

# Businessplannen in de Nederlandse kottervisserij

C. Taal  
W.C. van Cooten  
A.C.G. Beldman  
L. Dvortsin

Rapport 2009-072  
Oktober 2009  
Project: 31465  
LEI Wageningen UR, Den Haag

LEI Wageningen UR kent de werkvelden:

Internationaal beleid

Ontwikkelingsvraagstukken

Consumenten en ketens

Sectoren en bedrijven

Milieu, natuur en landschap

Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Sectoren en bedrijven.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Foto's: Kees Taal

Businessplannen in de Nederlandse kottervisserij  
Taal, C., W.C. van Cooten, A.C.G. Beldman en L. Dvortsin  
Rapport 2009-072  
ISBN/EAN: 978-90-8615-366-4  
Prijs € 13,25 (inclusief 6% btw)  
45 p., fig., tab., bijl.

Dit rapport beschrijft zowel het proces als het resultaat van het maken van businessplannen door ondernemers in de kottervisserij. In totaal hebben 150 eigenaren van visserij-schepen samen met hun accountant of adviseur zo'n plan opgesteld. De elf meest aansprekende businessplannen zijn gebruikt als uitgangspunt voor een interview met de betreffende visserijondernemers. Deze interviews zijn vastgelegd in de uitgave 'Visserijondernemers aan het woord - Interviews over businessplannen in de Nederlandse kottervisserij'.

This report examines both the process and the result of the making of business plans by entrepreneurs in the cutter fishing industry. A total of 150 fishing boat owners have drawn up business plans together with their accountants or advisors. Ten of the most striking business plans have been used as a basis for holding interviews with these fishermen. The reports of these interviews have been recorded in a separate, special publication (including photographs, et cetera).

Bestellingen  
Telefoon: 070-3358330  
E-mail: publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2009

# Inhoud

	Woord vooraf	5
	Samenvatting	7
	Summary	9
1	Inleiding	11
2	Aanpak	13
3	Businessplannen in de kottervisserij	15
4	Conclusies en aanbevelingen	25
	Literatuur	27
	Bijlagen	
1	Strategieën businessplannen kottervisserij	29
2	Belang van een strategie	33
3	Versterken van ondernemerschap; Wageningen UR AgroCenter voor duurzaam ondernemen	35
4	Overzicht van de Nederlandse kottervisserij	42

# Woord vooraf

In de visserijsector gaat het de laatste jaren niet goed. De bedrijfsresultaten blijven achter en ondernemen lijkt steeds moeilijker te worden. Ook is er vanuit de maatschappij een groeiende vraag naar meer duurzame vismethoden. De sector verkeert inmiddels midden in een transitie naar een duurzame visserij. Daarbij komt het erop aan dat de visserijondernemers een heldere toekomstvisie voor hun bedrijf ontwikkelen, van waaruit zij een heldere strategie kunnen afleiden. Het opstellen van een businessplan draagt bij aan de ontwikkeling van een toekomstvisie en strategie. Nu blijkt echter dat veel eigenaren van kottersbedrijven nooit eerder een businessplan hebben opgesteld.

Met het project 'Businessplannen in de Nederlandse kottersvisserij' heeft het ministerie van LNV, door financiële ondersteuning, de visserijsector de mogelijkheid geboden om 'ondernemerschap' in de visserij te versterken zodat de sector straks beter op de toekomst is voorbereid. Visserijondernemers hebben van die mogelijkheid massaal gebruik gemaakt. Het aantal verzoeken overschreed het maximale aantal mogelijke deelnemers (150). In enkele maanden - van november 2008 tot en met februari 2009 - hebben de visserijondernemers samen met LEI Wageningen UR en diverse accountants en adviseurs businessplannen gemaakt. Daarmee kunnen ze regelmatig gaan toetsen waar zij nu met hun bedrijf staan en zien of gestelde doelen ook bereikt worden. De plannen kunnen ze ook inzetten bij financieringsaanvragen voor (duurzame) investeringen. Aan de hand van een begin- en eindmeting is vastgesteld dat het project duidelijk in een behoefte van visserijondernemers voorzigt.

Aan het project hebben meerdere medewerkers van de secties Visserij en Bedrijf en Beleid van LEI Wageningen UR een bijdrage geleverd: A.C.G. Beldman heeft het projectprogramma ontwikkeld en toegepast; L. Dvortsin, W.C. van Cooten en C. Taal hebben de resultaten van de opgestelde businessplannen uitgewerkt, de begin- en eindmeting verricht, de interviews met visserijondernemers gedaan en de rapportage uitgevoerd. De eindverantwoordelijkheid van het project lag in handen van C. Taal.

De samenwerking met de visserijondernemers en de vele administratie- en accountantskantoren en adviseurs is zeer prettig verlopen.

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

# Samenvatting

---

Goed ondernemerschap is van groot belang voor visserijbedrijven. Het betekent onder meer dat vissers zich richten op de ontwikkeling van hun bedrijf en nadenken over waar ze over 5 of 10 jaar willen staan. Een heldere toekomstvisie leidt tot een heldere strategie. Het opstellen van een businessplan (hierna bedrijfsplan genoemd) draagt bij aan de ontwikkeling van een heldere toekomstvisie en strategie. Veel kottorbedrijven hebben echter nooit eerder een bedrijfsplan opgesteld.

In het project 'Businessplannen in de Nederlandse kottorvisserij' kregen kottorbedrijven de mogelijkheid er kennis mee te maken en zo'n plan op te stellen. Hondervijftig kottorbedrijven (met 175 kottors) hebben aan het project deelgenomen, iets meer dan de helft van het aantal kottorvisserijbedrijven in Nederland. Veruit de meeste ondernemers hebben het als zeer positief ervaren om een bedrijfsplan te leren opstellen. De samenwerking met accountants en adviseurs is in het algemeen goed verlopen.

Een belangrijke uitkomst van het project is dat het merendeel van de ondernemers een ander beeld heeft gekregen van het nut en de bruikbaarheid van een bedrijfsplan. Ook zijn zij tot het zicht gekomen dat de economische vitaliteit van het individuele bedrijf afhangt van de kottorvisserijsector in zijn totaliteit. Om beter te kunnen presteren is er behoefte aan betere organisatie van en meer samenwerking binnen de sector. Dit hangt af van de individuele ondernemerschapskwaliteiten, die natuurlijk per bedrijf kunnen verschillen.

Vissers gaven aan dat hun ondernemerschapskwaliteiten zijn verbeterd door het opstellen van een eigen bedrijfsplan, en dan vooral wat betreft besluitvaardigheid, inzicht in de eigen bedrijfsvoering en vorming van een toekomstvisie. Tegelijkertijd denken visserijondernemers dat zij nog onvoldoende over bepaalde vaardigheden beschikken om een 'completere' ondernemer te kunnen zijn.

Door het maken van de bedrijfsplannen maken veel ondernemers zich nu wel meer zorgen over de toekomstige ontwikkelingen in de Nederlandse visserij. Dit komt vooral omdat ze meer beseffen dat externe factoren het voeren van een visserijbedrijf moeilijk beheersbaar maken. Investeren in verduurzaming van het visserijbedrijf bijvoorbeeld, zien de ondernemers als noodzakelijk, maar financiering van maatregelen voor verduurzaming is momenteel een groot probleem. Banken lijken niet erg toeschietelijk om geld te lenen voor verduurzaming. Uitgewerkte bedrijfsplannen kunnen wellicht helpen bij het vinden van nieuwe financieringsbronnen.

Concluderend kan worden gesteld dat een deel van de ondernemers, nu ze een bedrijfsplan hebben gemaakt, een onafhankelijk advies wil over de financieel-economische situatie van hun bedrijf. Gebrek aan voldoende kennis hierover ervaren zij als een tekortkoming om goed te kunnen ondernemen. Daarnaast zijn scholing en begeleiding nodig om het ondernemerschap binnen de kottervisserij naar een hoger niveau te kunnen brengen.

Vissers missen ook informatie over de (vis)consument in Nederland en daarbuiten, waardoor inzicht in het daadwerkelijke koopgedrag ontbreekt en ook geen nationale of lokale marktstrategie kan worden ontwikkeld. Het is belangrijk om de achterliggende waarden en verwachtingen van consumenten te leren kennen die van invloed zijn op de aankooppatronen en motieven om vis te kopen.

Ten slotte hebben vissers behoefte aan financiering om te kunnen verduurzamen. Het verkrijgen van noodzakelijke financiering blijkt erg moeilijk, waardoor vissers niet optimaal kunnen ondernemen en zich niet kunnen voorbereiden op de toekomst. Centraal overleg met banken, overheid en een onafhankelijke instelling zoals LEI Wageningen UR kan leiden tot betere mogelijkheden voor financiering in de kottervisserij.



# Summary

---

## Business plans in the Dutch cutter fishing industry

Good entrepreneurship is of great importance for fishing companies. Good entrepreneurship means, among other things, that fishermen devote themselves to the development of their business and think about the position they want to be in 5 or 10 years' time. A clear view of the future leads to a clear strategy. Drawing up a business plan contributes to the development of a clear view of the future and strategy. It was found that many cutter companies had never previously drawn up a business plan.

