

Aalvissers aan de slag met eigen toekomst



LEI

WAGENINGEN UR

Aalvissers aan de slag met eigen toekomst

Wim Zaalmlink

Wilco van Cooten

Leo Dvortsin

Jitske de Hoop

Magnus van der Meer (Combinatie van Beroepsvissers)

Cornelie Quist (Combinatie van Beroepsvissers)

Gerben Splinter

LEI-rapport 2011-045

Oktober 2011

Projectcode 2275000255

LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



Sector & Ondernemerschap



Regionale Economie & Ruimtegebruik



Markt & Ketens



Internationaal Beleid



Natuurlijke Hulpbronnen



Consument & Gedrag

Aalvisers aan de slag met eigen toekomst

Zaalmink, W., W. van Cooten, L. Dvortsin, J. de Hoop, M. van der Meer, C. Quist
en G. Splinter

LEI-rapport 2011-045

ISBN/EAN: 978-90-8615-537-8

Prijs € 18,50 (inclusief 6% btw)

67 p., fig., tab., bijl.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Beleidsondersteunend onderzoek in het kader van EL&-programma's.

Foto omslag: Wilco van Cooten

Bestellingen

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2011
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	8
	Samenvatting	9
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	9
	S.2 Overige uitkomsten	10
	S.3 Methode	10
	Summary	11
1	Inleiding	13
	1.1 Aanleiding	13
	1.2 Doelstelling	14
	1.3 Leeswijzer	15
2	Omschrijving project	16
	2.1 Opzet	16
	2.1.1 Ontwerp	16
	2.1.2 Werving deelnemers	16
	2.1.3 Intakegesprekken	17
	2.1.4 Groepsindeling bijeenkomsten	17
	2.1.5 Vorm bijeenkomsten	18
	2.1.6 Nazorg	19
	2.2 Inhoud bijeenkomsten	19
	2.2.1 Ondernemer	20
	2.2.2 Onderneming	21
	2.2.3 Omgeving	21
	2.2.4 Van toekomstdroom naar realistische doelstellingen	21
	2.2.5 Strategie	22
	2.2.6 Actieplan	22
	2.2.7 Bedrijfsplan	22
	2.3 Belang van ondernemerschap	22
	2.3.1 Innovatief ondernemerschap in de beroepsbinnenvisserij	23
	2.3.2 Belang van strategie	24
	2.3.3 Ondernemerschap en ISM	25

3	Uitgangssituatie	26
3.1	Beroepsbinnenvisserij in Nederland	26
3.1.1	Organisatie	26
3.1.2	Teruglopende aalstand	27
3.1.3	Overheidsmaatregelen en plannen van de sector voor herstel van de aalstand	27
3.1.4	Sluiting rivierenvisserij door dioxinevervuiling	28
3.1.5	VBC's, sportvisserij en schubvis	28
3.1.6	Wolhandkrabvisserij	29
3.2	Kenmerken projectdeelnemers	29
3.2.1	Regio	29
3.2.2	Kenmerken ondernemers	30
3.2.3	Kenmerken ondernemingen	31
3.2.4	Omvang bedrijf	32
3.2.5	Drive	34
3.2.6	Fase	34
3.2.7	Vissoort	35
3.2.8	Afzet	36
3.2.9	Activiteiten	37
4	Resultaat	39
4.1	Uitkomsten bedrijfsplannen	39
4.1.1	SWOT-analyse projectdeelnemers:	40
4.1.2	Doelen projectdeelnemers	42
4.1.3	Gekozen strategieën	42
4.2	Actieplannen	45
4.2.1	Verbeteren externe communicatie	45
4.2.2	Netwerken	46
4.2.3	Verbeteren productie	46
4.2.4	Verbeteren arbeidsorganisatie	46
4.3	Bijdrage aan versterking ondernemerschap	46
4.3.1	Evaluatie door deelnemers	47
4.3.2	Reflectie op opzet en uitvoering project	51

5	Conclusies, discussie en aanbevelingen	53
5.1	Samenvattende conclusies	53
5.1.1	Effecten als gevolg van deelname aan het project	54
5.1.2	Methode	54
5.2	Discussie	55
5.3	Aanbevelingen	56
5.3.1	Binnenvisserijondernemers	56
5.3.2	Sectororganisaties	57
5.3.3	Overheid	57
5.3.4	Kennisinstituten	58
	Literatuur en websites	59
	Bijlagen	
1	Strategieën bedrijfsplannen aalvisserij	61
2	SWOT-analyse per groep deelnemers	64

Woord vooraf

Ondernemers in de aalvisserij maken moeilijke tijden door. Zij hebben te maken met teruglopende inkomsten door een afnemende aalstand, en door een verbod op aalvisserij in de maanden september, oktober en november.

Bovendien is er voor vissers in het rivierengebied een algeheel verbod op de vangst van aal en wolhandkrab in verband met volksgezondheidsrisico's door te hoge dioxinegehaltenes.

Het ministerie van EL&I heeft het LEI in 2010 gevraagd de aalvissers te ondersteunen bij het opstellen van bedrijfsplannen om te helpen bij het ontwikkelen van een toekomstvisie en een bijpassende strategie.

De beroepsvissers die voor hun inkomsten voor een belangrijk deel afhankelijk zijn of waren van de palingvangst, inclusief vissers die in de kustzone met vaste tuigen vissen, hebben hier dankbaar gebruik van gemaakt. In totaal hebben meer dan 60 visserijondernemers deelgenomen aan het project.

Arjo Rothuis en Mirjam Snijdelaar van het ministerie hebben het project begeleid. Ook medewerkers van de Combinatie van Beroepsvissers, PO IJsselmeer en Productschap Vis zijn betrokken bij de opzet.

Dit rapport beschrijft de opzet en uitkomsten van dit project. Hiernaast is de brochure 'Vissen naar ondernemerschap' verschenen, waarin 9 aalvissers aan het woord komen over hun ervaringen en hun toekomst.

Het project is uitgevoerd door Wilco van Cooten, Leo Dvortsin, Jitske de Hoop en Gerben Splinter, allen werkzaam bij het LEI. Verder hebben ook Magnus van der Meer en Cornelia Quist van de Combinatie van Beroepsvissers volop meegewerkt aan de uitvoering van het project. De eindverantwoording en projectleiding lagen in handen van Wim Zaalmink van de sectie Ondernemerschap, Kennis en Innovatie van het LEI.

Wij danken in het bijzonder de deelnemende visserijondernemers. Zonder hun enthousiaste inzet had het project niet uitgevoerd kunnen worden.



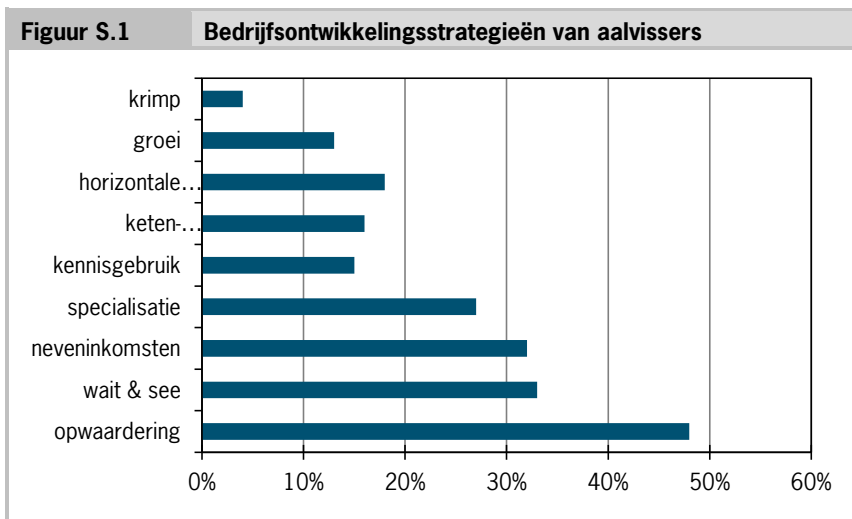
Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen Directeur LEI

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

Aalvisserij verleggen hun activiteiten naar productverwerking, door zelf meer vis te verwerken en door meer aandacht te besteden aan afzetkanalen dicht bij consument en horeca (zie figuur S.1).

Klantbetrokkenheid en productleiderschap krijgen meer aandacht. Bijna 40% kiest nog niet voor een strategie maar wacht nieuwe ontwikkelingen en zekerheid over beleid af. (Zie paragraaf 4.1.3) Dit is inclusief een groep van 25% die het bedrijf gaat beëindigen zonder perspectief op bedrijfsopvolging.



Ongeveer een kwart van de 250 aalvisserijbedrijven in Nederland heeft deelgenomen aan het project Bedrijfsplannen Aalvisserij. Bij twee derde van deze deelnemers heeft deelname geleid tot gewijzigde inzichten en bijgestelde plannen voor de toekomst.

S.2 Overige uitkomsten

- Sterke kanten van de bedrijven zijn goed vakmanschap, ambachtelijkheid, een sterke motivatie van de visserijondernemer, het karakter van familiebedrijven en de afwezigheid van vreemd vermogen. ([Zie paragraaf 4.1.1](#))
- Zwakke kanten zijn de afhankelijkheid van aal, de lage rentabiliteit, het ontbreken van ondernemerschap, het moeilijk kunnen samenwerken, te veel focus op de visserij en te weinig oog voor ontwikkelingen in omgeving en maatschappij.
- Bedreigingen zijn het beleid van overheden, waterschappen en sportvisserij, de markt (lage prijsniveaus, concurrentie van goedkope vis uit het buitenland) en natuurlijke vijanden (aalscholver).
- Kansen zijn ketenverkorting (de meeste bedrijven zijn toeristisch gunstig gelegen), meer marktgerichte visserij, keurmerken en DUPAN (Stichting Duurzame Palingsector Nederland), versterking van het imago, de groeiende vraag naar snoekbaars en wolhandkrab en de inzet van praktijkkennis van vissers voor monitoring, onderzoek en visstandbeheer.

S.3 Methode

Inkomsten bij aalvissers vallen terug door de teruglopende aalstand, de invoering van het aalherstelplan en een jaarrondverbod op de vangst van aal en wolhandkrab in gebieden met een te hoog dioxinegehalte. De aalvissers zullen daarom hun koers moeten wijzigen. Het LEI is gevraagd ondernemers te ondersteunen bij het opstellen van bedrijfsplannen.

De toegepaste methode is ontwikkeld door het Agro Center voor Duurzaam Ondernemen en is gebaseerd op het principe van de Ondernemer Centraal, en in interactie met Onderneming en Omgeving. ([Zie paragraaf 2.2](#)) Met regionale groepsbijeenkomsten is met groepen van 3-10 visserijondernemers toegewerkt naar een bedrijfsplan. Bij een aantal ondernemers heeft dit geleid tot een actieplan en tot een bedrijfsplan.

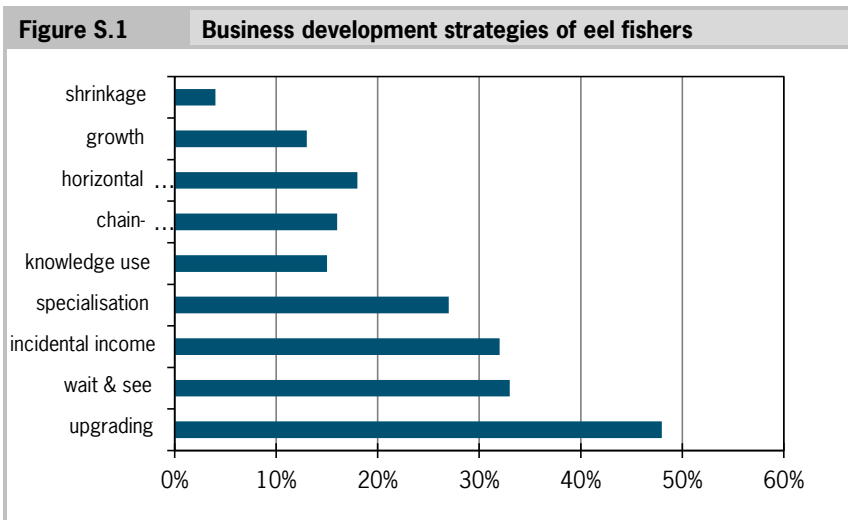
Summary

Eel fishers working on own future

S.1 Key findings

Eel fishers are shifting their activities to increasing the market value of products by processing more fish themselves and by devoting more attention to distribution channels close to consumers and the hospitality and catering industry (see figure S.1).

There is a greater emphasis on client commitment and product leadership. Almost 40% have not yet opted for a strategy but are awaiting new developments and greater certainty regarding policy. This includes a group of 25% who are intending to terminate operations as they have no prospect of a successor.



Around a quarter of the 250 eel-fishing companies in the Netherlands took part in the Bedrijfsplannen Aalvisserij (Eel-fishing business plans) project. In the case of two-thirds of these companies, participation led to modified insights and amended plans for the future.

S.2 Complementary findings

- Strengths of the companies include professionalism, the use of traditional methods, strong motivation on the part of the fishing entrepreneur, the character of family businesses and the absence of borrowed capital.
- Weaknesses include the dependence on eel, the low profitability, the lack of entrepreneurship, the obstacles to cooperation, the excessive focus on fishing and the insufficient attention devoted to developments in the surrounding region and in society.
- Threats include the policy of government bodies, water boards and the sport fishing sector, the market (low price levels, competition from cheap fish imported from abroad) and natural enemies (cormorants).
- Opportunities include the shortening of the chain (most companies operate in favourable areas in terms of tourism), more market-focused fishing, quality marks and DUPAN (Stichting Duurzame Palingsector Nederland, the Dutch Sustainable Eel-sector Foundation), strengthening of the image, the growing demand for pike perch and Chinese mitten crab and the use of fishers' practical knowledge for monitoring, research and fish population management.

S.3 Methodology

Incomes of eel fishers are declining as a result of shrinking eel stocks, the introduction of the eel recovery plan and a year-round prohibition on eel and Chinese mitten crab catches in areas with excessive dioxin levels. The eel fishers will therefore have to modify their course. LEI has been asked to support entrepreneurs in drawing up business plans.

The method used was developed by the Agro Center voor Duurzaam Ondernemen (AgroCenter for Strategic Entrepreneurship) and is based on the principle of the entrepreneur occupying a central position, and in interaction with the company and the environment (see section 2.2). Through regional group meetings, groups of 3-10 fishing entrepreneurs worked towards producing a business plan. In the case of a number of entrepreneurs, this has led to the production of an action plan and a business plan.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In heel Europa loopt de palingstand sterk terug. Voor de IUCN (Internationale Unie voor Behoud van de Natuur en de Natuurlijke Hulpbronnen) is dat een reden geweest om de Europese aal (*Anguilla anguilla*) op lijst 2 te zetten als diersoort waarvoor verscherpt beheer noodzakelijk is voor het behoud van de soort.

Wetenschappers zijn onzeker over de precieze oorzaken van de achteruitgang van de aal. Als mogelijke (mede)oorzaken worden genoemd: het verlies van habitat, het verlies van vruchtbaarheid als gevolg van vervuiling, elders geïntroduceerde parasieten en ziekten, de onbereikbaarheid van opgroeigebieden door het plaatsen van dammen, en overbevissing

Momenteel wordt er op jaarbasis circa 18.000 ton aan aal gevangen in Europa. Om herstel van het bestand te bevorderen, heeft de EU haar lidstaten verplicht om nationale plannen voor het beheer van de aalvisserij te ontwikkelen. Die plannen moeten het mogelijk maken dat ten minste 40% van de schieraal van de oorspronkelijke onverstoorde populatie terug kan keren naar de zee om zich voort te planten. De opgestelde en voorgenomen plannen variëren van land tot land en behelzen een (streng) beperking van de commerciële aalvisserij. In Nederland heeft de minister van EL&I vanaf 2009 een verbod van twee maanden op aalvisserij ingesteld in 2009. Dit verbod werd verlengd naar een periode van drie maanden in de daaropvolgende jaren. Dit vangstverbod betreft die maanden in het najaar, waarbij de inkomsten van de aalvisserij voor de meeste bedrijven het hoogst zijn. Daarnaast is in maart 2011 een vangstverbod op aal en wolhandkrab ingesteld in met dioxine vervuilde gebieden. Dit verbod treft vooral de riviervissers, die daarmee de inkomsten uit aal en wolhandkrab zien vervallen.

