

Ondernemerschap in kweekvis

Het samenspel van strategie, innovatie en samenwerking

Birgit de Vos
Sietze Vellema
Conny van der Heijden
Carolien de Lauwere
Edward Scharm
Daniëlla Stijnen



Projectcode 30238

Juni 2005

Rapport 2.05.08

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Dit is het eerste rapport over ondernemerschap en in de Nederlandse vissector. In de komende twee jaren zullen er ook onderzoeksrapporten verschijnen over ondernemerschap in de platvissector en in de visketen, met name verwerking. Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit door drie instituten van Wageningen Universiteit en Research Centrum: het LEI (coördinerend instituut), Agrotechnology & Food Innovations en het Nederlands Instituut voor Visserij Onderzoek.

Ondernemerschap in kweekvis; Het samenspel van strategie, innovatie en samenwerking

Vos, B. de, S. Vellema, C. van der Heijden, C. de Lauwere, E. Schram en D. Stijnen
Den Haag, LEI, 2005

Rapport 2.05.08; ISBN 90-8615-011-x; Prijs €11,50 (inclusief 6% BTW)

43 p., fig., tab., bijl.

Dit rapport onderzoekt het ondernemerschap in de kweekvissector, in het bijzonder wat betreft de paling respectievelijk meervalkweek. Er worden verschillende ondernemersstijlen onderscheiden. Deze hebben betekenis voor ketensamenwerking en innovatie. De beschrijving van verschillende ondernemersstijlen kan gebruikt worden bij de keuze van doelgroepen in een innovatie- en stimuleringsbeleid.

This report investigates entrepreneurship in the fish-breeding sector, with particular attention devoted to eel and European wels catfish breeding. Various entrepreneurial styles are distinguished. These are significant for chain cooperation and innovation. The descriptions of various entrepreneurial styles can be used as information upon which the choice of target groups in innovation and incentives policies can be based.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2005

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summary	11
1. Inleiding	13
2. De dynamiek van sectoren: paling en meerval	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Paling	17
2.3 Meerval	18
2.4 Sectoren vergeleken	20
3. Ondernemersstijlen in kweekvis	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Achtergrond	21
3.3 Onderscheid 1: strategische oriëntatie	24
3.4 Onderscheid 2: positie in de keten	29
4. Conclusies: ketensamenwerking en innovatie	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Ketensamenwerking in de kweekvissector	35
4.3 Innovatie in de kweekvissector	37
4.4 Discussie: keuzes voor beleid	39
5. Aanbevelingen	40
Literatuur	43

Woord vooraf

De vraag naar vis zal naar verwachting in de komende jaren toenemen. Om te komen tot een duurzame en gezonde voorziening van vis, richt het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) zich op minimale wet- en regelgeving, langetermijndoelstellingen en randvoorwaarden waarbinnen een duurzame visserij zich kan ontwikkelen. Het beleid van LNV streeft naar meer ruimte voor de ondernemer door vermindering van regeldruk en administratieve lasten. Tevens stimuleert het Ministerie zelfregulering en innovatie. Het Innovatieplatform Aquacultuur, dat los van LNV opereert, werkt mee aan de totstandkoming van een innovatieklimaat, waarbinnen de aquacultuur in Nederland zich duurzaam kan ontwikkelen. De activiteiten van het platform dragen er aan bij dat de aquacultuur zich ontwikkelt tot een stabiele, duurzaam producerende bedrijfstak die bijdraagt aan de economische ontwikkeling, zowel op het land als in de kustgebieden.

Ondernemerschap en innovatie zijn centrale pijlers voor de geschetste transitie naar een duurzame vissector. Dit onderzoek is een speurtocht naar de ondernemers in de kweekvissector. Wie zijn zij en hoe ondernemen zij? Het rapport schetst een beeld van ondernemende kwekers, die vaak een overstap hebben gemaakt uit een andere agrarische sector, en nu hun weg vinden in een nieuwe en dynamische sector. De verschillen in ondernemersstijlen, zoals geschetst in dit rapport, nodigen uit tot een discussie over welke doelgroepen er zijn voor stimulering van innovatie en duurzaamheid in de kweekvissector.

Om inzicht te krijgen in de stijlen van ondernemen in de kweekvissector zijn gesprekken gevoerd met kwekers en andere betrokkenen. Graag willen wij hen bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek en het delen van hun kennis en ervaring. Ook de informatie-uitwisseling met ABAB MKB Advies, betrokken bij initiatieven tot samenwerking in de meervalsector, en het Expertisecentrum LNV waren zeer vruchtbaar. De gesprekken met Ir. Arjo Rothuis, directie Visserij van het Ministerie van LNV, alsmede de interactie met het Innovatieplatform Aquacultuur, hebben het onderzoek in een goede richting gestuurd.

Het onderzoek is ook het resultaat van een goede samenwerking tussen drie instituten van Wageningen Universiteit en Research Centrum, namelijk Agrotechnology & Food Innovations (A&F), het LEI en het Nederlands Instituut voor Visserij Onderzoek (RIVO, onderdeel van de Animal Sciences Group). Het projectteam bestond uit een sterke mix van disciplinaire achtergronden en werkwijzen, waarmee de complexiteit van de onderzoeksvragen opgepakt is. Het team heeft veel baat gehad bij de uitwisseling met andere onderzoekers van het

programma *Ondernemerschap tussen maatschappij en markt*, gefinancierd door LNV.

Ik hoop dat de inzichten in dit rapport zullen bijdragen aan de verdere verfijning van beleid en strategie inzake innovatie en duurzaamheid in de Nederlandse kweekvissector.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L.C. Zachariasse', written in a cursive style.

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen directeur LEI B.V.

Samenvatting

Dit rapport onderzoekt verschillende stijlen van ondernemen in de kweekvissector, in het bijzonder in de meerval- en palingsector, om te kijken hoe ondernemers omgaan met veranderingen in of signalen vanuit de maatschappelijke omgeving.

In de jaren negentig is het kweken van vis een groeiende sector voor agrarische ondernemers in Nederland geworden. Sommige ondernemers in de kweekvissector zijn overgestapt vanuit andere agrarische sectoren, anderen hebben een geheel nieuwe onderneming opgezet. Kweekvis is ook een sector waarin de Nederlandse overheid duurzame productiesystemen en innovatie wil stimuleren.

Bij het typeren van stijlen van ondernemen is gekeken naar (1) de strategische oriëntatie van de ondernemer en (2) het gedrag van de ondernemer in de keten. Het onderzoek wijst in de richting van een strategische oriëntatie van viskwekers die voornamelijk is gericht op groei en efficiëntie of op financiële behoudendheid en kostenreductie. Het oriënteren van de onderneming op een maatschappelijke vraag komt nog weinig tot uiting, hoewel er wel elementen van terug te vinden zijn in individuele bedrijven. Het onderzoek laat ook zien dat viskwekers verschillende posities in de keten hebben. Sommigen hebben activiteiten geïntegreerd, voornamelijk productie en verwerking, terwijl anderen kweken op basis van een contract met een verwerker. Een derde groep probeert zoveel mogelijk autonomie te behouden. De wijzen waarop ondernemers zich positioneren in de keten en hoe zij bepalen wat hun strategische oriëntatie is, beïnvloeden de aard van samenwerking in de keten. Het maakt ook dat er meerdere leerstijlen bestaan; ondernemers vergaren kennis op verschillende manieren.

De beschrijving van verschillende ondernemersstijlen in de kweekvissector kan gebruikt worden bij de keuze en benadering van doelgroepen in een innovatie- en stimuleringsbeleid. Ook leiden de inzichten tot enkele aanbevelingen voor het beleid rond duurzaamheid, innovatie en ketensamenwerking in de kweekvissector.

Summary

Entrepreneurship in fish breeding

The combination of strategy, innovation and cooperation

This report investigates the various styles of entrepreneurship present in the fish-breeding sector, particularly the European wels catfish sector and the eel sector, in order to assess how entrepreneurs deal with changes in or signals from society.

Fish breeding became a growth sector for agricultural entrepreneurs in the Netherlands in the 1990s. Some entrepreneurs in the fish-breeding sector made the transition from other agricultural sectors, while others set up a completely new enterprise. Fish breeding is also a sector in which the Dutch government wishes to encourage sustainable production systems and innovation.

