

Hoe verduurzamen we onze landbouw? En welke rol hebben ondernemers en overheid?

Jos Verstegen



Eén van de grote opgaven waar de landbouwsector voor staat anno 2018 is 'verduurzaming'. Nu is 'duurzaamheid' een containerbegrip, waar van alles onder kan vallen. Hetzelfde geldt voor 'duurzame landbouw'. Want is een duurzame landbouw een landbouw die de groeiende wereldbevolking voedt, de ontbossing van het oerwoud en de opwarming van de aarde tegengaat, een redelijk inkomen biedt voor boeren en tuinders, de integriteit en het welzijn van dieren respecteert, het organischstofgehalte in de bodem op peil houdt, of goede arbeidsomstandigheden biedt aan medewerkers in de land- en tuinbouw? Of is het dit allemaal samen? En hoe ziet dat er dan uit? En waarom lukt het de ene agrarische ondernemer wel om daar vorm aan te geven en de andere niet? En wat kan de overheid hieraan bijdragen?

Voordat we de laatste twee vragen kunnen beantwoorden, moeten we eerst de vraag 'Hoe ziet die duurzame landbouw er dan uit?' beantwoorden. Maar het probleem is dat er eigenlijk geen eindbeeld van te schetsen is. Zo'n schets zal altijd compromissen ('trade-offs') bevatten en zal continu aan verandering onderhevig zijn, bijvoorbeeld door veranderende normen en waarden in de samenleving en nieuwe technologische mogelijkheden. Vandaar dat we het in plaats van toewerken naar een eindbeeld van een duurzame landbouw liever hebben over 'verduurzaming' als een proces (Dutilh, 2012) in de richting van een meer duurzame landbouw. Minister Schouten vertaalt dit proces in haar beleidsvisie naar 'een omslag naar kringlooplandbouw' waarbij Nederland de koploperspositie inneemt (MinLNV, 2018).

Drie voorbeelden van verduurzaming

Voordat we de vraag beantwoorden waarom het de ene ondernemer wel lukt om te verduurzamen en de andere niet, is het misschien goed om drie voorbeelden van verduurzamingsconcepten (in dit geval uit de veehouderij) te typeren. Verduurzaming, zeker wanneer het bovenwettelijke aanpassingen betreft, kan eigenlijk alleen goed vorm en inhoud krijgen als het ingebed is in een concept waarnaar vraag is in de markt. De voorbeelden zijn 'Good Farming Star' (varkensvlees), 'Remeker' (kaas) en 'Kipster' (eieren).

Good Farming Star is een vraaggestuurd 'mainstream'-concept van de (slachterij) VION Food Group. Zo'n 185 varkenshouders werken samen met VION om een duurzamer varken te vermarkten. Het vlees heeft een 1-ster Beter Leven Keurmerk van de Dierenbescherming en is primair gericht op de Nederlandse retail. Het is bestemd voor de markt van vers en voorverpakt vlees in de Nederlandse supermarkten. Op een 'Good Farming Star'-boerderij hebben varkens

meer leefruimte, is er dag- nachtritmelicht, extra speelgoed in de stal en worden de biggen niet gecastreerd. De verduurzaming is dus sterk gericht op dierenwelzijn.

Remeker is een merknaam verbonden aan een rauwmelkse biologische natuurkorstkaas, gemaakt op boerderij De Groote Voort in Lunteren (door familie Van de Voort). De Jersey-koeien worden niet onthoofd, zijn antibioticumvrij en worden hoofdzakelijk grasgevoerd met beperkte aanvulling van onbewerkte producten als haver en rogge. Mest uit de eigen potstal wordt gebruikt om het land vruchtbaar te houden. Er worden geen kunstmest en bestrijdingsmiddelen gebruikt. De verduurzaming op het bedrijf zit zowel op het vlak van dierenwelzijn als op milieu. Omdat het bedrijf biologisch is heeft het ook automatisch het 3-sterren Beter Leven Keurmerk, al wordt dit niet actief gecommuniceerd bij Remeker. Ook economisch is het bedrijf duurzaam omdat een kaasmerk, met unieke productattributen (onder andere smaak en het verhaal over de productiewijze en de boerderij) in de markt is gezet en gretig aftrek vindt via thuisverkoop, webshop, speciaalzaken, horeca en markten.