Daarnaast leiden ook de in sommige gebieden teruglopende aalvangst tot afnemende inkomsten.

Een andere verandering die heeft plaatsgevonden, is dat beroepsbinnenvissers (op de staatswateren) verplicht zijn om per 1 januari 2011 te vissen volgens een visplan dat in VBC-verband samen met sportvisserij en waterbeheerders wordt opgesteld. Ook dit vergt aanpassingen en soms extra investeringen van de vissers.

Deze maatregelen hebben grote economische gevolgen voor de Nederlandse aalvissers die tot nu toe voor hun inkomsten grotendeels afhankelijk zijn geweest van de palingvangst. Aalvissers moeten nu hun visserij- en ondernemersstrategie hierop aanpassen voor de komende jaren.

Voor het ministerie van EL&I was dit aanleiding om het LEI te vragen een project uit te voeren om de beroepsvissers die met deze problematiek te maken hebben te ondersteunen bij hun besluitvorming over de toekomst van hun onderneming. Gezien de expertise van het LEI op het gebied van ondernemerschap en de ervaringen van het project Bedrijfsplannen Kottervisserij werd besloten tot een project waarin met een aantal trainingsbijeenkomsten met beroepsvissers werd gewerkt aan versterking van het ondernemerschap en ondersteuning bij het opstellen van ondernemingsplannen.

Modern ondernemerschap is van groot belang voor visserijbedrijven. Nieuwe elementen zoals het betrekken van de omgeving bij de planvorming voor de toekomst van het bedrijf, het luisteren naar de wensen van de consument, vraaggestuurde productie en duurzaamheid zijn allen aspecten die de huidige (nieuwe) vorm van ondernemerschap versterken. In de aalvisserij bestond het ondernemerschap van oorsprong voornamelijk uit het vissen, eventueel roken en verhandelen van de vis. Door andere vissers werden afslag en handel gezien als schakel naar de consument. Ondernemerschap betekent echter ook dat visserijondernemers zicht hebben op de ontwikkeling van hun bedrijf en er over nadenken waar ze over 5 of 10 jaar willen staan. Het opstellen van een bedrijfsplan zal bijdragen aan de ontwikkeling van een heldere toekomstvisie voor de binnen- en kustvisserij. Door veel binnen- en kustvisserijbedrijven is nooit eerder een ondernemersplan opgesteld.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van het project 'Bedrijfsplannen aalvisserij', dat het LEI voor het ministerie van EL&I heeft uitgevoerd, betreft:

1. Het stimuleren van ondernemerschap bij beroepsvissers die voor hun inkomsten voor een belangrijk deel afhankelijk zijn of waren van de palingvangst, door deze vissers een trainingstraject aan te bieden en hen te ondersteunen bij het opstellen van een bedrijfsplan.
2. Het analyseren van de projectuitkomsten, vooral gericht op toekomstperspectief van de deelnemende bedrijven en van de sector.

1.3 Leeswijzer

In dit rapport wordt vaak de term aalvisser gebruikt. Hiermee wordt bedoeld die visserijondernemer die in het verleden en/of nu voor een groot deel van zijn inkomen afhankelijk is van de vangst van aal, in zowel de Nederlandse binnenwateren en in de kustzone met vaste tuigen.

De opbouw van dit rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de opzet van het project, vanaf de werving, de trainingsopzet en de trainingsbijeenkomsten zelf;
- Hoofdstuk 3 beschrijft de uitgangssituatie van de aalvisserij, en die van de deelnemende bedrijven in het bijzonder;
- In hoofdstuk 4 komen de resultaten van het project aan bod: wat hebben deelnemers geleerd en tot welke bedrijfsaanpassingen en veranderingen heeft dit binnen een jaar geleid?;
- Hoofdstuk 5 sluit af met conclusies en aanbevelingen.

2 Omschrijving project

2.1 Opzet

In deze paragraaf staat beschreven welke stappen in het project zijn genomen om tot bedrijfsplannen voor de aalvisserij te komen.

2.1.1 Ontwerp

Het project is vormgegeven in nauwe samenspraak met Combinatie van Beroepsvissers (CvB) en PO IJsselmeer. De basis van het project bestaat uit een methode voor Interactief Strategisch Management (ISM) die ontwikkeld is door Wageningen UR Agro Center voor Duurzaam Ondernemen. De kern van deze methode is dat de ondernemer centraal staat, en dat zijn voorkeuren, kennis en kundigheden sterk bepalend zijn voor de keuzes voor de toekomst van de onderneming. Deze methode is echter niet kant-en-klaar toepasbaar, maar dient aangepast te worden aan specifieke doelgroepen. Samen met de expertise van CvB-medewerkers is het hele traject verder ingevuld, van werving tot het opstellen van bedrijfsplannen.

Het project bestaat uit de volgende stappen:

- werving;
- intakegesprekken;
- drie groepsbijeenkomsten;
- individuele ondersteuning bij schrijven bedrijfsplan;
- afsluitende groepsbijeenkomst (waar nodig en gewenst);
- nazorg (waar nodig).

2.1.2 Werving deelnemers

In overleg met PO IJsselmeer en de Combinatie van Beroepsvissers is een brief opgesteld voor alle circa 350 bij het Productschap Vis geregistreerde palingvisserijbedrijven in Nederland. Deze brief was een uitnodiging tot deelname aan het project, waarin de visserijbedrijven ondersteuning wordt aangeboden bij het opstellen van een bedrijfsplan. Als bijlage bij deze brief is een flyer met informatie over het project en een opgaveformulier meegestuurd. Op het opgaveformulier dienden ook enige bedrijfskenmerken te worden inge-

vuld om zo informatie te krijgen over het type aangemelde bedrijven. Een totaalbeeld van de aangemelde bedrijven is te vinden in het volgende hoofdstuk. Naast deze brief, die op 2 is verstuurd in augustus 2010 en in januari 2011, is het project en de mogelijkheid tot deelname ook onder de aandacht gebracht via Visserijnieuws, de nieuwsbrief van PO-IJsselmeer en CvB, en op websites van CvB, Kenniskringen Visserij en het LEL.

2.1.3 Intake gesprekken

De 64 visserijbedrijven die zich hadden opgegeven, zijn benaderd voor een intakegesprek. Dit intakegesprek had tot doel om vooraf aan de bijeenkomsten een goed beeld te krijgen van de situatie waarin de deelnemers zich bevonden en waaraan de deelnemers behoefte hadden. Dit bood ook de gelegenheid om de inhoud van de trainingsbijeenkomsten goed af te stemmen op de behoefte van de deelnemers. Een gesprek aan de keukentafel al dan niet in het bijzijn van medefirmanten, echtgenoten en of medewerkers heeft een toegevoegde waarde aan het inventariseren van de behoefte. Aansluitend een rondgang over het bedrijf geeft dan een praktisch beeld van de van de ondernemingen. De intakegesprekken waren ook de basis voor de nulmeting om aan het eind van het project de voortgang te kunnen vaststellen. Er zijn intakegesprekken gehouden met 57 van de 64 mensen die zich aangemeld hadden. Met drie kon geen datum worden gevonden voor een intakegesprek en zijn telefonische gesprekken gevoerd. Vier ondernemers zagen af van deelname aan het project.

2.1.4 Groepsindeling bijeenkomsten

Na de intakegesprekken is een groepsindeling gemaakt voor de groepsbijeenkomsten. In eerste instantie is bij de samenstelling van de groepen gekozen voor een regionale benadering: visserijbedrijven uit eenzelfde omgeving en gelijke visserijomstandigheden bij elkaar in een groep. De motivatie hiervoor was beperking van reisafstanden voor deelnemers en de mogelijkheid voor verkenning van regionale samenwerking. Bij de groepsindeling is ook rekening gehouden met het type viswater en de visserijmogelijkheden van de deelnemers. In totaal zijn negen groepen geformeerd, waarvan zes groepen vanaf september 2010 van start zijn gegaan en 3 groepen in februari 2011. In totaal hebben 49 visserijondernemers deelgenomen aan de bijeenkomsten. Na de intakegesprekken hebben 11 deelnemers aangegeven niet te kunnen of willen deelnemen aan de bijeenkomsten. Voor een deel had dit te maken met tijdgebrek (data

van bijeenkomsten kwamen niet uit) maar voor een deel ook omdat men eigen plannen uit concurrentieoogpunt niet wilde delen met anderen.

2.1.5 Vorm bijeenkomsten

Per groep zijn in eerste instantie drie bijeenkomsten georganiseerd. In de bijeenkomsten is theorie afgewisseld met het maken van opdrachten, zowel individueel als in groepsverband. Het in een groep werken aan de individuele bedrijfsplannen maakt het mogelijk om reflectie te krijgen van collega's op de plannen en om bij elkaar ideeën op te doen. Tussen de bijeenkomsten door kregen de deelnemers specifieke opdrachten om verder te werken aan het eigen plan.

De deelnemende visserijondernemers werden ook gestimuleerd met twee personen deel te nemen. Achttien ondernemers hebben hiervan gebruik gemaakt. Deze duo's waren vooral combinaties van meewerkende familieleden, zoals man en vrouw, maar ook broers of vader met zoon of dochter. Soms nam men ook een zakelijke relatie mee (bijvoorbeeld boekhouder). Tijdens het traject bleken deze duo's goed samen te discussiëren over de inhoud en het huiswerk van de training en dat kwam het denkproces zeker ten goede. In een aantal gevallen was het de vrouwelijke partner die een leidende rol had of kreeg in ondernemerschap en waarbij de mannelijke partner zich beperkte tot de uitoefening van het vissersvak.

Hoewel een volledig ISM-traject vijf bijeenkomsten zou vragen, is gekozen voor een vereenvoudigde vorm met minder bijeenkomsten (drie), en ook met minder huiswerk. Er is gezocht naar een evenwichtige tijdsindeling zodat de dagelijkse werkzaamheden niet in de knel zouden komen en er toch voldoende tijd zou kunnen worden besteed aan de noodzakelijke onderdelen voor strategiebepaling. Bij de bijeenkomsten is ook de nodige flexibiliteit ingebouwd in de agenda. De uiteindelijke invulling van de bijeenkomsten is in grote mate bepaald door het niveau en de behoeftes van de betreffende groepen. Er is dus min of meer maatwerk verricht afhankelijk van de samenstelling en de behoefte van de groepen. Hierdoor hebben ook niet alle groepen exact hetzelfde traject doorlopen.

2.1.6 Nazorg

Na drie bijeenkomsten hadden sommige deelnemers al een bedrijfsplan. De meesten waren op dat moment minder ver gevorderd in de planvorming en focusten zich op het scherp maken van doelstellingen. In elke groep is na de laatste bijeenkomst geïnventariseerd aan welke ondersteuning men nog behoefte had. Deze behoefte bleek sterk te variëren. Enkelen hadden geen behoefte aan verdere ondersteuning, anderen wensten nog individuele ondersteuning of nazorg door bijvoorbeeld het bedrijfsplan in een latere fase nog eens te kunnen bespreken en aan te scherpen of advies te krijgen bij de uitvoering van onderdelen van de plannen. In een aantal gevallen was men toch nog zelf begonnen aan een eigen bedrijfsplan, en vroeg men de ondersteuning van het projectteam bij de uitwerking ervan. In twee groepen was er behoefte om als groep nog eens bij elkaar te komen, enkele maanden na de eerste drie bijeenkomsten. Deze afrondende bijeenkomsten zijn gebruikt om aan elkaar te kunnen tonen hoe ze met hun bedrijfsplan aan de gang zijn gegaan en hoe ver ze gevorderd zijn met de uitvoering ervan. Op deze wijze wisten deelnemers elkaar verder te inspireren en van feedback te voorzien.

2.2 Inhoud bijeenkomsten

De bijeenkomsten zijn ingericht aan de hand van de principes van Interactief Strategisch Management (ISM), ontwikkeld door het Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen (LEI). Bij ISM draait het in de kern om drie aspecten, namelijk de ondernemer, de onderneming en de omgeving, en de noodzakelijke samenhang tussen deze drie aspecten voor het opstellen van een passend strategisch bedrijfsplan.

De ondernemer en diens competenties en wensen staan bij ISM centraal. Vanuit de ondernemer wordt het gehele bedrijf bekeken met aandacht voor de omgeving. Het resultaat mondt uit in uitvoerbare actieplannen die ook te beraamteren zijn naar derden. De ontstane bedrijfsplannen zijn door de deelnemers zelf opgesteld: zij zijn immers bepalend en verantwoordelijk voor de toekomst van het eigen bedrijf. De begeleiding tijdens de bijeenkomsten heeft vooral tot doel om de deelnemers te coachen en in staat te stellen zelf het bedrijfsplan te kunnen maken. Naast het bedrijfsplan voor dit moment zijn de aangeleerde vaardigheden bruikbaar om ook op een later moment zelf de strategie aan te passen.

Bij het project Bedrijfsplannen zijn de volgende stappen onderscheiden:

Ondernemer <ul style="list-style-type: none">- Ken je zelf
Onderneming <ul style="list-style-type: none">- Hoe loopt het visserijbedrijf?
Omgeving <ul style="list-style-type: none">- Wat gebeurt er?- Welke invloed heeft dit?
Van Toekomstdroom naar Realistisch einddoel
Welke Strategie? <ul style="list-style-type: none">- Welke marktstrategie?- Welke bedrijfsontwikkelingsstrategie?
Actieplan <ul style="list-style-type: none">- Wat ga ik wanneer doen?- Wat en wie heb ik nodig?
Bedrijfsplan

Hierna worden de ondernemer, onderneming en omgeving globaal besproken, zoals die in de bijeenkomsten aan de orde zijn gekomen. Ten slotte wordt ingegaan op het formuleren van doelstellingen en het actieplan.

2.2.1 Ondernemer

De ondernemer centraal is het principe van interactief strategisch management. In de bijeenkomsten en de huiswerkopdrachten zijn deelnemers uitgedaagd om zichzelf beter te leren kennen. Onder andere door het zelfbeeld te toetsen bij mensen in de omgeving (huiswerkcoëfening). Het kennen van jezelf is belangrijk om een strategie te vinden die bij je past. Deelnemers hebben zo concreet mogelijk benoemd wat hun dromen zijn en wat ze echt belangrijk vinden. De persoonlijke doelstellingen zijn belangrijk om in beeld te houden als je na gaat denken over je bedrijfsdoelstellingen. De persoonlijke competenties zijn belang-

rijk voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen: wat wil je bereiken en kan je dat allemaal zelf of heb je hulp van anderen nodig die jou kunnen aanvullen?

2.2.2 Onderneming

De huidige vorm van de onderneming is het vertrekpunt. Naast het benoemen van de kwaliteiten van jezelf als persoon is het belangrijk om onder woorden te brengen wat de sterke en zwakke kanten van je bedrijf zijn. De kenmerken van het bedrijf zijn echter zelden sterk of zwak in zichzelf, maar meestal gerelateerd aan de betrokken personen en de specifieke omgeving. Wat in de ene situatie een zwakte is, kan in een volledig andere situatie, of met een ander doel, opeens een sterkte zijn.