A hundred and fifty cutter companies owning 175 cutters participated in the business plans project. This is about half of the number of North Sea fishing companies in the Netherlands. By far the majority of entrepreneurs found it a very positive experience to learn to draw up a business plan. The cooperation with accountants and advisers generally went well.

An important result is the fact that the majority of the entrepreneurs have now gained a different picture of the value and the usability of a business plan. They have also come to realise that the economic vitality of the individual business is dependent on the cutter fishing industry as a whole. In order to be able to perform better there is a need for better organisation and greater cooperation within the industry. Much depends on the individual entrepreneurship qualities, which can of course differ from business to business. Fishermen state that their entrepreneurship qualities have been improved through drawing up their own business plan, and then especially with respect to decisiveness, an understanding of their own business operations and the creation of a vision of the future. They also think that they still lack certain skills that they need to become a more complete entrepreneur.

After making their business plans many entrepreneurs did feel greater unease about future developments in the Dutch fishing industry. This is primarily because external factors are making the running of a fishing business difficult to control. Investment in making the fishing business sustainable is regarded as necessary, but the financing of sustainability is a great economic problem at present. Banks appear reluctant to lend money for sustainability, but worked-out business plans can help in finding new sources of finance for the necessary investments.

Some of the entrepreneurs want independent advice about the financial and economic situation of their business. The lack of sufficient financial and economic knowledge about their own business is experienced as an obstacle to good entrepreneurship. Training and supervision are needed to bring the entrepreneurship within the cutter fishing industry to a higher level.

# 1 Inleiding

---

Nederland kent een eeuwenlange traditie in de visserij en niet in de laatste plaats vanwege het ondernemende karakter van de mensen die werkzaam zijn binnen deze sector. Ondernemerschap kan gezien worden als het proces van identificeren, ontwikkelen en tot leven brengen van een visie. Deze visie kan een innovatief idee zijn, een kans tot ontdekken of eenvoudigweg een betere manier om iets te doen.

Goed ondernemerschap is van groot belang voor visserijbedrijven. Het betekent onder meer dat vissers zich richten op de ontwikkeling van hun bedrijf en nadenken over waar ze over 5 of 10 jaar willen staan. Een heldere toekomstvisie leidt tot een heldere strategie. Elk bedrijf dat op langere termijn wil overleven heeft een strategie nodig (zie bijlage 2). Pas dan kan ook succesvol worden geïnnoveerd.

Het opstellen van een bedrijfsplan draagt bij aan de ontwikkeling van een heldere toekomstvisie en strategie. Gebleken is dat veel kosterbedrijven nooit een bedrijfsplan hebben opgesteld. Eind 2008 heeft het ministerie van LNV daarom besloten om de ontwikkeling van ondernemerschap in de kostersector te bevorderen door ondernemers in de visserij ondersteuning aan te bieden bij het opstellen van een bedrijfsplan. LNV stelde daarvoor een tegemoetkoming beschikbaar.



Foto 1. Honderdvijftig vissers hebben businessplannen opgesteld.

LEI Wageningen UR (hierna het LEI) kreeg de vraag van LNV de eigenaren van kottterbedrijven te benaderen en ~~hete~~ informeren over het aanbod. De Nederlandse kotttervloot bestond in 2008 uit 285 bedrijven (bijlage 4) en iets meer dan 150 bedrijven gaven zich op voor het project 'Businessplannen in de Nederlandse kotttervisserij'. Er konden er maximaal 150 meedoen.

Het project bestond uit het organiseren van hulp door accountants en het LEI aan kotttervissers bij het maken van ~~een~~ bedrijfsplan. De accountants en adviseurs kregen daarvoor een korte ~~air~~ training in strategisch management en tools, waaronder een modelbedrijfsplan. Dit rapport beschrijft kort het proces van het project en geeft de resultaten van de gemaakte bedrijfsplannen globaal weer. Ook zijn de effecten van het opstellen van bedrijfsplannen op de visie van de visserijondernemers geëvalueerd.

## 2 Aanpak

---

### *Aanschrijving kottervissers, accountants en adviseurs*

Het LEI heeft in oktober 2008 alle kotterbedrijven in Nederland aangeschreven over de mogelijkheid van assistentie bij het maken van een bedrijfsplan. Ook zijn alle bij het LEI bekend zijnde accountants- en adviesbureaus die werkzaam zijn in de visserij, aangeschreven en op de hoogte gesteld van de mogelijkheden voor hun clientèle.

Eind oktober hadden in totaal 157 vissers-ondernemers positief gereageerd op de brief. Ze gaven aan graag gebruik te willen maken van de geboden hulp. De ondernemers hadden gezamenlijk circa 175 kotters in eigendom. Omdat voor deelname aan dit project de grens lag bij maximaal 150 deelnemers, konden enkele ondernemers helaas niet meedoen. Ook na 31 oktober kwam nog een aantal telefonische aanmeldingen binnen die helaas niet meer konden worden gehonoreerd.

Daarnaast vond eind oktober in Wageningen de eerste bijeenkomst/training voor accountants en adviseurs plaats. Wageningen UR AgroCenter heeft in samenwerking met onderzoeker Kees Taal de training verzorgd voor 11 deskundigen van 8 bureaus. In november was de tweede sessie, waaraan nog eens 11 personen van 10 andere bureaus deelnamen. In totaal hebben 22 personen van 18 accountants- en adviesbureaus de korte training gevolgd.

Het AgroCenter voor duurzaam ondernemen is een netwerk van onderzoekers van Wageningen UR (LEI, PPO en ASG-Veehouderij) dat zich bezighoudt met versterking van het ondernemerschap in bedrijven, ketens en regio's. Het netwerk heeft daarvoor de methode Interactief Strategisch Management (ISM) ontwikkeld. Elementen uit dit programma zijn gebruikt voor de training van de accountants en adviseurs. Zij hebben daarna als facilitators ondernemers begeleid bij het opstellen van bedrijfsplannen. In bijlage 3 staat een korte beschrijving van de ISM-methode.



Foto 2. Accountants of adviseurs en het LEI hebben gefaciliteerd bij het opstellen van de plannen.

### *Nul- en eindmeting*

Het LEI heeft voordat de vissers begonnen aan de opstelling van het bedrijfsplan een zogeheten nulmeting uitgezet. Visserijondernemers kregen vragen over eventuele eerdere ervaringen met het maken van een bedrijfsplan en wat zij er nu van verwachten. De accountants en adviseurs hebben de vragen voor de nulmeting aan de visserijondernemers overhandigd. Deze hebben de vragen beantwoord en teruggestuurd naar het LEI.

Nadat de bedrijfsplannen definitief en ingeleverd waren bij het LEI, is de eindmeting uitgevoerd. Gemeten is of wat de ondernemers vooraf hadden verwacht, overeenstemt met het resultaat en of zij nu (wel) weten wat een bedrijfsplan precies behelst, waar het toe kan dienen welke leermomenten er waren en of de samenwerking met de adviseurs en accountants goed was verlopen. Veranderingen in kennis en bewustwording zo inzichtelijk worden gemaakt.

### 3 Businessplannen in de kottervisserij

---

Het LEI heeft voor dit project de term 'strategie' gedefinieerd als:

'Een reeks van doelgerichte besluiten en acties die passen bij de vaardigheden van een ondernemer en bij de beschikbare middelen die er zijn binnen het 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. Zijn doelstelling is om aan de wensen van de markt en andere belanghebbenden te voldoen. Een door een ondernemer gekozen strategie is een leidraad voor het gehele bedrijfsplan.

#### *Gekozen strategieën*

Bij het opstellen van de bedrijfsplannen bleven de visserijondernemers de strategie 'operationele uitmuntendheid' (optimalisatie) het meest genoemd. Op de tweede en derde plaats (op grote afstand) noemden zij 'diversificatie' en 'afwachten'. Tabel 1 geeft een overzicht van de gekozen strategieën. Overigens konden de ondernemers ook een combinatie van strategieën kiezen, wat enkelen ook gedaan hebben. Andere strategieën als horizontale samenwerking, productleiderschap, ketensamenwerking, specialisatie, groei en krimp kozen de projectdeelnemers minder vaak. Meer achtergrondinformatie over de strategieën staat in bijlage 1.

Geen enkele visserijondernemer koos voor de twee strategieën klantbetrokkenheid en omgaan met beperkingen. Dit is opvallend omdat erg veel ondernemers aangeven dat zij het zeer belangrijk vinden om in contact te komen met de consument. Want door een relatie met consumenten te laten ontstaan en die verder op en uit te bouwen, kunnen producenten (vissers) op den duur beter aansluiten bij de wensen van de markt. Hetzelfde geldt voor de strategie 'omgaan met beperkingen' (milieu-, wet- en regelgeving, locatieproblematiek (havens), omvang visbestanden, enzovoort). Die komt eveneens niet terug in de bedrijfsplannen, terwijl ondernemers deze beperkingen wel nadrukkelijk ervaren en samenwerking met andere partijen rondom visserij en milieu nodig vinden. In de bedrijfsplannen geven vissers wel aan bereid te zijn om samen met milieuorganisaties om de tafel te gaan zitten, maar vervolgens is in de strategie niet zichtbaar gemaakt hoe dit te bereiken. Het gevolg is dat vissers geen strate-

gieën hebben ontwikkeld over hoe om te gaan met beperkende factoren in hun omgeving.

