerschap impliceert ten slotte ook actieve communicatie met de directe leefomgeving en contacten met de samenleving in het algemeen. De invloed van de burger op de bedrijfsvoering kan namelijk aanzienlijk zijn. Bezwaarschriften kunnen een beoogde vernieuwing of uitbreiding ernstig vertragen of zelfs blokkeren, zodat het voor de landbouwer

erg belangrijk is om zelf in overleg te treden met burens en andere belanghebbenden en om uit te leggen wat de bedoeling is. Ook een goed imago is belangrijk om het agrarisch belang door te laten wegen bij lokale, regionale en landelijke overheden (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Het overzicht van vaardigheden dat gegeven werd in de voorgaande paragrafen is zeer uitgebreid, maar niet alle ondernemersvaardigheden zijn in elke (deel)sector even belangrijk en hangt ook af van de gekozen bedrijfsstrategie. Op een landbouwbedrijf met agrotourisme zullen sociale vaardigheden belangrijker zijn, dan bv. in een zuiver akkerbouwbedrijf zonder personeelsleden. Een studie wijst verder ook op het belang van de voorkeuren van de echtgenote/partner in het bedrijf. Wanneer die openstaat voor verandering zal ook de landbouwerondernemer gemakkelijker bereid zijn risico's te nemen. Daarnaast blijkt ook dat het vaak de partners zijn die verbrede activiteiten op zich nemen (Mc Elwee, 2005).

3.3. Bedrijfsstrategie

De visie op het bedrijf en de omgeving wordt geconcretiseerd in een bedrijfsstrategie. Een bedrijfsstrategie bestaat uit drie componenten, de drie w's: Wat wil je bedrijf aanbieden? Wie behoort tot de doelgroep? En waarom differentieert het bedrijf zich daarmee van concurrenten en collega's? (Lambrecht en Broekaert, 2008). Bedrijfsstrategieën kunnen in de landbouw verschillende vormen aannemen. We vertrekken hierbij van de drie basisstrategieën van Porter die besproken werden in paragraaf 2.3.3 en combineren deze met de classificatie van strategieën in de landbouw die voorgesteld werd door Olson (2004). Dit overzicht heeft niet als doel om volledig te zijn, maar wil enkel een idee geven wat mogelijke strategieën zijn. Daarnaast kunnen verschillende strategieën ook gecombineerd worden op een bedrijf.

Kostenleiderschap

Net zoals bij de algemene strategie mikt kostenleiderschap in de land- en tuinbouw op het ontwikkelen van een lagekost-productiepositie en dit op basis van ervaring, grootte en/of efficiëntie van de verrichtingen (Olson, 2004). De bedrijfsleider zet hierbij in op schaalvergroting en verdere intensivering van de productie zodat de productiekosten gereduceerd en de marges vergroot kunnen worden. Ook processen zoals specialisatie, automatisering en efficiëntere inzet van de arbeid zijn hierbij van cruciaal belang. In veel gevallen beïnvloedt de keuze voor deze strategie ook langs welke kanalen de producten vermarkt worden. Het gaat doorgaans om lange afzetkanalen die gedomineerd worden door verwerkers en grootdistributie en waarbij standaardisatie en homogene producten een must zijn (MLNV, 2005).

Differentiatie strategie

Bij een *differentiatie strategie* wordt er gestreefd naar een unieke perceptie van het product bij de consumenten (Olson, 2004). Die productdifferentiatie gebeurt op basis van een bijzondere kwaliteit of van een product dat door de wijze van verpakking of verwerking extra

toegevoegde waarde levert. Omdat de realisatie van dergelijke producten gepaard gaat met aanzienlijke investeringen (o.a. voor de garantie van de productkwaliteit en de communicatie naar de klant) is het aangewezen dat het product gedurende een aantal jaren moeilijk uitwisselbaar blijft (MLNV, 2005).

Naast de klassieke kwaliteitslabels is ook verbreding of het halen van een inkomen uit (nieuwe) activiteiten die niet behoren tot de klassieke kerntaken van het landbouwbedrijf mogelijke voorbeelden van deze strategie. Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen vier types verbrede landbouw (Van Huylenbroeck et al., 2007):

- Verbreding door sociaal-toeristische activiteiten met o.a. hoevetoerisme, dagrecreatie en –educatie en zorgboerderijen,
- Verbreding door integratie van milieu, natuur en landschap in de bedrijfsvoering, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen agrarisch natuurbeheer en agrarisch landschapbeheer,
- Verbreding door productie en afzet van landbouwproducten of –diensten, zoals hoeveproducten, energie en nieuwe consumptiegoederen,
- Verbreding door uitbesteding van productiefactoren aan derden zoals grond en gebouwen, machines, dieren en menselijk kapitaal.