When typifying entrepreneurial styles, the researchers looked at (1) the strategic orientation of the entrepreneur and (2) the behaviour of the entrepreneur in the chain. The research suggests that the strategic orientation of fish breeders is principally aimed at growth and efficiency or at financial safety and cost-reductions. The orientation of the enterprise towards a social issue is not yet clearly manifested, although elements of this can be seen in individual enterprises. The research also shows that fish breeders occupy different positions in the chain. Some have integrated their activities, principally production and processing, while others conduct their breeding activities on the basis of a contract with a processing company. A third group tries to maintain as much autonomy as possible. The ways in which entrepreneurs position themselves within the chain and how they determine their strategic orientation influence the nature of cooperation within the chain. This also means that various learning styles exist; entrepreneurs gather knowledge in various different ways.

The description of the different entrepreneurial styles in the fish-breeding sector can be used in making informed choices of target groups in innovation and incentives policies. Such insights also give rise to a number of recommendations for policy with regards to sustainability, innovation and cooperation within the chain in the fish-breeding sector.

1. Inleiding

In Nederland is het kweken van vis het experimenteerstadium halverwege de jaren negentig ontgroeid. De expansie en intensivering van de kweekvissector in Nederland kreeg een nieuwe impuls met de introductie van de Afrikaanse meerval door Wageningse afgestudeerden en onderzoekers, die deze vis in het midden van de jaren tachtig in commerciële productie brachten. Inmiddels is het kweken van vis uitgegroeid tot een jonge en dynamische bedrijfstak, met soorten zoals paling, meerval, tilapia, tarbot, tong, forel of zeebaars, die men tegen kan komen op het Nederlandse platteland, langs de kust en zelfs op industrieterreinen. Tijdens de startfase en het opzetten van kweekvisondernemingen speelden pioniers een voortrekkersrol: ondernemers die nieuwe groeikansen zagen en deze wilden benutten. Anderen volgden hun voetsporen en maakten de overstap uit de veehouderij of akkerbouw. Sommige van deze nieuwe, volgende ondernemingen gingen nauwe relaties aan met viskwekers van het eerste uur. Opmerkelijk is het algemene positieve toekomstbeeld dat we tijdens het onderzoek bij viskwekers zijn tegengekomen, ondanks de economische druk die de ondernemers ervaren. Gesprekken met diverse kwekers wekken de indruk dat het optimisme verbonden aan het maken van een overstap naar een andere sector de boventoon is blijven voeren. Dit wil echter niet zeggen dat elke ondernemer in de sector dezelfde strategische oriëntatie heeft of zich eender verhoudt tot andere partijen in de keten. Integendeel, de ontwikkeling van de sector heeft geleid tot een pallet van ondernemersstijlen in de kweekvissector. Dit rapport onderzoekt de verschillende stijlen van ondernemen in de Nederlandse kweekvissector, met name in de paling- en meervalsector.

De reden om stijlen van ondernemen te onderzoeken is gekoppeld aan de vraag hoe ondernemers omgaan met veranderingen in de maatschappelijke omgeving. De Nederlandse overheid, en met name het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, wil tegelijkertijd de kweekvissector stimuleren en duurzame productiesystemen bevorderen. Ook de Europese Commissie beschouwt kweekvis als een duurzaam alternatief voor wildvangst. Naast de potentie van duurzaamheid, kent de sector echter ook maatschappelijke risico's, vooral gelegen in dierenwelzijn (dichtheid en dodingsmethode), diergezondheid en voedselveiligheid (medicijnen) en milieu (uitstoot of vervuiling). Consumenten kunnen viskweek snel associëren met intensieve veehouderij, en

dus met de historie van crises en risico's die deze sector de afgelopen jaren geplaagd hebben. Daartegenover staat dat de Nederlandse kweekvissector, mede vanwege klimatologische omstandigheden, juist veel geïnvesteerd heeft in milieuvriendelijke recirculatietechnologie en gesloten productiesystemen. Kweekvisondernemingen bezorgen de omgeving relatief weinig overlast en houden zich aan milieuregels, maar zijn ook zo kapitaal- en kennisintensief dat een voortschrijdende intensivering noodzakelijk lijkt om de kosten eruit te krijgen. Bovendien ligt het in het verschiep dat de sector zich voortdurend zal moeten positioneren ten opzichte van publieke zaken zoals duurzaamheid en voedselkwaliteit. Dit zou gepaard kunnen gaan met nieuwe investeringen en innovatie en met ingrijpende veranderingen in de bedrijfsstrategie, zoals een overgang van productie- en technologiegedreven processen naar consumentgerichte ketens. Deze observatie roept de vraag op wat voor ondernemers (of ondernemersstijlen) hiertoe in staat zijn en hoe overheden en stimuleringsbeleid zich verhouden tot de verschillende typen ondernemers in de sector.

Onderzoeksbenadering

Om deze vraag te kunnen beantwoorden staat de vraag centraal wat voor ondernemersstijlen er bestaan in de Nederlandse kweekvissector. Om de verschillende stijlen van ondernemen te kunnen beschrijven, hebben we getracht de volgende vragen te beantwoorden:

- Hoe gaan ondernemers om met veranderingen in en signalen uit de maatschappelijke omgeving?
- Hoe maken ondernemers gebruik van kennis en innovatie?
- Hoe werken ondernemers samen met andere ketenpartijen?

Gezien de beperkte omvang van het onderzoek en de aard van de onderzoeksvraag, die met name ingaat op gedrag, hebben we er voor gekozen om semi-gestructureerde interviews uit te voeren. Eerst met een drietal sleutelinformanten in de sector, om een beeld te krijgen van de sector en de ondernemers die er in participeren, en daarna met de viskwekers zelf. Er zijn vijftien ondernemers geïnterviewd, waarvan zes palingkwekers, zes meervalkwekers, één paling/meervalkweker, één tarbotkweker en één tongkweker. De viskwekers zijn geselecteerd op basis van de vissoort die ze kweken, op regio en op bedrijfsgrootte. Hierbij is getracht zoveel mogelijk verschillende kwekers te interviewen. De interviews duurden anderhalf tot twee

uur en bestonden uit vier open vragen hadden betrekking op: 1) achtergrond en drijfveer om destijds met viskweek te starten, 2) netwerken en vergaren van kennis, 3) toekomst en innovatie en 4) duurzaamheid en 54 stellingen¹ om de strategische oriëntatie en persoonlijkheidskenmerken/persoonlijke waarden te achterhalen. De stellingen. Op basis van de antwoorden op de open vragen en de scores op de stellingen zijn kenmerken van ondernemers geïdentificeerd. De interviews hebben veel informatie en kennis opgeleverd. Deze kennis is gekoppeld aan en vergeleken met onderzoek in andere sectoren (vooral de tuinbouw en de pluimveesector). Na intensieve discussies hierover met het projectteam introduceren we in dit rapport een aantal ondernemersstijlen in de kweekvisssector.

Hoewel het rapport een beeld geeft van de verschillende ondernemers in de sector, is het onderzoek zeker niet uitputtend en volledig. Het is eerder een momentopname van een sector die nog sterk in ontwikkeling is. Ook heeft het onderzoek zich niet uitgestrekt tot activiteiten in de verwerking van of handel in vis. Evenmin hebben we gekeken naar de kant van de toeleveranciers van viskwekers. De ondernemers die centraal staan, zijn diegenen die primair vis kweken of diegenen die zowel kweken als verwerken.

In de typologie van stijlen kijken we in het bijzonder naar (1) de strategische oriëntatie van de ondernemer, en (2) het gedrag van de ondernemer in de keten. Deze stijlen zijn stereotypen; een concrete ondernemer hoeft niet noodzakelijkerwijs in een type te passen, maar kan in zijn dagelijkse praktijk een balans zoeken tussen stijlen. Elke ondernemer zal dit op een specifieke manier doen. Desondanks denken wij dat de stijlen die dit rapport onderscheidt, handvatten bieden voor het begrijpen van verschillen tussen ondernemers, met name in relatie tot de bovenstaande vragen. Dit stelt beleidsmakers in zowel de private als publieke sector in staat om strategie en stimulering af te stemmen op bepaalde stijlen, en zodoende rekening te houden met de bestaande diversiteit in de kweekvisssector.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 schetst de verschillen tussen sectoren, waar het onderzoek zich op heeft geconcentreerd, namelijk de paling- en meervalsector. Hoofdstuk 3 introduceert de verschillende ondernemersstijlen en hoofdstuk 4 vertaalt deze inzichten naar de vraagstukken rond ketensamenwerking en innovatie. Tenslotte

¹ Bij het maken van de stellingen, is gebruik gemaakt van stellingen die bewchreven worden in De Lauwere et.al (2002) en Roelofs et.al (2003)

doen we in hoofdstuk 5 enkele voorzichtige aanbevelingen over wat deze inzichten voor het beleid kunnen betekenen.



