



Kennisnota

Verdienmodellen in de land- en tuinbouw

Een reflectiekader rond structuren en bedrijfsoriëntaties

Brussel, 29 mei 2020

De Strategische Adviesraad voor Landbouw en Visserij adviseert de beleidsmakers, in hoofdzaak de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement, over landbouw en visserij in de brede zin van het woord. De adviezen, zoals vastgesteld door de belanghebbenden vertegenwoordigd in de adviesraad, passen in een gedragen politieke besluitvorming.

Kennisnota: 2020-01

Dossierhouder: Pieter De Graef – pdgraef@serv.be

Contactpersoon: Koen Carels kcarels@serv.be

Met medewerking van: Wouter Vanacker, Alba Alonso Adame

Inhoud

Inhoud	3
Inleiding: Werkcommissie Verdienmodellen	4
Situering	5
Opzet	7
Vorbereidende vergaderingen	8
1 Reflectiekader rond structuren en bedrijfsoriëntaties in de land- en tuinbouw	8
2 Detectie van kansen en uitdagingen en mogelijke pistes van de verdere scope	20
3 Focus binnen de werkagenda	21
Literatuurbronnen	23

Inleiding: Werkcommissie Verdienmodellen

Deze kennisnota wil een verkenning zijn van de structuren en bedrijfsoriëntaties waarop verdienmodellen in de land- en tuinbouw gestoeld (kunnen) worden. Zij is het resultaat van voortschrijdend inzicht dat opgebouwd werd binnen de werkcommissie Verdienmodellen van de SALV. Als gevolg daarvan is deze nota als dusdanig geen voltooid product en staat zij open voor verdere verfijning. Om transparantie in zijn werking te verzekeren, beslist de raad om deze nota met informerende waarde te publiceren op zijn website. Voorliggende nota doet geen voorafname op toekomstige aanbevelingen van de SALV. Vermits deze nota als een verkenning dient opgevat te worden, bindt de inhoud ervan noch de raadsleden, noch de raadsorganisaties. Van het document werd wel door de raadsleden akte genomen, als een informatieve en oriënterende basis voor verdere werkzaamheden.

Situering

Eén van de belangrijke inhoudelijke krijtlijnen van het Vlaamse landbouwbeleid gaat over verdienmodellen in de land- en tuinbouw. Dit thema wordt in algemene termen in het Regeerakkoord 2019-2024 ingeleid en nader toegelicht in de beleidsnota Landbouw en Visserij 2019-2024. Ondernemerschap en innovatie vormen de kernelementen in de opbouw van duurzame verdienmodellen. De beleidsnota verduidelijkt dat alle verdienmodellen die toewerken naar een eerlijk inkomen voor de landbouwers en een bijdrage leveren aan een duurzame voedselvoorziening en aan een globale circulaire economie, kansen krijgen.¹ Een goede bedrijfsstrategie, die sterktes en zwaktes afweegt van factoren intern en extern aan de bedrijfsvoering, vormt het brandpunt van waaruit duurzame verdienmodellen kunnen worden opgebouwd.² Diverse modellen worden daarbij waargenomen, deels bestaande en deels meer recente.

De voorbereiding van de Vlaamse invulling van het toekomstige Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) speelt verder in op de centrale rol van veerkrachtige en toekomstgerichte landbouwverdienmodellen die naast elkaar bestaan en toewerken naar een duurzaam en toekomstgericht landbouw- en voedselsysteem. De SALV adviseerde over deze ontwerpstrategienota zoals voorbereid door het departement Landbouw en Visserij. Daarbij sprak de adviesraad zich positief uit over de strategische keuze voor een waaier aan bedrijfsmodellen, zolang dit pluralisme een toets op (integrale) duurzame ontwikkeling doorstaat. De SALV beklemtoonde een eerlijk en aantrekkelijk landbouwinkomen voor echte landbouwers als noodzakelijk element om tot duurzame bedrijfsmodellen te komen die alle pijlers van duurzaamheid in zich verenigen en die de klimaatuitdaging kunnen aangaan.³

De verdere concretisering van het Vlaamse landbouwbeleid, niet in het minst in het kader van de uitwerking van het Vlaamse strategische GLB-plan, noopt tot een klare kijk op de kansen en de uitdagingen die elk verdienmodel of groepen van verdienmodellen kenmerken. Dat landbouw en voedselproductie een strategische rol vervullen in de samenleving wordt in het kader van het

¹ Beleidsnota Beleidsdomein Landbouw en Visserij, p. 6 - <https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-landbouw-en-visserij>

Regeerakkoord 2019-2024: “De Vlaamse regering stimuleert product- en procesinnovatie, nieuwe businessmodellen, kwaliteitsvolle producten en diensten, doeltreffende marketing, samenwerkingsvormen, kennisdeling (o.a. duaal leren) en risicomanagement, waarbij hogere duurzaamheid en professionalisme essentieel zijn.” p. 84

Beleidsnota LV 2019-2024: “De ondersteuning van ieder land- en tuinbouwbedrijf in hun streven naar een rendabel verdienmodel zet ik daarbij voorop. Alle verdienmodellen die leiden tot een eerlijk inkomen voor de landbouwers en die bijdragen aan een duurzame voedselvoorziening en aan een globale circulaire economie, krijgen kansen. Innovatie, onderzoek, kennisdeling, samenwerking en begeleiding op bedrijfsniveau zijn sleutelementen om te evolueren naar een landbouwsysteem dat in evenwicht is met de draagkracht van de omgeving en dat de weerbaarheid van de bedrijven substantieel verhoogt.” p. 6

² Ibidem, p. 17.

³ SALV, *Advies. Een strategie voor het Vlaamse landbouwbeleid 2021-2027. Aanbevelingen bij de ontwerpstrategienota*, Brussel, 2019 - <https://www.salv.be/salv/publicatie/advies-ontwerpstrategie-vlaams-glb-2021-2027>.

regeerakkoord erkend en beklemtoond. Dit schept kansen die voor elk verdienmodel specifiek kunnen zijn. Daarnaast kampt de land- en tuinbouwsector in zijn geheel met grote uitdagingen op ecologisch, sociaal, maatschappelijk en economisch vlak, die verschillend kunnen inwerken op afzonderlijke bedrijfsmodellen. Bovendien lijken de ambities van de Europese Commissie zoals kenbaar gemaakt in de *Green Deal* en de *Farm to Fork Strategy (F2F)* als onderdeel daarvan ook op bedrijfsniveau een doorwerking te kennen en binnen het kader van de strategische GLB-plannen te worden getoetst.⁴ De *Green Deal* en *F2F*-strategie zet onder meer *aspirational targets* richting de reductie in pesticide-, kunstmest- en antibioticagebruik voorop. De communicatie van de Europese Commissie vermeldt ook het streven naar een verhoogd areaal biologische landbouw. Daarnaast maakt ook de ontwikkeling van innovatieve manieren om oogsten te beschermen tegen ziekten en plagen en een verkenning van de mogelijkheden van innovatieve technieken om de duurzaamheid van het voedselsysteem te verbeteren (mits voedselveiligheid gewaarborgd blijft) deel uit van het streven van de Commissie.⁵ Naast een bijdrage aan een circulaire economie en duurzame voedselconsumptie en betaalbare, gezonde voeding voor iedereen zal de *F2F*-strategie, tot slot, voorstellen bevatten om de positie van de landbouwers in de voedselwaardeketen te verbeteren.⁶ Het is echter vooralsnog onduidelijk hoe dit precies ingevuld zal worden. De detectie van deze kansen en uitdagingen voor bestaande en nieuwe verdienmodellen zal mogelijk maken om in een later stadium algemene en meer specifieke beleidsaanbevelingen te formuleren.

⁴ Europese Commissie, *The European Green Deal*, EC COM (2019) 640 final, Brussel, 11 december 2019, <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>>: “The Commission will ensure that these strategic plans are assessed against robust climate and environmental criteria. These plans should lead to the use of sustainable practices, such as precision agriculture, organic farming, agro-ecology, agro-forestry and stricter animal welfare standards. By shifting the focus from compliance to performance, measures such as eco-schemes should reward farmers for improved environmental and climate performance, including managing and storing carbon in the soil, and improved nutrient management to improve water quality and reduce emissions..”

⁵ Ibidem <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>>, “The strategic plans will need to reflect an increased level of ambition to reduce significantly the use and risk of chemical pesticides, as well as the use of fertilisers and antibiotics. The Commission will identify the measures, including legislative, needed to bring about these reductions based on a stakeholder dialogue. The area under organic farming will also need to increase in Europe. The EU needs to develop innovative ways to protect harvests from pests and diseases and to consider the potential role of new innovative techniques to improve the sustainability of the food system, while ensuring that they are safe.” .

⁶ Ibidem, <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>>, “The Farm to Fork Strategy will also contribute to achieving a circular economy. It will aim to reduce the environmental impact of the food processing and retail sectors by taking action on transport, storage, packaging and food waste. This will include actions to combat food fraud, including strengthening enforcement and investigative capacity at EU level, and to launch a process to identify new innovative food and feed products, such as seafood based on algae. Lastly, the Farm to Fork Strategy will strive to stimulate sustainable food consumption and promote affordable healthy food for all. Imported food that does not comply with relevant EU environmental standards is not allowed on EU markets. The Commission will propose actions to help consumers choose healthy and sustainable diets and reduce food waste. The Commission will explore new ways to give consumers better information, including by digital means, on details such as where the food comes from, its nutritional value, and its environmental footprint. The Farm to Fork strategy will also contain proposals to improve the position of farmers in the value chain.”.