Tabel 3.1 Overzicht van het aantal keren dat 150 ondernemers in de kottervisserij één van de elf strategieën of een combinatie daarvan noemt	
Strategieën	Aantal keren gekozen
Operationele uitmuntendheid	99
Diversificatie	37
Afwachten	36
Horizontale samenwerking	21
Productleiderschap	16
Verticale samenwerking	15
Specialisatie	11
Groei	10
Krimp	4
Klantenbetrokkenheid	0
Beperkingen van een locatie	0

#### *Actieplan*

In elk goed bedrijfsplan hoort ook een actieplan. Vissers hebben aan de hand van de door hen uitgestippelde strategie een aantal en type acties benoemd. De meeste acties hebben betrekking op plannen voor de toekomst, maar diverse vissers noemden ook recent uitgevoerde acties of acties die in uitvoering waren. Gemiddeld noemden vissers twee à drie acties per bedrijfsplan en gaven aan die op korte termijn te willen realiseren.

#### *Acties*

De genoemde acties hadden betrekking op:

- het verduurzamen van de visserij;
- kostenbesparing en efficiencyverbetering;
- het multifunctioneler maken van het schip;
- het verhogen van het rendement uit het ondernemen;
- het zorgen voor stabiliteit binnen het bedrijf.

Inhoudelijk ging het om:

- toepassing van nieuwe technologie;
- overstap op nieuwe vismethoden;



- certificering van duurzame visserijtechnieken;
- sanering van oude schepen;
- investering in nieuwe schepen;
- bedrijfsovernames en bedrijfsopvolging door kinderen en familie.



Foto 3. Communicatie met de markt en promotie van vis heeft veel aandacht vinden vissers.

Acties die ondernemers zelf dachten te kunnen ondernemen (of al uitvoeren) waren onder andere:

- productontwikkeling;
- communicatie (met en naar de consument);
- promotie van vis;
- volgen van de laatste technologische ontwikkelingen en mogelijkheden;
- zorgen voor samenwerking binnen de sector;
- deelnemen aan allerlei innovatieve projecten en onderzoekstrajecten;
- bevorderen van duurzaamheid in het algemeen;
- in overleg treden met milieuorganisaties;
- behoud van financiële onafhankelijkheid.

#### *Samenwerking*

Ruim 90% van de ondernemers wil graag samenwerken met anderen om de geplande acties te bewerkstelligen. De voornaamste partijen die zij noemden waren:

- familieleden;
- accountants;
- collega's;

- kennisinstellingen en instituten, zoals het LEI;
- overheid (met name het ministerie van LNV);
- milieuorganisaties;
- belangenverenigingen (Federatie van Visserijverenigingen en Nederlandse Visserbond);
- bedrijfsleven (banken, coöperaties, groothandel, supermarkten, enzovoort).

#### *Knelpunten*

In de bedrijfsplannen noemden de ondernemers als grootste knelpunt het imago van de visserij. In de beleving van de visserman is de bedrijfstak vaak negatief in het nieuws. Milieuorganisaties en media zien zij als verantwoordelijk hiervoor.



Foto 4. Certificering en werken aan een beter imago is noodzaak.

Een ander belangrijk knelpunt is dat vissers veel dagen per week en per jaar op zee zijn en hiervan sociale gevolgen ondervinden. Verder spelen gebrek aan bepaalde specifieke kennis en administratieve vaardigheden een rol bij het functioneren als ondernemer. Vissers geven bijvoorbeeld aan onvoldoende vaardigheden te hebben voor zakelijk en financieel management.

De belangrijkste knelpunten die alle ondernemingen beperken in hun ontwikkeling:

- imago;
- niet genoeg tijd voor sociaal leven;
- ondernemerschap en managementcapaciteiten;
- hoge gasolieprijzen;
- lage vis- of garniaalprijzen;

- schaarste aan (geschoold) personeel;
- de (landelijke en Europese) overheid en haar onduidelijke wet- en regelgeving, eisen en beleid;
- quotabeperkingen;
- aantal zeedagen, enzovoort;
- anti-visserijacties van milieuorganisaties;
- concurrentie van goedkope vis uit Azië en van kweekvis in het algemeen (niet alleen uit Azië).

Op de eerste drie na zijn de knelpunten grotendeels te beschouwen als belangrijke beperkende externe factoren. Volgens de ondernemers vormen ze de grootste risico's voor het voortbestaan van de Nederlandse kottervisserij.

*Motivatie om visserman te zijn*

Bij de motivatie om visserman te worden spelen traditie en familiegeschiedenis een grote rol. Vissers vinden het een pachtig en avontuurlijk beroep, het geeft een bepaalde vrijheid en het is een mooie manier van zelfstandig ondernemen. Vissers zeggen ook dat het werken in en met de natuur, de zee en het water zeer aantrekkelijk is en hen motiveert om te ondernemen in de visserij.

Ondernemerschap vinden vissers een uitdaging, ook al is ondernemen in de visserij een zeer veeleisend beroep. Het vissersvak vereist creativiteit, leiderschap en een brede vakkennis en een drive om te innoveren.



Foto 5. Visserman zijn vraagt om creativiteit, leiderschap en een brede vakkennis.

Verduurzaming wordt algemeen erkend als een belangrijke factor om ook in de toekomst in de visserij actief te kunnen zijn. Vissers willen laten zien dat in de visserij wel degelijk duurzaam valt te ondernemen. Het verbeteren van de efficiëntie en arbeidsomstandigheden voor opvarenden is voor een aantal ondernemers een must voor een gezonde toekomstige Nederlandse kottervisserij.

#### *Kengetallen en financiële indicatoren*

In de bedrijfsplannen geven vissers niet veel inzicht in de 'zachte' strategische kant maar ook in de 'harde' financiële kant. Helaas echter niet in alle gevallen. Belangrijke kengetallen die ondernemers noemen:

- cashflow;
- liquiditeitspositie;
- besomming €/week;
- waardering vaste activa;
- financiering op korte en lange termijn en rente;
- investeringen;
- terugverdienperiode (return on investment);
- solvabiliteit;
- brandstofgebruik/per kilogram vis;
- personeelskosten;
- winst voor en na belasting;
- afschrijvingen.

De ondernemers kregen bij het opstellen van de plannen de vraag hoe zij denken te presteren ten opzichte van collega's met vergelijkbare schepen. Opvallend veel ondernemers dachten er stuk beter te presteren dan hun collega's. Met name in cashflow, besomming in € per week en brandstofgebruik per kilogram vis. Omdat de meeste accountants (die begeleiding gaven bij het maken van bedrijfsplannen) geen benchmarkgegevens hadden aangeleverd als onderdeel van het bedrijfsplan (financieel overzicht), kon dit in dit project niet worden getoetst.

Het bedrijfsplan zien veel ondernemers (nog) niet als instrument om bij banken en andere geldverstrekkers financiering te krijgen voor investeringen. Een beperkt aantal ondernemers gaf in hun bedrijfsplannen aan dat zij ondanks de moeilijke financiële situatie hun investeringsplannen toch willen doorzetten.

#### *Samenwerking met de accountants*

Vanwege de grote tijdsdruk om in enkele maanden een groot aantal bedrijfsplannen te maken, is ervoor gekozen de visserijondernemers via accountants en

adviseurs een modelbedrijfsplan voor te leggen. Het LEI heeft het modelbedrijfsplan ontwikkeld en dit tijdens twee workshopsessies met de accountants en adviseurs besproken. Op hun beurt hebben zij de visserijondernemers gefaciliteerd bij het maken van de plannen. Opvallend was dat de meeste accountants en adviseurs niet eerder hadden gewerkt met een dergelijk bedrijfsplan.

Het uiteindelijke doel was om ondernemers goed na te laten denken over hun eigen bedrijf en de accountants hen te laten helpen bij het opschrijven van hun visie in het bedrijfsplan. Zo kon een goed beeld worden verkregen van wat er bij bedrijven speelt over:

- strategie;
- duurzaamheid;
- visie;
- knelpunten;
- innovaties.

#### *Workshops*

De workshops met accountants en adviseurs waren van groot belang. Zij moesten immers de vissers op de juiste manier faciliteren bij het opschrijven van de plannen. Een dagsessie bleek voldoende, hoewel de groep accountants en adviseurs niet gewend was om met bedrijfsplannen te werken.

#### *Relatie accountant/adviseur en visserijondernemer*

De relatie die de accountant van oudsher heeft met de vissersman is ontstaan uit een verhouding van klant-opdrachtgever. Deze verhouding is in principe niet ideaal om een visserijondernemer te faciliteren bij het maken van een bedrijfsplan. Allereerst is de achtergrond van een accountant niet ideaal, omdat deze zich vooral richt op cijfers van voorgaande jaren (jaarrekening/belastingverplichtingen), terwijl bij het maken van een bedrijfsplan juist het nadenken over toekomstmogelijkheden zo van belang is. Gaandeweg het proces is ook enige prikkeling nodig om een ondernemer te stimuleren extra goed na te denken. Dit vergt van de accountant enige aanpassing zijn houding en improvisatie. In het project hielden we er rekening mee dat interpretaties van accountants en adviseurs de bedrijfsplannen zouden kunnen beïnvloeden. Bij de screening van de businessplannen constateerden wij dat vele accountants een relatief grote invloed hebben gehad en dat een bepaalde reeks bedrijfsplannen overeenkomsten vertoonden.