Het voeren van paling

Bron: Raemakers Visteelt Nederweert B.V.



Waterbehandeling, met biologische filters en recirculatie, in meervalkwekerij

Bron: Jos Scheerboom.

2. De dynamiek van sectoren: paling en meerval

2.1 Inleiding

De meerderheid van de viskwekers die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd, ongeveer twee derde, heeft vanuit de agrarische sector (veeteelt, tuinbouw of akkerbouw) een overstap gemaakt naar deze nieuwe bedrijfstak. Een stap die in de interviews nog steeds naklonk. Een deel hiervan - met name veehouders die meerval zijn gaan kweken - besloot om zich te richten op viskweek naast hun bestaande bedrijf; vaak omdat uitbreiding van de veehouderijtak niet meer mogelijk was door belemmerende wet- en regelgeving, of omdat de recente nadruk op maatschappelijk verantwoord ondernemen als 'te ingewikkeld' werd ervaren. Een ander deel van de viskwekers - voornamelijk palingkwekers - maakte de volledige overstap naar viskweek. Het merendeel van de overgestapte agrarische ondernemers heeft gekozen voor viskweek in de vorm van paling of meerval. Er zijn nu naar schatting 33 meervalkwekers, 49 palingkwekers en negen bedrijven die bezig zijn met het kweken van voor Nederland nieuwe vissoorten zoals tilapia, tarbot, tong, forel of zeebaars. Dit onderzoek concentreerde zich op twee belangrijke sectoren, paling en meerval, waarvan hieronder kort de situatie geschetst wordt.

2.2 Paling

Paling of aal is de meest gekweekte vis in Nederland. De markt voor paling is echter behoorlijk verzadigd, wat de mogelijkheden om de bestaande productiecapaciteit uit te breiden sterk belemmert. Voor paling geldt ook dat de kweek wat betreft het pootgoed afhankelijk is van de aanvoer van wild gevangen glasaal. De aanvoer van glasaal is de laatste jaren sterk teruggelopen, waardoor de prijzen sterk zijn gestegen. Recentelijk is dit probleem van een dalende visstand onderwerp geworden van het publieke debat (NRC 11-01-2005). De kweek van paling kent twee directe bedreigingen: de glasaalproblematiek en de aanvoer van goedkope (en kwalitatief mindere) paling uit Azië. Samengevat zijn de kenmerken van de palingkweek:

- paling is een voor de consument hoogwaardig en bekend product en volgens de geïnterviewde kwekers nemen nu bedrijfsresultaten toe na eerdere

- recessies;
- afnemers van paling vragen een product dat voldoet aan strikte kwaliteitseisen. De productie is dan ook kwaliteitsgericht. Individuele palingkwekers kunnen zich echter nauwelijks onderscheiden van andere palingkwekers;
 - palingkweek vraagt hoge specifieke investeringen, waardoor omschakelen moeilijk is; investeringen verdienen zich pas in de loop van de jaren terug;
 - de omvang van het bedrijf maakte dat voor geïnterviewde palingkwekers het bedrijf een fulltime en arbeidsintensieve bezigheid was.



Palingkwekerij

Bron: Raemakers Visteelt Nederweert B.V.

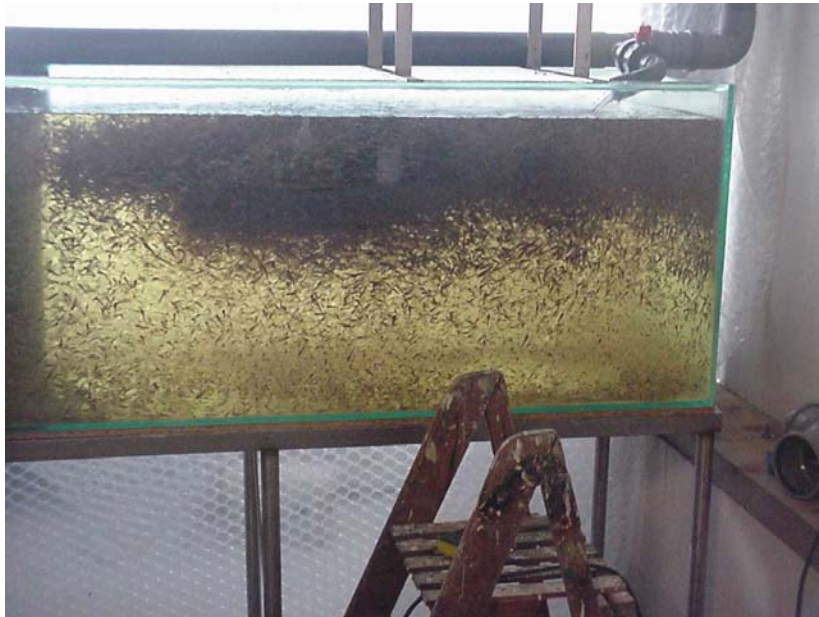
2.3 Meerval

De Afrikaanse meerval bezit zeer goede eigenschappen voor de kweek en is midden jaren tachtig door enkele afgestudeerden van Wageningen Universiteit in commerciële productie gebracht. Kwekers van meerval gebruiken, net als collega's in de palingsector, recirculatiesystemen. Twee gespecialiseerde bedrijven produceren de meeste pootvis; er zijn nauwelijks kwekers die zelf pootvis maken. De productie groeide in de jaren negentig slechts licht: de vis was onbekend en moeilijk te vermarkten. De laatste drie jaren kenden een

sterkere groei. Zo'n 90% van de Nederlandse meerval wordt in Duitsland afgezet. De geïnterviewde kwekers noemen als belangrijke problemen in de meervalsector de geringe samenwerking en zelfs naijver tussen kwekers, grote macht van de verwerkers, lage prijzen en een moeilijk te verkopen product.

Kenmerken van de kweek van meerval zijn:

- de meerval is nauwelijks bekend bij de consument. Daardoor is er nog steeds een nieuwe markt te bereiken. Belangrijk aspect daarbij is dat meervalfilet daadwerkelijk kan dienen als substituut voor vlees;
- een meervalkwekerij vraagt relatief weinig investeringen. Kwekers kunnen snel beginnen en snel oogsten maar zullen vaak ook weer snel verdwijnen. Als de markt aantrekt zullen veel nieuwe kwekers zich erin storten;
- afnemers en verwerkers van meerval vragen een goedkoop product. Hierdoor zijn de kwekers verplicht concessies te doen aan de kwaliteit;
- veel van de geïnterviewde meervalkwekers combineren meerval met een andere bedrijfsactiviteit; de benodigde arbeidsinzet laat dit toe;
- de bedreigingen van de meervalkweek zijn:
 - minder betrokkenheid bij de sector door groot verloop in kwekers;
 - lage prijzen voor meerval;
 - een sterke marktpositie voor verwerkers;
 - meerval is (nog) niet populair bij consument.
- de meervalkwekers en ketenpartijen zoeken naar mogelijkheden om het marktaandeel te vergroten, bijvoorbeeld via promotie, productontwikkeling of kwaliteitsverbetering.



Jonge meerval bij gespecialiseerd pootvisbedrijf
Bron: Jos Scheerboom.

2.4 Sectoren vergeleken

Bovenstaande schetsen laten zien dat viskwekers en hun ondernemingen onderdeel zijn van sectoren met een verschillende dynamiek, wat kan leiden tot verschillen in stijlen of strategieën van ondernemen. Kwekers in zowel de palingsector als de meervalsector lijken te kiezen voor een gecontroleerd risico. De meervalkwekers hebben relatief lage investeringen maar ook een sterk concurrerende markt, terwijl de palingkwekers instappen met hoge investeringen maar dat wel doen in een populaire markt met minder concurrentie. Meervalkwekers zoeken hun kennis veelal bij directe collega's, terwijl de kwekers van paling voor hun kennisintensieve productie meer kennis halen uit externe bronnen als internet en cursussen. Puur kijkend naar losse ondernemerskenmerken bieden de interviews verder geen reden om te spreken over structurele verschillen tussen beide sectoren. In de volgende hoofdstukken wordt bekeken hoe de ondernemerskenmerken leiden tot verschillende stijlen van ondernemen in de kweekvissector. Daarbij wordt ook nog kort aandacht besteed aan verschillen tussen meerval en paling op dat gebied.