2.2.3 Omgeving

De relaties tussen de aspecten zijn zeer belangrijk. De onderneming is gepositioneerd in een bepaalde omgeving die zich echter niet zomaar laat kennen. Het herkennen van zaken in de omgeving als kans of bedreiging voor je bedrijf vergt soms enige oefening en een frisse blik. Soms moet je eerst buiten de bestaande kaders van je bedrijf denken. In de bijeenkomsten is ook aandacht besteed aan het gezamenlijk in kaart brengen van de omgeving, onder andere met hulp van meegebrachte krantenartikelen. Door elkaar aan te vullen, blijkt de voor het bedrijf relevante omgeving voor velen uit veel meer partijen en personen uit de markt en de maatschappij te bestaan dan men in eerste instantie dacht. Ook een gezamenlijk gemaakte netwerkanalyse leverde veel meer belanghebbende personen en organisaties op dan men in eerste instantie dacht. Al deze partijen kunnen van invloed zijn op de strategie of bepaalde doelstellingen helpen bereiken of juist belemmeren.

2.2.4 Van toekomstdroom naar realistische doelstellingen

Het formuleren van SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) doelstellingen kan na het analyseren van de 'drie O's' Ondernemer, Onderneming en Omgeving verrassend uitpakken. Aan het begin wordt gevraagd wat het droombeeld is voor de toekomst van de deelnemers. Na het behandelen van de drie O's wordt het toekomstbeeld opnieuw geformuleerd, maar dan met realistische doelstellingen op basis van de zelfkennis en het inzicht in de omgeving.

2.2.5 Strategie

Er is onderscheid gemaakt tussen marktstrategie en bedrijfsontwikkelingsstrategie. Bij strategie is de vraag welke wegen je wilt je bewandelen om je doelen te realiseren. Bij de marktstrategie is de vraag op welke manier je het eindproduct profileert. Veel aandacht voor je klant, veel aandacht voor innovatie van je product, of veel aandacht voor kostenbeheersing? De bedrijfsontwikkelingsstrategie gaat in op de wijze waarop het bedrijf zich moet ontwikkelen: gaat het bijvoorbeeld om specialisatie of juist om meer differentiatie van activiteiten?

2.2.6 Actieplan

Het actieplan vloeit voort uit de genoemde aspecten en geeft antwoord op de vraag: 'Wat ga ik wanneer doen om mijn strategie in te vullen en wie en wat heb ik daarbij nodig?'

Samen vormen alle behandelde aspecten het bedrijfsplan. Het bedrijfsplan is echter de vorm die het uiteindelijk al dan niet krijgt voor de deelnemers. Wat nog veel belangrijker is, zijn de geoefende vaardigheden om kritisch naar jezelf, je bedrijf, je omgeving en je strategie te kijken, zodat je ook in de toekomst in staat bent om je strategie aan te passen aan veranderende omstandigheden.

2.2.7 Het bedrijfsplan

Het bedrijfsplan bevat de bovengenoemde elementen in geschreven vorm. Na de tweede bijeenkomst is een aantal ondernemers begonnen met het schrijven van het bedrijfsplan. Een aantal ondernemers heeft geen bedrijfsplan opgesteld en een aantal heeft er ook langere tijd na afloop van de derde bijeenkomst aan gewerkt. In alle gevallen is het concept bedrijfsplan besproken, becommentarieerd en soms ook via een individueel gesprek aangescherpt.

2.3 Belang van ondernemerschap

In de literatuur zijn veel definities van ondernemerschap. Deze bevatten vaak aspecten als: het vinden van kansen/mogelijkheden en middelen voor een (nieuwe) onderneming, exploratie en benutting van de markt, het nemen (en verminderen) van risico's, en vooral veel onzekerheid (over de toekomst). Heel belangrijk voor het voortbestaan van een onderneming, en dat geldt ook voor

een visserijbedrijf, is een evenwicht tussen de verkenning van nieuwe mogelijkheden en de voortzetting van de bestaande zekerheden.

Voor veel visserijondernemers is het beroep veel meer dan een professionele arbeidsactiviteit, en is het een levensstijl geworden (Calus, 2009; in Vrolijk, 2009). Zij moeten daarbij veel veerkracht vertonen om goed met veranderingen om te gaan. Deze veerkracht beschermt de visserijondernemers tegen willekeurige schommelingen in hun omgeving (politieke veranderingen, natuurlijke rampen, veranderende klimaat en visstanden, prijs en/of vraag schommelingen op de markt, enzovoort). Het gaat dan om individuele verkracht, veerkracht van de familie en de weerbaarheid van de lokale gemeenschap die allen even belangrijk zijn (Van Breda, 2001).

Voor ondernemerschap kunnen twee soorten legitimiteit worden benoemd: de kundigheidslegitimiteit en de sociaal-politieke legitimiteit. De legitimiteit van kundigheid heeft betrekking op het weten en het bezitten van juiste competenties. Dit betreft dus vooral de ondernemer zelf. De sociaal-politieke legitimiteit heeft betrekking op de publieke, sociale en politieke acceptatie van de onderneming en heeft dus veel meer betrekking op de omgeving (Shane en Venkataraman, 2000).

Juist deze laatstgenoemde sociaal-politieke legitimiteit wordt vaak als een bedreiging voor en door de visserijondernemers gezien, maar deze legitimiteit schept voor de toekomst ook juist kansen. Door een bedrijfsstrategie te kiezen die past in de veranderende omgeving, of die zelfs de sociale en/of politieke opvattingen helpt veranderen, kunnen ondernemers nieuwe ideeën, betekenissen, markten en afzetkanalen creëren. Dat vraagt om meer vaardigheden van de visserijondernemers dan alleen het vakmanschap (Shane en Venkataraman, 2000) maar ook om grotere investeringsmogelijkheden, toegang tot kennis, minder bureaucratie, enzovoort.

2.3.1 Innovatief ondernemerschap in de beroepsbinnenvisserij

Innovatief ondernemerschap is het gedrag gericht op het zien en realiseren van kansen om nieuwe producten, concepten, processen, organisatievormen of markten te introduceren. Dit zal uiteindelijk leiden tot het realiseren van meer vernieuwingen en daarmee ook tot betere resultaten leiden (De Jong, Bodewes en Braaksma, 2009).

In kleine bedrijven, zoals veel bedrijven in de binnenvisserij, geldt dat zonder de betrokkenheid van de visserijondernemer zelf weinig vernieuwing ontstaat. Het werken in de binnenvisserij wordt traditioneel georganiseerd in kleine be-

drijven, waar de visser en andere familieleden arbeid en kapitaal (met inbegrip van visserijgronden) aan de onderneming verstrekken. Rond de keukentafel van het (familie)bedrijf, leiden zij het visserijbedrijf en nemen de risico's (Gasson en Errington, 1993, De Haan, 1993; in Vrolijk, 2009). De visserman of -vrouw is vaak degene die innovaties in gang zet of er direct invloed op uitoefent. Voor de totstandkoming van innovaties is het dus van belang dat beroepsvissers zich ondernemend gedragen.

2.3.2 Belang van strategie

Volgens Jacobs (2005) verschillen strategieën in belang en zichtbaarheid. Elke situatie biedt een bepaalde strategische ruimte, waarbinnen meerdere opties mogelijk zijn. Verschillende ondernemers kunnen dezelfde situatie op meerdere manieren interpreteren, hun beeld van de werkelijkheid hoeft niet in overeenstemming met de perceptie van anderen te zijn. Wel is het zo dat een strategie altijd voortbouwt op kennis van de reële sterkte(s) en zwakte(s) van een bedrijf (Jacobs, 2005). Een strategie is dus een reeks van doelgerichte besluiten en acties die passen bij de vaardigheden van een ondernemer en bij de beschikbare middelen die er zijn binnen zijn bedrijf (Omta en Folsar, 2005 in Fortuin, 2007). De ondernemer houdt daarbij rekening met de kansen en bedreigingen die zich in de omgeving van zijn bedrijf voordoen. Dit gebeurt aan de hand van een SWOT-analyse. Zijn doelstelling is om aan de wensen van de markt en andere belanghebbenden te voldoen. Ondernemers maken wel een onderscheid en een prioriteitstelling onder de vele groepen belanghebbenden. Een door een ondernemer gekozen strategie is een leidraad voor het gehele bedrijfsplan (Taal et al., 2009). Het is van groot belang dat een ontwikkelde of gekozen strategie past bij de competenties van de ondernemer visser en zijn bedrijf.

Als een bedrijf met een bepaald probleem geconfronteerd wordt, zoals het vangstverbod van aal voor een periode van drie maanden, dan kan het bedrijf dit zo goed mogelijk aanpakken binnen de grenzen van huidige situatie. Maar er kunnen ook ideeën ontstaan over hoe dit origineler en fundamenteler aan te pakken door meer 'out of the box' te gaan denken: nieuwe benaderingen ontwikkelen, het eigen bedrijf anders inrichten of aanpassen, nieuwe vaardigheden ontwikkelen, onderdelen combineren op een wijze die tot nu toe niet vertoond is door collega vissers. Het gaat erom om bestaande kansen te leren zien door te ontsnappen aan bestaande beperkende denkpatronen. De relatie tussen (innovatief) ondernemerschap en strategie is van wezenlijk belang voor het bestaan van een bedrijf (Jacobs, 2005). Een bedrijf kan meer dan één strategie hebben of combinatie- of hybridevormen ontwikkelen of nastreven (Taal et al., 2009).

2.3.3 Ondernemerschap en ISM

De hiervoor beschreven theoretische beschouwing over ondernemerschap is de basis van Interactief Strategisch Management. Zoals door Van der Schans (2008) beschreven is, versterkt ondernemerschap inclusief bewustwording en actiegerichtheid van de ondernemer van groot belang voor vernieuwing en voor transitieprocessen. Hij beschrijft daarin ook de verbinding tussen het ondernemerschap en de 3 O's en de aanpak via de ISM-methode waarin deze 3 O's centraal staan. Vanuit het project Bedrijfsplannen aalvisserij en de hoofddoelstelling (versterking van het ondernemerschap) is om die reden gekozen voor de ISM-benadering binnen dit project.

3 Uitgangssituatie

3.1 De situatie in de beroepsbinnenvisserij in Nederland

In Nederland wordt de beroepsbinnenvisserij door zo'n 250 bedrijven uitgeoefend in meren, rivieren, polders en op enkele brakke wateren in Zeeland. Over het algemeen zijn het familiebedrijven waarin man, vrouw en kinderen samenwerken. De bedrijfsvoering is over het algemeen traditioneel te noemen. Sommige van de huidige visserijbedrijven vissen al sinds eeuwen op dezelfde wateren.

Paling, snoekbaars en ook steeds meer de wolhandkrab zijn de belangrijkste commerciële vissoorten voor de binnenvisserij. Waar mogelijk worden ook andere soorten bevestigd zoals spiering, krab, kreeft, voorn en brasem. De huidige totale omzet en vangst van de sector is onbekend. In 2003 werd de waarde van de directe verkoop van vis uit de binnenvisserij geschat op € 15 mln. (*EIM, 2004*). In 2003 kwam naar schatting 70% van de totale inkomsten van de sector uit de palingvisserij.

3.1.1 Organisatie

Van de 250 binnenvisserijbedrijven en kustvissers met vaste tuigen zijn ongeveer 100 aangesloten bij de landelijke Combinatie van Beroepsvissers, een 50-tal IJsselmeervissers is aangesloten bij de PO IJsselmeer en de overige vissers zijn niet landelijk georganiseerd. Het aantal actieve visserijondernemers is niet bekend. Naar schatting zijn er in het IJsselmeergebied nog zo'n 20 visserijbedrijven actief. Uit de vangstregistratie van 2010 bleek een totale aalvangst van 440 ton.

In de gehele sector wordt wel de noodzaak gevoeld om tot één beroepsorganisatie te komen in de Nederlandse binnenwateren, het IJsselmeer en de kustwateren.

Ondertussen hebben de belangenorganisaties van beroepsbinnenvissers, palingkwekers en palinghandel gezamenlijk de organisatie Dupan (Duurzame Paling Nederland) opgericht. Dupan stimuleert duurzaamheid door via een opdracht van verkochte paling middelen te genereren die worden ingezet voor aankoop van glasaal, verbetering van kweek- en vangstmethodes en een meer duurzame verwerking van paling.

3.1.2 Teruglopende aalstand

De aalstand in geheel Europa vertoont al jarenlang een daling. Onderzoek heeft uitgewezen dat ook in Nederland de intrek van glasaal slechts een fractie bedraagt van de hoeveelheden die 30 jaar geleden gemeten werden. Als mogelijke oorzaken van de achteruitgang van zowel aalstand als glasaalintrek worden genoemd de vervuiling van water en bodem, de bouw van dammen en andere barrières die het glasaal onmogelijk maken naar het binnenwater te zwemmen en schieraal niet naar zee laten uitzwemmen, sterfte van aal in gemalen en waterkrachtcentrales en het steeds helder wordende water en de visserijdruk. Ook het moderne waterbeheer gericht op het krijgen van helder en voedselarm water biedt minder mogelijkheden voor een voorspoedige groei van aal in de Nederlandse wateren. Een aantal vissers zet van oudsher glasaal uit, met name in het merengebied. Door de hoge prijs van glasaal van de afgelopen 10 jaar wordt er minder uitgezet dan voorheen.

3.1.3 Maatregelen en plannen voor herstel van de aalstand

De Nederlandse overheid heeft, om aan de eisen van het Europese aalherstelplan te kunnen voldoen, beheermaatregelen genomen. In 2009 werd een verbod ingesteld op aalvisserij gedurende oktober en november, en de jaren daarna werd dit verlengd naar drie maanden in het najaar. Dit zijn de maanden waarin voor veel bedrijven de inkomsten uit aalvisserij het hoogst zijn. Er is een compensatieregeling voor verlies aan inkomsten ingesteld, die in drie jaar wordt afgebouwd.

In 2009 zijn de landelijke beroepsvisserijorganisaties met een eigen aalherstelplan gekomen, waarin onder meer werd voorgesteld om beroepsbinnenvissers jaarlijks ten minste 50 ton gezonde vrouwelijke schieraal te helpen naar zee te laten uittrekken ('over de dijk zetten'). Dit plan is door het toenmalige ministerie van LNV als onvoldoende beschouwd.

Een groot deel van de sector hoopt nu dat een decentraal systeem van aalbeheer in de plaats zal komen van het verbod op de aalvisserij in het najaar, waardoor op een economisch minder schadelijke manier voldaan kan worden aan de eisen van het aalherstelplan. In Friesland is dit jaar een proefproject (pilot) gestart met decentraal aalbeheer. Verder werken de beroepsvissers actief mee aan aalherstel door het uitzetten van glasaal en pootaal. In het kader van het Europese aalherstelplan wordt dat gedeeltelijk gesubsidieerd door de overheid. In het verleden werd door de visserijondernemers veel glasaal uitgezet op eigen kosten. Tegenwoordig is dat veel minder door de hoge prijs van glasaal.

3.1.4 Sluiting rivierenvisserij door dioxinevervuiling

Sinds december 2010 is de aalvisserij op de rivieren verboden omdat de aal meer dioxine bevatte dan volgens EU-normen toegestaan. Door dat verbod is voor een groot deel van de binnenvisserijbedrijven in die gebieden geen inkomen uit de visserij meer mogelijk.

3.1.5 VBC's, sportvisserij en schubvis

Het visserijbeheer van de Nederlandse binnenwateren is vanaf 2011 de verantwoordelijkheid van de zogenaamde Visstandbeheer Commissies (VBC's). In een VBC zitten alle visrechthebbers, zowel beroeps- als sportvisserij, en ook waterbeheerders en in een enkel geval beheerders van natuurterreinen. De visrechthebbers leggen gezamenlijke afspraken over visserijbeheermaatregelen vast in een visplan. In het verleden zijn afspraken gemaakt over de verdeling van visrechten tussen de beroeps- en sportvissers, waarbij de schubvisrechten veelal zijn toebedeeld aan de sportvisserij en de aalvisrechten aan de beroepsvisserij. Hierdoor kon de beroepsvisserij zich toeleggen op de toen commercieel meer aantrekkelijke aalvisserij. Nu de aalopbrengsten sterk teruglopen zou de beroepssector dit op kunnen vangen door zich op andere vissoorten te richten.