Kipster is een relatief jong eiermerk in de pluimveehouderij, waarbij vanaf de start getracht is om duurzaamheid in alle facetten door te voeren: welzijnsvriendelijke huisvesting met daglicht en uitloop, voer uit restproducten, eigen energieopwekking (klimaatneutraal), fijnstoffiltering, afmesten van 'leghaantjes' en landschappelijke inpassing van het bedrijf. Hoewel het bedrijf niet biologisch is, heeft het wel een 3-sterren Beter Leven Keurmerk. De eieren worden, in een karakteristieke blauwe en ook duurzame verpakking, verkocht in Lidl-supermarkten. Al in een vroeg stadium van het ontwerp en implementatie van het concept is hierover een 5-jarig afzetcontract gesloten met Lidl Nederland. Bij de opschaling die momenteel gaande is wordt ook gewerkt met andere afzetpartners (onder andere Albron).

Waarom lukt het sommige ondernemers wel en anderen niet?

Bij de bovenstaande drie voorbeelden zijn 187 (185 + 1 + 1) agrarische bedrijven betrokken. En naast deze voorbeelden zijn er nóg wel enkele tientallen voorbeelden te vinden van concepten waarbinnen verduurzamingslagen gemaakt zijn. Dat neemt niet weg dat er nog heel veel agrarische ondernemers zijn die niet bij een of ander duurzaamheidsconcept betrokken zijn.¹ Waarom lukt het deze ondernemers niet om die extra verduurzamingslagen te realiseren. De redenen hiervoor kunnen divers zijn. Het is ook niet altijd een kwestie van 'niet lukken'. Als een ondernemer produceert voor een segment in de markt waar duurzaamheid minder belangrijk gevonden wordt, dan zal hij ook weinig aangemoedigd worden om duurzamer te gaan produceren. Maar ook als hij wel de wens zou hebben om te produceren binnen een duurzaamheidsconcept, dan nog lukt het vaak niet. In veel gevallen weegt de hogere kostprijs niet op tegen de meerwaarde die uit de markt gehaald wordt. En dat heeft onder andere te maken met de competenties van de ondernemer om het juiste businessmodel te ontwikkelen. Deze drie elementen 'effect op de kostprijs', 'meerwaarde uit de markt' en 'rol van de ondernemer' worden hieronder verder uitgewerkt.

Effect op de kostprijs

Een veel gehoord argument om niet te verduurzamen is dat dit kostprijsverhogend werkt. Toch hoeft dit lang niet altijd het geval te zijn. Verduurzaming betekent, zeker als je de 'planet-kant' van 'people, planet, profit' (Elkington, 1997) benadrukt, immers dat je efficiënter met je grondstoffen omgaat. Als je dit weet te realiseren zonder dat je daarbij te veel kosten hoeft te maken, bijvoorbeeld door een strakker management, precisielandbouw en/of een betere beheersing van ziekten en plagen, dan kan er in veel gevallen zelfs geld bespaard worden. Hart (1995) was één van de eersten die het bewust omgaan met natuurlijke hulpbronnen onderdeel maakte van bedrijfsstrategieën. Hij onderscheidde daarbij onder andere 'pollution prevention' (waar het efficiënter omgaan met grondstoffen tijdens het productieproces ook onder valt) en 'product stewardship' (waarbij je het efficiënter omgaan met grondstoffen verder doortrekt en de

¹ De meeste hiervan hebben overigens wel stappen gezet met betrekking tot duurzaamheid, bijvoorbeeld door hun efficiëntie te verbeteren of om aan de wetgeving te voldoen of vanwege sociale druk uit de omgeving.