3. Ondernemersstijlen in kweekvis

3.1 Inleiding

Dé viskweker van Nederland bestaat niet. Dit onderzoek beschouwt verschillen tussen ondernemers vanuit hun ideeën, motieven, normen, waarden en gedragingen (cultuur) in de context van een economische keten en een veranderlijke maatschappelijke omgeving. Het gedrag van een ondernemer, de (on)bewuste keuze voor een bepaalde bedrijfsstijl, staat niet op zichzelf en is mede afhankelijk van de maatschappelijke en economische positie van een ondernemer. Het gedrag van een individuele ondernemer verhoudt zich dus tot het gedrag van anderen, die hier op indirecte of directe wijze bij zijn betrokken - zoals de toeleverende industrie, andere viskwekers, banken, of subsidiestromen van de overheid. De stijl van ondernemen is hiermee onderdeel van een socio-technisch netwerk (Van der Ploeg, 1999).

3.2 Achtergrond

Bij het onderzoeken van ondernemersstijlen in de kweekvissector is het van belang te onderkennen dat het gaat om een groep (agrarische) ondernemers die een overstap gemaakt heeft naar een relatief nieuwe agrarische sector. De meeste viskwekers in Nederland zijn afkomstig uit andere agrarische sectoren zoals de melkveehouderij, akkerbouw, varkenshouderij en glastuinbouw. Voor deze ondernemers geldt dat ze in de agrarische sector werkzaam willen blijven, vanwege hun agrarische achtergrond, liefde voor het vak en ook omdat dit een zekere mate van zelfstandigheid met zich meebrengt; je bent werkzaam als 'eigen baas'. Bovendien kun je het werk verrichten zonder mensen in dienst te nemen. Sommige ondernemers willen zoveel mogelijk werken met eigen 'resources' (arbeid, kapitaal, grond, kennis).

Het ligt voor de hand dat de motieven om over te stappen naar een andere sector invloed hebben op de stijl van ondernemen en dat de overstap iets zegt over het persoonlijke karakter van de ondernemer. Zo vergt het maken van een overstap een zekere durf, vraagt het om flexibiliteit en bovendien brengt het een grote mate van onzekerheid met zich mee. Het maken van de overstap kan ook ingegeven zijn door het gevoel met de rug tegen de muur te staan - bijvoorbeeld

omdat de uitbreidingsmogelijkheden in de 'oude' bedrijfstak beperkt of afwezig zijn - of veroorzaakt worden door toenemende regelgeving en maatschappelijke 'druk' om je als ondernemer te verantwoorden, terwijl de kweekvissector een groter gevoel van vrijheid leek te bieden. En wanneer een ondernemer bijvoorbeeld uit een sector komt waar het vooral om aanbodgestuurde productie gaat, zal de ondernemer deze strategie hoogstwaarschijnlijk voortzetten.

De reden om op zoek te gaan naar stijlen van ondernemen in viskweek is dat de gegenereerde inzichten helpen om doelgroepen voor stimuleringsbeleid in kaart te brengen. Ook kan het leiden tot inzicht in het bestaan van verschillende belanghebbenden in dezelfde sector, waarvoor maatwerk in oplossingsrichtingen mogelijk is. Er zijn natuurlijk meerdere manieren om mensen in te delen, mensen maken deel uit van verschillende groepen en het onderscheid is ook niet altijd zwart-wit. De indelingen in dit rapport bouwen voort op onderzoek dat is uitgevoerd onder tuinders en boeren (box 3.1; De Lauwere et al., 2002; Theeuws et al., 2002; Verstegen et al., 2003) en zeggen iets over de invloed die de ondernemer kan uitoefenen op het systeem, op welke manier ze in staat zijn te reageren op vragen uit de markt of signalen uit de maatschappij en hoe ze aankijken tegen veranderingen en innovaties.

Zuinige ondernemers. Kenmerken: financieel behoudend. Het realiseren van lage monetaire kosten en het nemen van weinig risico staan in dit geval centraal. Ondernemers zijn relatief oud(er) en bedrijven zijn relatief klein(er); toekomstverwachting is wat somber, ook al omdat ze veelal geen opvolger blijken te hebben; bedrijfsresultaten zijn in de afgelopen jaren ieder jaar slechter geworden en het gezinsinkomen is relatief laag.

Traditionele groeiers. Kenmerken: oriëntatie op groei. In de praktijk betekent dit dat ze zich vooral richten op een zo hoog mogelijke productie tegen zo laag mogelijke kosten. Ondernemers zijn relatief oud(er) en bedrijven zijn relatief klein(er); ze zijn veelal werkzaam in de gangbare sector (met name intensieve veehouderij of glastuinbouw); zonder drang tot vernieuwing en toekomstverwachtingen zijn relatief somber en met perspectief om op termijn hun bedrijf te beëindigen.

Nieuwe groeiers. Kenmerken: zowel een maatschappelijke als een groei oriëntatie. Focus ligt op schaalvergroting in combinatie met differentiatie van economische activiteiten en maatschappelijk verantwoord ondernemen; er is veel ruimte voor vernieuwingen. Veelal gaat het om relatief grote bedrijven van relatief jonge ondernemers met een relatief positieve toekomstverwachting. Opvallend is dat het vaak gaat om bedrijven in de glastuinbouw. De bedrijfsresultaten worden gemiddeld ieder jaar beter en ook het gezinsinkomen ligt relatief hoog. Het zijn bedrijven met aan het roer een ondernemer die risico's durft te nemen en geïnteresseerd is in het aanboren van nieuwe kennisbronnen.

Maatschappelijke ondernemers. Kenmerken: maatschappelijke oriëntatie. Focus ligt op het investeren in de kwaliteit van het product en het productieproces. Ondernemers hebben belangstelling voor nieuwe sectoren, bijvoorbeeld biologische landbouw. Ze zijn veelal afkomstig uit de biologische akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt en/of fruitteelt of boomteelt of uit de biologische melkveehouderij; het opleidingsniveau is relatief hoog (HBO of universiteit); toekomstverwachtingen zijn positief en het gezinsinkomen is relatief hoog.

Box 3.1 Vier groepen agrarische ondernemers

De eerste indeling die in dit rapport wordt gehanteerd betreft een indeling naar strategische oriëntatie, naar de drijfveer voor een bepaalde ondernemersstijl. Dit gaat over de motivatie van een ondernemer, gericht op groei, financiële behoudendheid of maatschappelijke verantwoording, en combineert dit met persoonlijkheidskenmerken zoals standvastigheid, marktgerichtheid en prestatiegerichtheid. De tweede indeling is een indeling naar de positie die de ondernemer heeft in de keten. Dit gaat over de bewegingsruimte van een ondernemer, hoe deze omgaat met de mogelijkheden en onmogelijkheden in een economisch netwerk.

3.3 Onderscheid 1: strategische oriëntatie

De indeling op basis van de strategische oriëntatie van ondernemers hanteert drie typen: groei oriëntatie, financiële behoudendheid, en maatschappijgericht. Wat de strategische oriëntatie is van de drie typen ondernemingen beschrijven de volgende paragrafen. Figuur 3.1 vat de stijlen kort samen. Ondanks de verschillen in strategische oriëntatie staan alle geïnterviewde viskwekers, op één na, positief ten opzichte van de toekomst. De meerderheid van de geïnterviewde kwekers, heeft een agrarische achtergrond, en sommigen hebben te maken met opvolgingsproblemen; er zijn nog weinig jonge agrarische ondernemers geïnteresseerd in een carrière in de viskweek. Tegelijkertijd tonen ondernemers van buiten de agrarische sector wel belangstelling in viskweek.

Groeiorientatie		Financieel behoudend	Maatschappij gericht
Traditioneel Specialisatie en groei in volume	Nieuw Expansie van bedrijfsactiviteiten Efficiëntie Investerings in nieuwe soorten	Lage kosten Overleven en continuïteit bedrijf	Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen (MVO) Dierenwelzijn Duurzaamheid
Concurrentie (kostprijs en nieuwe soorten)		Marktevenwicht (belangenbehartiging)	Productontwikkeling (prijs-kwaliteit/niche)

Figuur 3.1 Ondernemersstijlen: strategische oriëntatie

Groeigeoriënteerde ondernemers

Wat betreft groei oriëntatie, worden twee typen ondernemers onderscheiden: de traditionele groeiers en de nieuwe groeiers. De eerste zijn met name gericht op groei en specialisatie en de tweede hebben deze strategie gecombineerd met een strategie die meer gericht is op maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ondanks de gesignaleerde problemen, zoals stagnerende groei in vraag en

lage prijzen, kiest een aantal ondernemers voor een groeistrategie. Ondernemers zien zoveel mogelijk produceren tegen zo laag mogelijke kosten als hun belangrijkste strategie. Een aantal bedrijven wil vooral groter worden door hun productievolume te vergroten. Dit zijn vaak kleinere bedrijven met iets oudere werknemers: traditionele groeiers. Ze hebben meestal geen drang tot vernieuwing. Sommigen zullen er in de toekomst mogelijk mee gaan stoppen.