Naast de pure differentiatie strategie kan ook een *vooruitziende strategie* beschouwd worden als een voorbeeld van differentiatie. De klemtoon ligt hierbij met name op de doeltreffendheid van de marketing en de marktontwikkeling. Deze strategie kan naast een differentiatie- ook een niche- of focusstrategie omvatten (Olson, 2004).

Focusstrategie

Bedrijven die een zuivere *focus- of nichestrategie* volgen, streven ernaar om een kleine, maar goed gedefinieerde nichemarkt te bedienen (Olson, 2004). Dit kan o.a. gebeuren op basis van productdifferentiatie. Zo kan een product bijvoorbeeld voor een speciaal marktsegment geproduceerd worden. MLNV (2005) noemt hier als voorbeeld een tomaat met verhoogd lycopengehalte of melk met specifieke vetzuren.

Daarnaast beschouwen we ook strategieën die streven naar een *goede balans tussen prijs en kwaliteit* als een voorbeeld van een focusstrategie. Een landbouwer produceert dan goederen die hij in een bepaalde markt kan afzetten tegen een aanvaardbare prijs, maar tegelijk komt hij ook tegemoet aan de voorwaarden en kenmerken die door de koper opgelegd worden (zoals levering of hoeveelheid) (Olson, 2004). De certificatie voor één of meerdere kwaliteitsborgingssystemen of systemen voor integraal ketenbeheer (zoals bvb. EurepGap, BRC of IKM) kan hierbij een vehikel zijn om de kwaliteit te borgen en de afzet te garanderen (Vuylsteke et al., 2005).

Bedrijfsgerichte strategieën

Toch zijn er ook een aantal landbouwstrategieën die niet ingepast kunnen worden in de classificatie van Porter (1980). Deze richten zich namelijk niet op de twee dimensies die de auteur hierbij gebruikt (het aspect waarop de ondernemer zich wil differentiëren en de omvang van de markt waarop hij mikt), maar vertrekken enkel vanuit het landbouwbedrijf.

Het doel van een *groeistrategie* is om de schaal van het bedrijf te laten toenemen. Het effect van deze strategie kan gemeten worden op basis van de verkoop, de nettowaarde van het

bedrijf, de winst, de oppervlakte of het aantal dieren. In de praktijk volgen de meeste landbouwbedrijven deze strategie, maar vaak ziet de bedrijfsleider dit niet als een strategie (Olson, 2004).

Zodra een bedrijf een bepaalde strategie doorlopen heeft en de beoogde marktpositie gerealiseerd werd, kan het voor een *beschermende strategie* opteren. Deze heeft als doel om die veilige marktpositie te behouden, te beschermen en te versterken (Olson, 2004).

Het kan ook een strategie zijn om *geen strategie* te hebben, maar te reageren om de mogelijkheden die zich aandienen. De belangrijkste reden hiervoor is dat een bedrijfsleider geen mogelijkheden ziet om een competitief voordeel voor zijn bedrijf of zijn producten te ontwikkelen, zodat hij onmogelijk kan concurreren in de markt (Olson, 2004).

Als de huidige strategie niet functioneert of niet gerealiseerd kan worden, kan er nood zijn aan een *strategische of operationele aanpassing*. Dit omvat het herdefiniëren en/of reduceren van de doelstellingen waarop de originele strategie gebaseerd was tot meer realistische niveaus (Olson, 2004).