milieu-impact van producten door hun hele levenscyclus meeneemt, van ontwerp tot na gebruik). Dit sluit aan op Porters hypothese die aangeeft dat duurzaamheidsnormen innovaties kunnen uitlokken, waardoor er een beter gebruik van grondstoffen plaatsvindt en bedrijven zelfs competitiever worden dan voorheen (Porter en Van der Linde, 1995). Keijzers et al. (2002) beschrijven een driefasenmodel dat ondernemers kunnen doorlopen om duurzamer te worden: saneren, beheren, integreren. Bij saneren worden de noodzakelijke stappen gezet om aan de (aankomende) wetgeving te kunnen voldoen. Het 'beheren' komt overeen met bovengenoemde 'pollution prevention'. In deze fase kunnen ondernemers ervaren dat verduurzaming niet alleen geld hoeft te kosten. De auteurs gebruiken de triple-P dan ook niet zoals gebruikelijk voor 'people, planet, profit', maar voor 'pollution prevention pays'. In de fase van 'integreren' worden juist wel weer breder de diverse aspecten van 'people, planet, profit' meegenomen en wordt duurzaamheid gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Door duurzaamheid centraal te stellen in de bedrijfsvoering, wordt getracht meerwaarde te creëren door een sterkere betrokkenheid van medewerkers en verkoop van duurzame producten. Met name dit laatste, meerwaardecreatie via verkoop van duurzame producten, is van belang omdat in veel gevallen de meerkosten van verduurzaming niet geheel terugverdiend kunnen worden door een efficiënter gebruik van grondstoffen.

Meerwaarde uit de markt

Een belangrijke vraag voor ondernemers is of de inspanningen ter verduurzaming van het product ook terug te verdienen zijn in de markt. Vooral als je hierbij verder gaat dan bovengenoemde 'pollution prevention'. Consumenten letten immers op de prijs van een product en als twee producten in het winkelschap hetzelfde lijken, dan zal vaak voor het goedkoopste alternatief gekozen worden. En een duurzamer product ziet er niet noodzakelijkerwijs anders uit dan een gangbaar product. Voor zover duurzaam produceren betekent dat je je houdt aan de wettelijke verplichtingen, dan zien consumenten dit ook vooral als een 'dissatisfier' (Kano et al., 1984). Oftewel, dit is iets wat je als ondernemer gewoon moet doen om een 'licence to produce' en een 'licence to deliver' (Verstegen en Van der Lans, 2003) te krijgen en daar hoeft je niet extra voor beloond te worden.

Maar wat als je bovenwettelijke verduurzamingsinspanningen doet? Zijn er dan mogelijkheden om die in de markt terug te verdienen? Het antwoord is 'ja'; consumenten kijken immers niet *alleen* naar de prijs maar naar veel meer aspecten. In de retail werd vaak uitgegaan van 'prijs, gemak en smaak', maar ook dat volstaat niet meer (Store brands, 2016). Grievink (2013) spreekt van de 6 G's: Genieten, Gemak, Gezond, Goed gedrag, Goed verhaal en Goedkoop. Eventueel zou je daar nog Gevarieerd aan toe kunnen voegen; hoewel consumenten vrij routinematig zijn bij voedselaankopen, willen ze in de supermarkt steeds weer verrast, geprikkeld en zelfs geëntertand worden met een smaak-, kleur- en geurbeleving (Top, 2015). Daarnaast zoeken supermarkten naar manieren om zich te onderscheiden. Kortom, er zijn dus mogelijkheden. Maar hoe benut je die als ondernemer? Hoe pak je die meerwaarde? En de vraag die erachter ligt is: hoe richt ik als ondernemer mijn bedrijf zodanig in dat ik die meerwaarde kan pakken? Met andere woorden: welk 'businessmodel' kies ik?