Voorbeeld van een traditionele groeier

Ondernemer A combineert akkerbouw met meerval. Zijn insteek was het realiseren van een zo groot mogelijk productievolume om iets voor te stellen in de sector. Zoveel mogelijk produceren tegen zo laag mogelijke kosten was daarbij zijn strategie. In zijn ogen zou de vissector moeten groeien naar een meer grootschalige en professionele productie. Dit kan volgens hem alleen als de afzet met succes wordt vergroot. Promotie en afzetvergroting is echter niet iets wat individuele ondernemers kunnen, daarin moeten de grote kwekers en verwerkers het voortouw nemen. Kweker A heeft recentelijk besloten dat het kweken van meerval niet zijn 'ding' is en het bedrijf staat inmiddels te koop.

In andere agrarische sectoren zie je dat groeien niet meer de meest gangbare strategie is voor veel ondernemers, want ze lopen tegen maatschappelijke grenzen aan. In de viskweek zie je deze strategie echter nog wel vaak, onder andere omdat het een jonge sector is, waarin ondernemers zeggen (nog) in mindere mate te maken te hebben met regels en maatschappelijke druk. De consument is nog niet goed op de hoogte van de wijze waarop het product kweekvis geproduceerd wordt. Een aantal ondernemers is zich er wel degelijk van bewust dat dit nog kan komen. Deze tendens zijn ze namelijk ook tegengekomen in de agrarische sector waarin ze werkzaam waren.

Naast deze traditionele groeiers zijn er ook ondernemers die niet zozeer willen groeien qua volume, maar eerder qua efficiëntie, bijvoorbeeld door voerrobots en sorteermachines, of qua nieuwe taken, bijvoorbeeld door zich bezig te houden met het kweken van nieuwe soorten of met andere schakels zoals verwerking. Deze ondernemers zijn meestal fulltime met de viskweek bezig. Deze groep behelst, naast mensen die de overstap hebben gemaakt vanuit een andere agrarische sector, ondernemers die zijn begonnen vanuit een Wageningse universitaire achtergrond. Dit zijn dan meestal degenen die een nieuwe soort op de markt hebben gebracht, eventueel in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Visserijonderzoek. Meestal participeren deze ondernemers in een type netwerk (op internationaal niveau) waarin kennis een belangrijke rol speelt.

Voorbeeld van een groeier gericht op efficiëntie

Kweker B is een voormalig varkenshouder. Hij heeft een grootschalig meervalbedrijf en bezit ook aandelen in de verwerking. Zijn strategie is vooral groeien qua efficiëntie en niet qua volume. Dit doet hij onder andere door het gebruik van voerrobots. B haalt kennis zowel buiten de sector en als binnen de sector (voerleverancier, vakbladen, kweker met een universitaire achtergrond en de accountant). Zo heeft hij bijvoorbeeld productontwikkeling- en marketingspecialisten in dienst. Als het gaat om nieuwe investeringen schakelt hij een bureau in dat hem helpt subsidie te zoeken.

(Financieel) behoudende ondernemers

Dit type ondernemer kan ook omschreven worden als een zuinige ondernemer. De focus ligt op het realiseren van lage monetaire kosten om het bedrijf financieel levensvatbaar te laten zijn. De ondernemers zijn relatief oud(er) en de bedrijven zijn relatief klein(er). De toekomstverwachting kan somber zijn, ook omdat ze geen opvolger blijken te hebben. Meestal werken financieel behoudende ondernemers parttime. Zij maken zich grote zorgen over tegenvallende bedrijfsresultaten en dalende gezinsinkomens. In de interviews verwezen palingkwekers naar stijgende productiekosten, onder andere vanwege tekorten aan glasaal. De meervalsector kampt met moeilijkheden in de afzet van het product. De financieel behoudende ondernemers zijn met name bezig met overleven en zijn terughoudend ten aanzien van het doen van investeringen. Zij zoeken stabiliteit en er is minder ruimte voor nieuwe investeringen en innovaties. Ook al zijn er nu een aantal problemen in de sector, je geeft als ondernemer ook niet zomaar op. Bovendien heb je hoge investeringskosten moeten maken, waardoor het financieel niet wenselijk is te stoppen (investeerders/banken zullen dat ook niet accepteren).

Voorbeeld van een financieel behoudende ondernemer

Ondernemer C is een palingkweker van midden vijftig. Hij komt uit de kalversector, maar is overgestapt, omdat hij daar te maken kreeg met een grote weerstand vanuit de maatschappij. Ook werd hij wat ouder en het werk begon druk te worden. Hij heeft een kleinschalig bedrijf en werkt daarnaast nog parttime in een winkel, vanwege de afwisseling en contacten, want 'palingkwekers leven alleen' volgens hem. De productie is iets teruggelopen, maar over de verdiensten heeft hij niet te klagen, hoewel de glasaal wel erg duur is. Hij gaat er ook niet zomaar mee stoppen, dat zou geen goed ondernemerschap zijn. Het probleem is dat hij geen opvolger heeft voor zijn bedrijf. Zijn kinderen willen het niet overnemen en hij ziet zichzelf als te oud om nieuwe investeringen te doen. Zijn doel is om nog vijf of zes jaar verder te gaan en dan iemand te hebben gevonden die het over wil nemen. Het probleem is alleen dat er niet zoveel jonge mensen zijn die interesse hebben.

Maatschappelijk georiënteerde ondernemers

In de laatste jaren is er een groeiende aandacht gekomen voor de vraag hoe het ondernemerschap in maatschappelijk termen wordt ingevuld. Daarbij gaat het niet primair om de aandacht voor efficiency, productontwikkeling, marketing, omzet- en winstcijfers, maar om een wijze van ondernemen waarin op een moreel verantwoorde wijze een evenwicht wordt bereikt tussen de belangen van de zogenaamde 3P's (*People, Planet en Profit*) en dit profiel in de markt zichtbaar gemaakt kan worden. Tegenwoordig wordt maatschappelijke oriëntatie gezien als een belangrijk aspect van 'goed' ondernemerschap. Maatschappelijk georiënteerde agrarische ondernemers hebben bijvoorbeeld aangegeven dat ze rekening willen houden met de consument en dat ze milieu en dierenwelzijn belangrijk vinden. Het gaat er echter niet alleen om dat ze aangeven hier rekening mee te willen houden, maar ook dat ze het daadwerkelijk ten uitvoer brengen in hun manier van ondernemen.

De interviews in de paling- en meervalkweek laten zien dat elementen van maatschappelijk georiënteerd ondernemen in deze sectoren zijn terug te vinden. Echter, maatschappelijk georiënteerd ondernemen was niet een duidelijk herkenbare stijl in deze sectoren.¹ Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat een maatschappelijk georiënteerde ondernemer eerder kiest voor bijvoorbeeld een zorgboerderij dan voor een viskwekerij. Het kan ook zijn dat agrarische ondernemers juist overstappen naar viskweek omdat ze niets meer te maken willen hebben met duurzaamheid en de hoeveelheid aan regels die er zijn in de agrarische sector. Ondernemers zeggen hierover het volgende:

- 'De consument kijkt alleen naar prijs/kwaliteitverhouding en niet naar discussies over duurzaamheid. (Duurzaamheid) is een luxe probleem.'
- 'Ik houd geen open dagen, want ik wil de dieren (meervallen) rust geven en bovendien levert het alleen discussies op, bijvoorbeeld over de dichtheden van de vissen in de bakken. Dit is echter een discussie die oneindig is, vooral ook omdat de mensen die de vragen stellen weinig inzicht hebben in de wijze waarop vissen in de natuur leven.'
- 'Diervriendelijk afdoden: Nederland wil altijd de beste leerling uit de klas zijn.'
- 'Kweken is per definitie niet diervriendelijk.'

¹ Een aantal kwekers van andere vissoorten hanteren wel een meer maatschappelijk georiënteerde strategie, bijvoorbeeld door te investeren in een traject om Milieukeur te verkrijgen.