Schubvisonttrekking door de beroepsvisserij stuit echter in veel VBC's op bezwaren van de sportvisserij omdat dit ten koste zou gaan van hun mogelijkheden om recreatief op schubvis te vissen. Daarbij wijst de sportvisserij erop dat in veel gebieden al schubvisonttrekking door beroepsvissers plaatsvindt en dat hiermee wel ongeveer het maximum is bereikt. De moeizame discussie hierover en de moeizame verhouding tussen sport- en beroepsvisserij in het algemeen (naast soms onenigheid tussen beroepsvissers onderling) maakt dat het maken van visplannen in VBC-verband een bijzonder taai proces is. Daarnaast is ook de rol van de waterbeheerder in de VBC's nog niet in alle opzichten duidelijk.

Een andere zorg van de binnenvissers is het kader waarbinnen visplannen gemaakt moeten worden. Waterbeheerders streven in hun gebieden veelal schoon en helder water na en worden hiertoe verplicht door de Kader Richtlijn Water (KRW). KRW-maatregelen genomen worden hebben tot gevolg dat het water voedselarm wordt en de visstand afneemt. Sport- en beroepsvisserij hebben beide belang bij een goede visstand en vinden dat in veel binnenwateren te helder water onwenselijk en onnatuurlijk is. Met name de combinatie van voedselarm gemaakt water en het ontbreken van een natuurlijke fluctuatie in het waterpeil speelt de visstand parten.

3.1.6 Wolhandkrabvisserij

Hoewel wolhandkrab vroeger meer als plaag werd gezien, is er tegenwoordig een aantrekkelijke markt ontstaan voor deze soort en zijn sommige beroepsvisserijers hier gericht op gaan vissen. Door het aalvangstverbod in bepaalde periodes zijn aangepaste fuiken ontworpen. Met een ontheffing en het op eigen kosten laten uitvoeren van controles kunnen deze vissers ook buiten het aalseizoen blijven vissen op krab. Inmiddels is in de met dioxine vervuilde gebieden ook de vangst van wolhandkrab verboden.

3.2 Kenmerken projectdeelnemers

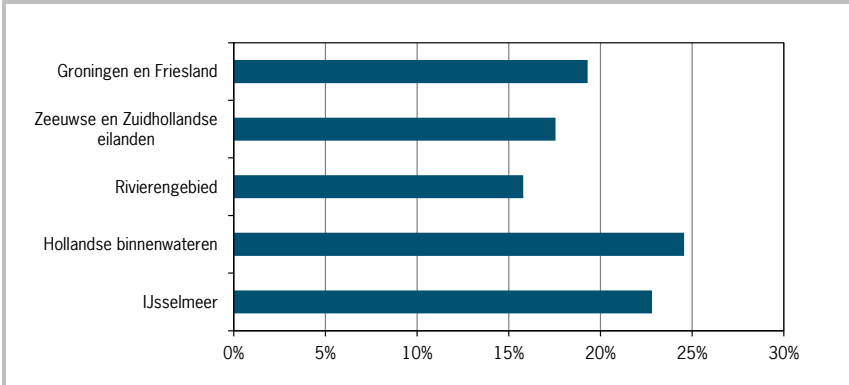
De deelnemers aan het project worden beschreven aan de hand van de opgaveformulieren, de intakegesprekken, de informatie tijdens de groepsbijeenkomsten en de opgestelde bedrijfsplannen. De beschreven resultaten zijn gebaseerd op 60 'waarnemingen': opgaveformulieren en intakegesprekken. Het is onduidelijk of de deelnemers representatief zijn voor de sector. Waarschijnlijk hebben relatief minder 'afwachters en potentiële stoppers' deelgenomen omdat uit meerdere telefonische contacten bleek dat veel visserijondernemers niet wilden meedoen, omdat men al van plan was te stoppen met de visserij en/of omdat er geen bedrijfsopvolger was.

3.2.1 Regio

De projectdeelnemers komen uit geheel Nederland. Aan de hand van de herkomst van de visgebieden zijn er 5 regio's onderscheiden: IJsselmeer, Hollandse binnenwateren, het rivierengebied, Zeeuwse en Zuid-Hollandse eilanden en Friesland/Groningen.

De verdeling van de bedrijven over de regio's is in figuur 3.1 weergegeven.

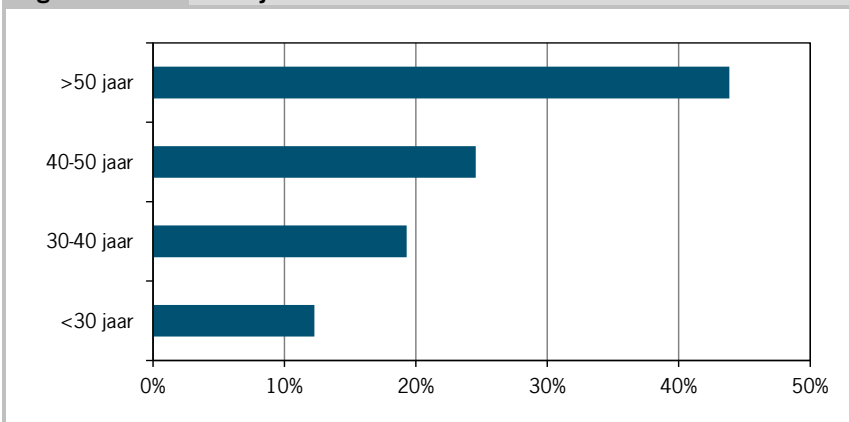
Figuur 3.1 Verdeling van projectdeelnemers over regio



3.2.2 Kenmerken ondernemers

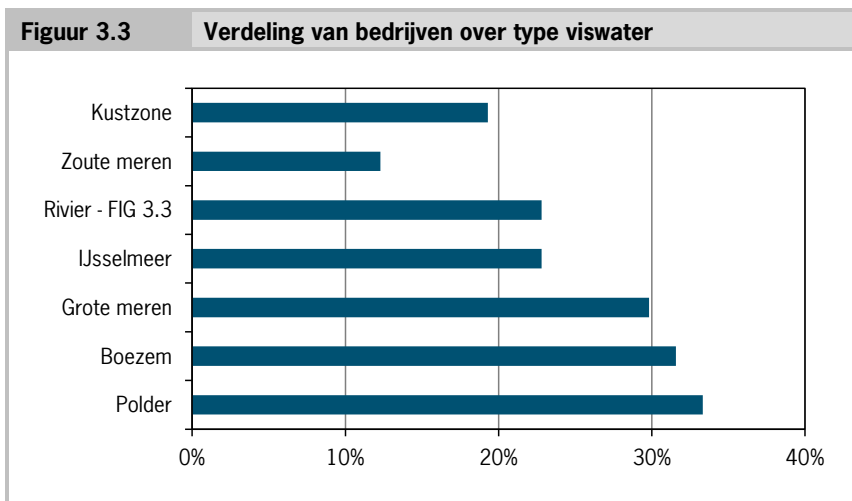
De meerderheid van degenen die zich hebben opgegeven is ouder dan 50 jaar (zie figuur 3.2). Deelnemers uit het zuidwestelijk kustgebied zijn over het algemeen jonger (meer dan de helft tussen de 30 en 40 jaar). Landelijk gezien is van de deelnemers meer dan 60% meer dan 20 jaar ondernemer. De deelnemers van het zuidwestelijk kustgebied behoren echter tot een jongere leeftijdscategorie. De groep deelnemers van het zuidwestelijke kustgebied is vooral tot stand gekomen doordat op initiatief van enkele jongere ondernemers er onderling geworven is voor het project.

Figuur 3.2 Leeftijd van de ondernemer



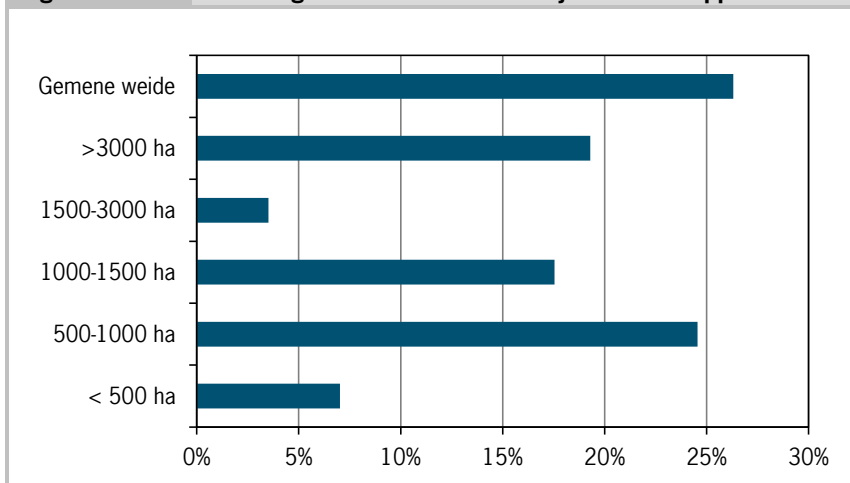
3.2.3 Kenmerken ondernemingen

Er is ook gevraagd naar enkele bedrijfskenmerken zoals type en hoeveelheid viswater. Figuur 3.3 geeft de verdeling weer over type viswater. Dit telt op tot meer dan 100% omdat sommige vissers meerdere types viswater bevissen. In afnemende volgorde gaat het om polderwater, boezemwater, grote meren, IJsselmeer, rivier, kustzone en zoute meren. Van degenen die in rivieren vissen, vist bijna 50% uitsluitend in rivieren; dit zijn dus bedrijven die door het totale vangstverbod geen inkomsten meer hebben uit aal- en wolhandkrabvisserij.



De bedrijven verschillen in grootte. De categorie tussen 500 en 1.000 ha, is het meest vertegenwoordigd (figuur 3.4). IJsselmeer- en kustvisserij zijn gemene weidevisserijen en in die zin niet begrensd. Voor de Hollandse binnenwateren en in Noord-Nederland zijn de bedrijven die 500 tot 1.000 ha huren in de meerderheid. Riviervissers huren doorgaans een groter areaal. De zuidwestelijke vissers beheren een groter gebied en zij kunnen daarnaast ook gedeeltelijk onbeperkt in de kustgebieden vissen.

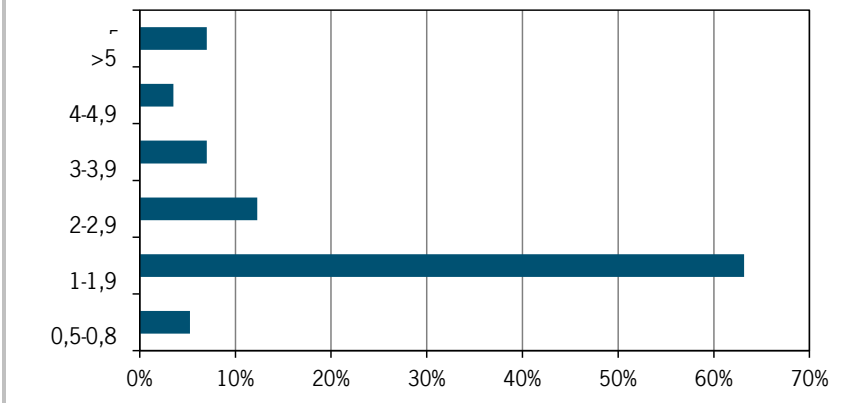
Figuur 3.4 **Verdeling van deelnemende bedrijven over visoppervlakte**



3.2.4 Bedrijfsomvang

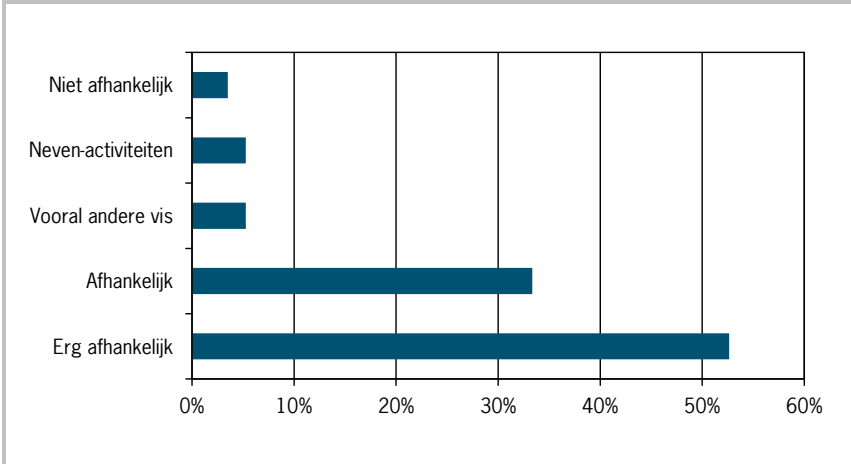
In de meeste gevallen gaat het om eenmansbedrijven. Kustvissers en rivierenvissers vormen een uitzondering met vaker meerdere medewerkers binnen een bedrijf. De sector wordt gekenmerkt door kleinschalige ondernemingen. Meestal zijn de naaste familieleden zoals vrouw, kinderen, vaders, ooms en neven de andere medewerkers binnen het bedrijf. Mensen in loondienst van buitenaf zijn eerder uitzondering dan regel.

Figuur 3.5 Aantal medewerkers per bedrijf



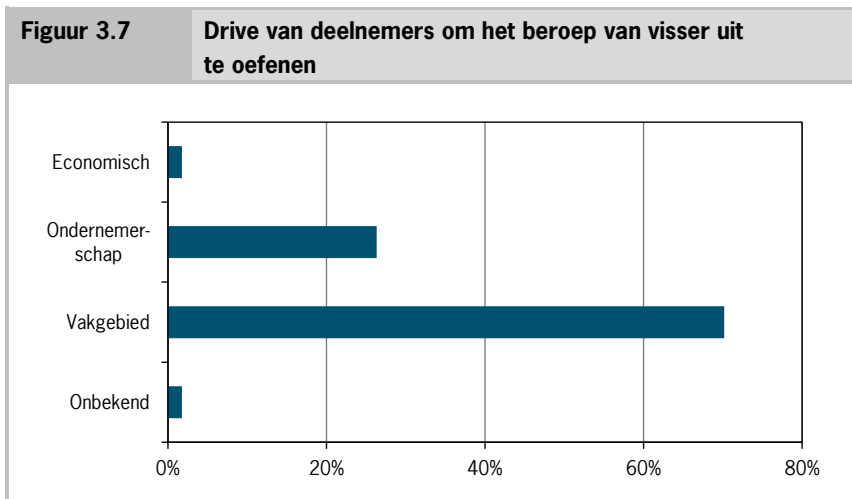
Van de deelnemers is 86% (erg) afhankelijk van aal (figuur 3.6). Driekwart van de deelnemende bedrijven op het IJsselmeer geeft aan afhankelijk tot erg afhankelijk te zijn. In alle andere regio's is men nog afhankelijker van aal. Opvallend is de grote afhankelijkheid bij de groep riviervissers (100% afhankelijk tot erg afhankelijk), waar inmiddels een geheel vangstverbod geldt vanwege de dioxineproblematiek. Een zeer beperkt deel van de deelnemers is afhankelijker van andere vissoorten of van niet-visserijactiviteiten.

Figuur 3.6 Afhankelijkheid van aal



3.2.5 Ondernemersdrive

De ondernemersdrive van de deelnemers is als de ontwikkelde of aangeboren drang om een doel te bereiken of te voldoen aan een behoefte van een ondernemer, in dit geval om visserman of vissersvrouw te zijn. Deze drive is de belangrijkste motivatiebron of bezieling van een ondernemer. Voor veel vissers geeft een drive de interne voorwaarde aan voor hun gedrag en een richting aan hun activiteiten.