Volgens Osterwalder en Pigneur (2010) beschrijft een businessmodel de logica over hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Dit omvat dus niet alleen de activiteiten van de ondernemer om duurzamer te produceren, maar geeft ook aan welke waarde hij hiermee creëert waar afnemers geld voor over hebben. Als een ondernemer in een 'mainstream'-markt wil (blijven) opereren, dan zal hij zich waarschijnlijk moeten conformeren aan een 'mainstream'-concept dat door de ketenregisseur (meestal verderop in de keten) is opgezet. Het hierboven beschreven 'Good Farming Star'-concept is hiervan een voorbeeld. Als 'preferred supplier' produceert de agrarische ondernemer dan volgens (duurzaamheids)specificaties waarmee andere ketenpartijen (in dit voorbeeld VION) een meerwaarde in de markt kunnen creëren (en/of imagoschade kunnen voorkomen). De meerwaarde voor de agrarische ondernemer vloeit voort uit de ketenafspraken die gemaakt zijn en is mede afhankelijk van zijn onderhandelingspositie. Wil een ondernemer liever via een niche-concept meerwaarde halen uit verduurzaming dan zal

hij, zelf of samen met een paar collega's en andere ketenpartijen, een concept moeten ontwikkelen en in de markt zetten. 'Kipster' en 'Remeker' zijn hier voorbeelden van. In beide gevallen (mainstream of niche) is het belangrijk dat er een unieke onderscheidende waarde (voor de consument) ontstaat die bij voorkeur niet gemakkelijk te kopiëren is. De mate waarmee met dit concept de eindconsument wordt aangesproken, bijvoorbeeld aan de hand van bovengenoemde 6 G's, bepaalt voor een belangrijk deel welke meerwaarde te realiseren is.

Al in 1991 beschreef Jay Barney het verband tussen een concurrentievoordeel en de eigenschappen van het product. Hij ontwikkelde het VRIN-model (Barney, 1991). Concurrentievoordeel kan volgens dit model ontstaan wanneer een product als waardevol (Valuable) gezien wordt door de afnemer, schaars is (Rare), niet goed na te maken is (Inimitable) en ten slotte ook niet goed te vervangen is door een ander product (Non-substitutable). Kortom, als de duurzaamheidsinspanningen van de agrarische ondernemer ertoe leiden dat er een product ontstaat dat aan bovengenoemde VRIN-criteria voldoet, of wanneer de kosten van verduurzaming 'mee-verpakt' kunnen worden in een product dat aan de VRIN-criteria voldoet, dan ontstaat er meerwaarde om alle kosten te vergoeden en een winstmarge te realiseren.

De rol van de ondernemer

Voorbeelden in de land- en tuinbouw laten zien dat sommige ondernemers er in slagen om een behoorlijke verduurzamingslag te maken. Dit betekent niet automatisch dat andere ondernemers in de land- en tuinbouw dit ook kunnen. Ieder jaar weer laat het Bedrijven-Informatienet (www.agrimatie.nl) grote verschillen zien tussen ondernemers. Meestal betreft het dan verschillen in rentabiliteit maar die zijn voor een belangrijk deel terug te voeren op productiviteitsverschillen; de ene ondernemer weet met vergelijkbare inputs een behoorlijk hogere fysieke opbrengst te realiseren dan de andere ondernemer. In feite hebben we het hier dan over een duurzaamheidskenmerk, namelijk het efficiënt gebruik van grondstoffen. En hoewel duurzaamheid natuurlijk veel breder is dan dit kenmerk, is het toch een indicatie dat we de (hardnekkige) verschillen die we tussen bedrijven zien ten aanzien van rentabiliteit ook mogen verwachten als het gaat over duurzaamheid; er zijn nu eenmaal verschillen in vakmanschap en management tussen ondernemers en daar liggen weer verschillen in competenties aan ten grondslag, zoals 'conceptuele competenties' (onder andere verbanden tussen biologische processen zien en daarop kunnen ingrijpen; bedrijfsresultaten kritisch kunnen analyseren, beoordelen en gericht verbeteren) en 'commitment competenties' (onder andere zelfmanagement en gedrevenheid om een zo hoog mogelijk resultaat te behalen; Verstegen en Lans, 2006).