Opzet

De SALV zet een werkommissie ‘Verdienmodellen in de land- en tuinbouw’ op met als doel – onder laagspanning – kennis op te bouwen rond kansen en uitdagingen van bestaande en nieuwe verdienmodellen in de land- en tuinbouw, rond de vraag bij welk type landbouwbedrijven⁷ bepaalde verdienmodellen al dan niet aansluiting kunnen vinden en wat de rol van de overheid binnen elk van die verdienmodellen kan/moet betekenen. De werkommissie bereidt zich hierdoor proactief voor op te verwachten advieswerk in het kader van de invulling van het nieuwe GLB en de toetsing van het strategische GLB-plan op de principes van de Green Deal en de F2F-strategie.

⁷ Typering naar bijvoorbeeld deelsector, bedrijfsgrootte, arbeidsbeschikbaarheid, financiële draagkracht en investeringsmarge, leeftijd/persoonlijkheid... van de bedrijfsleider, geografische inbedding van het bedrijf, type productie (bio, gangbaar),...

Vorbereidende vergaderingen

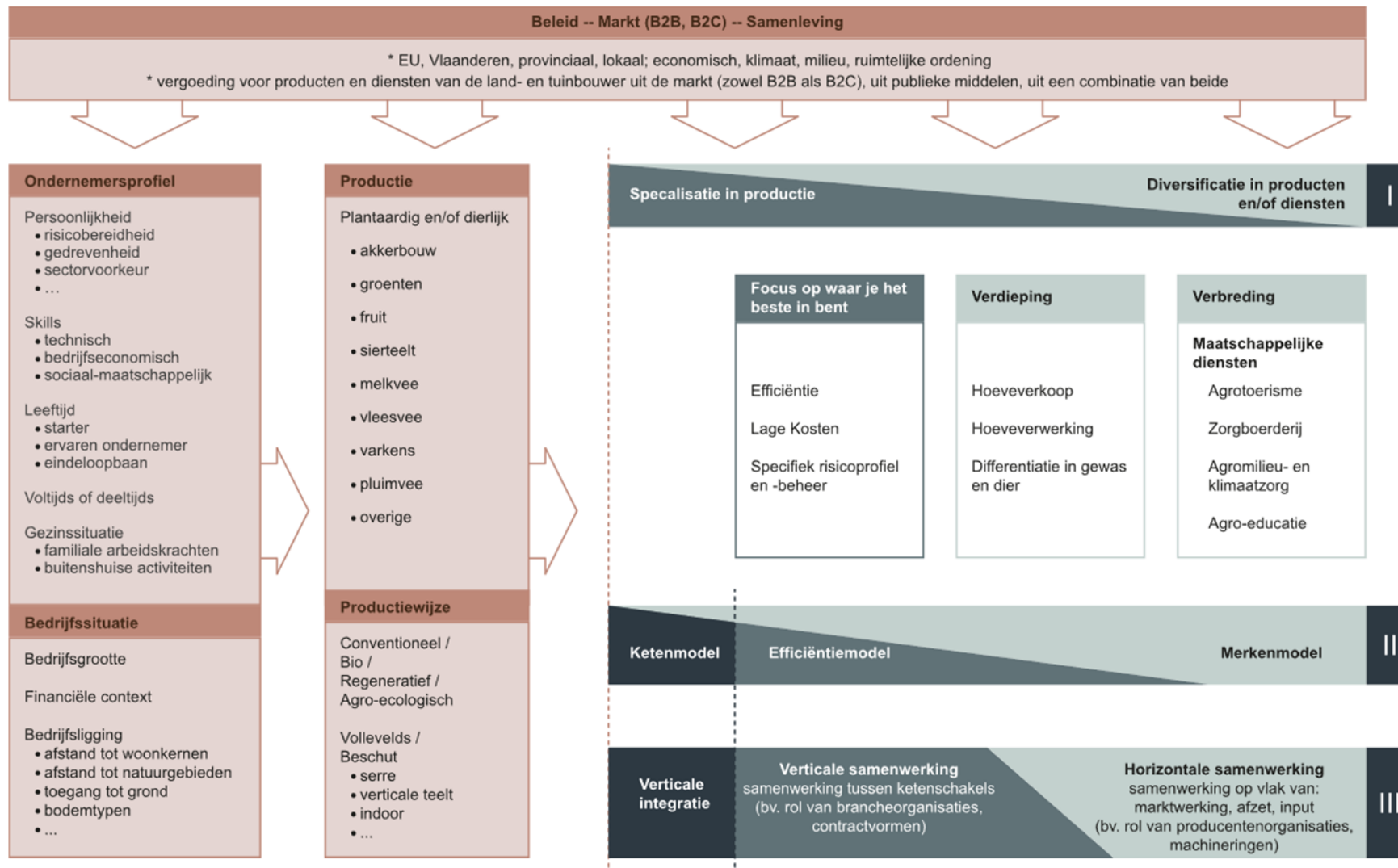
De werkcommissie kwam op 25 februari 2020 voor het eerst samen. Tijdens de startvergadering peilde het SALV-secretariaat naar de inzichten over verdienmodellen bij de vertegenwoordigers van de verschillende ledenorganisaties. Het verslag van deze startvergadering werd aan de deelnemers bezorgd op 13 maart 2020. Voorliggende nota aan de SALV bouwt verder op dit verslag en op de input van de deelnemers aan de startvergadering. De ontwerpnota werd verder verfijnd tijdens de vergaderingen van de werkcommissie verdienmodellen op 18 maart en 6 mei 2020. De SALV-raad keurde deze verkennende nota met informerende waarde tijdens zijn raadszitting van 29 mei 2020 goed voor publicatie op de website van de adviesraad.

1 Reflectiekader rond structuren en bedrijfsoriëntaties in de land- en tuinbouw

De werkcommissie gaf tijdens de startvergadering aan het SALV-secretariaat de opdracht tot de opmaak van voorliggende nota aan de SALV 'Verdienmodellen in de land- en tuinbouw', die een reflectiekader voorstelt. Het onderstaande reflectiekader kreeg vorm op basis van input tijdens de startvergadering, aangevuld met literatuurstudie. Dit reflectiekader wil een omvattend ijkpunt zijn, waar uiteenlopende bedrijfsoriëntaties en de combinaties van bedrijfsoriëntaties binnen eenzelfde land- of tuinbouwbedrijf ondergebracht kunnen worden. Zulke ijking kent zijn meerwaarde als afwegingskader van waaruit algemene en specifieke kansen en uitdagingen voor landbouwverdienmodellen kunnen worden gedetecteerd en van waaruit, in een later stadium, zowel overkoepelende als toegespitste beleidsaanbevelingen kunnen worden geformuleerd (zie figuur 1).

In de volgende alinea's wordt het reflectiekader nader toegelicht.

Figuur 1. SALV-reflectiekader rond structuren en bedrijfsoriëntaties in de land- en tuinbouw



Zoals in de inleiding tot uiting komt, krijgen verdienmodellen/bedrijfsmodellen vanuit het beleid meer en meer aandacht. Een eenduidige definitie van verdienmodel/bedrijfsmodel/business model ontbreekt echter veelal. Zelfs (bedrijfs)economen slagen er doorgaans niet in een heldere definitie te formuleren,⁸ laat staan een definitie die specifiek geënt is op landbouwproductie, die als economische sector een aantal uitzonderlijke kenmerken heeft (o.m. bodem en klimaat als onvoorspelbare en moeilijk te controleren productiefactoren, de specificiteit van de vraag naar en aanbod van voedselproducten...).⁹ Tijdens de derde vergadering van de SALV-werkcommissie Verdienmodellen op 6 mei 2020 verzorgden Jef Van Meensel en Edward Belderbos een toelichting bij de werking van ILVO rond verdienmodellen. De ILVO-onderzoekers definiëren verdienmodel in het kader van land- en tuinbouw als volgt:

Een verdienmodel of een business model is een gestructureerde beschrijving van de bedrijfsactiviteiten die antwoord geeft op de vragen 'wie is de klant?' en 'wat en hoe wordt er geleverd?'.¹⁰ In het licht van de beleidsintenties rond 'nieuwe verdienmodellen' benadrukten de onderzoekers van ILVO dat een 'nieuw verdienmodel' niet per definitie nieuw of uniek hoeft te zijn, maar dat alle bedrijfsactiviteiten die voor het eerst ingang vinden op een bepaald bedrijf het 'nieuwe verdienmodel' uitmaken.¹¹

De keuze hoe land- en tuinbouwers waarde creëren, leveren en vasthouden (i.c. de essentie van een verdienmodel voor een bedrijf) hangt samen met een aantal brede **uitgangsfactoren** die sturend zijn in de keuzes voor een bepaalde productie en productiewijze en voor een of meerdere oriëntaties op het bedrijf.