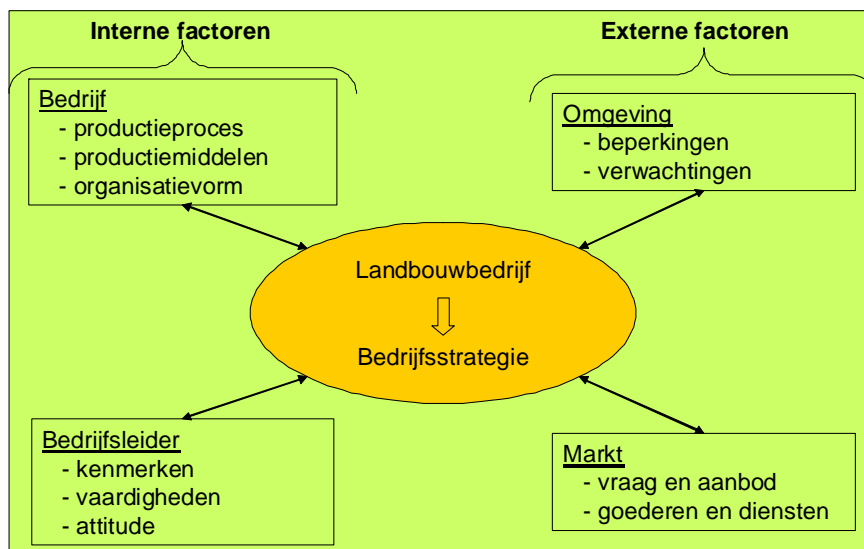
Uit het overzicht van deze strategieën in de land- en tuinbouw blijkt dat iedere ondernemer op zijn eigen manier naar zijn bedrijf, zijn omgeving en naar zichzelf kijkt en dus voor zichzelf andere kansen en mogelijkheden ziet. Er is dus ook niet één bepaalde strategie die wordt gevolgd: er zijn bijna net zoveel strategieën als er ondernemers zijn. Wel vormt iedere strategie een mix van bepaalde deelstrategieën (MLNV, 2005). Na de identificatie van een strategie is het belangrijk dat de ondernemer consequent een koers vaart die aansluit bij zijn strategische type en dat hij beslissingen op lange termijn daarop afstemt: productieproces, organisatiestructuur, personeelsbeleid, aankoopbeleid, marketing... In de literatuur kunnen er zelfs aanwijzingen gevonden worden dat verschillende bedrijfsstrategieën veelal leiden tot andere bedrijfsstructuren, management en operationele praktijken, maar de strategische keuze heeft effect op de performantie van het bedrijf (Ondersteijn et al., 2006).

Er kan ten slotte ook een verband gelegd worden tussen strategieën en bedrijfsstijlen (Lepoutre et al., 2004). Een bedrijfsstijl wordt volgens Van der Ploeg (1999) gedeeld door meerdere boeren en vormt een intern samenhangend geheel van strategische opvattingen omtrent de wijze waarop landbouwactiviteiten georganiseerd moeten worden. Zo onderscheidt Vandermersch (2004) bijvoorbeeld 7 bedrijfsstijlen in de Vlaamse melkveehouderij: fijnreguleerder, kostenbespaarder, groeier, arbeidsbespaarder, verbreder binnen de landbouw, verbreder buiten de landbouw en uitboller. Zoals uit de benamingen blijkt is er een gedeeltelijke overlap tussen strategie en bedrijfsstijlen in de landbouw, maar we gaan hier niet dieper op in.

4. Bestuderen en opvolgen van ondernemerschap in de landbouw

4.1. Conceptueel kader

In de vorige paragrafen gingen we ervan uit dat een strategie beschouwd kan worden als uiting van ondernemerschap. Bij het formuleren van zijn strategie wordt van een bedrijfsleider namelijk verwacht dat hij niet alleen rekening houdt met zijn eigen kenmerken, de bedrijfsfactoren en de beschikbare middelen, maar dat hij dit ook doet in de context van een externe omgeving. Deze algemene principes uit het domein van strategisch management werden vervolgens ook toegepast voor de specifieke situatie van de land- en tuinbouwsector. Om de relatie tussen alle elementen te visualiseren werd een conceptueel kader uitgewerkt en dit wordt afgebeeld in Figuur 4. Uit deze figuur blijkt dat de kenmerken van het bedrijf en de bedrijfsleider de belangrijkste interne factoren zijn, terwijl de externe factoren verwijzen naar de omgeving en de markt waar het vraag en aanbod naar de landbouwproducten in evenwicht gebracht worden.



Figuur 4. Conceptueel kader om ondernemerschap in de land- en tuinbouw te bestuderen

Dit schema werd opgesteld op basis van de algemene literatuur rond strategisch management en enkele voorbeelden uit de land- en tuinbouwsector. Het moet in de toekomst dan verder getoetst worden aan de praktijk en aangepast worden op basis van de resultaten. Zo moet er o.a. beter inzicht verkregen worden in het belang van elk van de vermelde factoren en de manier waarop zij hun invloed uitoefenen. In de volgende paragraaf worden al een aantal instrumenten beschreven die gebruikt kunnen worden om ondernemerschap in de landbouw beter te beschrijven.