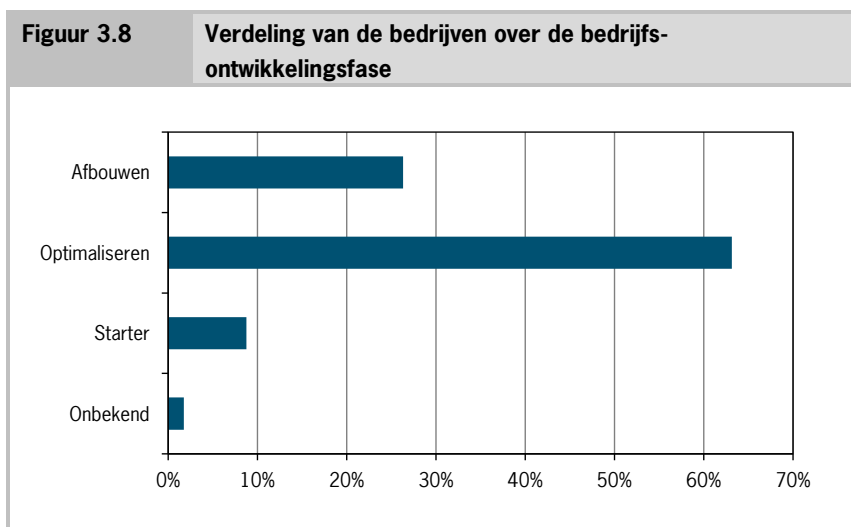
Van de vissers die deel hebben genomen aan het project worden de meesten (70%) gedreven door hun passie en vakmanschap om visser te zijn; zij zien het beroep vooral als een roeping. Hierbij gaat het om waarden als bezig zijn in de natuur/op het water, vrijheid en avontuur. Iets meer dan de kwart van de vissers (26%) wordt gedreven door ondernemerschapsaspecten van het leiden van een eigen onderneming zoals het nemen van risico's, onderhouden van contacten met de klanten, enzovoort.

3.2.6 Fase

De fase geeft weer in welke ontwikkelingsperiode of -stadium in een proces van verandering of ontwikkeling het bedrijf zich bevindt. Voor de ondernemers en dus ook vissers betekent deze fase keuzes maken voor de overgang naar een andere fase in de bedrijfscyclus of het behouden van de huidige positie.

Vaak geeft een fase ook de plek in de persoonlijke ontwikkeling van een visser of een bepaalde ontwikkelingsrichting en de groei van zijn bedrijf weer. Strategie verschilt per fase in de levenscyclus of jaarlijkse cyclus van een bedrijf en zeker van een visserijbedrijf.

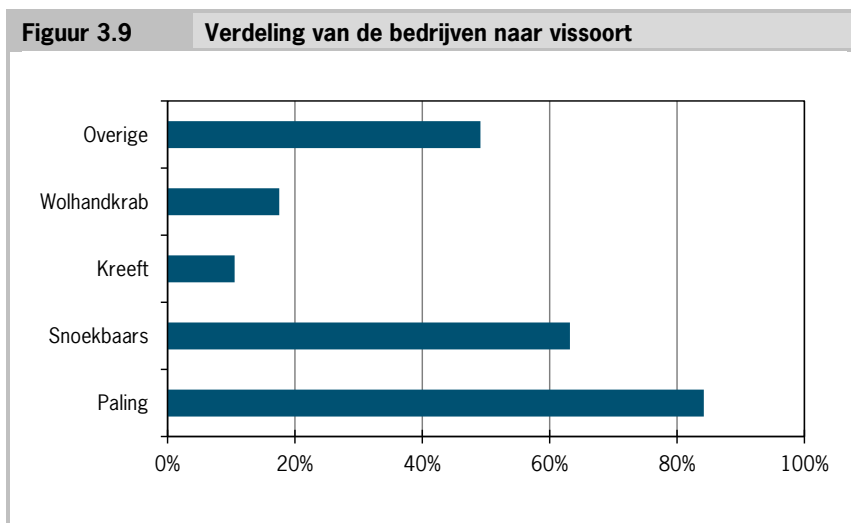
Een kwart van de deelnemers bevindt zich in de afbouwfase, dat wil zeggen dat er geen opvolger is en men het uitzingt zolang het nog kan en men het nog wil. Er is ook een aantal jonge ondernemers (9%) die nog niet zo lang geleden het bedrijf zijn begonnen of hebben overgenomen en die dus duidelijk in de opbouwfase zitten. Het merendeel van de deelnemers heeft echter een al langer lopend bedrijf en zijn bezig dit te continueren om er een goed inkomen uit te halen (figuur 3.8). Er zijn regionale verschillen. Het riviereengebied kent onder de deelnemers relatief veel starters maar ook veel afbouwers en in Zuidwest-Nederland zien we relatief veel continueerders.



3.2.7 Vissoort

Behalve op aal wordt er ook op andere soorten gevisd, hetzij als doelsoort, hetzij als bijvangst. Figuur 3.9 geeft het percentage van de bedrijven weer die een bepaalde vissoort afleveren. Dat niet 100% van de bedrijven aal afleveren wordt verklaard doordat 9 bedrijven volledig in dioxinegebieden liggen en een verbod hebben op de aalvisserij.

De meest verhandelbare soorten zijn paling en snoekbaar. Daarnaast vissen sommigen op wolhandkrab. Een kleinere groep vist ook wel eens op kreeft en ongeveer de helft van vissers vangt ook andere vissoorten. De riviervissers vissen vanwege het verbod op aal- en wolhandkrab alleen op snoekbaars en overige vissoorten, mits ze daar de visrechten voor hebben. Vissers van de Hollandse binnenwateren en zuidwestelijke kust hebben het meeste brede vangstaanbod van alle groepen.

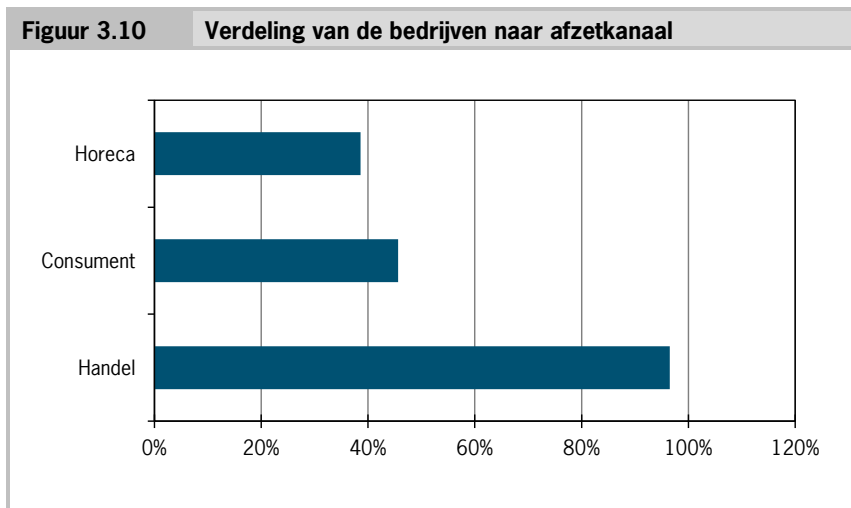


3.2.8 Afzet

Afzet wordt gevormd door de uitwisseling van een product voor geld - de eigenlijke verkoopactie van vis. Kiezen van het juiste afzetkanaal is een van de moeilijkste en tegelijk belangrijkste, zakelijke beslissingen die een visser moet maken binnen zijn bedrijf. Kiezen van een passend afzetkanaal vergroot de kans op succes aanzienlijk. Het juiste afzetkanaal en samenwerking met de ketenpartijen zullen een visserijbedrijf helpen om zijn doel te bereiken.

Alle vissers gebruiken meer dan één afzetkanaal voor hun producten. Sommigen staan in direct contact met de consument door het roken van paling en andere vissoorten en het verkopen van verse vis aan huis. Ook wordt er wel direct aan de horeca geleverd, waarbij het meestal gaat om zoetwatervis voor lokale restaurants (vooral snoekbaars). IJsselmeervissers vormen een uitzondering, omdat de groothandel hun exclusieve afzetkanaal vormt. Rivieren-

vissers maken ook het meeste gebruik van de groothandelaren voor de afzet van hun vangsten, maar daarnaast drijven ze ook de handel met de horeca en onderhouden ze contacten met consumenten (zie figuur 3.10).

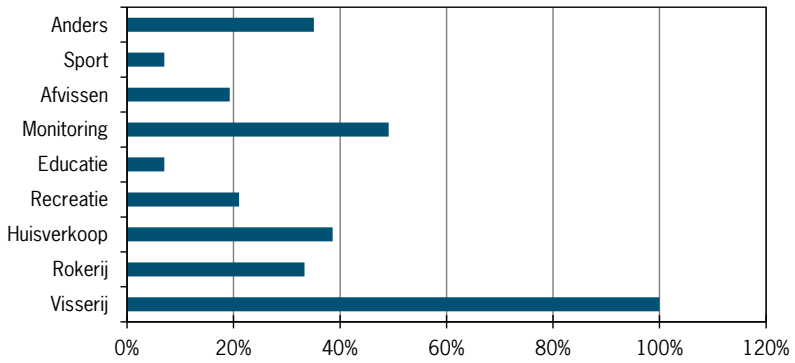


3.2.9 Activiteiten

Een visserijondernemer kan meerdere activiteiten uitvoeren om vanuit het bedrijf inkomen te genereren. Ook kunnen verwante activiteiten worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld het zelf verwerken en verkopen van vis.

Naast het vissen, houden sommige bedrijven zich ook nog bezig met monitoring, afvissen en/of een verdere opwaardering van hun product via het roken van paling en het verkopen van paling en andere vissoorten via een eigen winkel (zie figuur 3.11). Dit komt het meeste voor bij de vissers van de Hollandse binnenwateren. Deze activiteiten zijn sterk afhankelijk van de voorkeuren van de visser en van de regionale omstandigheden. Zo zijn de IJsselmeervissers (nog) puur gericht op de visserij en veel minder op het creëren van meerwaarde aan het product. Rivierenvissers doen veel aan monitoring en afvissen in vergelijking met de rest van de deelnemersgroep. Daarnaast hebben alle vissers andere activiteiten als een extra inkomstenbron binnen hun bedrijfsactiviteiten opgenomen.

Figuur 3.11 **Activiteiten op visserijbedrijven**



4 Resultaat

Het resultaat bestaat uit twee afzonderlijke elementen die in de doelstelling van het project worden beschreven:

- (a) Wat is het toekomstperspectief van de visserijbedrijven en in hoeverre zien we hierin een verschuiving? Wat zijn de uitkomsten van de bedrijfsplannen?
- (b) In hoeverre heeft het project bijgedragen aan stimulering van het ondernemerschap van aalvissers, in hoeverre heeft het aangeboden traject hen daarin geholpen?

Dit hoofdstuk is het resultaat van een analyse van de verzamelde informatie uit de intakegesprekken, bijeenkomstverslagen, evaluatieformulieren en een aantal opgestelde bedrijfsplannen. De uitkomsten van de analyse zijn niet representatief voor de gehele sector en zijn alleen van toepassing op de visserijondernemers die deel hebben genomen aan het project.

4.1 Uitkomsten bedrijfsplannen

Ongeveer de helft van alle ondernemers die hebben deelgenomen aan het project Bedrijfsplannen Aalvisserij heeft op individueel niveau een plan uitgewerkt. Er zijn grote verschillen in de kwaliteit van de plannen. Alle plannen zijn uitgewerkt volgens het format uit paragraaf 2.1

Deze paragraaf geeft een indruk van de inhoudelijke resultaten die zijn bereikt met de uitvoering van het project. Het betreft de onderdelen:

1. SWOT, met daarin verwerkt de sterke en zwakke punten van bedrijven en ondernemers en kansen en bedreigingen uit de omgeving;
2. Doelen;
3. Strategie;
4. Actieplan.

4.1.1 SWOT-analyse

Een sterkte-, zwakte-, kansen- en bedreigingenanalyse (SWOT) helpt bij het bepalen van een bedrijfs- en marktstrategie voor de visserijondernemers die deel hebben genomen aan de training. Sterktes en zwaktes kunnen als interne factoren worden gezien, afhankelijk van hun impact op de doelstellingen van de individuele visser. De externe factoren vormen kansen en bedreigingen en zijn gebaseerd op macro-economische aangelegenheden, technologische vernieuwingen, wetgeving, en sociaal-culturele veranderingen, evenals veranderingen in de markt of concurrentiepositie (Porter, 1996).

De uitkomsten van de SWOT-analyse zijn samengesteld op grond van de oefeningen tijdens de trainingsbijeenkomsten. De individuele SWOT-tabellen zijn geïntegreerd in de samenvattende SWOT-analyse van alle visserijondernemers die deel hebben genomen aan de training. Deze samenvoeging is niet gebruikelijk, maar geeft ons wel de mogelijkheid om de specifieke kenmerken van de deelnemers op een werkbare manier samen te vatten.

In tabel 4.1 SWOT-analyse voor de deelnemers samengevat, met uitzondering van hele specifieke zaken die in een regio of op individueel niveau kunnen spelen.

Tabel 4.1	SWOT-analyse aalvisserijbedrijven
Sterktes	
-	Goed vakmanschap, veel kennis
-	Sterke motivatie
-	Familiebedrijven
-	Goede vermogenspositie (weinig vreemd vermogen)
-	Authenticiteit beroep
Zwaktes	
-	Sterke afhankelijkheid van aal
-	Weinig of geen schubvisrechten
-	Lage rentabiliteit
-	Sterke waardevermindering bedrijf als gevolg van beleid
-	Ondernemerschap niet sterk ontwikkeld
-	Weinig inzicht in bedrijfseconomie
-	Weinig samenwerking met andere vissers

Tabel 4.1 **SWOT-analyse aalvisserijbedrijven (vervolg)**

- Binnen bedrijf sterke afhankelijkheid van één persoon
- Beperkingen door visplannen
- Weinig erkenning voor kennis en kunde
Kansen
- Ketenvorkorting, meeste bedrijven toeristisch gunstig gelegen, aantrekkelijkheid van beroep voor consument
- Marktgericht vissen (dagvers)
- Keurmerken en DUPAN
- Imago versterking
- Groeiende vraag naar snoekbaars en wolhandkrab (ook vanuit Duitsland en België)
- Vrij constante vraag van constante groep consumenten
- Aanvullende werkzaamheden waarin de vissers hun kennis goed kunnen gebruiken, zoals monitoring en onderzoek. Verandering van beroepsvisser naar beheerder
- Uitzet van glasaal
Bedreigingen
- Driemaandsverbod aalvisserij
- Totaal verbod aalvisserij in riviergebieden
- Imago paling (rode lijst en dioxine)
- Zwak organiserend vermogen en verdeeldheid sector
- KRW, beleid van waterschappen, sluisbeheer, weinig communicatie en overleg
- Overlast door aalscholers, recreatie, stroperij
- Hoge prijs glasaal
- Import van goedkope buitenlandse vis
- Sportvisserij
- Concurrentie onderzoeksbureaus

In enkele regio's spelen nog specifieke punten. Vooral de IJsselmeervissers vonden het lastig om aan goed personeel te komen, mede door de lage rentabiliteit en daarmee lage uurvergoeding. Ook speelt daar de afhankelijke positie ten opzichte van de handel, vooral omdat heel veel via de handel wordt afgezet. Een kans in het IJsselmeergebied vond men vooral de steden met geschiedenis, waarbij Volendam werd genoemd als een potentieel landelijk centrum voor paling uit oogpunt van toerisme maar ook beschikbare expertise en de opzet van een palingkenniscentrum. Bedreigend is in het IJsselmeergebied de teruglopende snoekbaarsvisserij.

De Hollandse binnenvissers noemden specifiek als sterk punt het volledige visrecht dat zij vaak hebben en het gegeven dat zij als rentmeester de enigen zijn die een perceel water beheren.

De rivierenvissers noemen het steeds meer voorkomen van de meerval als roofvis van aal een opkomende bedreiging.