Uitgangsfactoren: ondernemersprofiel en bedrijfssituatie

Die uitgangsfactoren laten zich onderverdelen in twee grote groepen, het ondernemersprofiel en de bedrijfssituatie:

■ Het ondernemersprofiel

De gedrevenheid, de voorkeur voor een bepaalde sector en de bereidheid van de ondernemer om risico op te nemen vormen belangrijke aspecten van de **persoonlijkheid** van de ondernemer die een invloed hebben op de richting die hij/zij zal uitgaan. Daarnaast speelt **vorming** (teelttechnisch, bedrijfseconomisch, sociaal-maatschappelijk...) een cruciale rol om een onderbouwde keuze te maken en om met kennis van zaken een bedrijfsvoering duurzaam op te zetten.¹² De **levensfase** waarin de ondernemer zich bevindt, de keuze om

⁸ Zie onder meer M. Morris, M. Schindehutte en J. Allen, "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 726-735. Volgens deze auteurs maken de antwoorden op volgende vragen de kern uit van een verdienmodel: 1) hoe creëren we waarde?, 2) voor wie creëren we waarde?, 3) wat is de eigen competentie?, 4) hoe positioneren we ons t.a.v. de concurrentie?, 5) hoe verdienen we geld?, 6) wat zijn de ambities in termen van tijd, scope en omvang?

⁹ Vergelijk J. Suess-Reyes en E. Fuetsch, "The future of family farming: a literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies", *Journal of Rural Studies*, 47, 2016, pp. 117-140; zie E. Mathijs en J. Relaes, *Voedsel en landbouw, verrassend actueel*, Leuven, 2012, pp. 33-45: prijsinelasticiteit van de vraag, prijsinelasticiteit van het aanbod en de onzekerheid over de hoeveelheid die geproduceerd wordt, typeren vraag en aanbod van land- en tuinbouwproducten.

¹⁰ Toelichting ILVO, 3^e vergadering SALV-werkcommissie Verdienmodellen, 6 mei 2020.

¹¹ Ibidem.

¹² Daarbij zijn niet enkel teelttechnische en bedrijfseconomische skills van wezenlijk belang, maar dient tevens aandacht te gaan naar sociaal-maatschappelijke skills in de omgang met het beleid (i.e. public affairs) en de gemeenschap (i.e. public relations).

voltijds of deeltijds als landbouwer activiteiten te ontplooiën en de **familiale context** met of zonder meewerkende gezinsleden zijn tevens bouwstenen van het ondernemersprofiel.¹³

De bedrijfssituatie

De **bedrijfsgrootte** (in termen van oppervlakte-eenheid, veebezetting), de **financiële context** (rendabiliteit, liquiditeit, solvabiliteit), de **geografische inbedding** van het land- of tuinbouwbedrijf en zijn afstand tot woonkernen, natuurgebieden,..., **bodemtype** en de mogelijkheden tot **toegang tot grond** vormen samen de bedrijfssituatie.¹⁴ De lange tijdshorizon van investeringen in de landbouw (met terugverdiëntijden van 15 tot 20 jaar) en de **padafhankelijkheid** van gedane keuzes en investeringen maken dat snel bijsturen in de richting van of volledig omschakelen naar andere verdienmodellen niet evident of onmogelijk is (i.e. lock-in).¹⁵

Productie en productiewijze

Naargelang de uitgangsfactoren kan de **productie** binnen land- en tuinbouw zich toepitsen op plantaardige of dierlijke productie of op een combinatie van beide. Zo zijn Vlaamse land- en tuinbouwers actief binnen volgende deelsectoren, naar indeling volgens LARA'18: akkerbouw, groenteteelt, fruitteelt, sierteelt, melkvee-, vleesvee-, varkens- en pluimveehouderij.¹⁶ Onder het luik 'overige' in het reflectiekader moeten onder meer geiten-, schapen- en konijnenhouderij, alsook champignonteelt begrepen worden (cf. figuur 1). Ook hebben ondernemersprofiel en bedrijfssituatie een effect op de **productiewijze of combinaties van productiewijzen** die op het land- of tuinbouwbedrijf worden aangemeten. De keuze voor conventionele, biologische, agro-ecologische of regeneratieve methodes en voor volleveldsteelt en/of beschutte productie (serre, verticale teelt, indoor,...) maken hier deel van uit (cf. figuur 1).

Continuïms van bedrijfsoriëntatie

De uitgangsfactoren, met name de combinatie van het ondernemersprofiel en de bedrijfssituatie, zullen niet enkel richtinggevend zijn in de keuze voor een bepaalde productie en productiewijze, maar evengoed de keuze voor **één of meerdere oriëntaties** op het land- of tuinbouwbedrijf aansturen. Een belangrijke vaststelling daarbij is dat er geen harde tussenschotten bestaan tussen de verschillende bedrijfsoriëntaties en de verdienmodellen die erop gestoeld zijn.¹⁷ Dit

¹³ Zie onder meer SALV, *Ver slag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering 25 februari 2020*, intern verslag, Brussel, 2020, p. 4-5; J. Platteau, G. Lambrechts, K. Roels en T. Van Bogaert (reds.), *Uitdagingen voor de Vlaamse land- en tuinbouw. Landbouwrapport 2018*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel, 2018 (hierna LARA'18), pp. 75-87 (hoofdstuk 3 'Sociale kenmerken'); M. Meraner, W. Heijman, T. Kuhlman en R. Finger, "Determinants of farm diversification in the Netherlands", *Land Use Policy*, 42, 2015, pp. 767-780 daarbinnen pp. 769-770; J. Suess-Reyes en E. Fuetsch, "The future of family farming", pp. 117-140 daarbinnen pp. 118, 120; I. Unay-Gailhard, A. Balmann, F. Appel, "Dimensions of SURE-Farm typology for farm resilience assessments", SURE-Farm project deliverable D1.3, <https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/D1.3-Farm-Typology-RP1.pdf>, pp. 8-28.

¹⁴ SALV, *Ver slag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering 25 februari 2020*, intern verslag, Brussel, 2020; LARA'18, pp. 59-66 (hoofdstuk 1 "Structurele kenmerken" en hoofdstuk 2 "Economische kenmerken"); M. Meraner, *et al.*, "Determinants of farm diversification", pp. 776-777; J. Suess-Reyes en E. Fuetsch, "The future of family farming", p. 123; I. Unay-Gailhard, *et al.*, "Dimensions of SURE-farm typology", pp. 14-24.

¹⁵ Zo kan de melkveehouderij gelden als een typevoorbeeld hiervan, omdat de machines en gebouwen niet voor andere doeleinden kunnen worden ingezet: SALV, *Ver slag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering*, p. 4; E. Mathijs en J. Relaes, *Landbouw en voedsel, verrassend actueel*, p. 44.

¹⁶ LARA'18, pp. 183-442.

¹⁷ SALV, *Ver slag. Werkcommissie Verdienmodellen*, p.4.

betekent, met andere woorden, dat land- en tuinbouwbedrijven zich met hun eigen bedrijfsstrategie kunnen plaatsen op een **continuüm van mogelijke bedrijfsoriëntaties**. Daarbij kan de nadruk in meerdere of mindere mate op een bepaalde oriëntatie gevestigd worden.

Er zijn over het algemeen drie dimensies van bedrijfsoriëntatie waar te nemen, waarbinnen de land- of tuinbouwer met zijn/haar bedrijf zich een plaats op het respectievelijke continuüm aanmeet (zie figuur 1):

- Een continuüm van sterk over matig tot weinig **gespecialiseerd** in productie naar weinig over matig tot sterk **gediversifieerd** in producten en/of diensten (I.)
- Een continuüm van bedrijven die sterk inzetten op **efficiëntie** naar bedrijven die sterk inzetten op **branding** (merkencreatie) (II.)
- Een continuüm volgens de mate en aard van **samenwerking**, horizontaal en/of verticaal (III.)

I. Een continuüm van sterke over matige tot geringe **specialisatie in productie** naar geringe over matige tot sterke **diversificatie in producten en/of diensten**

Wanneer land- of tuinbouwbedrijven sterk inzetten op de productie van datgene waar ze het beste in zijn en er zich volledig op toelagen, is de mate van **specialisatie** zeer groot.¹⁸ Deze bedrijven kenmerken zich door te streven naar efficiëntiewinsten en naar een zo hoog mogelijke productie en productiviteit (op vlak van arbeid, gewas en dier). Veelal schakelen deze bedrijven zich in langere distributie- en/of verwerkingsketens in. Deze bedrijven kenmerken zich door een specifiek risicoprofiel (bepaald door de hoeveelheid aan en variatie van afzetkanalen) en -beheer.¹⁹ De specialisatie is vaak regionaal gebonden (bv. fruit rond Sint-Truiden, glasgroenten ten noorden van Sint-Katelijne-Waver, sierteelt ten oosten van Gent, rundvee in de Vlaamse Ardennen en het Pajottenland, intensieve veehouderij in West-Vlaanderen, intensieve veehouderij en rundvee in het Waasland, de Kempen en de streek rond Kruishoutem).²⁰

Typevoorbeeld: gespecialiseerde tomatenbedrijven onder glas, pluimvee- en varkenshouderijen, melkveebedrijven, ... die met een zekere omvang en teeltefficiëntie een hoge productie tegen lage kosten weten te realiseren.