### *Verloop van de samenwerking en vooruitblik*

In een kort tijdsbestek zijn 150 bedrijfsplannen gemaakt en gescreend. Het onderzoeksteam had dit resultaat niet kunnen bereiken zonder inschakeling van de groep accountants en adviseurs. Onze verwachting vooraf was dat een groot accountantskantoor wel een eigen modelbusinessplan zou hebben voor hun klanten. Het gevaar bestond dan dat de accountants/adviseurs hun eigen modelbedrijfsplan misschien wel beter zouden vinden dan die van het LEI, een vereenvoudigde versie van het Interactief Strategisch Management (ISM-)tool. Accountants en adviseurs waren na afloop van de twee sessiedagen echter zeer enthousiast en zijn met het LEI-model aan de slag gegaan. De samenwerking met de accountants en adviseurs is prima verlopen.

De visserijondernemers hebben de gekozen opzet positief beoordeeld. Tegelijkertijd hebben ze een schat aan informatie verzameld. Vissers hebben met begeleiding zelf op papier vastgelegd wat zij belangrijk vinden voor de toekomst van hun bedrijf. Voor veel ondernemers was het geheel nieuw om bijvoorbeeld met andere betrokkenen binnen het bedrijf over het functioneren van een ieder te hebben, om medefirmanten in de planvorming te betrekken en met elkaar te overleggen hoe invulling te geven aan een duurzame toekomst. Dit alles vervolgens op papier zetten, zodat ook andere partijen het kunnen lezen en vervolgens mee kunnen denken, was een culturomslag.

Bij een follow-up van dit project zoeken onafhankelijke facilitator (bijvoorbeeld AgroCenter van het LEI) de kwaliteit van de plannen verder kunnen verhogen.

### *Nul- en eindmetingen*

Het LEI heeft bij aanvang van het project een zogeheten nulmeting uitgezet. Deze diende er onder andere voor om te meten of de visserijondernemers al bekend waren met het fenomeen bedrijfsplan en wat zij ervan hoopten te leren. De nulmeting is uitgezet via de accountants. Zij hebben voorafgaand aan het gesprek met de ondernemer de meting verricht en het resultaat opgestuurd naar het LEI. De respons op de nulmeting was bijna 70%.

Uit de nulmeting blijkt dat de meeste ondernemers al langer dan 20 jaar visser zijn. Een kleine groep is pas kort (minder dan 5 jaar) ondernemer. Het grootste deel van de deelnemers (rond 60%) heeft schepen van 260 tot 300 pk. Een kleiner deel (rond 35%) heeft grotere schepen van 1.500 tot 2.000 pk. De andere 5%, ondernemers in vooral de flyshoot visserij, hebben schepen tussen de 1.000 en 1.500 pk.

Een paar ondernemers hebben de afgelopen 5 jaar een bedrijfsplan gemaakt. Het overgrote deel had dit nog nooit gedaan. De belangrijkste redenen

die zij daarvoor gaven waren:

- gebrek aan kennis voor het schrijven van een bedrijfsplan;
- invloed van een aantal externe factoren die dusdanig van belang zijn dat een bedrijfsplan maken bijna niet mogelijk lijkt.

Wel dachten de ondernemers dat een bedrijfsplan zou kunnen helpen bij het in overleg gaan met banken, overheden en zo voort en bij het nemen van belangrijke beslissingen voor het bedrijf. De vissers gaven aan deel te willen nemen aan het project, omdat het hen praktisch en nuttig leek en er iets te leren zou zijn. Ze wilden leren inspelen op de onzekere toekomst in de visserij maar ook op wat er zich maatschappelijk afspeelt in hun directe omgeving (privé). Voor aanvang van het project zagen de visserijondernemers als belangrijkste leerpunten:

- diverse zaken beter organiseren rondom hun bedrijf;
- een strategie uitzetten voor het bedrijf, deze doorvoeren en evalueren;
- verbetering van de twee ondernemerskwaliteiten besluitvaardigheid en inzicht in financiën.

Met andere woorden: meer zicht krijgen op de continuïteit van hun bedrijf en een beter inzicht in het functioneren van hun bedrijf.

Vissers spraken voorafgaand aan het project uit hulp te verwachten van hun accountant of adviseur bij het opstellen van een bedrijfsplan; vooral hulp bij het opstellen van een financieel overzicht en het schrijven van het plan. Ook verwachtten ze adviezen ter voorbereiding op de toekomst en hulp bij het zoeken naar de juiste strategie.

Aan het einde van het project is een eindmeting gedaan, waarbij de ondernemers het maken van een bedrijfsplan hebben geëvalueerd. Ze konden hun ervaringen over het opstellen van een bedrijfsplan kwijt, niet alleen inhoudelijk (wat heb ik geleerd) maar ook procesmatig (facilitering door accountants/adviseurs en het LEI). De eindmeting is door het LEI uitgevoerd. De ondernemers kregen 2 weken tijd om op de meting te reageren. De respons was 30%.

Uit de resultaten van de eindmeting blijkt dat de grootste groep deelnemers de samenwerking met hun accountants **goed** (67%) of uitstekend (19%) vond. Een kleine groep (14%) vond de samenwerking van matige kwaliteit en had meer van de accountant verwacht. Geen enkele ondernemer heeft de kwalificatie 'slecht' gebruikt.

Het merendeel van de vissers (61%) kijkt nu anders aan tegen het maken van een bedrijfsplan. Ze hebben geleerd om een strategie uit te zetten, door te voeren, te evalueren en deze ook weer bij te stellen als dit in de toekomst nodig

mocht zijn. De ondernemers hebben het gevoel dat door het opstellen van een eigen bedrijfsplan de ondernemerschapskwaliteiten zijn verbeterd, vooral met betrekking tot besluitvaardigheid en inzicht. Ondernemers zien in dat een betere organisatie binnen het bedrijf nodig is en vooral ook een betere organisatie daarbuiten (brancheorganisatie).

Een klein deel van de vissers staat (nog steeds) sceptisch tegenover het nut van een bedrijfsplan, bijvoorbeeld omdat zij denken dat met een bedrijfsplan op korte termijn niet veel zal veranderen. Vissers ervaren dat in de visserijwereld vooral externe factoren zoals de visprij, olieprijs en bijvoorbeeld de wet- en regelgeving bepalend zijn voor hun mogelijkheden. Deze factoren zijn volgens de ondernemers niet te voorspellen of te controleren door middel van een bedrijfsplan.

De meeste deelnemers (68%) gaven aan dat na het maken van een bedrijfsplan een beter of ander inzicht is ontstaan over de toekomst. Relatief veel van de activiteiten in de bedrijfsplannen zijn gepland voor de lange termijn. Een klein deel van de ondernemers gaf aan om korte termijn acties te gaan uitvoeren. De helft van het aantal ondernemers betwijfelt of de opgestelde plannen kunnen worden geïmplementeerd.

Bij het maken van de bedrijfsplannen zijn er weinig of geen andere/nieuwe partijen betrokken geraakt. Wel zeggen vissers dat de familie een belangrijkere rol gaat spelen bij het nemen van ingrijpende en belangrijke besluiten.

Vissers ervaren door het maken van de bedrijfsplannen meer onrust over de toekomstige ontwikkelingen in de visserij. Dit komt omdat zij nu een betere visie denken te hebben op de toekomst, terwijl de toekomst tegelijkertijd onzeker blijft. Vissers zien veel uitdagingen, maar ook de schaduwkanten zijn duidelijker in beeld gekomen.

Uit de eindmeting blijkt dat vissers mede dankzij het maken van bedrijfsplannen versneld willen zoeken naar mogelijkheden om te investeren in duurzame visserij. Financiering van verduurzaming is daarbij een groot probleem.



## 4 Conclusies en aanbevelingen

---

### *Conclusies*

In het project 'Businessplannen voor de kottervisserij' hebben 150 kottervissers, iets meer dan de helft van het aantal in Nederland, een eigen bedrijfsplan opgesteld.

Veruit de meeste deelnemers hebben het als zeer positief ervaren om een bedrijfsplan te leren opstellen. De samenwerking met accountants en adviseurs is in het algemeen goed verlopen.

Een van de belangrijkste uitkomsten van het project is dat het merendeel van de ondernemers een ander beeld van het inzicht heeft gekregen in het nut en bruikbaarheid van een bedrijfsplan. De visserijondernemers hebben geleerd om een toekomstplan en strategie te ontwikkelen en deze uit te werken voor hun ondernemingen.

Ook zijn visserijondernemers tot het inzicht gekomen dat de economische vitaliteit van de individuele bedrijven afhangt van de kottervisserijsector in zijn geheel. Er is behoefte aan een betere organisatie van en meer samenwerking binnen de sector.