4.1.2 Doelen

Alle deelnemende beroepsvissers hebben zich in eerste instantie tot doel gesteld om te kunnen blijven vissen. Bijna koste wat het kost, en soms worden ook veel nevenactiviteiten verricht om voldoende inkomen te blijven houden. Het vissen wordt daarbij voor enkelen een nevenactiviteit. Een enkeling heeft in het verleden de keus al gemaakt om een andere onderneming te beginnen, maar met behoud van visrechten en materiaal. Wanneer de situatie verbetert, is er de mogelijkheid (of voor eventuele opvolgers) om het beroep aalvisser weer op te pakken.

Gedurende het traject werd vooral door de sluiting van de visserij in de met dioxine vervuilde gebieden, het voor enkele ondernemers duidelijk dat een toekomst in de visserij een 'palmboomeiland' (droom) werd ver van de realiteit. Dit betekende voor twee ondernemers, die al in de afbouwende fase zaten, dat zij hun bedrijf gingen beëindigen en één ondernemer heeft het roer volledig omgegooid en heeft stappen gezet in een heel andere bedrijfsrichting. Veel bedrijven worden in slapende vorm voortgezet met hoop op compensatie of mogelijke doorstart. Nu verkopen van het bedrijf en de daarbij horende materialen als netten, schepen en rechten zijn zeer onaantrekkelijk omdat deze onverkoopbaar zijn.

4.1.3 Gekozen strategieën

De strategie is een plan van aanpak om een langdurig of algemeen doel te bereiken. Binnen het project zijn 2 typen strategieën onderscheiden: marktstrategie en bedrijfsontwikkelingsstrategie.

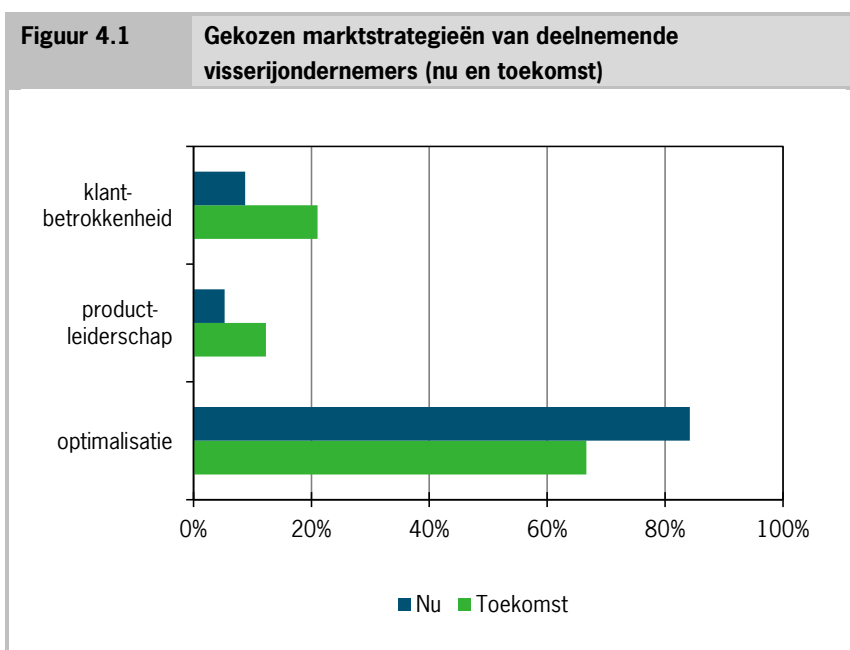
Er is geanalyseerd in welke categorie de door de deelnemers gekozen marktstrategieën en bedrijfsontwikkelingsstrategieën vallen.

Marktstrategieën

Een marktstrategie richt zich op de afzet van het product. De volgende generieke marktstrategieën zijn te onderscheiden (zie bijlage 1):

- operationele uitmuntendheid
- klantgerichtheid
- productkwaliteit

De meeste visserijondernemers die hebben deelgenomen gaan voor operationele uitmuntendheid als strategie voor hun bedrijf (zie figuur 4.1). Wel is er een verschuiving als we de huidige marktstrategie vergelijken met de toekomstige strategie, waarbij klantbetrokkenheid en productleiderschap belangrijker worden.



Bedrijfsontwikkelingsstrategieën

Een bedrijfsontwikkelingsstrategie zegt iets over de wijze waarop het bedrijf georganiseerd wordt om de doelen te realiseren. Een ondernemer kan meerdere strategieën volgen. Voor dit project werden de volgende generieke strategieën onderscheiden:

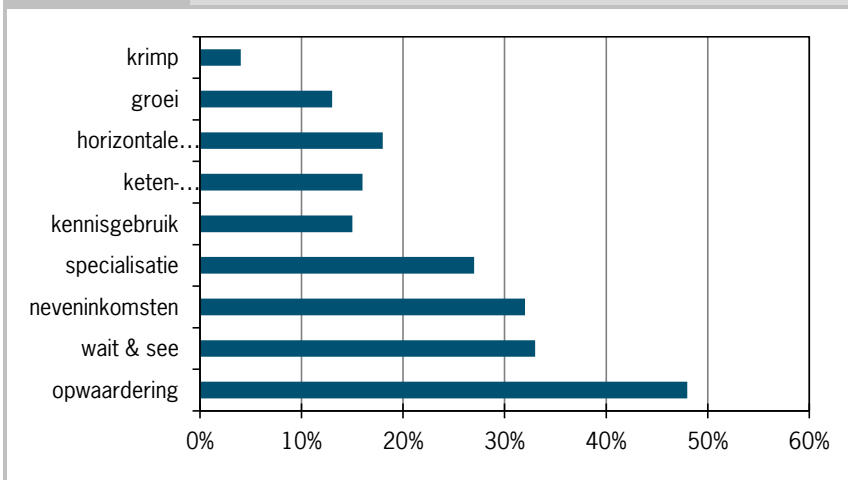
- horizontale samenwerking;
- verticale of ketensamenwerking;
- opwaardering;
- diversificatie;
- kennisgebruik;
- nevenactiviteiten;
- specialisatie;
- groei;
- krimp;
- wait & see.

De door de aalvissers meest toegepaste bedrijfsontwikkelingsstrategie is 'opwaardering van het product'. Bijna de helft van de deelnemers gaat voor zelf verwerken van vis en huisverkoop (zie figuur 4.2).

Bijna 40% van de deelnemers wacht de ontwikkelingen nog af (wait & see). Zij willen meer duidelijkheid over het beleid voordat ze een strategie kiezen. Voor deze grote groep is het van belang dat er spoedig duidelijke regelgeving komt en dat de gevolgen daarvan zichtbaar worden. Onduidelijkheid en onzekerheid vormen een slechte basis voor het vormen van een toekomstbeeld.

Circa 30% van de deelnemers zal ook andere, niet-visserijgerelateerde, activiteiten gaan beginnen om het inkomen aan te vullen. Ook circa 30% van de deelnemers kiest voor specialisatie, bijvoorbeeld in kreeft, huisverkoop, handel, enzovoort.

Er zijn regionale verschillen. Het gebruik van kennis zien we vooral terug bij de riviervissers en bij het Hollandse merengebied. Opwaardering zien we vooral bij degenen in het kustgebied en in Noord-Nederland.

Figuur 4.2**Gekozen bedrijfsontwikkelstrategieën van deelnemende aalvissers**

4.2 Actieplannen

Een effectuering van gekozen doelen en bijbehorende strategie is terug te vinden in concrete actieplannen die ondernemers opstellen na het proces van strategievorming. Een actieplan is een opsomming van meerdere activiteiten met daaraan gekoppeld: (1) de periode van uitvoering, (2) de hoofdverantwoordelijke, (3) benodigde financiële middelen, (4) tussentijdse meetmomenten, (5) overige in te schakelen personen en (6) de einddatum qua uitvoering.

Niet alle aalvissers kwamen toe aan het op deze manier uitwerken van het bedrijfsplan. Van degenen die dit wel deden is een dwarsdoorsnede van acties op hoofdthema's hieronder weergegeven.

4.2.1 Externe communicatie verbeteren

Ondernemers gaan bijvoorbeeld aan de slag met het (laten) bouwen van een website. Anderen kiezen nog voor een advertentie in een dorpsblad of de ontwikkeling van een flyer. Een enkeling gaat zelf op pad en is van plan lezingen te geven over zijn activiteiten.

4.2.2 Netwerken

Met netwerken kunnen vele doelen en doelgroepen worden bereikt. De diversiteit is groot. Zo wordt gesproken over het benaderen van contacten voor marktverkoop, nieuwe klanten aanspreken, EL&I-contacten voor vergunningen, belangenorganisaties meer betrekken bij de plannen en subsidie aanvragen via adviseurs. Creëren van samenwerkingsverbanden met de lokale restaurantjes, VVV en reisorganisaties voor het aanbieden van een totaal pakket waarin duurzame aalvisserij de rode draad is. Uitbreiding van het netwerk is hierin vereist. Men is zich bewust geworden tijdens de trainingen dat netwerken belangrijk is.

4.2.3 Productie verbeteren

Er zijn meerdere mogelijkheden om de productie te verbeteren. Zo wordt in dit verband genoemd het uitzetten van glasaal, het verkrijgen van meer viswater maar ook het zoeken naar nieuwe productverwerkingsmogelijkheden.

4.2.4 Verbeteren arbeidsorganisatie

Een laatste thema waarop meerdere acties zijn geformuleerd is het aanbrengen van verbeteringen in de arbeidsorganisatie. Dit kan door het maken van een profielschets van een manager voor het bedrijf, de inzet van stagiairs in het bedrijf en het verjongen van het personeel bij de grotere bedrijven.

4.3 Bijdrage project aan versterking ondernemerschap

Gedurende de looptijd van het project zijn op verschillende momenten evaluaties uitgevoerd om zicht te krijgen op de leerervaringen van de deelnemers en om eventueel het project bij te sturen. Na afloop van de eerste groepsbijeenkomst is bij elke groep een evaluatieformulier uitgereikt en direct ingevuld met vragen over inhoud, aanpak, huiswerk, trainers, onderlinge interactie en locatie. Dit is na afloop van de derde bijeenkomst herhaald.

In de maand mei is via internet een vragenlijst toegestuurd. Hierop heeft meer dan 50% gereageerd. Dit alles, samengevoegd met het verloop van de bijeenkomsten, geeft een goed beeld hoe de deelnemers het traject hebben ervaren en wat ze er van hebben opgestoken.

Daarnaast is ook vanuit het projectteam regelmatig gereflecteerd op het proces.

4.3.1 Evaluatie

Na afloop van de eerste bijeenkomst is een evaluatieformulier uitgereikt. De deelnemers werd gevraagd op dertien punten hun score aan te geven over verschillende facetten van: (1) de inhoud van de training, (2) de interactie tussen trainer en deelnemers en (3) de organisatie van de training. De laatste en veertiende vraag was een algemene beoordeling van de gehele training van die dag. Elk punt kon gescoord worden op een schaal van 1 (heel slecht) tot 10 (heel goed). De gemiddelde scores per groep staan vermeld in tabel 4.1.

Tabel 4.2 Resultaten eerste evaluatie	
	Gemiddelde score
1. Inhoud training	
1 Verwachting inhoudelijk	7,5
2 Meer inzicht in ondernemerschap	7,0
3 Toepasbaarheid in de praktijk	6,6
4 Aansluiting onderdelen	7,9
5 Aansluiten oefeningen op kennis	7,4
6 Waardering huiswerk	7,0
2. Trainer - deelnemers	
1 Optreden trainer	8,1
2 Inhoudelijk kennis trainer	8,3
3 Interactie trainer - deelnemers	8,2
4 Interactie deelnemers onderling	8,1
3. Organisatie	
1 Organisatie workshop	8,3
2 Locatie	8,5
3 Catering	8,2
Eindcijfer	
1 Eindcijfer	7,8
Gemiddelde score per onderdeel	
1. Inhoud	7,2
2. Interactie	8,2
3. Organisatie	8,3
Aantal respondenten	42

De eerste bijeenkomst was voor een aantal deelnemers nog onwennig. Vooral het gevoel dat het in training geleerde in de praktijk kon worden toegepast ontbrak bij een aantal. Eén deelnemer:

'Ik kan er nu nog weinig mee'.

In een andere groep keek een deelnemer wat meer naar zichzelf met de opmerking:

'Ik vind het niet gemakkelijk om toch je vastgeroeste ideeën om te buigen. We gaan het in ieder geval proberen.'

Over de organisatie was men goed tevreden. Daarnaast vond men vooral ook de onderlinge interactie en die met trainers goed:

'Het gaat om kennis en niet om ervaring delen; is lastig bij vissers ...'

Met de inhoud hadden sommigen moeite. Maar er zijn verschillen tussen deelnemers:

'Ik wist veel, dus toegevoegde waarde was beperkt.'

'Kan iets korter in tijd.'

'Het was wel heel veel stof in korte tijd en lange middagen. Dat zijn we niet gewend.'

Meer extreme reacties in positieve zin kwamen vooral op de onderlinge interactie tussen deelnemers en tussen deelnemer en trainer. Vaak bleek dat de deelnemers normaal nauwelijks met collega's praten over zaken als strategievorming en dat ze dat toch wel erg nuttig vonden. Negatieve reacties kwamen op de (huiswerk)opdrachten en de mogelijkheid zien om het geleerde toe te passen. Hierbij bleek het grote niveauverschil parten te spelen. Voor de meesten waren de opdrachten nuttig. Voor sommigen was het niveau van de opdrachten al een stap te hoog, terwijl anderen juist al verder waren.

De concrete tips en persoonlijke hulp bij het opstellen van het bedrijfsplan werden over het algemeen zeer gewaardeerd (ofwel via e-mail of telefoon achteraf of bij kleine groepen al een persoonlijke benadering tijdens de bijeenkomsten).

Het gemiddelde cijfer van bijna een 8 voor de algehele waardering wijst er op dat deelnemers over het algemeen positief waren over de training. Een deelnemer maakte als opmerking hierover: 'Goed begin, basis en omgeving zijn in-

spirerend.' Een ander: 'Positief! naar de toekomst kijken. Bewust nadenken over de toekomst van je bedrijf.'

Eindevaluatie

Ruim na afloop van de bijeenkomsten zijn deelnemers via e-mail benaderd voor een eindevaluatie van het project. Eénendertig deelnemers hebben de internet-enquête ingevuld.

De meeste deelnemers zijn het project vrij neutraal begonnen. De belangrijkste reden voor deelname (68%) was 'je kunt er altijd wat van leren'. Slechts 16% had van tevoren echt als doel om een bedrijfsplan te gaan maken. Bijna alle respondenten hebben voorafgaand aan de bijeenkomsten een intakegesprek gehad, twee niet. Het gesprek werd gemiddeld beoordeeld met een 7,5 (met een range van 5 tot en met 10).

Vijf van de respondenten hebben na het intakegesprek afgezien van deelname aan de bijeenkomsten: één vanwege familieomstandigheden, drie vanwege de verwachte inhoud van het project en één heeft bij nader inzien een ander familielid in zijn plaats naar de bijeenkomsten laten gaan.

Van de respondenten die de bijeenkomsten hadden gevolgd, vond 73% dat het project aan hun verwachtingen had voldaan. Redenen waarom niet aan de verwachtingen werd voldaan zijn dat het probleem nog niet is opgelost, dat het te veel in te korte tijd was of dat het niet gelukt is om het bedrijfsplan af te krijgen.

In de enquête is gevraagd op welke vlakken men wat heeft geleerd. Het meest vaak worden genoemd 'kansen en bedreigingen voor het bedrijf' (58%) en 'sterktes en zwaktes van het bedrijf', ook 58%. Daarnaast worden hoge scores behaald op het vlak van 'meer inzicht in de huidige bedrijfsvoering' (50%), 'realistisch plannen' (50%) en 'meer inzicht in netwerk' (46%). 'Beter samenwerken' en 'planmatig denken' scoorden duidelijk lager. Eén geïnterviewde gaf aan in het geheel niets geleerd te hebben, deze persoon is dan ook na één bijeenkomst afgehaakt.