En eigenlijk hebben we het bij productiviteit en de relatie met efficiënt gebruik van grondstoffen nog over het gemakkelijke stuk van 'verduurzaming'. Immers, ons agrarisch kennis- en innovatiesysteem (OECD, 2015) is er al vele decennia op ingericht om de productiviteit in de agrarische sector te verbeteren. Dit zit diep geworteld in het Groen Onderwijs en ook de erfbetreders zijn hier goed voor uitgerust. Bovendien geldt hiervoor dat agrarische ondernemers bij elkaar, bijvoorbeeld in studieclubverband, het 'kunstje kunnen afkijken'. Veel ingewikkelder wordt het als ondernemers voor verdere verduurzaming op zoek moeten naar een ander businessmodel om meerwaarde uit de markt te gaan halen.

De keuze voor een 'mainstream'-concept zoals 'Good Farming Star' is voor een agrarisch ondernemer misschien nog niet heel ingewikkeld. Maar de vraag is of een ketenregisseur (bijvoorbeeld VION) je zal toelaten tot het concept en zo ja, onder welke voorwaarden. Dit hangt onder andere af van de vraag die er naar het concept is in de markt.

De keuze voor een 'niche'-concept zoals 'Kipster' en 'Remeker' is veel radicaler. Het is eigenlijk niet eens een keuze maar een zoektocht. Bij niche-concepten wordt meestal vanuit één enkel bedrijf deze zoektocht gestart, waarbij gezocht wordt naar een niche, ofwel een latente of onvervulde behoefte, in de markt. Vervolgens wordt met ketenpartners en vaak ook nog ngo's zoals Stichting Milieukeur of Dierenbescherming een concept en een businessmodel voor die

niche ontwikkeld. Het duurzame concept wordt via merkregistratie, een speciaal logo, een keurmerk zoals het Beter-Leven-Keurmerk en/of PlanetProof, en een onderscheidende verpakking voor een meerprijs in de markt gezet.

De ontwikkeling van zo'n niche-concept is echter zeker niet voor grote groepen ondernemers weggelegd. Het ontwikkelen van zo'n concept en businessmodel in samenwerking met vele partijen vraagt naast eerdergenoemde competenties ook nog veel andere competenties, onder andere om kansen in de markt te zien, daar een businessmodel op te ontwikkelen, relevante ketenpartijen te vinden en die te overtuigen om mee te doen, om vervolgens alles te organiseren zodat de plannen ook werkelijkheid worden. En aangezien zo'n traject vaak een lange tijd vergt en onderweg veel obstakels kent, zijn incasservermogen en doorzettingsvermogen vereist. Ondernemers die dit doen hebben doorgaans een 'interne locus of control'. Dat is een persoonlijkheidskenmerk waarbij de persoon de neiging heeft om zichzelf steeds af te vragen wat hij zelf kan doen om een bepaalde uitkomst te krijgen, in plaats van te hopen op gunstige omstandigheden (Rotter, 1966). Een ondernemer met een *externe* locus of control zal bijvoorbeeld een slechte opbrengstprijis wijten aan slechte marktomstandigheden, terwijl een ondernemer met een *interne* locus of control vraagt zich af wat hij had kunnen produceren om wel een goede opbrengstprijis te krijgen.

Voor veel ondernemers is aansluiting bij een 'mainstream'-concept geen optie en is het ontwikkelen van een niche-concept te hoog gegrepen en te riskant. Deze ondernemers kiezen ervoor om (binnen het huidige businessmodel) gangbaar te blijven produceren binnen de wettelijke kaders. Het gevolg hiervan is wel dat deze producenten in hoge mate inwisselbaar zijn en daardoor prijsnemers. Bovendien zullen de wettelijke kaders rond duurzaamheid waarschijnlijk steeds strenger worden en zullen zij hun bedrijven hier geregeld op moeten aanpassen.