Hoewel een eenduidige stijl van de maatschappijgerichte ondernemer niet duidelijk in de interviews naar voren komt, zijn er wel een aantal ondernemers die maatschappelijke tendensen in de gaten houden en dit ook integreren in hun bedrijfsstrategie. Zo zijn er ondernemers die open dagen organiseren. Redenen hiervoor kunnen zijn:

- 'Ik heb open dagen georganiseerd en organiseer nu excursies, een of twee per week. Tijdens deze open dagen kom ik ook in aanraking met NGO's zoals de Dierenbescherming, maar ook met het Ministerie van LNV. Dierenwelzijn is belangrijk en ook het open staan voor de discussie met de dierenbescherming.'
- 'Ik laat mensen rondkijken, consumentenzorgen zijn altijd reëel, maar niet altijd gegrond. Door openheid kun je de zorgen kleiner maken.'
- 'Ik doe aan huisverkoop. Ook houd ik regelmatig excursies. Dit zijn fietstochten waarbij mensen kunnen kiezen uit een rondleiding op twee verschillende agrarische bedrijven. Ik heb een filmpje gemaakt over het bedrijf en het voeren, want dat is het leukste om te zien. Ik wil laten zien dat hier niets gebeurt wat het daglicht niet verdragen kan.'

Ook duurzaamheid speelt voor een aantal ondernemers een rol:

- 'Duurzaamheid houdt in dat het milieu niet wordt aangetast en dat je de omgeving niet tot hinder bent. Door vestiging op een industrieterrein voorkom je dat de omgeving last van je heeft. Aantasting van het milieu wordt voorkomen door gebruik van recirculatiesystemen en lozing van het afvalwater op het riool.'
- 'Ik pas Integraal Keten Beheer toe in de meerval. Ik schrijf alles op wat ik doe en wat ik gebruik, bijvoorbeeld ten aanzien van medicijnen. Dit doe ik om het product te verbeteren, maar ook om verantwoording af te kunnen leggen aan organisaties als de dierenbescherming.'

Evenals productontwikkeling:

- 'De consument wil een meervalfilet zonder 'modder' smaak, een product van goede kwaliteit, mooi roze/rood vlees in pakketjes van 150 gram. Er zwemmen bij ons niet te veel meervallen in een bak en we verwerken de meerval zelf. Doordat we de meerval langer laten 'afzwemmen' hebben we filets van veel betere kwaliteit.'

Dus, elementen van maatschappelijk georiënteerd ondernemen komen in de interviews naar voren, maar de mate waarin en de uiteindelijk invulling laten nog

een zeer divers palet van aanpakken zien.

Strategische oriëntatie: meerval versus paling

Op basis van de kenmerken van de meerval- en palingsector zou men kunnen verwachten dat de meervalkwekers financieel behoudender zijn en meer gericht op volumegroei. Uit de interviews volgt echter een ander beeld. Zowel paling- als meervalkwekers zijn op hun hoede voor de bedreigingen voor hun sector en beperken daarom hun investeringen. Daarentegen zijn het juist de palingkwekers die unaniem zoeken naar groei in volume en/of efficiëntie, terwijl de meervalkwekers veel meer variatie in de strategieën laten zien en ook vaak bewust kiezen voor kleinschalige activiteiten.

Wat betreft maatschappelijke oriëntatie worstelen beide sectoren met vraagstukken rond duurzaamheid en openheid of transparantie. Doordat men veel tijd kwijt is met het hoofd boven water houden, ontbreekt de stabiliteit die meestal nodig is om tastbare vooruitgang te boeken. Alhoewel de Nederlandse viskweek vanwege het gebruik van recirculatiesystemen vanuit milieuoogpunt een voorsprong heeft, lijkt er meer nodig om de bedrijfstak als duurzaam of maatschappelijk verantwoord te positioneren. Dit is een samenspel van beeldvorming, verbeteren van het imago van intensieve viskweek, en concrete stappen in de productiewijze bijvoorbeeld op het vlak van visvoer, geneesmiddelengebruik of de aanvoer van glasaal. Palingkwekers lijken hier overigens wel een lichte voorsprong te hebben doordat hun productiewijze van oorsprong een milieuvriendelijkere uitstraling heeft.

3.4 Onderscheid 2: positie in de keten

De voorgaande indeling op basis van strategische oriëntatie beschrijft met name de drijfveren van ondernemers zelf. De tweede indeling, op basis van de positie in de keten, plaatst de stijl van ondernemen in relatie tot anderen in de keten. Het bleek dat de positie die de kweker/verwerker inneemt in de keten grote invloed heeft en iets zegt over de wijze waarop er geleerd wordt, hoe macht is verdeeld, welke mate van afhankelijkheid er is, wie toegang heeft tot welk netwerk evenals de toegang tot kennis en informatie.

Bij het indelen van ondernemers als vrije kwekers, contractkwekers en geïntegreerde kwekers (tabel 3.2) hebben we de volgende punten in ogenschouw genomen:

- de mate van integratie van andere taken, vooral verwerken van de vis, in het

- bedrijf. Verwerken ondernemers zelf of zijn ze afhankelijk van anderen;
- de wijze van kennis vergaren, waarbij actieve ondernemers gericht participeren in een kennisnetwerk, behoedzame ondernemers kennis uitwisselen in studieclubs of met collega's, en passieve ondernemers vertrouwen op de kennis en kunde van anderen (Theuws et al., 2002);
 - de mate van autonomie van ondernemers en de mate van invloed die ondernemers zelf kunnen uitoefenen op hun omgeving.

Tabel 3.2 Ondernemersstijlen: positie in de keten

	<i>Vrije kwekers</i>	<i>Contractkwekers</i>	<i>Geïntegreerde kwekers</i>
<i>Kenmerk</i>	Behoedzaam	Passief	Actief
<i>Focus</i>	Intern gericht/eigen bedrijf	Geïntegreerd in activiteit verwerkers	Meerdere ketenschakels Aandelen verwerking
<i>Uitdaging</i>	Omschakeling vanuit landbouw	Ontwikkelingen volgen bij anderen	Initiatiefrijk, gericht op innovatie en visteelt
<i>Inzet</i>	Behoud van zelfstandigheid Loskomen van regels	Afhankelijk van verwerkers	Samenwerking en regie Initiatief bij regels
<i>Leerstijl</i>	Lerenderwijs in eigen bedrijf/ Ad hoc leren Artikelen in Aquacultuur Voerleverancier	Afhankelijk van externen Training bij geïntegreerd bedrijf Adviezen van voer- of pootvisleverancier	Kennisacquisitie en lange termijn Formulering innovatiestrategie Investerings en experimenten

Vrije kwekers

Vrije kwekers zijn autonome kwekers die geen afzetcontract met een verwerker hebben. Dit houdt in dat ze niet verzekerd zijn van een continue afname van hun product. Daarentegen hebben ze wel de vrijheid om te wisselen van afnemer en wellicht hebben ze daardoor ook een betere onderhandelingspositie. Als de eisen of de prijzen van de verwerker hen niet bevallen, kunnen ze naar een andere verwerker stappen. Echter wanneer het aanbod van vis erg groot is, kan het voorkomen dat de verwerker niet ingaat op de 'eisen' van de kweker of dat ze hun product niet kwijt kunnen.

Vrije kwekers hechten veel waarde aan hun autonomie. Ze willen bewust niet kweken onder contract terwijl ze wel aanbiedingen hebben gehad. Ze hekelen de manier waarop sommige verwerkers de kwekers in hun ogen uitbuiten, als ware kwekers in dienst van de verwerkers. De hang naar autonomie en onafhankelijkheid komt ook tot uitdrukking in de manier waarop ze kennis vergaren en leren. Knelpunten trachten ze zoveel mogelijk zelf op te lossen. Voor eventuele vragen kloppen ze aan bij de visvoerleverancier of ze halen het uit de vakbladen en van internet. Vrije kwekers lijken zich meer te bekommeren om duurzaamheid en MVO en zien dit meer als hun eigen verantwoordelijkheid dan de contractkwekers. Ze doen dit waarschijnlijk ook om zichzelf te onderscheiden.

Voorbeeld van een vrije kweker

Kweker D wilde een nieuwe uitdaging. Zijn mogelijkheden in de intensieve veehouderij waren beperkt door regelgeving. Daarom heeft hij gekozen voor meerval. Het is een relatief eenvoudige vis en in vergelijking met paling zijn de initiële investeringen beperkt. Met betrekking tot duurzaamheid maakt hij in ieder geval gebruik van zijn ervaringen uit de rundveehouderij. Zo past hij IKB toe. Hij heeft hiervoor twee motieven: het verbeteren van het product en verantwoording kunnen afleggen aan organisaties als de dierenbescherming. Hij houdt de sector nauwlettend in de gaten via vakbladen en gesprekken met de voerleverancier. Hij heeft weinig contact met andere kwekers. Geslotenheid is kenmerkend voor de meervalsector vindt hij, met name voor de kwekers onderling. Er is nogal wat wantrouwen en concurrentie tussen de kwekers onderling en ten opzichte van de verwerkers. Hij tracht de concurrentie voor te blijven door nieuwe producten te kopen voordat de concurrent ze koopt. Als zijn concurrenten beschouwt hij de contractkwekers bij verwerker Y. Verwerker Y heeft overigens ook geprobeerd om hem onder contract te krijgen, maar dat is niet gelukt. En als het zover komt, zou hij ermee stoppen! Kweker D pleit voor het afschaffen van contractteelt en is voor de vrije markt.