In reactie op de tijdens de training toegepaste oefeningen waren er evenveel respondenten die het makkelijk als respondenten die het juist moeilijk vonden. Dit sluit aan bij elders gemaakte opmerkingen over het zeer gevarieerde niveau van de deelnemers.

Op de vraag of men gedurende de training de toekomstplannen had bijgesteld, antwoordden in totaal 25 respondenten, van wie 9 aangaven dat ze hun toekomstplannen niet hadden bijgesteld en 16 van wel. Van deze 16 gaven 13 aan hun plannen een beetje bijgesteld te hebben, terwijl drie respondenten aangaven dat hun plannen veel waren bijgesteld.

Op de vraag of ze tijdens de cursus ook meer rust hadden gekregen, gaven 6 van de 25 personen die hier op antwoordden aan dat dit het geval was doordat ze een duidelijker visie op hun toekomst hadden gekregen. Meer dan de helft (14) gaven een neutraal antwoord. Echter, 6 gaven aan dat bij hen de onrust juist was toegenomen. De helft van hen (3) gaven aan dat de reden daarvoor intern was: ze waren zich door de cursus juist beter bewust geworden van de hele problematiek van de toekomst van de visserij. De andere helft had daarvoor een externe reden: nieuw beleid van de overheid was voor hen de aanleiding om (nog) ongeruster te worden.

Bij de vraag naar wat men goed vond aan het project, werd het meest ingegaan op het nut van het horen van de mening van collega's. Enkele quotes uit de beantwoording van deze vraag:

'Het heeft de aanzet gegeven om te gaan samenwerken met lokale ondernemers voor het vergroten voor de afzetmogelijkheden van vis.'

'Het heeft bijgedragen aan contacten met andere collega's en bewust bezig zijn met de toekomst.'

'Er is getracht om mensen bewust te maken dat men van eigen kracht uit moet gaan en niet alleen aan regels is gebonden.'

Bij de vraag wat men *niet* goed vond aan het project hebben minder (17) respondenten iets aangedragen. Deze reacties gingen vooral over 'de toekomst van de visserij zien we somber in en deze training heeft daarvoor geen oplossingen voor mijn bedrijf aangedragen'. Een andere groep van drie respondenten gaven antwoorden in de trant van 'er was te weinig oog voor de moeilijke positie van de beroepsvisser en er wordt wel erg gemakkelijk gedaan over veranderingen doorvoeren'. Planning van de training op een moment dat het erg druk was in het bedrijf (2 maal), veel theorie en veel huiswerk (2 maal) en weinig deelnemers (ook 2 maal) werden meerdere malen genoemd. Enkele quotes uit de antwoorden:

'Ontbreken van antwoorden op vragen waar we zelf ook op vastlopen.'

'Dat het project wellicht door het ministerie gebruikt wordt om zich te verschonen.'

'Jammer dat er zo weinig belangstelling was.'

'Dat er gemakkelijk wordt gedacht over verandering.'

4.3.2 Reflectie op opzet en uitvoering project

Het aantal van drie trainingsbijeenkomsten met mogelijkheid voor een vierde is een compromis geweest. Het oorspronkelijke ISM-traject bestaat uit 5 bijeenkomsten, nodig voor het opstellen van een bedrijfsplan. Dit aantal van 5 bijeenkomsten werd voor deze doelgroep teveel geacht omdat binnenvissers over het algemeen geen 'kantoor-/vergadermentaliteit' hebben, en zij de perceptie hebben dat een gewone werkdag 'vergaderen' al snel ten koste gaat van de broodwinning. Beroepsbinnenvissers zijn niet gewend om kennis opdoen als onderdeel van het werk te zien.

Flexibiliteit en maatwerk in de groepsbijeenkomsten bleek erg belangrijk. Er waren duidelijk verschillen tussen de groepen. Het programma werd zo goed als mogelijk aangepast aan het karakter van de groep. Het was echter niet altijd mogelijk om bij sterk verschillende niveaus en behoeftes van de deelnemers binnen een groep en een voor ieder individueel geschikt programma aan te bieden.

Tijdens het traject bleek dat bij ondernemers die als duo (meewerkende partner/familielid) deelnamen aan het traject, vaak een groter effect te zien was, doordat men thuis samen verder discussieerde over de inhoud en het huiswerk van de training samen maakte. Daarnaast kwam er gaandeweg veel waardering dat er op een andere manier dan normaal als 'collega's onder elkaar' werd gesproken over sector en toekomst. Hierdoor stelde men zich kwetsbaarder op en kon men meer leren van elkaar.

De eerste bijeenkomst stond bij een aantal deelnemers in het teken van klagen richting wet- en regelgeving die als belemmerend werd ervaren. Tijdens de training kwam er een moment dat men zich realiseerde dat je wel je eigen positie in de omgeving kan aanpassen, maar dat je niet de omgeving kunt aanpassen. Toen veranderde deze defensieve/klagende houding naar een actieve zoekende houding.

Een enkeling had ervaring met het maken van bedrijfsplannen, maar de meerderheid had nog nooit nagedacht over een lange termijn strategie. Velen

hadden ook grote moeite om een heldere doelstelling voor hun bedrijfsplan te maken.

De huiswerkopdrachten die tussen de bijeenkomsten dienden te worden uitgevoerd zijn verschillend opgepakt. Dat had zowel te maken met durf als met de tijd die er in is gestoken. De opdracht om een gesprek te voeren met een ondernemer buiten de sector werd door circa de helft van de deelnemers uitgevoerd. Hier kwamen verrassend mooie leerervaringen uit, waarbij de belangrijkste leerervaring die werd genoemd was dat men moeite had een ondernemer te benaderen, maar dat er daarna hele mooie gesprekken tot stand waren gekomen over ondernemerschap en bedrijfsplannen.

De groepen zijn regionaal samengesteld om de reisafstanden te beperken en de mogelijkheden tot samenwerking optimaal te kunnen verkennen. Achteraf lijkt dat een mix van deelnemers uit verschillende regio's mogelijk tot meer onderlinge inspiratie zou hebben geleid, maar ook ongetwijfeld minder deelnemers door de langere reistijden hebben opgeleverd.

5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Samenvattende conclusies

- Van de 250 aalvisserijondernemers in Nederland (zowel binnenvisserij als vaste tuigvisserij in de kustgebieden) heeft circa 25% deelgenomen aan het bedrijfsplannenproject. Bijna de helft hiervan was ouder dan 50 jaar en bijna een kwart was bezig het bedrijf af te bouwen vanwege de oudere leeftijd in combinatie met onvoldoende rentabiliteit en/of het ontbreken van opvolgingsperspectief.
- De sector wordt gekenmerkt door kleinschalige ondernemingen. Meestal zijn de naaste familieleden zoals vrouw, kinderen, vaders, ooms en neven de andere medewerkers binnen het bedrijf. Mensen in loondienst van buitenaf zijn eerder uitzondering dan regel.
- De afhankelijkheid van de bedrijven van de aalvisserij is groot (86% van de deelnemende bedrijven).
- Voor de afzet worden meerdere kanalen worden gebruikt. Circa 40% van de visserijondernemers zet de visproducten ook af bij dichtstbijzijnde afzetkanalen als consumenten en horeca.
- Naast de visserij doet zeker de helft van de binnenvisserijondernemers ook aan visserij-kennis gerelateerde dienstverlening zoals monitoring en afvissingen.
- In de sector is tot dusver vooral aandacht voor vakmanschap en minder voor ondernemerschap. De meesten vinden het kunnen blijven vissen of in ieder geval op het water kunnen blijven, zeer belangrijk.
- De sector heeft nauwelijks te maken met vreemd geld. Hierdoor is er weinig contact met banken. Dit zou een reden kunnen zijn waarom er veel onbekendheid is met bedrijfsplannen.
- Onder vissers heerst de mentaliteit van hard werken en daarbij past de veronderstelling dat tijd besteed aan bijscholing/cursussen/trainingen ten koste gaat van de visserij en daarmee van het inkomen. Veel binnenvisserijondernemers zijn nauwelijks bekend met trainingen/bijeenkomsten/nadenken over strategieën voor ondernemerschap. Dit belemmert (zeer sterk) het bewust breed netwerken, leren en zelf organiseren. In de bijeenkomsten moest daarom nog een grote slag gemaakt.

- De sterke kanten van de bedrijven zijn goed vakmanschap, ambachtelijkheid, een sterke motivatie van de visser, het karakter van familiebedrijven en de afwezigheid van vreemd vermogen.
- De zwakke kanten zijn de afhankelijkheid van aal, de lage rentabiliteit, het ontbreken van ondernemerschap en het moeilijk kunnen samenwerken. Vaak is men te veel gefocust op de visserij en is er te weinig oog voor brede ontwikkelingen in omgeving en maatschappij.
- Er zijn veel bedreigingen variërend vanuit beleid van overheden, waterschappen en sportvisserij, vanuit de markt (lage prijsniveaus, concurrentie van vis uit het buitenland), en vanuit natuurvijanden (aalscholvers, meervallen).

5.1.1 Effecten als gevolg van deelname aan het project

- Men ziet vooral kansen in ketenverkorting (horeca en direct naar consument door toeristisch gunstige ligging), marktgerichte visserij, keurmerken en DUPAN, de groeiende vraag naar snoekbaars en wolhandkrab en het beter benutten van de beschikbare praktijkkennis voor monitoring, onderzoek en visstandbeheer.
- Bij 2/3 van de deelnemers heeft het project geleid tot bijstelling van toekomstplannen. De marktstrategie zal in de toekomst veelal verschuiven naar meer klantbetrokkenheid en meer productleiderschap: De toekomstige bedrijfsontwikkelingsstrategie zal eveneens verschuiven - meer binnenvisserij-ondernemers zullen zelf hun product gaan verwerken en aan huis en horeca verkopen.
- Een groot deel (circa 40%) van de projectdeelnemers geeft aan een afwachende houding (wait & see) te hebben, in afwachting van beleidsontwikkelingen.
- Deelnemende vissers zijn zich meer bewust geworden van subsidiemogelijkheden. Het ontbreekt echter nog aan kennis en vaardigheden voor het doen van subsidieaanvragen.

5.1.2 Methode

- De gevolgde aanpak via de aangepaste ISM-methode is voor deze beroepsgroep een juiste aanpak geweest. Er was bij deze groep meer behoefte aan een procesmatige aanpak, leidend tot bewustwording en het zoeken naar oplossingsrichtingen, dan aan concrete bedrijfsplannen. Deze laatste behoefte kwam bij een deel van de doelgroep in een later stadium.

- Er was evenwel een grote diversiteit in behoefte. Door aan te sluiten bij deze diversiteit (afwachters, bewustworders en plannenmakers) kon via de aangeboden nazorg nog meer maatwerk worden verricht.

5.2 Discussie

- Sportvisserij, VBC's, visserijbeleid van waterschappen, natuurbeleid en stroperij zijn onderwerpen die voortdurend ter sprake kwamen tijdens de training en die blijkbaar heel hoog zitten. Men heeft voortdurend het gevoel niet gehoord te worden en niet serieus te worden genomen, terwijl men aan de andere kant overtuigd is van de belangrijke maatschappelijk functie die de beroepsbinnenvisserij bekleedt.
- Het hechten van veel waarde aan autonomie door de visserijondernemer is een belemmering voor groei en samenwerking: men wil alle aspecten van het bedrijf in eigen hand houden. Dit vinden we dan ook terug in de strategieën: men kiest vooral voor maatregelen waarbij men minder of niet afhankelijk is van anderen.
- Visserijondernemers die willen blijven vissen zullen in de toekomst (voor een belangrijk deel) moeten kunnen overschakelen van de palingvisserij naar het bevissen van andere soorten. Schubvis, wolhandkrab en rivierkreeft werden zeer frequent genoemd als soorten die in veel gebieden interessant zijn vanwege zowel de prijzen als de gezonde bestanden. Er was veel frustratie over de kansen die beroepsvissers menen te missen door het ontbreken van medewerking van derden op dit punt.
- Het is nu nog te vroeg om aan te geven in hoeverre het project een beweging in de sector heeft veroorzaakt. In een periode van een paar maanden is het niet mogelijk om het roer om te gooien. Op individueel niveau is er geleerd, en zijn er stappen gezet die anders niet of minder snel zouden zijn gezet. Er is sprake van een na-ijl effect: de concrete echte vragen van deelnemers over de toekomst van hun bedrijf blijken later aan het eind van het project te komen. En ook is het nog niet tot concrete samenwerkingsverbanden gekomen. Dit is ook wel verklaarbaar omdat men elkaar zowel als collega maar ook wel als concurrent ziet, en omdat een aantal niet gewend is om samen te werken.
- Bij veel beroepsvissers is er nog een sterk afhankelijke opstelling op ten opzichte van de vertegenwoordigende organisaties ('die moeten het regelen voor ons').
- De afhankelijkheid van de aalvisserij is bij de deelnemers erg groot. Vissers maken zich zorgen over het verlies van pensioenopbouw/waarde van hun

bedrijven/materialen door het aalvisverbod en gebrek aan mogelijkheden in de binnenvisserij.

- Er is de afgelopen jaren heel veel op de aalvisserij afgekomen van overheidswege. In een paar jaar tijd is er veel regulering bijgekomen. Wisselend ('onbetrouwbaar') beleid van de overheid is door veel deelnemers genoemd als negatieve invloed op het nut van bedrijfsplannen maken voor de lange termijn en als bron van veel onzekerheid voor de bedrijven. Bij veel binnenvisserijondernemers leidt dit tot een soort van 'wait & see'-strategie - een afwachtende houding totdat er meer duidelijkheid is en zekerheid is ten aanzien van een in de ogen van de vissers consistent beleid. Wel heeft het project bedrijfsplannen bijgedragen aan een andersoortige houding bij de deelnemers van het project, en daarmee van een verandering van 'hakken in het zand' naar het zien en benutten van kansen die er wel zijn.
- Deelnemers hadden soms verschillende verwachtingen over het project. Een deel van de deelnemers hoopte met het project een platform te vinden waar ze hun ongenoegen over het huidige beleid konden uiten wat uiteindelijk bij zou dragen aan een verandering van het beleid. Bij driekwart van de deelnemers kwam de verwachting uit ten aanzien van het bedenken en uitwerken van plannen voor het eigen bedrijf.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Voor binnenvisserijondernemers

- Binnenvisserijondernemers hebben veel praktijkkennis en vaardigheden in huis die veel beter benut kunnen worden. Een doelgroepgericht marketingplan kan helpen om aanvullende inkomstenbronnen aan te boren.
- Binnenvisserijondernemers moeten zich richten op een effectievere manier van communiceren met de samenleving om duidelijk te maken op welke manier men bijdraagt aan ecologisch verantwoord beheer van de visstand.
- Binnenvisserijondernemers moeten zich ondernemend gedragen en kansen zien in hun omgeving. 'Wait and see' is een slechte strategie om doelen te bereiken.
- Het betrekken van partners (echtgenote/vriendin, zonen en dochters) bij de bedrijfsplanning, bedrijfsvoering en bedrijfsbeslissingen is van groot belang, evenals van personen van buiten het bedrijf. Zij kunnen ook een verrijkende rol spelen. Een kritische blik van 'buiten' levert vaak verrassend mooie oplossingen of inzichten op.

- Samenwerking loont. Meer investeren in samenwerking versterkt zowel het eigen bedrijf als de sector.