Naast specialisatie kan diversificatie ook een mogelijkheid zijn waarop land- en tuinbouwbedrijven zich kunnen toelagen. Onder de term diversificatie begrijpen we twee vormen:²¹

¹⁸ Vergelijk LARA'18, p. 63: "Naast schaalvergroting wordt de land- en tuinbouw ook gekenmerkt door een sterke specialisatiegraad[...]. 88% van de bedrijven is gespecialiseerd in een van de drie subsectoren (50% veeteelt, 26% akkerbouw, 12% tuinbouw, naast 12% diverse gemengde bedrijven, n.v.d.r.)."

¹⁹ Over uiteenlopende risicoprofielen binnen land- en tuinbouw, zie onder meer: M. Meuwissen *et al.*, *Policy brief on farmer adaptive behaviour and risk management in EU agriculture*, SURE-Farm project report, Horizon 2020 Grant Agreement No. 72520, 2018, <https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2019/09/D2.5.-Policy-Brief-on-farmer-adaptive-behaviour-and-risk-management.pdf>, website geraadpleegd op 17 maart 2020: "Risk exposure and risk management are largely heterogenous across countries, sectors and farms and take place on and off the farm. This heterogeneity is the result of diverse farm structures but also of heterogenous subjective attitudes, perceptions and norms as well as institutional trajectories".

²⁰ LARA'18, p. 64 met figuur 5. Landbouwtyperingskaart 2016.

²¹ Zie M. Meraner, *et al.*, "Determinants of farm diversification", pp. 768-769.

- ▀ **Verdieping:** vorm van diversificatie die voortspuit uit de eigenlijke landbouwproductie. Het betreft onder meer activiteiten die de productkenmerken verbeteren via teeltwijze en/of via verwerking, waardoor rond het product onderscheidend vermogen gecreëerd wordt. Niet zelden vinden die producten afzet via de korte of verkorte keten.

Typevoorbeeld:

- een vleesveehouder houdt een speciaal runderras aan, waarvan hij/zij het smaakvollere vlees van de reforme koeien in de hoeveslagerij klaarmaakt voor rechtstreekse verkoop aan de eindconsument, terwijl het stierenvlees afgezet wordt via de groothandel.
- een groenteteler die een waaier aan verschillende soorten groenten teelt en die onder een zelfpluksysteem aan zijn klanten aanbiedt.

- ▀ **Verbreding:** vorm van diversificatie die inspeelt op de rurale inbedding van het bedrijf en die inkomsten weet te genereren die grotendeels los staan van de eigenlijke landbouwproductie. **Maatschappelijke diensten** worden onder deze noemer gevat: de land- of tuinbouwer zorgt via sociale diensten (het ontvangen van mensen op het bedrijf in het kader van toerisme, recreatie, zorg en educatie) of ecosysteemdiensten (ecosysteemdiensten van het landbouwlandschap versterken door bijvoorbeeld koolstof te capteren, door agrobiodiversiteit te ondersteunen,...) voor een meerwaarde aan de samenleving.

Typevoorbeeld:

- een melkveehouder(st)er die zijn/haar bedrijf openstelt voor scholen, jeugdbewegingen,... en de werking op een hedendaags landbouwbedrijf toelicht.
- een akkerbouwer die een beheersovereenkomst 'perceelsranden' afsluit en op die manier de agrobiodiversiteit een stimulans biedt.

Harde grenzen tussen specialisatie en diversificatie, en tussen verdieping en verbreding zijn niet te trekken en vaak lopen deze oriëntaties in de praktijk in elkaar over. Vandaar spreken we over een **continuüm** van specialisatie tot diversificatie.

Typevoorbeelden van vervloeiende grenzen tussen specialisatie en diversificatie:

- een gespecialiseerd witloofbedrijf dat zich weet te differentiëren van de concurrentie door een bepaalde variëteit te telen. Daardoor is dit bedrijf in staat rechtstreeks aan een grote retailer te leveren en een meerprijs te bedingen (i.e. ketenverkorting).
- een stadslandbouwbedrijf dat zich specialiseert in de teelt van microgroenten onder beschutte en gecontroleerde omstandigheden. Dit bedrijf realiseert zijn afzet door nauwe klantrelaties te onderhouden met lokale restaurateurs (i.e. ketenverkorting).
- een veehouder die zijn dieren natuurweiden laat begrazen en een meerwaarde creëert door natuurvlees in de korte keten aan te bieden, combineert zowel verdieping (i.c. hoeveverkoop) als verbreding (i.c. natuuronderhoud).
- een akkerbouwer met een ruim pallet aan akkerbouwgewassen en volleveldsgroenten die via uiteenlopende strategieën het koolstofgehalte in de bodem weet op te krikken, plaatst zich tussen specialisatie (cf. akkerbouw), verdieping (cf. ruim gamma aan teelten) en verbreding door agromilieu- en klimaatzorg.

II. Een continuüm van bedrijven die sterk inzetten op **efficiëntie** naar bedrijven die sterk inzetten op **branding** (merkencreatie)

Land- en tuinbouwbedrijven die sterk inzetten op specialisatie, schrijven zich veelal in een **efficiëntiemodel** in. Jan de Keyser van BNP Paribas laat in een interview van 21 september 2019 in Landbouwleven optekenen dat landbouwbedrijven binnen dit model toewerken naar meer produceren met minder grondstoffen binnen een duurzaam kader (i.e. het wettelijke kader). Dit zijn zelfstandige bedrijven die eigen bedrijfskeuzes kunnen maken en daarbij de normale ondernemersrisico's incalculeren. Een stevige, eigen financiële basis en een adequate kennis van de markt zijn belangrijke elementen voor zulke bedrijven.²²

Door vanuit een efficiëntiemodel over te stappen naar een **ketenmodel** schakelt een land- of tuinbouwbedrijf zich in een ketenverhaal van een grote afnemer (retailer) in. Daarbij wordt een kleiner, dan wel groter deel van het eigen ondernemerschap en de zelfstandigheid ingeperkt en verkleint de flexibiliteit. Daar staat een grotere stabiliteit en zekerheid tegenover.²³

Land- en tuinbouwbedrijven die meer op diversificatie inzetten, werken in vele gevallen volgens het **merkenmodel**. Daarbinnen zijn er twee types bedrijven te onderscheiden. Enerzijds duiken sommige bedrijven individueel met een eigen merk de markt in en vertegenwoordigen daarbij de korte keten in haar meest reguliere vorm.

Typevoorbeeld: een melkveehouder die hoeveboter, yoghurt en roomijs verkoopt met de naam van de hoeve als merk.

²² Interview Jan de Keyser (BNP Paribas) in Landbouwleven, 21 september 2019, <<https://www.landbouwleven.be/6115/article/2019-09-21/interview-jan-de-keyser-bnp-paribas-de-prijzen-van-landbouwgrond-moeilijker-te>>, website geraadpleegd op 14 maart 2020; vergelijk dit efficiëntiemodel met het kostengestuurde bedrijfsmodel binnen N. Lauwers en G. Goyens, *Business Model Canvas voor nieuwe starters in land- en tuinbouw*, Leuven, 2019, p. 32: "kostengestuurde modellen waarbij de focus ligt op minimaliseren van de kosten".

²³ Ibidem; zie ook SALV, *Verslag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering*, pp. 5, 7.

Land- en tuinbouwers gaan anderzijds ook meer en meer collectief aan de slag om een merk op de markt te plaatsen.

Typevoorbeeld: een samenwerking van enkele varkenshouderijen die onderling een speciaal voederconcept aanhouden en vervolgens hun vleeswaren onder gezamenlijke merknaam afzetten.

Het creëren van een gevoel van authenticiteit en identiteit, en *storytelling* daarrond zijn sleutelementen om succesvol aan *branding* doen. Kopers van de producten van deze bedrijven zoeken meerwaarde en willen verrast worden. Productontwikkeling en zich blijven onderscheiden van anderen vergt de constante aandacht en inzet van de land- en tuinbouwers die produceren volgens het merkenmodel.²⁴ Daar waar dit continuüm het sterkste aansluit bij het merkenmodel, gaat de merkencreatie uit van de land- en tuinbouwer zelf of van het collectief van land- en tuinbouwers. Het verhaal en de dienstverlening van de primaire producent staat centraal. Een uitloper van het merkenmodel naar het andere uiterste van het continuüm doet zich voor wanneer (grote) retailers een bepaald merk rond land- of tuinbouwproducten opzetten en daarvoor contracten afsluiten met één of meerdere land- of tuinbouwbedrijven.