Veel hangt af van de ondernemerskwaliteiten, die natuurlijk per bedrijf verschillen. De visserijondernemers vinden dat door het opstellen van een eigen bedrijfsplan hun ondernemerskwaliteit zijn verbeterd, en dan vooral die betrekking hebben op besluitvaardigheid, toekomstvisie en inzicht in eigen bedrijfsvoering. Tegelijkertijd denken ze dat ze nog bepaalde vaardigheden missen om een 'completere' ondernemer te kunnen zijn.

Veel ondernemers voelen zich door het maken van een bedrijfsplan meer ongerust over de toekomstige ontwikkelingen in de Nederlandse visserij. Dit komt vooral door externe factoren die moeilijk kunnen voorspellen. Daarom proberen ze versneld te gaan investeren in duurzame visserij, omdat dit een aantal onzekerheden kan elimineren. Financiering van verduurzaming is echter op dit moment een algemeen economisch probleem. Door gebruik te maken van de uitgewerkte bedrijfsplannen proberen de vissers nieuwe financieringsmogelijkheden te vinden voor noodzakelijke investeringen.

### *Aanbevelingen*

Vissers hebben aangegeven dat zij:

- scholing en begeleiding nodig hebben om het ondernemerschap naar een hoger niveau te kunnen brengen. Dit kan met cursussen en workshops waarbij de ISM-methode van het Wageningen UR AgroCenter wordt toegepast. De ondernemer staat hierin centraal en in andere sectoren zijn hier successen mee behaald;
- een tekort aan financieel-economische kennis hebben over hun eigen bedrijf. Er is vooral behoefte aan onafhankelijk advies over de financieel-economische situatie van het bedrijf. Het LEI heeft voldoende informatie op dit gebied en zou een programma kunnen ontwikkelen om deze informatie systematisch aan vissers te verstrekken;
- informatie nodig hebben over de (vis)consument in Nederland. Inzicht in het daadwerkelijke (vis)koopgedrag ontbreekt zodat er ook geen nationale of lokale marktstrategie kan worden ontwikkeld. Het is belangrijk om de achterliggende waarden en verwachtingen van consumenten te leren kennen die van invloed zijn op de aankooppatronen en motieven om vis te kopen. In andere woorden: wat zijn de eigenlijke beslissingsfactoren (gezondheid, verpakking, vissoorten, kwaliteit, imago, keurmerken, enzovoort) die tot aankoop van (duurzame) vis leiden en hoe kan de hele keten hierop inspelen?;
- behoefte aan financiering hebben om te kunnen verduurzamen. Centraal overleg met banken, overheid en een onafhankelijke instelling, zoals LEI Wageningen UR, kan leiden tot betere mogelijkheden voor financiering in de kottervisserij.

# Literatuur

---

Beldman, A.C.G., D.J. Postma en N.C. Tomson, 'Stimulering ondernemerschap middels interactieve tools en netwerken. In: *5e VIAS symposium, Living Labs - Lerende Netwerken in Landbouw, Voeding en Groene Ruimte 30 November 2006*. LEI AgroCenter, Wageningen, 2007.

Fishbein, M. en I. Ajzen *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research* Addison-Wesley, Reading (VS), 1975.

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

Schans, J.W. van der *Ondernemerschap in relatie tot systeeminnovatie en transitie* LEI Wageningen UR, Den Haag, 2007b.  
[library.wur.nl/way/bestanden/clc/1890760.pdf](http://library.wur.nl/way/bestanden/clc/1890760.pdf).

Schans, J.W. van der *Strategic farm management and the transition towards sustainable food production* NJF Conference, 26-29 juni 2007, Kopenhagen, 2007b.

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 oktober 2008. [www.agricultureintransition.wur.nl/UK/Full+papers](http://www.agricultureintransition.wur.nl/UK/Full+papers).

Shane, S. en S. Venkataraman, 'The Priority of Entrepreneurship as a Field of Research'. In: *Academy of Management Review* 25 (2000) 1, pp. 217-226.

Smit, A.B., 'Changing External Conditions Require High Levels of Entrepreneurship in Agriculture'. In: *Acta horticulturae* 655 (2004), Berlin.

Smit, C.T., A.C.G. Beldman, D.W. de Hoop en A.M. Prins (eds) *The entrepreneur as the pivot in the transition to sustainable livestock production systems*, LEI Wageningen UR, Den Haag, 2002.

Taal, C. et al., *Visserij in Cijfers* LEI Wageningen UR, Den Haag, 2008 en 2009.

Veer, G.C. van der, B.F. Lenting en B.J. Bergevoet, 'GTA: Groupware Task Analysis - Modeling Complexity'. *Acta Psychologica* 81 (1996) pp. 297-322.

Wright, P., C. Pringle en M. Kroll *Strategic Management: Text and Cases* Allyn & Bacon, Boston (VS) 1992.

# Bijlage 1

## Strategieën businessplan kottervisserij

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 ge diversifieerd is, kunnen ook twee marktstrategieën mogelijk zijn. Bijvoorbeeld een bedrijf met twee schepen (een klein en een groot schip). Mogelijke strategieën zijn:

- *operational excellence* benadering voor bulk Noordzeevis, zoals schol;
- *customer intimacy* benadering voor vers aangevoerde vis van de kust.

### *1. Operational excellence (operationele uitmuntendheid)*

U richt zich op het aanbieden van een product- en/of dienstenpakket met de beste totale kosten. Het geheel aan kosten voor de klant heeft niet alleen betrekking op financiële kosten maar ook op de moeite die de klant moet doen het product te verkrijgen, bedienen, enzovoort. Het gaat dus om het aanbieden van betrouwbare producten en/of diensten tegen concurrerende prijzen met een met zo min mogelijk ongemak bij aankoop of onderhoud. Voorbeeld: een *value-for-money* bedrijf als Ikea.

### *2. Product leadership (productleiderschap)*

U richt zich op het produceren van een product- en/of dienstenpakket met de beste prestaties. Het product- en/of dienstenaanbod speelt het beste in op bestaande behoeften met de laatste stand van de techniek. Een klant die bij u koopt kan er van verzekerd zijn dat hij/zij *state of the art* krijgt. In de visserij zou het hierbij kunnen gaan om relatief nieuwe ontwikkelingen zoals aan boord gesorteerde, gewogen, schoongemaakte, gefileerde en verpakte vis onder een bepaald label met keurmerk. U vernieuwt uw product- en/of dienstenaanbod ook al is met de vorige innovatie nog goed te verdienen. Voorbeeld: een bedrijf met state-of-the-art elektronica producten is Sony.

### *3. Customer intimacy (klantenbetrokkenheid)*

U richt zich op het produceren van een product- en/of dienstenpakket dat de beste totaaloplossing geeft gezien vanuit een specifieke klant. Het product- en/of dienstenaanbod sluit precies aan bij de specifieke wensen van een individuele klant, dan wel helpt de klant deze wensen nader te definiëren. U probeert uw omzet te vergroten door (bestaande) klanten steeds beter te begrijpen en te bedienen. U probeert een steeds groter deel van het budget dat de klant heeft om in haar behoeften te voorzien naar u toe te trekken.

### *Bedrijfsontwikkelingsstrategieën*

Per bedrijf kunnen meerdere bedrijfsontwikkelingsstrategieën worden gevolgd.

#### *1. Horizontale samenwerking (hoog/laag)*

##### *Producers network*

U richt zich op samenwerken met collega's met het doel op de markt van productiemiddelen en/of producten een grotere eenheid te vormen. Het doel van de samenwerking is het realiseren van schaalvoordelen (in productie of marketing), het creëren van meer evenwichtige ketenrelaties (gezamenlijke inkoop, verkoop), het bieden van een totaaloplossing (bijvoorbeeld een breed assortiment verse producten, een langer levensduur met de nodige nadelen), en/of het onderling uitwisselen van kennis (versnelde introductie van een innovatie).

#### *2. Verticale of ketensamenwerking (hoog/laag)*

Ook wel integratie genoemd. U richt zich op het samenwerken met partijen verderop of verder terug in de keten. Het doel van de samenwerking is het bereiken van ketenefficiency (reductie van variabiliteit in hoeveelheid en kwaliteit), het herverdelen van de ketenmarge (groter aandeel in ketenwinst), en/of het vergroten van de marktoriëntatie (delen van klantinformatie, samen innoveren).

#### *3. Diversificatie*

U richt zich op het toevoegen van nieuwe activiteiten aan uw bedrijf. Het doel van diversificatie is het reduceren van uw afhankelijkheid van een specifieke product-marktcombinatie (naast voedsel ook energieproductie), en/of het beter benutten van de bestaande productiemiddelen (gebruik schip voor offshore of educatie). Dit kan ook betrekking hebben op uw eigen kennis en ervaringen (naast geologische of maritieme kennis ook makelaar/adviseur voor anderen).

#### 4. Specialisatie

U concentreert zich op het produceren van waar u goed in bent. U specialiseert zich in een bepaald onderdeel of aspect van de productieketen, en probeert daarin de beste te zijn. Schoenmaker blijft je leest. Voorbeeld: u vist niet op alle vissoorten maar alleen op platvis, of u vist geen platvis maar andere soorten.