Contractkwekers

Contractkwekers produceren onder een afzetcontract bij een verwerker. Ze zijn in grote mate afhankelijk van de kennis die van deze verwerker vandaan komt. Vaak hebben ze in het begin stage gelopen bij de verwerker waar ze later voor gaan produceren. Ook andere kwekers die voor dezelfde verwerker werken, zijn een grote bron van kennis evenals de voerleverancier. De verwerker heeft er belang bij dat de relatie met de kwekers goed blijft en organiseert bijeenkomsten voor zijn kwekers. Aan de andere kant is de verwerker ook 'opdrachtgever' die te maken heeft met wantrouwen tussen kwekers onderling, maar ook met wantrouwen naar de verwerker toe. Sommige (contract) kwekers hekelen bijvoorbeeld de geslotenheid van verwerkers, vooral op het vlak van prijzen en de wijze van produceren. Hierdoor wordt het wiel telkens opnieuw uitgevonden.

Voorbeeld van een contractkweker

Kweker E is een kleinschalige kweker die paling kweekt als neventak. In 1997 zijn ze begonnen met het kweken van paling. Het zag er slecht uit met de agrarische sector en de marges in paling waren veelbelovend. Om kennis op te doen hebben ze stage gelopen bij een geïntegreerd bedrijf. Hij gaat niet naar bijeenkomsten van de belangenvereniging, daar heeft hij geen tijd voor aangezien viskweken niet zijn hoofdtaak is. Ook vindt hij zichzelf te klein en niet goed genoeg op de hoogte om met andere kwekers te gaan praten. Zijn kennis haalt hij voor een groot deel uit het bedrijf waar hij stage heeft gelopen. Verder is de voerleverancier een belangrijke bron van informatie. Hij heeft nu niet echt de neiging om te veranderen en ziet als grootste uitdaging de productie zo hoog mogelijk te maken zodat het bedrijf winstgevend wordt. Wat betreft maatschappelijk verantwoord ondernemen zegt hij: 'Minder energiegebruik is bijvoorbeeld belangrijk, maar dat is iets dat anderen aan moeten dragen en dan wil ik er wel naar luisteren. Ik kan dat niet op mijn bedrijf ontwikkelen.' De wensen van de consument vindt hij belangrijk, maar dat ligt bij de afnemer. Als die zegt: 'Ik wil geen dikke paling', dan produceert hij dat niet. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de kazen, die kweker E levert aan Albert Heijn: 'Albert Heijn weet het beste wat de consument wil, daar hoeven wij ons niet in te verdiepen.'

Sommige kwekers zouden meer invloed willen hebben op de wijze van opereren bij de verwerkers, maar ze hebben het idee dat er niet goed naar ze geluisterd wordt, omdat ze 'maar een kweker' zijn.

Contractkwekers leggen de verantwoordelijkheid voor duurzaamheid, dierenwelzijn en vraaggestuurde productie volledig neer bij de verwerker. Ze denken niet dat ze invloed kunnen uitoefenen op de werkwijze van de verwerker en zien dat ook niet als hun taak. Ze produceren gewoon wat de verwerker vraagt, die weet tenslotte goed wat de wens van de consument is:

- 'Promotie en afzetvergroting is niet iets dat individuele kwekers kunnen,

- daarin moeten de grote kwekers en de verwerkers het voortouw nemen.'
- 'Als individuele kweker heeft het geen zin om rekening te houden met de consument: het komt bij de verwerker toch op de grote hoop. De verwerker is vooral geïnteresseerd in filetrendement.'

Geïntegreerde kwekers

Bij geïntegreerde kwekers zijn meerdere ketenschakels onderdeel van het bedrijf. De reden hiervoor kan bijvoorbeeld zijn dat de kweker vindt dat de kwaliteit bij de verwerkers te laag ligt of dat de kweker zijn positie wil verbeteren en meer grip wil krijgen op de markt. In dit kader zijn kwekers ook bezig met innovaties, experimenteren met nieuwe soorten, werken aan kwaliteitsverbeteringen, hebben contact met de consument en maken producten met een toegevoegde waarde. Sommigen houden zich ook bezig met regelgeving en hoe die verbeterd zou kunnen worden. Kennis wordt niet alleen gezocht binnen de sector, maar ook daarbuiten. Zo is een ondernemer bijvoorbeeld een kijkje wezen nemen bij de waterschappen om erachter te komen welke filters ze daar gebruiken.

Voorbeeld van een geïntegreerde kweker

De kleinschalige meervalkwekerij F wordt gerund door een echtpaar. Ze slachten en verwerken de meerval zelf. Volgens de vrouw omdat de kwaliteit van de meerval die van de verwerker komt te wensen overlaat. De oorzaak hiervan is dat de meerval vaak niet voldoende dagen krijgt om 'af' te zwemmen. Op het eigen bedrijf zwemt de meerval een paar dagen voor de slacht in een schone bak (zonder eten) om zo de 'grondsmaak' te laten verdwijnen. De restaurants en viswinkels in de buurt zijn aangeschreven en gebeld om de meerval met betere kwaliteit te verkopen. De consument is positief en erkent de goede kwaliteit van de meervalfilet, maar het blijft moeilijk vanwege het minder aantrekkelijke uiterlijk van meerval. Binnenkort starten ze met het kweken van koikarpers.

Verder hebben ze hun eigen recirculatiesysteem gebouwd. Hij heeft hiervoor zijn achtergrond (bouw) gecombineerd met kennis die hij heeft verkregen van andere viskwekers, op het internet en door wat hij geleerd heeft bij cursussen aquacultuur. De verschillende onderdelen van het systeem komen overal vandaan. Zo heeft hij een bak gebruikt die afkomstig is uit een fabriek waar foto's worden ontwikkeld. Bovendien heeft hij een apart recirculatiesysteem gebouwd voor pootvis, jonge vis die men opkweekt alvorens deze uit te zetten. De meeste andere kwekers hebben hier geen gescheiden systeem voor volgens kweker F.

Positie in de keten: meerval versus paling

De verschillen in het zoeken naar kennis tussen paling- en meervalkwekers kan verband houden met de hogere complexiteit van de palingkweek. Meervalkwekers beperken zich vaker tot directe kennissen en vakbladen, terwijl palingkwekers actief buiten hun eigen kennissenkring zoeken naar nieuwe kennis. Palingkwekers zijn over het algemeen onderdeel van een groter bedrijf (inclusief verwerking) of kiezen voor een vrij bestaan; er zijn weinig contracttelers. Bij meervalkwekers komt contractkweek veel meer voor, maar ook daar is meer dan de helft ofwel een vrije kweker, ofwel een kweker die verwerking aan zijn bedrijfsvoering heeft toegevoegd.

4. Conclusies: ketensamenwerking en innovatie

4.1 Inleiding

In dit onderzoek zijn verschillende stijlen van ondernemen in de Nederlandse kweekvissector bestudeerd. Het onderzoek onderscheidt verschillen met betrekking tot de strategische oriëntatie van viskwekers en verschillen met betrekking tot de positie in de keten. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de vraag wat de indelingen ons kunnen zeggen over ketensamenwerking en innovatie.

4.2 Ketensamenwerking in de kweekvissector

De positie die de ondernemer inneemt in de keten en de handelingsruimte die hij/zij 'claimt', hangen in grote mate samen met visie en gedrag ten aanzien van samenwerking. Autonomie is voor *vrije kwekers* erg belangrijk. Zij zijn daarom minder snel geneigd tot samenwerking met andere spelers in de keten. Bovendien beschouwen zij de positie van verwerkers als problematisch, vooral vanwege de dominante positie van deze laatste in de commerciële transacties in de keten. Als tegenwicht zien vrije kwekers echter wel het belang in van samenwerking tussen kwekers onderling, zodat ze een sterkere positie ten opzichte van de verwerker kunnen innemen, maar er blijft de kwestie van gering onderling vertrouwen en de neiging om kennis binnen het eigen bedrijf te houden. Kweken via een afzetcontract draagt in hun ogen niet bij aan een sterkere positie. De voerleverancier zou een rol kunnen spelen bij de onderlinge samenwerking. Ze zullen wel geneigd zijn de kennis binnen het eigen bedrijf te houden.