4.2. Meten en opvolgen van ondernemerschap

Lepoutre (2009) beschrijft verschillende manieren en instrumenten die gebruikt kunnen worden om ondernemerschap over de sectoren heen te meten. In de volgende mate worden enkele voorbeelden van dergelijke instrumenten beschreven.

Een eerste instrument is de *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) en dit instrument heeft als doelstelling om ondernemerschap te beschrijven en te analyseren voor verschillende sectoren en voor een uitgebreide groep landen (Clarysse et al, 2006). De Total Entrepreneurial Activity (TEA) of totale ondernemersgraad in een land of regio wordt hierbij als de belangrijke indicator beschouwd. Dit is het percentage van de beroepsbevolking dat actief betrokken is bij het opzetten van een onderneming of in de voorbije drie jaar een eigen onderneming heeft opgericht. Het gaat dus om een combinatie van twee variabelen: het aantal “nascent entrepreneurs” en het aantal ondernemers in “new firms”. De eerste variabele geeft aan hoeveel personen het voorbij jaar activiteiten verrichtten om een nieuwe onderneming op te starten, zonder dat daarbij al lonen uitgekeerd werden voor een periode langer dan 3 maanden. De tweede variabele omvat de personen die recent een onderneming opstartten waarbij al lonen werden uitgekeerd voor een periode meer dan 3 maanden, maar met een maximum van 42 maanden. De focus van TEA ligt dus zuiver op het opstarten van nieuwe bedrijven door individuen en houdt geen rekening met de ondernemingsactiviteiten van bestaande en grote bedrijven. Ook andere kenmerken van ondernemerschap, zoals de graad van innovativiteit, groeigerichtheid of nieuwe dynamieken binnen een bedrijf, worden niet in rekening gebracht bij de berekening van de TEA (Clarysse et al, 2007; Lepoutre, 2009).

Een tweede mogelijkheid om ondernemerschap te meten is via het *aantal nieuwe ondernemingen*. Hierbij vertrekt men van de veronderstelling dat wie een nieuwe onderneming start zeker over ondernemende karakteristieken beschikt. De effectieve meting gebeurt dan op basis van het aantal nieuwe BTW-nummers of RSZ-declaraties voor de NACE-BEL codes van de sector(en) die men wil bestuderen (Lepoutre, 2009).

Ondernemerschap kan ook gemeten worden aan de hand van de *turbulentie*. Dit is de verhouding van intredende en uitredende bedrijven binnen een industrie, regio of land. Uitgangspunt hierbij is dat nieuwe bedrijven nieuw kapitaal en nieuwe ideeën met zich meebrengen, terwijl faillissementen niet-succesvolle ideeën uit de economie trekken (Lepoutre, 2009).

Multiple business ownership is een indicator voor de dynamiek van het opstarten van nieuwe bedrijven door individuen die al eigenaar zijn van een ander bedrijf. Volgens Lepoutre (2009) is dit model ook zeer relevant voor de land- en tuinbouwsector. Een groeiend aandeel van de Vlaamse landbouwers heeft namelijk verbrede activiteiten op zijn bedrijf, terwijl anderen ook werken buiten het bedrijf.

Ten slotte kan ondernemerschap ook gemeten worden op basis van het aantal *innovaties*. Op bedrijven formaliseert ondernemerschap zich namelijk vaak in de vorm van innovatie. Hoewel het niet eenvoudig is om het begrip innovatie duidelijk te definiëren en af te leiden, bestaat er in Nederland wel een “Innovatiemonitor” (Lepoutre, 2009).

Zoals hierboven al aangehaald werd lijkt elk van deze instrumenten op het eerste gezicht toepasbaar voor de land- en tuinbouwsector. Er is echter verder onderzoek nodig (o.a. naar de beschikbaarheid van gegevens) om na te gaan welke methodes het meest geschikt zijn om ondernemerschap in de land- en tuinbouw te meten.

5. Conclusie

5.1. Landbouwers in een veranderde omgeving

Landbouwers staan vandaag voor de grote uitdaging om een rendabel bedrijf te leiden en voldoende inkomen te genereren voor hun gezin in een sterk wijzigende omgeving. Zo is de focus van het Europese landbouwbeleid verschoven naar een meer marktgerichte productie, zijn de maatschappelijke verwachtingen ten opzichte van landbouw steeds hoger geworden en moeten de landbouwers rekening houden met de schaarser wordende middelen. In Vlaanderen is er vooral een grote druk ontstaan op de beschikbare grond en het ruimtegebruik op het platteland.

Om aan deze veranderingen tegemoet te komen is het niet langer voldoende om een goede landbouwer en manager te zijn, maar moet de bedrijfsleider een echte ondernemer worden die in staat is om in te spelen op externe ontwikkelingen en opportuniteiten. Hoewel ondernemerschap een centraal begrip is in de economische literatuur, is de kennis over agrarisch ondernemerschap beperkt. De economische logica kan namelijk niet altijd doorgetrokken worden vanwege het specifieke karakter van de land- en tuinbouwsector. Het gaat dan met name om het biologische karakter van het productieproces, het feit dat er primaire producten geproduceerd worden, de grote verwevenheid tussen natuurlijke en menselijke processen, de grondgebondenheid van de productie en de familiale bedrijfsstructuur.

5.2. Factoren die leiden tot een strategie

Dit rapport vertrok van het uitgangspunt dat een ondernemer kansen ziet voor zijn bedrijf en deze ook kan toepassen in zijn bedrijfsvoering. Een bedrijfsstrategie kan hierbij een handige hulp zijn. Vertrekkend vanuit de principes van strategisch management bestudeerden we de interne en externe factoren die een strategie in de landbouw beïnvloeden. Het gaat enerzijds om de kenmerken van het bedrijf en de bedrijfsleider en anderzijds om de verwachtingen en beperkingen vanuit de omgeving en de vraag naar en aanbod van goederen en diensten. Door het identificeren van bedrijfsstrategie, op basis van externe en interne factoren en de eigenschappen van de bedrijfsleider, kan er dan gestreefd worden naar een optimale rentabiliteit van het bedrijf.

5.2.1. Externe factoren

Het landbouwbeleid en de markt vormen een eerste aspect van de externe factoren die strategieën en ondernemerschap in de landbouw beïnvloeden. Dit zijn echter factoren op een macro-economisch niveau, waar landbouwers weinig tot geen invloed op hebben. Ze kunnen echter wel inspanningen doen om deze elementen zo goed mogelijk te begrijpen en waar mogelijk op te nemen in hun bedrijfsvoering. Uit de onderzoeksresultaten van het ESoF-

project blijkt namelijk dat de hervormingen van het een landbouwbeleid een positieve stimulans zijn voor ondernemerschap. Het zijn namelijk die bedrijven die niet afhankelijk zijn van subsidies maar een marktgerichte houding hebben, die mogelijkheden en een goede toekomst zien voor hun bedrijf (De Wolf & Schoorlemmer, 2007).

Ook op de maatschappelijke verwachtingen ten opzichte van landbouw hebben de individuele bedrijfsleider geen invloed, maar deze kunnen ook leiden tot opportuniteiten voor bepaalde landbouwondernemers. De vele mogelijkheden van verbrede landbouw (hoevetoerisme, directe verkoop, landschapszorg, natuurbehoud, enz.) zijn hier een voorbeeld van.

5.2.2. Interne factoren

De ondernemersvaardigheden van de bedrijfsleider zijn slechts één aspect van de interne factoren, maar wel een belangrijk aspect wat betreft het beleid en de mogelijkheden om ondernemerschap te ondersteunen. Men zou er namelijk vanuit kunnen gaan dat die vaardigheden aangeboren kwaliteiten zijn, maar uit de resultaten van het Europese ESoF-project blijkt duidelijk dat iedere landbouwer zijn vaardigheden verder kan ontwikkelen en dus kan groeien in ondernemerschap. Lessen, trainingen, praktische leermethodes en netwerken kunnen hierin een rol spelen (De Wolf & Schoorlemmer, 2007). Een hindernis hierbij is wel dat landbouw niet beschouwd kan worden als een homogene sector. Het is eerder een sector die opereert in een complexe en multidimensionale omgeving. Gevolg is dat ook de landbouwers niet beschouwd kunnen worden als een homogene groep (Rudmann, 2008).

Daarnaast zijn er ook mogelijkheden om aan ondernemerschap te werken via bedrijfsorganisatie. Zo zijn vennootschappen in bepaalde gevallen een meer geschikt alternatief dan bedrijfsvoering als natuurlijke persoon en kunnen er ook voordelen gegeneerd worden door samenwerking.

5.3. Meten van ondernemerschap

Het inzicht in de verschillende factoren die een bedrijfsstrategie en dus ondernemerschap beïnvloeden helpt ons echter nog niet om ondernemerschap te meten en zijn belang in te schatten voor de Vlaamse land- en tuinbouw. Er bestaan verschillende instrumenten om ondernemerschap in een algemene economische context, maar voor de specifieke situatie van land- en tuinbouw zijn weinig gegevens bekend. Lepoutre (2009) probeerde om hiervoor een aanzet te doen op basis van de GEM-data. Uit de cijfers blijkt dat in 2002 3% van de landbouwondernemingen ook nieuwe ondernemingen waren. Dit percentage is minder dan de helft van het aantal nieuwe ondernemingen in de volledige Vlaamse economie, namelijk 7%. En aangezien dit laatste cijfer is al laag is in vergelijking met de andere bestudeerde landen zou daaruit besloten kunnen worden dat de graad van ondernemerschap in de landbouw erg laag is. Maar omschrijft dit cijfer nu de werkelijke graad van ondernemerschap in de landbouw? Zoals hierboven al werd aangegeven beschouwt de TEA enkel het aantal bedrijfsleiders van nieuwe of jonge bedrijven ten opzichte van de totale beroepsbevolking. Binnen dit rapport bekeken we ondernemerschap echter een stuk breder. Ondernemerschap

omvat daarbij niet alleen het opstarten van een nieuw bedrijf of bedrijfsovername, maar ook de manier waarop een bestaand bedrijf geleid wordt. Het gaat dan ook over de manier waarop er omgegaan wordt met veranderingen in de omgeving, het benutten van opduikende kansen en opportuniteiten en dus ook met de overlevingskansen en slaagkansen van het bedrijf vandaag en in de toekomst.

5.4. Verder onderzoek over ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw

Dit rapport staat niet alleen in het onderbouwen en ondersteunen van een (potentieel) beleid gericht op de stimulering van ondernemerschap. Er wordt op dit moment nog gewerkt aan een indicatorenset en twee andere rapporten die het concept van agrarisch ondernemerschap verder moeten onderbouwen.

Het ILVO werkt aan de ontwikkeling van indicatoren om ondernemerschap te meten. Het zal dan mogelijk worden om via een vragenlijst bij de bedrijfsleider inzicht te krijgen in zijn ondernemerschap. Indien dit gebeurt bij een representatieve steekproef zouden de resultaten ook geëxtrapoleerd worden voor de volledige sector. Een dergelijke bevraging heeft daarnaast ook als voordeel dat het verband tussen ondernemerschap en bedrijfsstrategieën verduidelijkt kan worden en dat men een beter inzicht krijgt in het belang van strategie voor de bedrijfsleiders en de frequentie van elk van de voorkomende strategieën.

De nota “Ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw - Beleidsinstrumenten” bestudeert de instrumenten die vandaag al beschikbaar zijn om ondernemerschap te stimuleren en dit voor de beleidsdomeinen Landbouw en Visserij en Economie.

Daarnaast wordt er ook een studie uitgevoerd die dieper ingaat op innovatie in land- en tuinbouw. Deze sluit aan op het eerdere studiewerk door Deuninck et al. (2007; 2008) en heeft als doel om het innovatiebeleid en –instrumentarium in land- en tuinbouw te vergelijken met andere sectoren.

Referenties

BRINK, M., VAN HINTUM, M., OENEMA, A. R. & VOERMANS A. (2005). “Agrarisch ondernemerschap, bestaat dat?” Stichting Ruraal Wageningen, Wageningen.

CALUS, M. (2009). Factors explaining farm succession and transfer in Flanders. PhD thesis, Universiteit Gent, Gent.

CAPON, C. (2008). Understanding strategic management. Pearson education Limited, Harlow. 419 p.

CARPENTER, M.A. & SANDERS, W.G. (2007). Strategic management: a dynamic perspective: concepts and cases. Pearson Education, Upper Saddle River. 687 p.

CHADDAD, F. & M. COOK (2004). Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. Review of Agricultural Economics 26, 348.360.

CLARYSSE, B., CRIJNS, H., KNOCKAERT, M., MANIGART, S., MEULEMAN, M., VAN ACKER, T. & VERMEULEN, S. (2007). Global Entrepreneurship Monitor 2006. Rapport voor België en Vlaanderen. Universiteit Gent en Vlerick Leuven Gent Management School in het kader van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie. 83 p.

COMMISSIE VAN DE EUROPESE GEMEENSCHAPPEN (2003). Groenboek Ondernemerschap in Europa. 29 p.

DEHEEGHER, T. (2004). Organisatievormen landbouw – natuur. BVLE-symposium ‘Nieuwe organisatievormen in landbouw, voeding en platteland’.

DE KOEIJER, T.J., WOSSINK, G.A., SMIT, A.B., JANSSENS, S.R.M., RENKEMA, J.A. & STRUIK, P.C. (2003). Assessment of the quality of farmers’ environmental management and its effects on resource use efficiency: a Dutch case study. Agricultural Systems, 78, 85–103.

DE WOLF, P. & SCHOORLEMMER, H. (Eds.) (2007). Exploring the significance of Entrepreneurship in Agriculture. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Switzerland. www.esofarmers.org.

DOLLINGER, M.J. (2003). Entrepreneurship – strategies and resources. Pearson International Edition, New Jersey.

ERRINGTON, A. (2002). Handing over the reins: a comparative study of intergenerational farm transfers in England, France and Canada. Paper presented at the Xth Conference of the European Association of Agricultural Economists in Zaragoza, Spain.

EUROSTAT (2007). Statistical data (<http://ec.europa.eu/eurostat/>).

FOD ECONOMIE (2008). Recente ontwikkelingen in het verloop van de prijzen en kosten in de melkketen. Federale Overheidsdienst Economie, K.M.O., Middenstand en Energie. 52p.

GASSON, R., CROW, G., ERRINGTON, A., HUTSON, J., MARSDEN, T. & WINTER, D. M. (1988). The farm as a family business: a review. *Journal of Agricultural Economics* 39 (1), 1-41.

GRAY, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.

HARLING, K. (1992). A test of the applicability of strategic management to farm management. *Canadian Journal of Agricultural Economics* 40, 129–139.

HÉBERT, R.F. & LINK, A.N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 39-49.

HENDRIKSE, G.W.J. (2004). Nieuwe Organisatievormen in Landbouw, Voeding en Platteland. BVLE-symposium 'Nieuwe organisatievormen in landbouw, voeding en platteland'.

LAMBRECHT, J. & BROEKAERT, W. (2008). Het roer omgooien. Strategische verandering van het familiebedrijf. Roularta Books, Roeselare. 213 p.

LEPOUTRE, J. (2009). Ondernemerschap en landbouw. Toepassingen voor de Vlaamse land- en tuinbouw. Versie 29 mei 2009. 38 p.

LEPOUTRE, J., MATHIJS, E., NEVENS, F., VAN PASSEL, S. EN VAN HUYLENBROECK, G. (2004). Indelingen van Vlaamse land- en tuinbouwbedrijven: een analyse en beleidsaanbevelingen. Steunpunt Duurzame Landbouw. Publicatie 11. 64 p.

MATHIJS, E. (2004). De nieuwe landbouw. Leuven, Uitgeverij Acco

MATHIJS, E. (2007). Collaboration in the agrofood sector: an exploration. BVLE lezing 31.01.2007

MCELWEE, G. (2005). Developing entrepreneurial skills in Agriculture. A literature review on entrepreneurship in Agriculture. Developing Entrepreneurial skills of farmers; EU Sixth Framework programme, SSPE-CT-2005-006500. www.esofarmers.org. 77 p.

MLNV. (2005). Kiezen voor landbouw. Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, 2005

OECD (2001). *Multifunctionality. Towards an analytical framework*. Paris: OECD.

OHMAE, K. (1983). *The mind of the strategist*. The Penguin Business Library.

ONDERSTEIJN, C.J.M., GIESEN, G.W.J. & HUIRNE, R.B.M. (2006). Perceived environmental uncertainty in Dutch dairy farming: the effect of external farm context on strategic choice. *Agricultural systems*, 88, 205-226.

OLSON, K.D. (2004). *Farm management: principles and strategy*. Iowa State Press, Ames. 429 p.

POLMAN, N.B.P. & SLANGEN, L.H.G. (2003). Contractuele arrangementen voor het beheer van natuur en landschap. In: van der Heide, C. M., van Ierland, E.C., van den Bergh, J., Polman N.B.P. & Slangen L.H.G. (2003). Position paper geschreven in het kader van het NWO-programma Milieu en Economie: "Incentives structures and optimal management of nature and landscape"

PORTER, M.E. (1980). *Competitive Advantage*. New York, Free Press.

RÉVIRON, S., VUYLSTEKE, A. & VAN HUYLENBROECK, G. (niet gepubliceerd). Hybrid firms and the distribution of decision-making power within sustainable food supply chain initiatives. In Wiskerke, Van Huylenbroeck & Kirwan (Eds.), *Sustaining food supply chains: grounded perspectives on the dynamics and impact of new modes of food provision*. Aldershot: Ashgate.