#### 5. Beperkingen locatie (blijven=laag, vertrekken=hoog)

Deze ontwikkelstrategie is in mindere mate van toepassing voor de kottervisserij, alhoewel het wel zo kan zijn dat bijvoorbeeld lokaal de bedrijfsactiviteit (visserij) qua kritische massa onder een minimum raakt, waardoor het niet meer aantrekkelijk is om te blijven.

Het kan zijn dat u wilt groeien, maar er voor zijn op de huidige locatie geen of te weinig mogelijkheden (beperkingen ruimtelijke ordening, milieu, hinder). U overweegt het bedrijf te verplaatsen (binnen of buiten Nederland) of u overweegt elders een nieuw bedrijf te starten en het huidige te behouden (een strategie met meerdere vestigingen). Anderzijds kan het ook zo zijn dat u de genoemde beperkingen ziet als uitdagingen, omdat u in feite niet wil vertrekken (vanwege bijvoorbeeld sociale redenen: school en kinderen, werk van partner, nabijheid van familie, nabijheid toeleveranciers en/of consument, enzovoort). U kiest er bewust voor te blijven en past uw bedrijfsopzet en strategie aan de lokale mogelijkheden aan.

#### 6. Groei (pk's, organisatie)

Expanderen: u richt zich op vergroting van de omvang van het bedrijf. Onder 'omvang' verstaan we de combinatie van te zetten productiefactoren. De vergroting kan op elk van de productiefactoren betrekking hebben (pk's, aantal medewerkers, omzet). Een groeistrategie komt voort uit de behoefte om zelf schaalvoordelen te realiseren (in plaats van samenwerking met collega's) en/of zelf een betere positie in de keten te verkrijgen.

#### 7. Krimp

Ook wel *downscaling* genoemd. U richt zich op verkleining van de omvang van het bedrijf. Onder 'omvang' verstaan we de combinatie van de in te zetten productiefactoren. De verkleining kan op elk van de productiefactoren betrekking hebben (pk's, aantal medewerkers, omzet). Een krimpstrategie komt voort uit het elimineren van schaalnadeelen (*loss of control* van ondernemer/bedrijfsleider is te groot) en/of het op termijn willer afbouwen van het bedrijf (bijvoorbeeld bij gebrek aan een opvolger en/of omdat men de visserij verlaat).

### *8. Wait & see*

U volgt nieuwe ontwikkelingen kritisch, oriënteert zich goed maar beslist later. Het uitstellen van een strategische keuze is met name aan de orde wanneer grote onduidelijkheid bestaat over bepaalde ontwikkelingen (in de omgeving, technologie, markt of bijvoorbeeld gezondheid van de ondernemer dan wel het opvolgerperspectief).



## Bijlage 2

### Belang van een strategie

Er zijn onderzoekers die stellen dat het misleidend is om één eenduidige definitie van een strategie te geven, aangezien de mensen die zich bezig houden met strategie als wetenschap en aanverwante onderwerpen (zoals planning, veranderingen, keuzes maken, beheersing van middelen enzovoort) allen hun eigen ideeën, gedachten en definities over de daadwerkelijke betekenis van strategie erop na houden. Maar de meeste wetenschappers zijn het erover eens dat strategie gaat over de plannen van leidinggevenden of bedrijfsleiders en dat topmanagers hopen door middel van deze plannen resultaten te bereiken die verenigbaar zijn met de missie, visie en doelstellingen van een organisatie. Daarom is het gepast om in dit project het woord strategie te definiëren als: een reeks van doelgerichte besluiten en acties, die passen bij de vaardigheden en middelen van een bedrijf of organisatie met kans en bedreigingen in haar omgeving, om aan de wensen van de markt en andere belanghebbenden te voldoen (Omta en Folsar, 2005 in Fortuin, 2007).

Een strategie kan vanuit drie standpunten worden bekeken: strategieformulering, strategie-implementatie en strategische controle die een strategie of haar implementatie wijzigt om ervoor te zorgen dat de gewenste resultaten worden bereikt (Wright et al., 1992). Strategisch management is dan het proces van formulering en uitvoering van een bedrijfsstrategie (Fortuin, 2007). Een belangrijke kanttekening is dat strategieën niet statisch zijn en niet na hun ontwerp aangepast zouden kunnen worden. Bedrijven functioneren in een dynamische omgeving, waardoor een goede strategie ook dynamisch moet zijn: inspelen op de veranderingen in de omgeving. Veel onderzoekers vinden voor het bestaan van een bedrijf de relatie tussen de exploratie van nieuwe mogelijkheden en de benutting van oude zekerheden het belangrijkste (Shane and Venkataraman, 2000). Volgens dezelfde gedachtegang omvat exploratie termen zoals: onderzoek, variatie, het nemen van risico's, experimenteren, speelsheid, flexibiliteit, ontdekking en innovatie. Benutting van kansen (exploitatie) omvat termen als: verbetering, keuzes maken, productie, efficiency, selectie, implementatie en uitvoering. De ondernemers moeten om te overleven en verder te groeien het juiste evenwicht tussen exploratie- en exploitatiefactoren handhaven. Om dit evenwicht te bereiken concurreren de ondernemers om schaarse middelen door gebruik te maken van verschillende strategieën.

Zoals te zien is in bijlage 1 heeft AgroCenter van Wageningen UR voor dit project 11 verschillende strategieën gedefinieerd en deze voorgelegd aan de visserijondernemers als mogelijke keuzes voor hun bedrijven. Een bedrijf kan meer dan één strategie hebben of combinatie- of hybridevormen ontwikkelen of nastreven.

## Bijlage 3

### Versterken van ondernemerschap

### Wageningen UR AgroCenter voor duurzaam ondernemen

Alfons Beldman, Dora Lakner, Bert Smit en Jan Willem van der Schans

#### *Inleiding*

De omgeving van ondernemers in de agrarische sector is sterk aan verandering onderhevig. Aan de ene kant hebben de ondernemers te maken met globalisering en concurrentie op de wereldmarkt en de andere kant met een nationale en lokale omgeving die eisen stelt aan de productiewijze. Ofwel:

- de markt bepaalt of je kunt produceren (prijs);
- de omgeving bepaalt of je mag produceren (*licence to produce*).

Deze complexe situatie vraagt van de ondernemer een goede afweging van keuzen voor de lange termijn.

Daarnaast blijkt in sommige projecten voor verduurzaming van de bedrijfsvoering dat de meest succesvolle ondernemers (wat betreft milieu en economie) niet degenen zijn die zonder meer de milieudie van deskundigen overnemen, maar juist die ondernemers die vanuit hun eigen integrale strategie werken en daarin milieumaatregelen integreren. Deze bevindingen hebben geleid tot de ontwikkeling van Interactief Strategisch Management (ISM), een specifieke aanpak met de volgende uitgangspunten:

- de ondernemer centraal;
- in interactie met de omgeving;
- interventie in plaats van analyse.

#### *De ondernemer centraal*

Het eerste uitgangspunt 'de ondernemer centraal' betekent dat de ondernemer zelf verantwoordelijk is voor de inhoud van zijn strategisch plan en dus niet de adviseur. Concreet houdt dit bijvoorbeeld in dat de ondernemer zelf het plan schrijft. De adviseur heeft een begeleidende en stimulerende rol. De ondernemers worden uitgedaagd om grondig na te denken over hun bedrijf, de omgeving en zichzelf. Een concreet voorbeeld is de analyse van de huidige bedrijfsprestaties. Hiervoor kan een *benchmark tool* worden gebruikt, waarbij de

ondernemer kan kiezen met welke groep bedrijven hij vergeleken wil worden. De ondernemer wordt uitgedaagd om op basis van deze benchmark sterke en zwakke punten van zijn bedrijf te benoemen. Een adviseur geeft hierbij ondersteuning. Tevens kan de ondernemer gebruikmaken van de expertise en feedback van zijn collega's, omdat dit soort projecten vrijwel altijd in groepsverband worden uitgevoerd.

Doel van deze benaderingswijze is dat de ondernemer het hele proces intensief doorloopt en daarmee ook de competenties ontwikkelt om zelf pro-actief vorm te geven aan de toekomst van zijn bedrijf. Je zou kunnen zeggen dat de aanpak zich richt op het empoweren van de ondernemer. In de literatuur wordt gesproken over de interne *locus of control* (Fishbein en Ajzen, 1975). Als deze groot is, dan heeft de ondernemer meer grip op zijn eigen toekomst. Is deze klein dan hangt zijn toekomst vooral af van wat in zijn omgeving gebeurt, dus van wat hem overkomt. Onderzoek van onder andere Veer et al. (1996) heeft laten zien dat het in groepsverband werken aan strategische keuzen leidt tot het vergroten van de interne locus of control.

#### *In interactie met de omgeving*

Een centrale rol van de ondernemer betekent niet dat de ondernemer geïsoleerd werkt aan zijn strategie. Integendeel. In de huidige samenleving, zeker in het dichtbevolkte Nederland, kun je het agrarische bedrijf maar ook de visserij niet als een geïsoleerde schakel in de voedselketen zien. Afhankelijk van de beoogde strategie van de ondernemer wordt hij ook uitgenodigd om het gesprek aan te gaan met zijn omgeving. Dit kan zijn met zijn collega's, bijvoorbeeld in het geval van uitbreidings- of vervangingsplannen, maar het kan ook zijn met (nieuwe) ketenpartners, collega's of eventueel natuur- en milieuorganisaties.