Ten slotte

Het bovenstaande kan eigenlijk in een paar zinnen samengevat worden. Eén van de grote opgaven waar de landbouwsector voor staat anno 2018 is 'verduurzaming'. Maar een transitie naar een meer duurzame (kringloop)landbouw ontstaat niet vanzelf. Het steeds efficiënter omgaan met grondstoffen is iets waar de Nederlandse agrosector, geholpen door haar kennis- en innovatiesysteem, goed in is. Om verdere (bovenwettelijke) verduurzaming te realiseren is het zaak met behulp van een concept een meerwaarde uit de markt te halen. In theorie hebben ondernemers hiervoor twee opties: 1) 'preferred supplier' worden bij een 'mainstream'-concept dat elders in de keten ontwikkeld is, of 2) zelf, of samen met collega's en andere ketenschakels een eigen niche-concept in de markt zetten. Optie 1 is niet altijd voorhanden, en optie 2 vergt dusdanig veel van de kwaliteiten van de ondernemer dat het niet voor iedereen is weggelegd, nog los van de vraag hoeveel ruimte er voor dergelijke niche-concepten in de markt is. Het is voorstelbaar dat via de 'mainstream'-concepten van optie 1 de verduurzaming van de hele sector (in kleine stapjes, volgend op de ontwikkeling van de marktvraag) wordt vormgegeven. Maar dan is er nog wel werk aan de winkel. Tot nu toe hebben de ketenpartijen die een 'mainstream'-concept in de markt gezet hebben nog kunnen 'cherry-picken', waarbij het vooral ook een strategie is geweest om de interessante (lees: grote) agrarische ondernemers aan zich te kunnen binden. En de concepten zijn met een Milieukeurmerk (Planet-proof) en 1-Ster Beter-Leven-Keurmerk nog maar kleine verduurzamingsstapjes. Bovendien is het vooral op de Nederlandse markt gericht, waardoor voor een groot deel van de productie nog geen sprake is van vermarkten van duurzaamheid.²

² ABN-AMRO stelt in een recente publicatie ook het vermarkten van duurzaamheid in het buitenland aan de orde. Ze constateert dat zowel in Nederland als in onze belangrijkste exportmarkten het aandeel van de voedselverkoop met een duurzaamheidslabel toeneemt. Ook geeft ze aan dat onze huidige producten geliefd zijn in het buitenland maar stelt daarbij ook de vraag: 'Maar hoe geliefd blijven die producten als ze weliswaar duurzamer worden, maar ook duurder?' (ABN-AMRO, 2018).

De rol van de overheid

Hoe krijgen we dan wel de gewenste verduurzaming van de landbouw? Als het niet automatisch (of niet snel genoeg) gaat via de markt, dan ligt er mogelijk een taak voor de overheid. De overheid kan hierbij (in theorie) drie verschillende sporen bewandelen:

1. Strenge eisen stellen op het gebied van duurzaamheid en daarmee impliciet een structuurbeleid voeren in de agrosector. De agrarische ondernemers die er niet in slagen om op enigerlei wijze kosten te besparen dan wel de meerkosten terug te verdienen in de markt zullen hun bedrijf moeten stoppen; de ondernemers die daar wel in slagen kunnen doorgaan en krijgen zelfs ruimte om op te schalen. Op zich is er niks nieuws onder de zon. Het aantal agrarische bedrijven loopt al heel lang met gemiddeld 3% per jaar terug, terwijl de productiehoeveelheid grotendeels op peil blijft. Hierbij worden vaak de minder efficiënte en daarmee minder winstgevendende bedrijven overgenomen door de betere ondernemers, waardoor het gemiddelde van de sector stijgt. Het is een politieke keuze of je hiermee als overheid een extra impuls wilt geven aan de schaalvergroting. Het tempo waarin eisen gesteld worden, bepaalt in hoeverre er van een warme of koude sanering sprake zal zijn.
2. Door de hele keten heen zwaar inzetten op de competentieontwikkeling die nodig is om meerwaardecreatie te realiseren. Niet alleen agrarische ondernemers hebben moeite om meerwaarde in de markt te realiseren; eigenlijk zie je dit beeld door de hele keten terug. De Nederlandse cultuur dicteert bijna om een kwalitatief goed standaardproduct zo goedkoop mogelijk in de markt te zetten. En in Nederland zijn de consumenten via reclames en dergelijke min of meer geprogrammeerd om daarop te letten. Dit maakt het voor vele Nederlandse ketenpartijen ook lastig om zich te verplaatsen in, laat staan in te spelen op wensen van andere consumenten. Van grond tot mond, van zaadje tot karbonaadje is hier nog veel te verbeteren. Daar waar ons agrarisch kennis- en innovatiesysteem nog een sterke focus heeft op efficiëntieverbetering (wat op zich goed is), zou het nieuwe agrofood kennis- en innovatiesysteem een vergelijkbaar spoor moeten hebben voor meerwaardecreatie in al haar facetten (sensorisch onderzoek, conceptontwikkeling, businessmodelontwikkeling, consumentenstudies, market intelligence, ontwikkeling van ondernemerscompetenties, etc.)
3. Een combinatie van 1 en 2.