5.3.2 Voor sectororganisaties

- De meerwaarde van het Keurmerk Visstandbemonstering (status, communicatie, betaling) is niet duidelijk. Hier zal aan gewerkt moeten worden.
- Het opzetten van een Kenniscentrum Binnenvisserij lijkt zeer zinvol. Dit in samenhang met een opleiding binnenvisserij (inclusief productverwerking en visserijwaterkwaliteitsbeheer). Er ligt vanuit Kader Richtlijn Water doelstellingen een grote vraag naar goed geschoolde mensen op dit gebied. Ook bijscholing (basiscursus, kadercursus, bijvoorbeeld) als een soort van Leven Lang Leren is van belang.
- Versterking van ondernemerschap is zeer belangrijk. Hierbij kan worden aangesloten bij initiatieven vanuit andere sectoren (netwerken). Wees niet te veel naar binnen gekeerd onder het mom van 'in de binnenvisserij is toch altijd alles anders'.
- Exploreren van subsidiemogelijkheden en ondersteuning van visserijbedrijven in het benutten van deze mogelijkheden, is van groot belang.
- Vanuit de sector is investeren in het ontwikkelen van een effectievere communicatie met de samenleving (media, NGO's, consumenten, etc) van groot belang.

5.3.3 Voor overheid

- Voor de overheid is het belangrijk om het vertrouwen met de sector te herstellen. Dit kan door de beroepsgroep serieus te nemen, door transparant te werken en een gericht stimuleringsbeleid te voeren.
- Voor herstel van de aalstand kan meer gebruik gemaakt worden van de kennis en vaardigheden van de aalvissers
- Het is gewenst om nazorg met betrekking tot het project 'bedrijfsplannen' te verlenen. Er is meer nodig dan alleen het opstellen van een bedrijfsplan om tot concrete actie te komen. Er liggen veel ideeën voor samenwerking onderling en in de keten op regionaal niveau. Het verdient aanbeveling om de nazorg te laten bestaan uit procesondersteuning van regionale groepen die kan en moet leiden tot concrete samenwerkingsverbanden en die zullen bijdragen aan versterking van de sector.

5.3.4 Voor kennisinstututen

- Kennisinstututen kunnen goed met de sector samenwerken door systematisch onderzoek te doen naar alle aspecten van de beroepsbinnenvisserij (kwalitatief en kwantitatief), en door goed gebruik te maken van de praktijkkennis van de visserijondernemers.

Literatuur en websites

Calus, M. (2009), *Factors explaining farm succession and transfer in Flanders*, PhD thesis, Ghent University, Ghent, Belgium.

EIM (2004), *Ondernemen in de blauwe ruimte*. Rapport OND0085, EIM, Zoetermeer.

Fortuin, F., '*Strategic alignment of innovation to business*'. In: Wageningen Publishers, Innovation and sustainability series 2 (2007).

Gasson, R. and A. Errington (1993) *The farm family business*, CAB International, Wallingford, UK.

Haan, H. de (1993), 'Images of family farming in the Netherlands', In: *Sociologia Ruralis* 33 (2) p. 147-166.

Jacobs, D. (2009), *Creatief innovatiebeleid?*, Oratie aan de Universiteit van Amsterdam, Vossiuspers UVA, Amsterdam

Jong, J. de, W. Bodewes en R. Braaksma (2009), *De innovatieve ondernemer*, Rapport R200908, EIM, Zoetermeer.

Porter, M.E. (1996), '*What is Strategy?*', Harvard Business Review, November-December: 61-78.

Schans, J.W. van der, Strategic farm management and the transition toward sustainable agricultural food production, NJF congress Copenhagen, 2007.

Schans, J.W. van der, Strategic farm management and the transition toward sustainable agricultural food production; Contribution to the conference 'transition towards sustainable agriculture, food chains and peri-urban areas, Theme: Transitions towards sustainable farm systems. Conference Programme pp. 97-98, Wageningen, 26-29 October, 2008.

Shane, S. en S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review, 26(1), 13-17, 2000

Taal, C. (2009), Businessplannen in de Nederlandse kottervisserij. Rapport 2009-072, LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag.

www.agrocenter.wur.nl

Bijlage 1

Strategieën bedrijfsplannen aalvisserij

Bij strategieën wordt onderscheid gemaakt tussen marktstrategieën en bedrijfsontwikkelingsstrategieën.

Marktstrategieën

Per product (meestal heeft een bedrijf maar één product) wordt één marktstrategie gekozen. Indien een bedrijf in hoge mate gediversifieerd is, kunnen ook twee marktstrategieën mogelijk zijn. Bijvoorbeeld een bedrijf met twee boten (een klein en een groot boot). Mogelijke strategieën zijn:

- operationele uitmuntendheid benadering voor bulk binnenvisserij, zoals wolhandkrab;
- klantenbetrokkenheid benadering voor vers aangevoerde en gerookte paling en andere vissoorten uit bijzondere binnenwateren.

Operationele uitmuntendheid/Kostenbeheersing

Deze strategie is gericht op het aanbieden van een product en/of diensten pakket met de beste totale kosten. Het geheel aan kosten voor de afnemer/klant heeft niet alleen betrekking op financiële kosten maar ook op de moeite die de klant moet doen het product te verkrijgen. Het gaat dus om het aanbieden van betrouwbare producten en/of diensten tegen concurrerende prijzen met zo min mogelijk ongemak bij aankoop of onderhoud.

Klantgerichtheid (Customer intimacy)

Deze strategie is gericht op het produceren van een product en/of dienstenpakket dat de beste totaal oplossing geeft gezien vanuit een specifieke klant. Het product en/of diensten aanbod sluit precies aan bij de specifieke wensen van een individuele klant, c.q. helpt de klant deze wensen nader te definiëren. De omzet wordt vergroot door (bestaande) klanten steeds beter te begrijpen en te bedienen.

Productkwaliteit

Deze strategie richt zich op het produceren van een product en/of dienstenpakket met de beste prestaties. Het product en/of diensten aanbod speelt het beste in op bestaande behoeften met behulp van de laatste stand van

de techniek. Er is voortdurend sprake van vernieuwing, ook al is met de vorige innovatie nog goed geld te verdienen.

Bedrijfsontwikkelingsstrategieën

Per bedrijf kunnen meerdere bedrijfsontwikkelingsstrategieën worden gevolgd.

Horizontale samenwerking

Samenwerking met collega's met het doel op de markt een grotere eenheid te vormen. Het doel van de samenwerking is het realiseren van schaalvoordelen (in productie of marketing), het creëren van meer evenwicht in ketenrelaties (gezamenlijke inkoop, verkoop), het bieden van een totaal oplossing (bijvoorbeeld een breed assortiment vers, een langer leverseizoen), en/of het onderling uitwisselen van kennis (versnelde introductie van een innovatie).

Verticale of ketensamenwerking

Samenwerking met partijen verderop of verder terug in de keten. Het doel is het bereiken van ketenefficiency (reduceren van variabiliteit in hoeveelheid en kwaliteit), het herverdelen van de keten marge (groter aandeel in ketenwinst), en/of het vergroten van de marktorientatie (samen delen van klantinformatie, samen innoveren).

Opwaardering/Diversificatie

Deze strategie is gericht op het toevoegen van nieuwe producten of activiteiten of het geven van toegevoegde waarde aan het product. Het doel van diversificatie is ook het reduceren van de afhankelijkheid van een specifieke product-/marktcombinatie, en/of het beter benutten van de bestaande productiemiddelen (gebruik bedrijfsgebouwen voor voedselproductie en educatie).

Dit kan ook betrekking hebben op uw eigen kennis en ervaringen (naast vastgoedbeheer van uw eigen productiemiddelen ook makelaar/adviseur voor anderen).

Kennisgebruik

Deze strategie is gebaseerd op het op een andere manier inzetten van de visserij kennis. Niet alleen voor de visserij maar ook voor andere gerelateerde doeleinden, zoals het uitvoeren van monitoringswerk voor waterschappen, afvissen voor waterschappen en gemeentes, educatie activiteiten en recreatieve activiteiten.

Nevenactiviteiten

De strategie houdt in dat meer activiteiten worden opgepakt die niet zijn gerelateerd aan de visserij, maar die passen binnen de competenties van ondernemer en eventuele werknemers en die een aanvulling op het inkomen kunnen betekenen. In principe zijn deze activiteiten tijdelijk van aard en bedoeld als compensatie voor (tijdelijk) inkomensverlies.

Specialisatie

Specialisatie is een strategie waarin een bedrijf zich gaat ontwikkelen in één activiteit waarin men ook de beste wil worden, waarin veel kunde aanwezig is, en waarin men denkt een goed resultaat in te kunnen behalen. Een bedrijf kan veel activiteiten hebben en zich toch specialiseren in een bepaalde richting.

Groei (ha, organisatie)

Een groeistrategie is gericht op een vergroting van de omvang van het bedrijf. Onder 'omvang' verstaan we de combinatie van in te zetten productiefactoren arbeid, kapitaal en visrechten. Een groeistrategie komt voort uit de behoefte zelf schaalvoordelen te realiseren (i.p.v. samenwerken met collega's), en/of zelf een betere positie in de keten te verkrijgen.

Krimp

Is gericht op verkleining van de omvang van het bedrijf. Onder 'omvang' verstaan we de combinatie van in te zetten productiefactoren. De verkleining kan op elk van de productiefactoren betrekking hebben. Een krimp strategie kan voortkomen uit het elimineren van schaal nadelen (span of control van ondernemer is te groot), en/of het op termijn afbouwen van het bedrijf (bijvoorbeeld bij gebrek aan een opvolger)

Wait & see

Dit is een afwachtende strategie. Ontwikkelingen worden kritisch gevolgd, maar er wordt in een later stadium beslist. Het uitstellen van een strategische keuze is vooral aan de orde wanneer grote onduidelijkheid bestaat over bepaalde ontwikkelingen (in de omgeving, technologie, markt of bijvoorbeeld qua gezondheid van de ondernemer c.q. het opvolgerperspectief).

Bijlage 2

SWOT-analyse per groep deelnemers

Groep IJsselmeer

De IJsselmeervissers zijn vooral gericht op bedrijfsoptimalisatie in hun bedrijfsontwikkeling. Men zoekt eerder naar nevenactiviteiten buiten het bedrijf dan kiezen voor verbreding binnen hun eigen onderneming.

Sterktes	Zwaktes	Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> - Eigen vermogen bedrijven (financieel) - Familiebedrijf - Vrijheid op het water - Zelfstandig ondernemer - Verbreding activiteiten - Onderzoekswerk - STOWA/KRW certificering - Veel biologische kennis - Vakmanschap - Sterke motivatie - Kwaliteit en zorgvuldigheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Moeilijk aan goed personeel te komen - Lage uurvergoeding - Zwakke positie ten opzichte van handelaren (prijs transparantie) - Sinds paling op rode lijst een lagere prijs - Kennis in cijfers (boekhouding) - Kennis en scholing - Communicatie - Klein bedrijf - Afhankelijkheid van paling - Hoge kosten van materiaal - Ad hoc vissen - Beperkende 'visplannen' 	<ul style="list-style-type: none"> - Glasaluitzet in IJsselmeer - Volendam als het palingcentrum van Nederland en de wereld - Opwaarderen van paling: zelf verwerken, roken, verkopen - Meer nevenactiviteiten mogelijk - Toerisme in Volendam (visserijmuseum) - Meer onderlinge samenwerking - Paling als streekproduct met een label - MSC voor snoekbaars - Uitbreiden van netwerk - Bestaansrecht van visafslag - Politieke steun vanuit de Tweede Kamer - Samenwerking met IMARES 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkingen aalvisserij - Teruglopende snoekbaarsvisserij - Imago paling en visserij - Organiserend vermogen - Imagoverlies door dioxineaffaire - Concurrentie van goedkope kweekvis uit Azië - Veranderend consumptiepatroon jongeren - Partij voor de Dieren - Concurrentie van grotere onderzoeksbureaus - Onzekerheid rondom overheidsbeleid

Groep Hollandse wateren

Sterktes	Zwaktes	Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> - Passie voor bedrijf en beroep - Hard werken en zelfstandig - Vakmanschap - Ondernemerskwaliteiten - Volledig visrecht - Op het meeste water de enige beroepsvisser - Bemonsteringscertificaat - Diploma vishandel, - Goedlopende thuiswinkels - Bedrijf bestaat uit verschillende activiteiten - Goed verhaal bij product en bedrijf - Aanwezigheid van bedrijfsopvolger 	<ul style="list-style-type: none"> - Promotie en communicatie naar buiten - Samenwerking met collega's is moeilijk - Bedrijfsvoering is afhankelijk van 1 persoon - Weinig inzicht in belangrijke ontwikkelingen en informatie - Afhankelijkheid van vishandelaar - Slechte rentabiliteit - Te afhankelijk van palingvangst - Weinig erkenning voor bemonstering - Gebrek aan arbeidskracht 	<ul style="list-style-type: none"> - DUPAN - Schubvisbenutting - Blijvende vraag naar verse vis en gerookte paling - Internetverkoop - Samenwerking (toerisme, schubvis, nieuwe markten) - Mogelijkheden voor diversificatie - Streekproducten in opkomst - Samenwerking met wetenschappers - Paling uit vervuilde gebieden laten opgroeien in schone gebieden - Subsidiemogelijkheden voor andere bedrijfsactiviteiten - Rol voor beroepsvisser in visstandbeheer, paling 'over de dijk zetten', stroperijbestrijding, natuur educatie - Zegenvisserij - 'Ethnic food' - Aantrekkende Duitse en Belgische markten 	<ul style="list-style-type: none"> - Palingvangstverbod - Sportvisseri - Stroperij - Milieugroeperingen - Aalscholvers - Recreatie - Hoge prijs van glasaal - Beleid Waterschap (bureaucratisch) - Natura 2000 - Gebrek aan medewerking van de Gemeente - Beleid Staatsbosbeheer - Dioxine besmetting van paling - Vangsten nemen af - Viswater wordt kleiner - Imagoproblemen van de binnenvisserij - Onzekerheid over overheidsbeleid

Groep Rivierenvisserij

Sterktes	Zwaktes	Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> - Goede locatie - Juist materiaal - Duurzame visserij - Meerde afzetkanalen - Praktijkennis - Goede vangsten - Kwaliteitsproduct - Schubvisrechten en mogelijkheid om te vissen op meerdere soorten - Uitgifte van visvergunningen aan anderen 	<ul style="list-style-type: none"> - Paling is belangrijkste bron van inkomsten - Slecht inzicht in eigen financiële situatie - Schubvisrechten zijn lastig te verkrijgen - Afhankelijkheid van één persoon - Te weinig kennis over visverwerking aan huis - Personeel aanhouden in financieel zware tijden - Klein bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> - Er is veel vraag naar paling - Prijs onder de winkelprijs - Gevoel van nostalgie bij consument - Vele jaren van ervaring - Ecologische duurzaamheid & DUPAN - MSC keurmerk - Technische innovaties: pulsvisserij - Recreatie - Vergrijzing: stijgende visconsumptie - Productinnovaties - Informatievoorziening - Samenwerking met NGOs - Verbreding activiteiten - Zegenvisserij 	<ul style="list-style-type: none"> - Vangstverbod - Een te lage en onzekere prijs voor pootaal en paling - Import van buitenlandse vis - Onvoorspelbaar overheidsbeleid - Natuur 2000 - NGOs - Door de crisis afnemende toerisme en consumptie - Stroperij - Ontvolking van het platteland - Concurrentie van andere producten - Teruglopende handel - Overlast van meerval

Groep Friesland/Groningen

Sterktes	Zwaktes	Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteitsproduct - Product met historische waarde - Veel praktijkkennis 	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie en promotie - Samenwerking met andere vissers - Transparantie en prijsvorming - Vertegenwoordiging in waterschappen 	<ul style="list-style-type: none"> - Streekproduct label - Export van dikke paling - Groeiende vraag naar snoekbaars en wolhandkrab - Verdere verwerking van producten - Marktgericht vissen - Samenwerking tussen de vissers - Duurzaamheid & DUPAN - Aansluiten bij Friese milieu-federatie - Visstandonderzoek - Vissen op quota 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrentie om schubvisrechten - Negatief imago palingvisserij - Stroperij - Geringe betrokkenheid consument - Concurrentie van professionele onderzoeksbureaus

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl