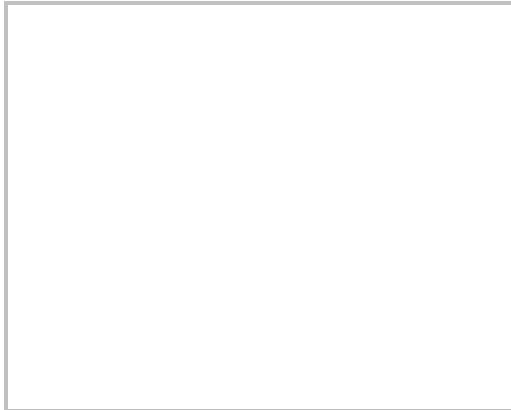
De rol van de adviseur of coach is in dit proces van belang. De coach daagt de ondernemer uit om aan de slag te gaan met de ontwikkelingen in de omgeving c.q. in de maatschappij. Dit is een belangrijk aspect van de aanpak. De ondernemer maakt namelijk deel uit van de maatschappij; de neiging bestaat soms bij ondernemers om zichzelf buiten de gemeenschap te plaatsen ('De gemeente wil niks'). Doel van het proces is om hier meer inzicht in te krijgen en er ook pro-actief mee om te gaan. Strategische besluitvorming is binnen ISM namelijk meer dan het kiezen van de beste technisch-economische lange termijn richting voor het bedrijf. Het gaat ook om de legitimatie van het bedrijf en de strategie (het mogen produceren).

### *Interventiebenadering in plaats van analytische benadering*

Het doel is om ondernemers in beweging te krijgen en niet zozeer om (theoretische) kennis over te dragen. Dit betekent ook dat de kennis die wordt ingebracht vaak is aangepast aan de context waarmee de ondernemer te maken heeft. Een voorbeeld hiervan is de toepassing van spelsimulaties. Met behulp van een spelsimulatie kan een ondernemer zelf maatregelen doorrekenen voor zijn bedrijf. Impliciet wordt via het simulatiemodel kennis aangeboden. Door gebruik te maken van eigen bedrijfsgegevens wordt direct de vertaalslag gemaakt naar de eigen context. Het criterium voor het gebruik van bepaalde kennis is: 'Wat werkt het beste in deze omstandigheid?' en niet zozeer 'Waarom werkt dit het beste en wanneer zou het ook in een andere situatie werken?'. Dit betekent dus dat vanuit deze interventiebenadering evenveel belang wordt gehecht aan de kennis van de ondernemer, kennis van zijn collega's en aan wetenschappelijk gefundeerde kennis. Dit geldt overigens niet alleen voor technische aspecten, maar ook voor kennis over het proces van het maken van strategische keuzen. De kern van de aanpak is dus niet zozeer om tot een objectief totaalbeeld te komen van de ondernemer, zijn bedrijf en de omgeving maar om voldoende energie en vertrouwen bij de ondernemer te genereren dat hij begint met het zetten van (een goed onderbouwde) stap. Dus denken en doen tegelijkertijd. Overigens is het wettelijk dat de ondernemer zich een zo realistisch mogelijk beeld van de drie O-vormt, om zo tot goede plannen te komen. De interactieve benadering is bij uitstek geschikt om de beelden scherp te krijgen (Schans, 2007a).

### *De concrete invulling van ISM*

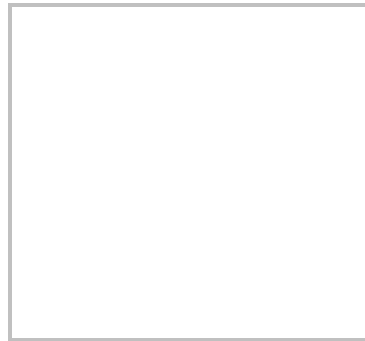
Op basis van de genoemde uitgangspunten is in diverse projecten een aanpak op maat ontwikkeld, afhankelijk van het doel en de context van het project. In dit voorbeeld wordt nader ingegaan op de training 'Ondernemen met visie', gericht op het ontwikkelen van een strategie door de ondernemer. Bij de start van de training worden twee punten benadrukt:



- Strategische beslissingen zijn bepalend voor tactische en operationele beslissingen. Dit klinkt logisch, maar in de praktijk gaat dit niet altijd op. Vaak omdat de strategie niet helder is of niet gedeeld wordt met andere betrokkenen of omdat men zich laat leiden door de waan van de dag;
- Het ontwikkelen van een strategie wordt niet als een lineair proces beschouwd, maar als een cyclisch proces. Het gaat om het analyseren van de huidige situatie, het ontwikkelen van een strategie, het vertalen naar een actieplan en het monitoren en evalueren van de toepassing daarvan.

Dit laatste is te herkennen als de managementcyclus, maar in de training maken we gebruik van de creativiteitscyclus, omdat we de ondernemers juist uit willen dagen *omout of the box* te denken. Dit gebeurt door het toepassen van bepaalde werkvormen en uitvoeren van (onverwachte) opdrachten.

Ter ondersteuning van het proces maakt de ondernemer gebruik van een aantal webbased tools. Met behulp van het Strategisch Management Rapport legt de ondernemer het proces van strategievorming en de uiteindelijke keuze voor de strategie in een persoonlijk document vast. Om de aanpak te structureren en ook de blik te verruimen vult de ondernemer ook tijdens het proces de

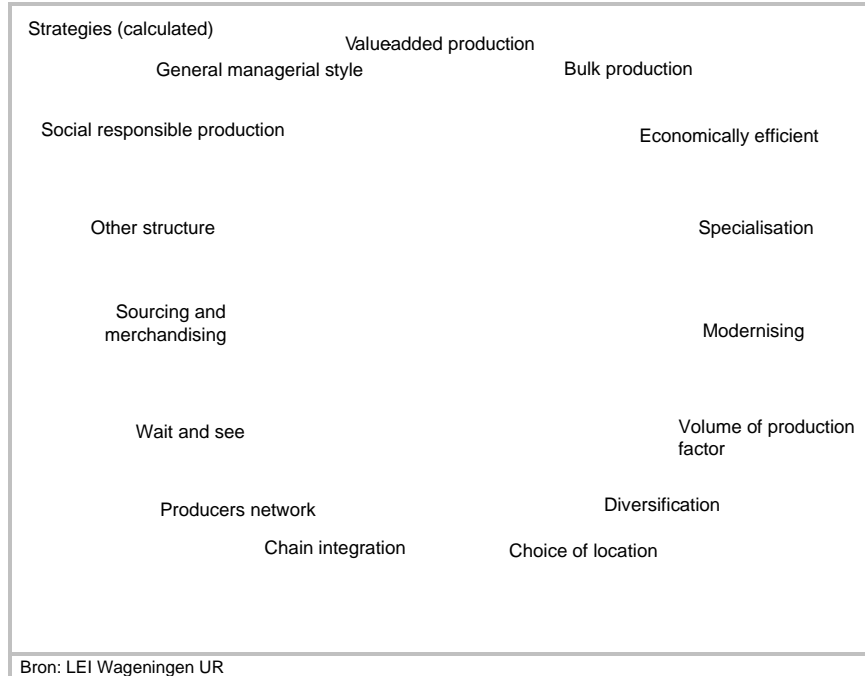


Strategisch Management Tool (SMT) in. De ondernemer analyseert in de training (met behulp van de trainer, zijn collega's en anderen) de drie O's:

- Ondernemer (competenties);
- Onderneming (structuurperformance);
- Omgeving (markt en maatschappij).

Voor elke O resulteert deze analyse in een profiel. Belangrijk is dat hierbij niet te snel over sterk en zwak of kans of bedreiging wordt gesproken. Het feit dat iets sterk is of zwak, is namelijk afhankelijk van de context en veelal zelfs van de (nog te kiezen) strategie. Een voorbeeld is de ligging van je bedrijf: ligt dat dicht bij een dorp of stad dan is dat ongunstig voor een sterke groeistrategie, maar juist gunstig voor een strategie die gericht is op huisverkoop. Dus ook hier aandacht voor creativiteit.

<p>Internal business factors</p> <p>Production volume</p> <p>Modernity</p> <p>Labour intensiveness</p> <p>Specialisation</p> <p>Capital intensiveness</p> <p>Investment</p> <p>Knowledge intensiveness</p>	<p>Internal factors</p> <p>Profit</p> <p>Power of inovation</p> <p>Financial strength</p> <p>Working and living conditions</p> <p>Degree of sustainability</p>
<p>External business factors</p> <p>Growth potential location</p> <p>Employment market</p> <p>Technological possibilities</p> <p>Social groupings</p> <p>Type of colleagues</p> <p>Chain</p> <p>Price production assets</p> <p>Legal/fiscal aspects</p> <p>Price production</p>	<p>Competences</p> <p>Market orientation</p> <p>Organiser</p> <p>Society orientation</p> <p>Creative</p> <p>Technology orientation</p> <p>Production orientation</p>



Op basis van de scores die de ondernemer zelf voor deze O's heeft ingevuld, berekent de tool een score voor 15 mogelijke strategieën. De ondernemer kan de score van deze strategieën vergelijken met de strategie of strategieën die hij zelf heeft ontwikkeld. Het traject wordt afgerond met een concreet actieplan en een presentatie voor de groep.

#### *Wat levert het op?*

Het ISM-traject levert voor de ondernemer een eigen en goed onderbouwd plan op. Deze plannen en de bijbehorende presentaties worden vaak gebruikt voor financiers of andere stakeholders (bijvoorbeeld gemeente maar ook andere organisaties).

In feite kan het plan enigszins als menproduct worden gezien. De aanpak richt zich namelijk vooral op het versterken van het ondernemerschap. In het bijzonder richt het zich op het ontwikkelen van een houding, waarin ontwikkelingen in markt, maatschappij, beleid, bedrijf en privésituatie (doelen) voortdurend waargenomen en vertaald worden naar mogelijke consequenties voor de strategie en de bedrijfsvoering.

Doordat steeds vanuit de eigen situatie en vanuit de eigen passie wordt



gewerkt in combinatie met onverwachte invalshoeken, worden soms onverwachte strategieën ontwikkeld. Soms is het proces ook confronterend, omdat een bepaalde beoogde ontwikkelingsrichting niet passend of niet haalbaar blijkt te zijn.

#### *Over AgroCenter*

Wageningen UR AgroCenter voor duurzaam ondernemen is een netwerk van onderzoekers binnen Wageningen UR dat zich bezig houdt met ondernemerschap. Het centrale motto van het netwerk is: 'Van kennis naar beweging'. AgroCenter wil toonaangevend zijn in het versterken van ondernemerschap in de agrosector, door vanuit een wetenschappelijke basis praktisch toepasbare methoden te ontwikkelen gericht op duurzaamheid en innovatie. Het netwerk wil een actieve rol vervullen en gaat hierin de verbinding aan met strategische partners zoals het platform Partners voor ondernemerschap en de Groene Kenniscoöperatie. Het netwerk is actief in veel verschillende sectoren (melkveehouderij, akkerbouw, glastuinbouw, vissery, verbrede landbouw) en rond diverse thema's (innovatie, duurzaamheid, ketenregio). Belangrijk onderdeel van de werkwijze van het netwerk is dat het de opzet is om kennis die is ontwikkeld in projecten vast te leggen in concepten en tools. Deze concepten en tools worden met behulp van de train-de-trainers aanpak overgedragen aan bij voorbeeld adviseurs of docenten. Meer info op: [www.agrocenter.wur.nl](http://www.agrocenter.wur.nl).

## Bijlage 4

### Overzicht van de Nederlandse kottervisserij

Onderstaande gegevens zijn bedoeld om enige informatie te geven over de omvang en economische betekenis van de Nederlandse kottervloot. Veel Nederlandse ondernemers hebben (ook) belangen in schepen of ondernemingen onder buitenlandse vlag. Gegevens daarover zijn niet opgenomen in deze cijfers.

In 2008 lag het aantal kottervisserijbedrijven op rond 285. De omvang van de kottervloot is in de afgelopen 7 jaar met bijna een kwart teruggelopen (tabel B4.1) tot nog ruim 300 kotters. Voor de grootste kotters (van meer dan 2.001 pk) zijn uit de vaart genomen en een deel van de grotere vaartuigen is teruggesteld naar een motorvermogen van 2.000 pk.

Tabel B4.1	Aantal actieve vaartuigen in de kottervisserij naar leeftijd en motorvermogen (per 31 december)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 a)
Totaal kottervloot	393	374	367	342	346	345	308
Motorvermogen (pk)							
1-150	8	4	3	8	8	8	3
151-200	17	16	18	17	17	19	12
201-260	37	34	32	32	30	37	34
261-300	173	173	168	163	166	159	155
301-600	9	8	7	8	7	8	7
601-800	2	2	2	3	4	2	4
801-1.100	6	6	5	5	5	6	8
1.101-1.500	8	5	6	4	5	5	5
1.501-2.000	82	87	92	81	83	90	78
2.001 en meer	51	39	34	21	21	11	2
Totaal	393	374	367	342	346	345	308
Gemiddeld motorvermogen (pk)	1.000	981	986	881	891	848	779
a) Voorlopige cijfers. Bron: LNV Directie Visserij; Informatienet.							

Het totaal motorvermogen is, in vergelijking met het jaar 2002, met eenderde afgenomen tot 268.000 pk, terwijl het olieverbruik met ruim 42% is vermin-

derd. Het aantal opvarenden nam af met een kwart. In het jaar 2008 is de kottervloot nog fors gesaneerd. De verwachting is dat nu min of meer een einde is gekomen aan een verdere afname van de vloot.

Tabel B4.2	Kottervisserij - enkele kengetallen (jaartotalen)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 a)
Aantal schepen	393	374	367	342	346	345	308
Motorvermogen (1.000 pk)	404	380	364	332	303	300	268
Aantal opvarenden	1.765	1.656	1.564	1.469	1.396	1.404	1.312
Olieverbruik (mln. liters)	285	272	247	225	209	204	164

a) Voorlopige cijfers.  
Bron: Informatienet.

In de opbrengsten en resultaten in de kottersector is de afgelopen 7 jaar niet veel veranderd. De besomming (opbrengst uit verkoop van vis) lag in 2008 ongeveer op een gelijk niveau als in 2002 (niet gecorrigeerd voor inflatie) en het netto resultaat kwam, net als in 2002, uit op een (klein) verlies van € 2 mln. De arbeidsopbrengst nam wel af vanwege van de hoge (brandstof)kosten.

Tabel B4.3	Sectorresultaten kottervisserij (x miljoen €)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 a)
Besomming b)	254	262	241	240	247	270	252
Af: technische kosten c)	184	188	178	189	195	194	191
Arbeidsopbrengst	72	74	62	51	52	76	61
waarvan:							
- deel/sociale lasten	76	77	68	62	62	71	63
- nettoresultaat	-2	-3	-6	-11	-10	5	-2

a) Voorlopige cijfers; b) Inclusief diverse opbrengsten; c) Alle kosten, exclusief deelloon, sociale lasten, proviand, graailoon en vakantiegeld.  
Bron: Informatienet.

De boomkorvisserij zorgde in 2008 met ruim 62% nog steeds voor het grootste deel van de totale opbrengst in de kottervisserij. De garnalenvisserij was goed voor 23% en diverse andere visserijen, zoals de flyshoot en twinrigvisserij, waren goed voor ruim 14% van de opbrengst. De borden-/outrigvisserij werd door slechts enkele schepen (seizoenmatig) uitgeoefend, terwijl de spanvisserij op rondvis en haring helemaal niet meer werd uitgeoefend.

Tabel B4.4	Besomming kottervisserij naar tak van visserij (x miljoen €)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 a)
Alle schepen							
- boomkor	193	199	186	170	177	180	157
- bordentrawl	6	3	3	4	2	2	1
- rondvisspan	4	2	2	1	0	-	-
- haringspan	3	3	1	1	0	0	-
- garnalen	38	32	32	39	37	52	58
- diversen	12	23	17	25	36	36	36
- totaal	254	262	241	240	246	270	252
- = In desbetreffende groep niet waargenomen; 0 = Minder dan € 450.000. a) Voorlopige cijfers.							

De arbeidsopbrengst in de boomkorvisserij (€ 42.000) lag lager dan gemiddeld in de kottervisserij (€ 47.000). De arbeidsopbrengst in de overige visserijen (vooral flyshoot en twinrigvisserij) lag met € 54.000 ongeveer € 7.000 boven het gemiddelde in 2008.

Tabel B4.5	Gemiddelde arbeidsopbrengst per man in de kottervisserij naar tak van visserij (x € 1.000)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 a)
Alle schepen							
- boomkor	25	58	47	35	37	48	42
- bordentrawl	27	15	0	16	16	32	58
- rondvisspan	37	52	33	22	0	-	-
- haringspan	205	142	87	136	106	92	0
- garnalen	29	31	24	40	35	58	50
- diversen	32	32	50	55	45	72	54
- totaal	40	44	40	34	37	54	47
- = In desbetreffende groep niet waargenomen; 0 = Minder dan € 450.000. a) Voorlopige cijfers.							

De aanvoer van vis nam de laatste 7 jaar met bijna een kwart af. Vooral de aanvoer van schol, tong en overige vis (vooral verse haring en wat makreel die door enkele kotters de laatste jaren nog werd aangevoerd) nam af. De aanvoer van garnalen is de laatste jaren stabiel gebleven maar ten opzichte van het jaar 2002 lag de aanvoer 40% hoger.

Tabel B4.6		Aanvoer Nederlandse kotters per vissoort (x duizend ton)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 a)	
Tong	12	13	13	10	8	10	9	
Schol	27	27	23	20	21	22	21	
Overige platvis	7	11	7	6	6	7	7	
Kabeljauw	4	2	2	1	1	2	2	
Wijting	2	1	1	1	1	1	1	
Garnalen	10	13	12	13	14	14	14	
Overige vis (inclusief haring enzovoort)	19	24	17	19	16	14	8	
Totaal	81	91	75	70	67	70	62	

a) Voorlopige cijfers.  
Bron: Informatienet.