III. Een continuüm volgens de mate en aard van **samenwerking**, horizontaal en/of verticaal
Land- en tuinbouwbedrijven zetten op velerlei wijze samenwerkingen op om kennis en expertise (bijvoorbeeld op vlak van afzet en vermarkting) binnen te halen, om samen sterker te staan richting afzet of om kosten van productiemiddelen te kunnen drukken. Wanneer land- of tuinbouwers onderling de handen in elkaar slaan, is er sprake van **horizontale samenwerking**.²⁵ Zo zijn er erkende/geïnstitutionaliseerde **producentenorganisaties** binnen de land- en tuinbouw die:²⁶

- gezamenlijk marktkennis opbouwen (via informatiedeling over 'farmgate'-prijzen bij bijvoorbeeld recent opgestarte producentenorganisaties van vleesvee)
- het aanbod bundelen om zo sterker in de markt te staan, een betere onderhandelingspositie uit te bouwen, en transactiekosten te verlagen (waaronder de coöperatieve fruit- en groenteveilingen). De opzet van kwaliteitsbeheer en het verlenen van technische en logistieke bijstand aan de aangesloten leden maken daar veelal onderdeel van uit
- een stap verder zetten door de verwerking van de landbouwproducten zelf te organiseren (bv. een coöperatieve zuivelfabriek)

²⁴ Interview Jan de Keyser (BNP Paribas) in Landbouwleven, 21 september 2019; SALV, *Verslag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering*, p. 8; vergelijk dit merkenmodel met het waardegestuurde bedrijfsmodel binnen N. Lauwers en G. Goyens, *Business Model Canvas*, p. 32: "waardegestuurde modellen waarbij de focus ligt op het creëren van waarde met een unieke dienstverlening".

²⁵ J. Bijman, R. Muradian en A. Cechin, "Agricultural cooperatives and value chain coordination", in: A.H.J. Helmsing en S. Vellema, *Value chains, inclusion en endogenous development. Contrasting theories and realities*, Oxford, 2011, pp. 82-101.

²⁶ Zie onder meer Europese Commissie, "Producenten- en brancheorganisaties. Het EU-beleid voor producenten- en brancheorganisaties, <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/agri-food-supply-chain/producer-and-interbranch-organisations_nl>, website geraadpleegd op 15 maart 2020.

De horizontale samenwerking hoeft zich niet enkel op de afzet te richten. Land- en tuinbouwers die aangesloten zijn bij een **machinerij** investeren gezamenlijk in de aankoop van machines, waardoor de afschrijvingslasten van deze machines over het collectief kunnen verdeeld worden en dus per draaiuur dalen. Andere vormen van horizontale samenwerking zijn groepsaankopen voor inputs (bv. meststoffen), gezamenlijke energievoorziening,....²⁷

Zulke samenwerkingsverbanden tussen land- en tuinbouwers kunnen **zowel grootschalige als kleinschalige vormen** aannemen. Coöperatieve fruit- en groenteveilingen en zuivelverwerkers hebben doorgaans respectievelijk een groot aantal aangesloten ledentelers en -melkveehouders. Naast de grootschalige samenwerkingsverbanden kunnen land- en tuinbouwers die zich toeleggen op diversificatie op kleinschalig/lokaal niveau het productgamma uitbreiden door samen aan te bieden. Een specifieke vorm van samenwerking zijn land- en tuinbouwers die onder de koepel van een coöperatie actief zijn op de termijnmarkten om prijsrisico's af te dekken en dus samen deze vorm van risicobeheer organiseren.²⁸

Naast onderlinge samenwerking tussen land- en tuinbouwers kunnen ook doorheen de productiekolom of de keten samenwerkingsinitiatieven worden ontplooid. Dit wordt gevat met de term **verticale samenwerking**. Verticale samenwerking kan weerom op heel uiteenlopende wijze vorm krijgen. Zo kunnen afzonderlijke telers/veehouders **contracten** afsluiten met (grote) retailers. Meestal slagen land- en tuinbouwers daarin wanneer zij grote hoeveelheden van een product en/of een product dat zich differentieert van andere producten, kunnen aanbieden. In zulk verhaal gaat specialisatie volgens efficiëntiemodel gepaard met ketenverkorting (i.e. rechtstreekse relatie tussen producent en retail) en verkoop van producten onder een merk of een label (merkenmodel).²⁹ Binnen die contracten worden onderlinge afspraken inzake volume, kwaliteit en ontvangstvoorwaarden bepaald.³⁰

In het kader van verticale samenwerking nemen **brancheorganisaties** een belangrijke rol op. Boeren en verwerkers of handelaren in de toeleveringsketen aan de agrovoedingsindustrie, die verenigd zijn in zulke brancheorganisaties, sturen de toeleveringsketen aan, zonder zelf betrokken te zijn bij de productie, de verwerking of de handel. Brancheorganisaties zijn een platform voor dialoog, bevordering van beste praktijken en markttransparantie.³¹ Het resultaat van zulke dialoog is bijvoorbeeld de totstandkoming van interprofessionele standaardcontracten. Om tot deze contracten te komen, worden onder meer de ontvangstvoorwaarden doorgesproken. In het verleden zijn er reeds verkennende stappen gezet naar de combinatie van horizontale

²⁷ Over machinerijen en coöperaties in de toelevering, zie bijvoorbeeld D. Van Gijsegem en Pieter Gabriëls, *Samenwerking in de landbouw*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel, 2007, <<https://www.vlaanderen.be/publicaties/samenwerking-in-de-landbouw>>, website geraadpleegd op 17 maart 2020, pp. 11-13.

²⁸ Zie bijvoorbeeld de *trading companies* opgericht in de schoot van DLV: <https://dlv.be/dienst/trading-companies-164>, website geraadpleegd op 9 maart 2020.

²⁹ Vergelijk E. Mathijs en J. Relaes, *Landbouw en voedsel, verrassend actueel*, pp. 54-55.

³⁰ Tijdens de startvergadering van de SALV werkommissie verdienmodellen bleek dat er grote onduidelijkheid heerst over de specifieke inhoud van de contracten die landbouwers sluiten met hun afnemers, cf. SALV, *Verslag. Werkommissie Verdienmodellen: Startvergadering*, p.7.

³¹ Zie onder meer Europese Commissie, "Producenten- en brancheorganisaties. Het EU-beleid voor producenten- en brancheorganisaties, <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/agri-food-supply-chain/producer-and-interbranch-organisations_nl>, website geraadpleegd op 15 maart 2020.

samenwerking onder land- en tuinbouwers met verticale samenwerking en ketenverkorting via partnerschappen met bedrijven actief in de verkoop naar de eindconsument.³²

Grote retailers zijn vaak vragende partij voor meer coördinatie en integratie. Naast contracten waarbij de afnemer deels controle uitoefent over het productieproces (bv. via een lastenboek) (i.e. productiecontracten), bestaan er ook contracten waarbij de afnemer niet alleen een markt biedt en het productieproces controleert, maar tevens een aantal belangrijke inputs of productiefactoren levert (i.e. factorcontracten). In zulk scenario, wat een sterke doorwerking van een ketenmodel is, is de afnemer eigenaar van het product en krijgt de land- of tuinbouwer een vergoeding voor zijn management.³³ De beweging naar meer coördinatie en integratie in de keten wordt niet enkel door afnemers gevraagd, maar krijgt vaak vorm vanuit de stroomopwaartse sectoren in de landbouwproductieketen, i.e. vanuit de toelevering van productiefactoren (het zogenaamde intermediair verbruik) (cf. integratoren, meestal leveranciers van veevoeders, in de intensieve veehouderij).³⁴ De keerzijde van een grotere stabiliteit en zekerheid voor de land- of tuinbouwer is dat zulke **verticale integratie** voor de land- of tuinbouwer niet zelden gepaard gaat met een verlies van onafhankelijkheid en van de mogelijkheid om zelf bedrijfskeuzes te maken.³⁵

Beleid – Markt – Samenleving

De land- en tuinbouwer vat vanuit zijn ondernemersprofiel en de eigen bedrijfssituatie een zoektocht aan naar welk verdienmodel of combinatie van verdienmodellen het beste voor hem/haar kan werken. Bij de zoektocht en de uiteindelijke keuze die gemaakt wordt, vormen verwachtingen vanuit de samenleving, de vraag vanuit de markt (met uiteenlopende consumentenvoorkeuren en -profielen) en de randvoorwaarden die het beleid stelt waarbinnen land- en tuinbouwproductie moet plaatsgrijpen, cruciale en overkoepelende richtinggevendende factoren.³⁶

Binnen de huidige beleidsomgeving worden land- en tuinbouwers verwacht in te spelen op de vraag vanuit de markt en hun verdienmodel vanuit een focus op de noden van de klant op te zetten. De verzameling klanten vormt de markt, waarvoor men produceert. Een marktgerichte productie kan zowel vorm krijgen uit het onderhouden van een rechtstreekse klantrelatie met de eindconsument (B2C), als uit het inspelen op de vraag naar land- en tuinbouwproducten van andere ketenschakels binnen de voedselkolom (B2B). Het Europees landbouwbeleid heeft in de nasleep van de Tweede Wereldoorlog en met de bepalingen in het Verdrag van Rome ingezet op het doel 'nooit meer honger'. Het GLB speelde daar vanaf 1962 op in via haar markt- en

³² Zulke pogingen, zoals het partnerschap tussen Veiling Haspengouw en Greenyard, zijn stuk gelopen, zie bv. Tobe Steel, 'De Sint-Truidense fruitveiling zit in moeilijke papieren door de fruitcrisis en een mislukt huwelijk met fruit- en groentespecialist van Greenyard Foods', *De Tijd*, 9 september 2016, <https://www.tijd.be/ondernemen/voeding-drink/veiling-haspengouw-vraagt-bescherming-tegen-schuldeisers/9807370.html>, website geraadpleegd op 9 maart 2020.