RICHARDS, S.T. & BULKLEY, S.L. (2007). *Agricultural entrepreneurs: the first and the forgotten?* Paper prepared for the Hudson Institute, Center for Employment Policy, Entrepreneur Series. 34 p.

RUDMAN, C. (2008). *Entrepreneurial skills and their role in enhancing the relative independence of farmers. Results and recommendations from the research project "Developing Entrepreneurial skills of farmers"*. Research Institute of Organic Institute FiBL, Frick. 112 p.

SER (2008). *Waarden van de Landbouw. Advies .Uitgebracht aan de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit*.

SILVIS, H.J., SLANGEN, L.H.G., BREMMERS, H.J., HEIJMAN, W.M.J. & JONGENEEL, R.A. (2002). *Handboek agrarische economie en beleid: bedrijven, ketens en groene ruimte*. Stenfert Kroese, Groningen. 272 p.

THOMPSON, J.L. (2001). *Strategic Management*. London, Thomson Learning.

VANDERMERSCH, M. (2003). *Bedrijfsstijlen en efficiëntie van de Vlaamse melkveehouderij. Resultaten van het onderzoeksproject "Structuur en toekomstperspectieven van de Belgische melkveehouderij"*. Wetenschappelijk eindrapport. Afdeling Landbouw- en Milieueconomie, Katholieke Universiteit Leuven. Leuven. 57 p.

VAN DER PLOEG, J.D. (1999). *De virtuele boer*. Van Gorcum, Assen.

VAN DINGENEN, K., WAUTELET, A., VERMEIRE, B. & GELLYNCK, X. (2008). *Analyserapport voor het agrobusinesscomplex in Vlaanderen*. IDEA Consult & Agro-Business-Consultancy NV.

VAN GIJSEGHEM, D. & GABRIELS, P. (2007). *Samenwerking in de landbouw*. Brussel, Departement Landbouw en Visserij

VAN GIJSEGHEM, D., PIESSENS, I., MAERTENS, E., VUYLSTEKE, A., VANDENBROECK, P. & GOOSSENS, J. (2009). *Witboek Landbouwonderzoek. Platform voor Landbouwonderzoek*. Brussel. 88 p.

VAN HUYLENBROECK, G. (2008). *Agrarische bedrijfseconomie. 2: Bedrijfs- en productiesystemen in de landbouw*. Cursusnota's. Universiteit Gent, vakgroep landbouweconomie. 34 p.

VAN HUYLENBROECK, G., REYEMEN, D., VANDERMEULEN, V., VAN DINGENEN, K., VERSPECHT, A. & VUYLSTEKE, A. (2007). *Toestandsrapport voor verbrede landbouw. Analyse van de beschikbare informatie inzake de verschillende groepen verbrede landbouwactiviteiten*, Universiteit Gent, Idea Consult, Brussel.

VERHAEGEN, I. & VAN HUYLENBROECK, G. (2002). *Hybrid governance structures for quality farm products: a transaction cost perspective*. Aachen: Shaker Verlag.

VILT (2007a). *Dure kanzi snelst groeiende appel op Europese markt*
http://www.vilt.be/Dure_kanzi_snelst_groeiende_appel_op_Europese_markt

VILT (2007b). *Interview Renaat Kuipers - Veiling Haspengouw*
http://www.vilt.be/Renaat_Kuipers_-_Veiling_Haspengouw/Nooit_penetreerde_een_nieuwe_appel_sneller_als_Kanzi

VILT (2008). *Better3Fruit lanceert nieuw appelras 'zari'*
(http://www.vilt.be/Better3Fruit_lanceert_nieuw_appelras_zari)

VRIJENS, C. & VAN GIJSEGHEM, D. (2007). *Vennootschappen in de Vlaamse land- en tuinbouw*. Brussel, Departement Landbouw en Visserij.

VUYLSTEKE, A., CALUS, M., VANDEVELDE, E. & VAN HUYLENBROECK, G. (2009). *Samenwerking en systeeminnovatie als voorwaarden voor de ontwikkeling van duurzame productiesystemen*. Eindrapport. IWT Vlaanderen – Programma Landbouwonderzoek. 122 p.

VUYLSTEKE, A., COLLET, E., VAN HUYLENBROECK, G. & MORMONT, M. (2005). Exclusion of farmers as a consequence of quality certification and standardisation. *Cahiers Options Méditerranéennes: Food Quality Products in the Advent of the 21st Century: Production, Demand and Public Policy*, 64, 291-306.

WENNEKERS, S. & THURIK, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13, 27-55.

WILLIAMSON, O. E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.