Kortom, op dit moment moeten we constateren dat er nog heel wat extra stappen gezet moeten worden om de transitie naar een duurzame landbouw te versnellen. En voor een koploperspositie zullen er nog meer duurzaamheidsslagen gemaakt moeten worden. Om die te realiseren is een effectief overheidsbeleid noodzakelijk dat er enerzijds voor zorgt dat heldere doelen gesteld worden, terwijl er anderzijds maatregelen getroffen worden die ervoor zorgen dat aan ondernemers kansen geboden worden om die doelen ook te halen.

Referenties

- ABN-AMRO (2018). 'Next Generation Farming' thema-uitgave van ABN AMRO Agrarisch Nieuws, november 2018, 23 pp. <https://insights.abnamro.nl/download/125787/>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Dutilh, C. (2012). *Duurzame Ontwikkeling in de voeding*. Presentatie 13e National Sustainability Congres Nieuwegein, 20 november 2012. https://www.sustainability-congres.nl/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/FC_Dutilh.pdf (geraadpleegd op 24 oktober 2018)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford, 1997, 402 pp. ISBN 1-900961-27-X
- Grievink, J.W. (2013). 'Glastuinbouw is slecht in zes G's'. *Vakblad voor de Bloemisterij*, 28 november 2013.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. doi:10.5465/amr.1995.9512280033
- Kano, Noriaki; Nobuhiku Seraku; Fumio Takahashi; Shinichi Tsuji (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control* 14(2), 147-156 (in Japanese).
- Keijzers, G., Boons, F., & Van Daal, R. (2002). *Duurzaam ondernemen - strategie van bedrijven*: Kluwer.
- MinLNV (2018). Landbouw, natuur en voedsel: waardevol en verbonden - Nederland als koploper in kringlooplandbouw. Visie Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, september 2018, 40 pp.
- OECD (2015), *Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in the Netherlands*, OECD Food and Agricultural Reviews, OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264238473-en>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*: John Wiley & Sons.
- Porter, M. en Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive : Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Rotter, J.B. (1966). 'Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement.' *Psychological Monographs* 80(1), No. 609, 1966.
- Store brands (2016). 'There's more to the purchase decision than taste, price and convenience'. <https://csnews.com/theres-more-purchase-decision-taste-price-and-convenience> (geraadpleegd op 23 oktober 2018).
- Top, Albert (2015). Tien wensen van de huidige foodshopper. *Retailtrends Magazine* 26 januari 2015. <https://retailtrends.nl/item/39184/tien-wensen-van-de-huidige-foodshopper> (geraadpleegd op 29 oktober 2018).

Verstegen, J.A.A.M. en Van der Lans, C.J.M. (eds.) (2003). 'Wordt goed gedrag beloond? Economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de agroketen, in het bijzonder in de varkensvlees- en glasgroenteketen.' *LEI-rapport 2.03.16*, september 2003, 177 pp. (Nederlands, English summary).

Verstegen, Jos en Thomas Lans (2006). 'De kunst van het zien en het realiseren - Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector'. *LEI-rapport (8.)06.02*, maart 2006, LEI Den Haag 18 pp.

Contact

Wageningen Economic Research	Dr.ir. J.A.A.M. Verstegen
Postbus 29703	Senior onderzoeker ondernemerschap
2502 LS Den Haag	T +31 (0)317 487 254
www.wur.nl/economic-research	E jos.verstegen@wur.nl