³³ E. Mathijs en J. Relaes, *Landbouw en voedsel, verrassend actueel*, pp. 54-55 over de verschillende contractvormen in de land- en tuinbouw.

³⁴ E. Verhaegen, "Structurele evolutie van de Belgische landbouw. Analyse-elementen op lange termijn", *Trefpunt Economie*, 17, 2018, bijdrage 02; E. Mathijs en J. Relaes, *Landbouw en voedsel, verrassend actueel*, p. 55.

³⁵ SALV, *Verslag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering*, p. 7.

³⁶ Onder meer: ibidem, pp. 6-9 (Relatie tot de markt); LARA'18, onder meer pp. 49-58 (de consument), p. 85 (imago bij de burger), pp. 121-129 (beleid); SALV en Minaraad, *Gezamenlijk advies. De toekomst van voeding en landbouw*, onder meer pp. 14-15 (gedragen landbouw); SALV, *Advies. Een strategie voor het Vlaams landbouwbeleid 2021-2027*, pp. 14 (pluralisme aan verdienmodellen in en voor de samenleving) en 28 (verbinden van landbouw en samenleving).

prijzenbeleid.³⁷ Tot aan de omslag naar het inkomensbeleid werden landbouwers vaak in grote mate ontzorgd via zware marktordeningen voor een aantal grondgebonden basisproducten (graan, suiker, zuivel, rundsvlees, wijn en olijfolie)³⁸, waardoor op het landbouwbedrijf de actieve klantrelatie vaak minder aandacht kreeg.

Op regelgevend gebied heeft het beleid invloed op alle aspecten die landbouwverdienmodellen vorm geven: op de uitgangsfactoren (ondernemersprofiel, bedrijfssituatie), op de productie en vooral de productiewijze, en op de drie dimensies van bedrijfsoriëntatie.

Het is de combinatie van de vraag naar bepaalde land- en tuinbouwproducten, de maatschappelijke verwachtingen waaraan het productieproces van die producten moet voldoen, de positie van de land- en tuinbouwer in de agrovoedingsketen, de onvoorspelbaarheid van natuurlijke factoren en de beleidskaders die rond elk van deze aspecten worden gevormd, die de inkomensvorming van de land- en tuinbouwer in sterke mate bepaalt. Verschillende factoren, die met voorgaande aspecten verband houden, bemoeilijken die inkomensvorming:³⁹

- Het inkomen van de land- en tuinbouwer wordt beïnvloed door **natuurlijke factoren**, die maken dat de hoeveelheid die geproduceerd wordt onzeker is. Land- en tuinbouw hangt als één van de weinige economische sectoren immers niet enkel af van de productiefactoren arbeid, kapitaal en grond, maar tevens van omgevingsfactoren als bodem, klimaat/weer, plagen en ziekten. De klimaatverandering scherpt het effect van natuurlijke factoren verder aan.
- Het inkomen van de land- en tuinbouwer is **gemiddeld lager** ten opzichte van het inkomen van werknemers en **sterk volatiel**. De oorzaak van de onzekerheid en de volatiliteit van het landbouwincome is het resultaat van enkele factoren:⁴⁰
 - Prijsinelasticiteit van de vraag. Voedsel is een basisbehoefte en de vraag ernaar is doorgaans star (i.e. eens aan de behoefte is voldaan, zal de vraag niet extra toenemen als prijzen verder zouden afnemen). De vraag naar specifieke voedselitems is daarentegen veel minder inelastisch, omwille van substitutiemogelijkheden (vb. verkoop van land- en tuinbouwproducten onder labels, cf. 'merkenmodel').
 - Prijsinelasticiteit van het aanbod, die voortvloeit uit de aard van het productieproces. Enerzijds zal de inelasticiteit toenemen met de lengte van de productiecyclus (vb. meerjarige gewassen die maken dat de producent na het moment van aanplant of inzaai zijn aanbod niet meer kan wijzigen). Anderzijds vormt het feit dat op korte termijn de productiecapaciteit moeilijk of niet aangepast kan worden, een tweede verklaring voor de aanbodinelasticiteit. Zo vergt het voorzien in extra productiemiddelen (stallen en loodsen, machines en vaste apparatuur, grond...) tijd. Met toenemende specialisatie verkleint bovendien de flexibiliteit.
 - De vermelde onzekerheid van de geproduceerde hoeveelheid.

³⁷ Zie onder meer Erik Mathijs en Joris Relaes, *Landbouw en voedsel. Verrassend actueel*, Leuven, 2012; Huib Silvis, *et al.*, *EU-beleid voor landbouw, voedsel en groen*, Wageningen, 2008; Roeland Hermans, 'Landbouw en Europa na 1945. Het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid', Centrum voor Agrarische Geschiedenis, 2005, < <https://www.hetvirtueleland.be/exhibits/show/europeeslandbouwbeleid?action=print> >, website geraadpleegd op 9 maart 2020.

³⁸ Ibidem.

³⁹ SALV, *Advies. Een strategie voor het Vlaams landbouwbeleid 2021-2027*, p. 14; LARA'18, pp. 149-152.

⁴⁰ E. Mathijs en J. Relaes, *Landbouw en voedsel, verrassend actueel*, pp. 35-36.

Naargelang een sterkere oriëntering op specialisatie en inschakeling in een langere verwerkings- en distributieketen beweegt de land- en tuinbouwer zich als prijsnemer op een steeds meer open markt, terwijl hij zijn inspanningen om aan de milieu- en natuurreglementering te voldoen, onvoldoende vertaald ziet in de prijs van zijn product (i.e. concurrentienadeel). Schommelingen van de internationale grondstofprijzen verhogen bovendien deze volatiliteit. De vereiste investeringen en bijhorende risico's zijn bovendien groot, wat maakt dat de economische draagkracht van de bedrijven klein is.

- ▀ Het inkomen van de land- en tuinbouwer ondervindt druk door **onevenwichtige machtsverhoudingen** in de agrovoedingsketen. De kwetsbare onderhandelingspositie van de land- en tuinbouwer in de keten hindert in vele gevallen een eerlijke inkomensvorming vanwege de onevenwichtige verdeling van risico's, kosten en baten doorheen de ganse keten.⁴¹
- ▀ Het inkomen van de land- en tuinbouwer omvat **geen eerlijke vergoeding voor de maatschappelijke diensten** die geleverd worden.

Naast de land- en tuinbouwers, die vanuit hun bedrijfssituatie en persoonlijke ondernemersprofiel, zich één of meerdere bedrijfsoriëntaties aanmeten om een duurzaam bedrijf uit te bouwen, kan het **beleid** een belangrijke rol spelen met het oog op het verduurzamen van het verdienpotentieel in land- en tuinbouw. Daarbij kan het beleid op **directe en indirecte wijze** ingrijpen op het verdienpotentieel van land- en tuinbouwers. Wanneer de overheid direct wil inwerken op het verdienpotentieel kan zij dit doen door de eigenlijke kerntaak van de land- en tuinbouwer, namelijk de productie van gewas en dier en hun afzet, te ondersteunen met instrumenten zoals onder meer inkomenssteun, investeringssteun, overname- en opstartsteun, steunmaatregelen in crisistijd... Indirect kan het beleid het verdienpotentieel van land- en tuinbouwactiviteiten beïnvloeden door middel van het regelgevend kader rond land- en tuinbouwproductie (vb. wetgevende initiatieven om oneerlijke handelspraktijken te bannen, een gelijk speelveld creëren in het licht van steeds meer open markten), innovatie stimuleren via fundamenteel en praktijkonderzoek tot de implementatie op het land- en tuinbouwbedrijf, het voorzien in opleiding en vorming via onderwijs, voorlichting en nascholing (met inbegrip van gedegen bedrijfseconomisch onderricht).⁴² Specifieke beleidsinitiatieven (met directe of indirecte werking) kunnen bovendien worden opgezet om te maken dat maatschappelijke diensten die land- en tuinbouwers leveren, adequaat vergoed worden.

Afhankelijk van de specifieke constellatie in zowel de keuze van de land- of tuinbouwer voor één of meerdere verdienmodellen op het bedrijf en de kenmerken van de markt voor het product en/of de dienst als de aard van de uitgezette beleidskaders, zal de land- en tuinbouwer verdienpotentieel kunnen vinden in de markt, in publieke middelen of in een mengvorm van beide.

⁴¹ Zie ook E. Verhaegen, "Structurele evolutie van de Belgische landbouw".

⁴² Over de mogelijke impact van het beleid, zie onder meer J. Buysse, E. Mettepenningen en D. De Pue, *Studie landbouwincome. Rapport 2: beleidsinstrumenten en private initiatieven*, studie van UGent en ILVO in opdracht van SALV, Gent, 2017, https://www.salv.be/sites/default/files/documenten/SALV_20171115_Rapport%2020%20Inkomensvorming_JB.pdf; LARA'18, pp. 121-129; SALV, *Verslag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering*, pp. 9-10.

2 Detectie van kansen en uitdagingen en mogelijke pistes van de verdere scope

Het reflectiekader wil een tool zijn om algemene en specifieke kansen en uitdagingen voor landbouwverdienmodellen te detecteren om vandaaruit, in een later stadium, overkoepelende en toegespitste beleidsaanbevelingen te formuleren. De Werkcommissie Verdienmodellen heeft na de vaststelling van het reflectiekader nog geen definitieve adviesrichting bepaald, maar formuleerde wel reeds enkele mogelijke pistes (in willekeurige volgorde):

- Vanuit de bril van het reflectiekader ingaan op de 5 uitdagingen voor een duurzame toekomst voor de landbouw (brede oefening), dan wel een selectie maken binnen deze uitdagingen (en bijvoorbeeld op jonge starters in de land- en tuinbouw focussen).

In 2017 formuleerde de SALV in een verkennende nota 5 uitdagingen voor een duurzame toekomst voor de landbouw in Vlaanderen:⁴³

1. Hoe kunnen we zo veel mogelijk land- en tuinbouwers behouden en laten instappen?
2. Hoe kunnen landbouwbedrijven optimaal functioneren binnen de Vlaamse multifunctionele open ruimte?
3. Hoe kunnen we de milieu-, klimaat- en natuurimpact van de landbouw binnen de milieugebruiksruimte houden?
4. Hoe realiseren we een maatschappelijk gedragen landbouw in Vlaanderen?
5. Hoe omgaan met en klaar zijn voor veranderingen?

Het voorgestelde reflectiekader rond landbouwverdienmodellen wil in vergelijking met de 5 overkoepelende uitdagingen het uitgangspunt zijn om **kansen en uitdagingen te detecteren** die **specifiek** dan wel **generiek** kunnen zijn voor de verschillende ondernemersprofielen, bedrijfssituaties, productie(wijzen) en bedrijfsoriëntaties (cf. figuur 1).

- Vanuit de bril van het reflectiekader de beleidsintenties rond verdienmodellen binnen het Regeerakkoord, de Beleidsnota Landbouw en Visserij en de voorbereiding van het strategisch GLB-plan 2021-2027 analyseren en aanbevelingen formuleren die algemeen dan wel specifiek zijn voor de verschillende ondernemersprofielen, bedrijfssituaties en bedrijfsoriëntaties.

Binnen de beleidsnota Landbouw en Visserij verwoordt de minister haar focus op verdienmodellen in de landbouw als volgt:⁴⁴

“De ondersteuning van ieder land- en tuinbouwbedrijf in hun streven naar een rendabel verdienmodel zet ik daarbij voorop. Alle verdienmodellen die leiden tot een eerlijk inkomen voor de landbouwers en die bijdragen aan een duurzame voedselvoorziening en aan een globale circulaire economie, krijgen kansen. Innovatie, onderzoek, kennisdeling, samenwerking en begeleiding op bedrijfsniveau zijn sleutelementen om te evolueren naar een landbouwsysteem dat in evenwicht is met de draagkracht van de omgeving en dat de weerbaarheid van de bedrijven substantieel verhoogt”.

⁴³ SALV, *Verkennende nota. Uitdagingen voor een duurzame toekomst voor de landbouw in Vlaanderen*, Brussel, 2017, https://www.salv.be/sites/default/files/documenten/SALV_ADV_20170531_notaduurzametoekomstlandbouw_DEF.pdf.

⁴⁴ Vlaamse regering, *Beleidsnota 2019-2024. Landbouw en Visserij*.

Met een klemtoon op weerbaarheid/veerkracht sluit het Vlaamse landbouwbeleid aan bij de lijnen die de Europese Commissie voor het GLB post 2020 naar voren schuift. Het ‘bevorderen van een slimme, veerkrachtige en gediversifieerde landbouwsector om voedselzekerheid te garanderen’ maakt immers deel uit van de algemene GLB-doelstellingen post 2020, zoals te lezen staat in de voorstellen van de Europese Commissie van juni 2018.⁴⁵ Een dergelijke klemtoon op weerbaarheid/veerkracht kan verdere strategische vragen opwerpen, die door de werkcommissie kunnen worden behandeld:

- Hoe definiëren we ‘weerbaarheid van de bedrijven’?
 - Tot waar strekt de verantwoordelijkheid van land- en tuinbouwers om weerbaarheid/veerkracht op te bouwen en waar ligt de beleidsverantwoordelijkheid?
 - Hoe verhoudt weerbaarheid zich tegenover kwetsbaarheid?⁴⁶ Land- en tuinbouwers kunnen bijvoorbeeld inzetten op het verhogen van hun weerbaarheid, terwijl inherente kwetsbaarheden van de sector vanuit het beleid onvoldoende aangepakt worden. Deze kwetsbaarheden kunnen weerbaarheids- en duurzaamheidsinspanningen teniet doen.
 - Innovatie, onderzoek, kennisdeling, samenwerking en begeleiding op bedrijfsniveau worden als sleutelementen beschouwd. Wat betekenen deze aspecten voor de verschillende ondernemersprofielen, bedrijfssituaties en bedrijfsoriëntaties zoals voorgesteld binnen het reflectiekader? Waar liggen kansen en uitdagingen met betrekking tot deze sleutelementen?
- Vanuit de bril van het reflectiekader de ambities van de Europese Commissie zoals kenbaar gemaakt in de *Green Deal* en de *Farm to Fork Strategy* analyseren en de doorwerking op bedrijfsniveau inschatten. Kansen en uitdagingen die uit deze analyse voortspuiten, kunnen voorwerp zijn van beleidsaanbevelingen.
- Vanuit de bril van het reflectiekader de definitie van ‘echte landbouwer’ afbakenen.

3 Focus binnen de werkagenda

De huidige beleidsagenda’s – zowel op Europees als Vlaams niveau – kennen in sterke mate een focus toe aan het verhogen van de weerbaarheid/veerkracht van land- en tuinbouwbedrijven (cf. supra). Het beleid zal dit doen door binnen het GLB en het ruimere landbouwbeleid in te zetten op het stimuleren van innovatie en kennisdeling, ondernemerschap en vakmanschap, samenwerking en begeleiding op bedrijfsniveau.⁴⁷ Vanuit de onderkenning dat zulk veerkrachtbeleid noodzakelijk is, kunnen door de SALV-werkcommissie Verdienmodellen aanbevelingen geformuleerd worden over **veerkracht- en weerbaarheidsaanscherping op**

⁴⁵ Zie COM(2018) 392 final, artikel 5 ‘Algemene doelstellingen’, < https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:aa85fa9a-65a0-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0020.02/DOC_1&format=PDF>. Zie ook de kernelementen van de ontwerpstrategienota bij het toekomstige strategische GLB-plan zoals door het departement Landbouw en Visserij voorbereid, lees daarover in SALV, *Advies. Een strategie voor het Vlaamse landbouwbeleid*, p. 11.

⁴⁶ Over veerkracht en weerbaarheid in de land- en tuinbouw, zie SURE-Farm-onderzoeksproject: <https://surefarmproject.eu/> en in het bijzonder M. Meuwissen *et al.*, *Report on resilience framework for EU agriculture*. Zie voor het verschil tussen weerbaarheid en kwetsbaarheid, voor de verschillende gradaties in weerbaarheid en veerkracht (individueel, familiaal, collectief, systemisch) onder meer Ch. Bené, *et al.*, “Is resilience a useful concept in the context of food security and nutrition programmes? Some conceptual and practical considerations”, *Food security*, 8, 2016, pp. 123-138.

⁴⁷ Vergelijk de beleidsnota beleidsdomein Landbouw en Visserij met de ontwerpstrategienota bij het toekomstige strategische GLB-plan zoals door het departement Landbouw en Visserij voorbereid. Let ook op de aandacht voor veerkracht en risicobeheer in de commissievoorstellen voor het GLB post 2020.

bedrijfsniveau, vertrekkende vanuit het reflectiekader (vb. rol van onderwijs en nascholing, lerende netwerken, nood aan (bedrijfs)gegevens).⁴⁸

Is zulk veerkracht- en weerbaarheidsbeleid echter wel voldoende? Deze vorm van beleid stimuleert weliswaar de capaciteit van bedrijven om met verandering, uitdagingen en schokken om te gaan, maar appelleert in hoofdzaak aan de verantwoordelijkheid van de landbouwsector zelf. De vraag rijst vervolgens hoe de **sectorverantwoordelijkheid voor veerkracht-/weerbaarheidsopbouw** zich verhoudt tot de **beleidsverantwoordelijkheid voor het voorkomen en indijken van inherente kwetsbaarheden** van de land- en tuinbouwsector, die grotendeels ontsnappen aan het indijkvermogen van de sector. Land- en tuinbouwbedrijven kunnen met andere woorden hun veerkracht en weerbaarheid trachten te verhogen, maar blijvend geconfronteerd worden met inherente kwetsbaarheden die onvoldoende door het beleid worden aangepakt. Zo kunnen weerbaarheids- en duurzaamheidsinspanningen door de land- en tuinbouwsector teniet worden gedaan door het voortbestaan van inherente kwetsbaarheden. Dit veroorzaakt **structurele systeemfouten** (voorbeeld: hoge normen en standaarden op vlak van klimaat en milieu vertalen zich onvoldoende in een billijke vergoeding, onder meer door lacunes in het internationaal handelsbeleid).⁴⁹ Naast veerkrachttopbouw en het wegwerken van inherente kwetsbaarheden hier en nu (i.e. **synchron perspectief**) moeten we er ons van bewust zijn dat ontwikkelingen en transities op lange termijn (bijvoorbeeld op vlak van technologie, klimaat, markten, internationale betrekkingen,...) veranderingen teweegbrengen aan de context waarin land- en tuinbouwers actief zijn. Die veranderende context creëert nieuwe uitdagingen voor veerkrachttopbouw en bijkomende en/of andere kwetsbaarheden, waarop tijdig dient geanticipeerd te worden (i.e. **diachroon perspectief**).

De werkagenda van de Werkcommissie Verdienmodellen zal toewerken naar:

- Vanuit het reflectiekader kansen en uitdagingen detecteren in het kader van het **veerkrachtbeleid** en aanbevelingen formuleren die algemeen dan wel specifiek kunnen zijn voor de verschillende ondernemersprofielen, bedrijfssituaties en bedrijfsoriëntaties. De elementen van veerkracht- en weerbaarheidsbeleid binnen de beleidsnota Landbouw en Visserij en de GLB-voorbereidingen vormen daartoe het vertrekpunt.
- Vanuit het reflectiekader de **inherente kwetsbaarheden** benoemen, waarvoor louter veerkrachtbeleid onvoldoende is. De werkcommissie zal voorstellen voor beleidsaanpak formuleren die algemeen en specifiek kunnen zijn voor de verschillende ondernemersprofielen, bedrijfssituaties en bedrijfsoriëntaties (i.e. synchron).
- Waar mogelijk **anticiperen op ontwikkelingen en transities op lange termijn** en inschatten hoe het beleid (i.c. veerkrachtbeleid en beleid gericht op het indijken van inherente kwetsbaarheden) voorbereidingen kan treffen die algemeen dan wel specifiek kunnen inwerken op verschillende verdienmodellen in de land- en tuinbouw (i.e. diachroon).

⁴⁸ Zie preliminaire beschouwingen daarover binnen SALV, *Verslag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering*, pp. 9-10.

⁴⁹ Vergelijk: SALV, *Verslag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering*, p. 6.

Literatuurbronnen

- Bené, Ch. *et al.*, “Is resilience a useful concept in the context of food security and nutrition programmes? Some conceptual and practical considerations”, *Food security*, 8, 2016, pp. 123-138
- Bijman, J., R. Muradian en A. Cechin, “Agricultural cooperatives and value chain coordination”, in: A.H.J. Helmsing en S. Vellema, *Value chains, inclusion en endogenous development. Contrasting theories and realities*, Oxford, 2011, pp. 82-101.
- Buysse, J., E. Mettepenningen en D. De Pue, *Studie landbouwinkomen. Rapport 2: beleidsinstrumenten en private initiatieven*, studie van UGent en ILVO in opdracht van SALV, Gent, 2017, https://www.salv.be/sites/default/files/documenten/SALV_20171115_Rapport%20%20Inkomen%20svorming_JB.pdf.
- Europese Commissie, *Producenten- en brancheorganisaties. Het EU-beleid voor producenten- en brancheorganisaties*, <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/agri-food-supply-chain/producer-and-interbranch-organisations_nl>, website geraadpleegd op 15 maart 2020.
- Europese Commissie, COM(2018) 392 final, *Voorstel voor een verordening van het Europees Parlement en de Raad tot vaststelling van voorschriften inzake steun voor de strategische plannen die de lidstaten in het kader van het gemeenschappelijk landbouwbeleid opstellen (strategische GLB-plannen) en uit het Europees Landbouwgarantiefonds (ELGF) en het Europees Landbouwfonds voor plattelandsontwikkeling (Elfpo) worden gefinancierd [...]*, Brussel, 2018, <https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:aa85fa9a-65a0-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0020.02/DOC_1&format=PDF>.
- Hermans, Roeland, ‘Landbouw en Europa na 1945. Het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid’, Centrum voor Agrarische Geschiedenis, 2005, <<https://www.hetvirtueleland.be/exhibits/show/europeeslandbouwbeleid?action=print>>, website geraadpleegd op 9 maart 2020.
- Landbouwleven*, interview met Jan de Keyser, 21 september 2019, <<https://www.landbouwleven.be/6115/article/2019-09-21/interview-jan-de-keyser-bnp-paribas-de-prijzen-van-landbouwgrond-moeilijker-te>>, website geraadpleegd op 14 maart 2020.
- Lauwers, N. en G. Goyens, *Business Model Canvas voor nieuwe starters in land- en tuinbouw*, Leuven, 2019, <https://www.boerenbond.be/system/files/onderwerpen/Innovatiesteunpunt%20-%20Brochure%20%28LIONS%29%20Nieuwe%20starters%20-%20v3%20digitaal%20%28spreads%29.pdf>.
- Mathijs, E. en J. Relaes, *Landbouw en voedsel, verrassend actueel*, Leuven, 2012.
- Meraner, M., W. Heijman, T. Kuhlman en R. Finger, “Determinants of farm diversification in the Netherlands”, *Land Use Policy*, 42, 2015, pp. 767-780.
- M. Meuwissen, *et al.*, *Policy brief on farmer adaptive behaviour and risk management in EU agriculture*, SURE-Farm project report, Horizon 2020 Grant Agreement No. 72520, 2018, <<https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2019/09/D2.5.-Policy-Brief-on-farmer-adaptive-behaviour-and-risk-management.pdf>>, website geraadpleegd op 17 maart 2020.

- M. Meuwissen, *et al.*, *Report on resilience framework for EU agriculture*, SURE-Farm project report, Horizon 2020 Grant Agreement No. 72520, 2017, <https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2018/02/SURE-Farm_Deliverable-D1.1-Resilience-Framework.pdf>, website geraadpleegd op 25 maart 2020.
- Morris, M., M. Schindehutte en J. Allen, "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 726-735.
- Platteau, J., G. Lambrechts, K. Roels en T. Van Bogaert (reds.), *Uitdagingen voor de Vlaamse land- en tuinbouw. Landbouwrapport 2018 (LARA'18)*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel, 2018, https://lv.vlaanderen.be/sites/default/files/attachments/gr_201807_lara2018_web.pdf.
- SALV, *Advies. Een strategie voor het Vlaams landbouwbeleid 2021-2027. Aanbevelingen bij de ontwerpstrategienota*, Brussel, 2019, https://www.salv.be/sites/default/files/documenten/SALV_20190712_ADV_StrategienotaVlaams_GLB.pdf.
- SALV en Minaraad, *Gezamenlijk advies. De toekomst van voeding en landbouw (GLB post 2020)*, Brussel, 2018, https://www.salv.be/sites/default/files/documenten/SALV_ADV_20180427_GLB_post_2020.pdf.
- SALV, *Verslag. Werkcommissie Verdienmodellen: Startvergadering 25 februari 2020*, intern verslag, Brussel, 2020.
- SALV, *Verkennde nota. Uitdagingen voor een duurzame toekomst voor de landbouw in Vlaanderen*, Brussel, 2017, https://www.salv.be/sites/default/files/documenten/SALV_ADV_20170531_notaduurzametoekomstlandbouw_DEF.pdf.
- Silvis, Huib *et al.*, *EU-beleid voor landbouw, voedsel en groen*, Wageningen, 2008.
- Steel, Tobe, 'De Sint-Truidense fruitveiling zit in moeilijke papieren door de fruitcrisis en een mislukt huwelijk met fruit- en groentespecialist van Greenyard Foods', *De Tijd*, 9 september 2016, <https://www.tijd.be/ondernemen/voeding-drank/veiling-haspengouw-vraagt-bescherming-tegen-schuldeisers/9807370.html>, website geraadpleegd op 9 maart 2020.
- Suess-Reyes, J. en E. Fuetsch, "The future of family farming: a literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies", *Journal of Rural Studies*, 47, 2016, pp. 117-140.
- Van Gijseghe, D. en Pieter Gabriëls, *Samenwerking in de landbouw*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel, 2007, < <https://www.vlaanderen.be/publicaties/samenwerking-in-de-landbouw>>, website geraadpleegd op 17 maart 2020.
- Vlaamse regering, *Beleidsnota 2019-2024. Landbouw en Visserij*, ingediend door mevrouw Hilde Crevits. Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en Landbouw, Brussel, 8 november 2019, < <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1496549>>.
- Verhaegen, E., "Structurele evolutie van de Belgische landbouw. Analyse-elementen op lange termijn", *Trefpunt Economie*, 17, 2018, bijdrage 02.
- Unay-Gailhard, I., A. Balman, F. Appel, "Dimensions of SURE-Farm typology for farm resilience assessments", SURE-Farm project deliverable D1.3, <https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/D1.3-Farm-Typology-RP1.pdf>.