Contractkwekers staan op zich open voor samenwerking; dit zou namelijk de kennisuitwisseling bevorderen. Ze hebben echter het idee dat ze er zelf niet veel aan kunnen bijdragen en zijn afwachtend met initiatieven nemen. De relaties in de keten zouden kunnen verbeteren als contractkwekers meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen productie en meer invloed kunnen uitoefenen op het productieproces. Bijvoorbeeld door de vis niet op een hoop te laten komen bij de verwerker, maar juist via differentiatie en kwaliteitsverbeteringen een sterke onderhandelingspositie te creëren. Het is

echter niet waarschijnlijk dat het initiatief voor een dergelijke strategie bij contractkwekers vandaan komt, omdat contractkwekers in sterke mate afhankelijk zijn van verwerkers, van voerleveranciers/pootvisleveranciers en van andere kwekers voor hun kennis over technologie, producten en over wat de consument van hun product verwacht.

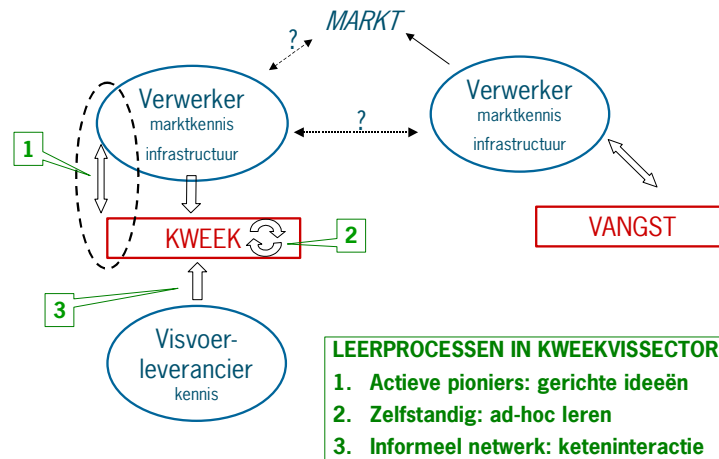
De *geïntegreerde kwekers* hanteren pro-actieve strategieën. Doordat ze meerdere schakels hebben geïntegreerd, hebben ze een grotere machtspositie opgebouwd. Ze hebben minder belang bij samenwerking dan de andere twee typen ondernemers. In de palingsector neemt één geïntegreerde kweker een leidende positie in. Deze persoon neemt het grootste deel van de productie voor zijn rekening en veel kwekers zijn voor kennis afhankelijk van zijn bedrijf. Kwekers die net een bedrijf opstarten lopen er vaak stage en halen ook daarna hun kennis hiervandaan. Binnen de groep is er veel ruimte om kennis te ontwikkelen en te delen. De groep is ook pro-actief betrokken bij vernieuwingen in wet- en regelgeving. Daarbuiten is er weinig groepsvorming en leven de meeste palingkwekers alleen.

We zien dat in de kweekvissector samenwerking vooral tot stand komt als onderdeel van de integratie van verschillende taken of functies, in het bijzonder kweek en verwerking. Onderdeel van deze integratie/samenwerking is vaak dat kwekers de verantwoordelijkheid voor de link met de markt (consument en afnemer) neerleggen bij de verwerker. Contractkwekers en in zekere mate ook de vrije kwekers hebben het reageren op signalen uit de markt als het ware gedelegeerd naar andere delen van de keten.

Het onderzoek kenmerkt de kweekvissector als een erg kleine sector waarin alle ondernemers elkaar kennen en elkaar in de gaten houden. Er zijn een paar grote spelers die veel macht hebben. Nieuwkomers worden direct met deze spelers in contact gebracht. Met name in de meervalsector is er weinig vertrouwen tussen de verschillende ketenpartijen. Er blijken verschillende 'groepen' te zijn die elkaar beconcurreren. Kennisverspreiding en innovatie kunnen hierdoor worden belemmerd. Deze groepen ontstaan rond de geïntegreerde kwekers of de onafhankelijke verwerkers. Samenwerking tussen de verschillende stijlen zal niet eenvoudig zijn.

Samenwerking met de visserijketen lijkt nog ver weg, maar is gezien de gezamenlijke markt, namelijk vis, wel een optie om verder te exploreren. Verwerkers van gevangen en gekweekte vis en handelaren zouden een rol kunnen spelen om dit op gang te brengen. Er zal dan wel rekening gehouden moeten worden met het verschil in cultuur tussen de kweek- en visserijsector. Ook het slechtere imago van gekweekte ten opzichte van wildgevangen vis zal

hier een rol spelen. Viskwekers staan dan ook positiever ten opzichte van samenwerking dan vissers (zie voor de mening van vissers: Hoefnagel, Visser en De Vos, 2004). In het vervolg op het onderhavige onderzoek zal aandacht zijn voor een geïntegreerde analyse van de aanvoerketens van vis in Nederland, met name bedoeld om mogelijkheden voor samenwerking tussen visserij en viskweek te ontdekken (zie ook figuur 4.1).



Figuur 4.1 Leerprocessen in de kweekvissector

4.3 Innovatie in de kweekvissector

De kweekvissector is een nog jonge en dynamische sector, waarin veel ondernemers bezig zijn met opstarten en overleven. Er is nog niet zoveel ruimte voor innovaties. Voor de kweekvissector geldt een sterke technisch georiënteerde benadering van wat innovaties zijn. De meeste ondernemers en ook de overheid beschouwen het kweken van nieuwe vissoorten (tilapia, tong, tarbot) als zeer innovatief. Het innovatieve karakter van de sector komt ook tot uiting in de ontwikkeling en implementatie van milieuvriendelijke productiesystemen. Naast deze technisch georiënteerde innovaties laten de interviews ook voorbeelden zien van nieuwe methoden van werken op het gebied van samenwerking, marketing, natuurbeheer, andere activiteiten op het bedrijf, verwerking van producten, huisverkoop, ontvangst van bezoekers enzovoort (zie voor meer voorbeelden: Van Galen en Bunte, 2003). Erkenning en stimulering van dit soort activiteiten zou het zelfvertrouwen van de sector kunnen vergroten en creativiteit stimuleren. De recente subsidieregeling 'Investerings in aquacultuur' van het Ministerie van

LNV wijst al in de richting van procesmatige vernieuwingen gericht op innovatie op het gebied van samenwerking en consumentgerichtheid.

Ketensamenwerking, en dus sociale netwerken, spelen een belangrijke rol bij het realiseren van innovaties en het inrichten van leerprocessen. Daarnaast hanteren sommige ondernemers meer proactieve strategieën wat betreft innovatie, op basis van ondernemerschap en veranderzin, terwijl andere meer reactief zijn, op basis van regelgeving en consumentendruk. *Geïntegreerde kwekers* steken tijd en middelen in innovaties, en richten zich daarbij op meerdere schakels. Zij zijn beter op de hoogte van wat de consument wil en vertalen dit naar vernieuwingen in het eigen bedrijf. De prikkel om te innoveren en consumentgericht te produceren zal waarschijnlijk groter zijn, doordat ze zich als verwerker meer hebben verdiept in consumentenwensen. Ze zoeken hun kennis ook buiten de sector. *Contractkwekers* hebben minder stimulans en mogelijk ook minder ambitie om te innoveren, en reageren vooral op vragen en suggesties vanuit de verwerkers. *Vrije kwekers* kunnen innovatief zijn om zichzelf te onderscheiden van andere kwekers. Zij halen informatie uit andere sectoren en leren binnen hun eigen bedrijf, vaak ad hoc en lerenderwijs. In combinatie met een oriëntatie op *financiële behoudendheid* is technologische vernieuwing echter vooral gericht op kostenreductie. Voor zover er sprake is van *maatschappelijk georiënteerde kwekers* zijn ze met name bezig met nieuwe taken als het houden van open dagen en excursies, vis aan huis verkopen, IKB, kwaliteitsverbetering van het product, vermindering van energieverbruik, enzovoort. Ondernemers die meer gericht zijn op *groei en specialisatie* zijn niet echt gericht op vernieuwing.

Hoe ondernemers leren hangt samen met het functioneren in sociale netwerken. De actieve en innovatieve ondernemers springen eerst in het oog; zij verbinden kweek en verwerking en ontwikkelen gerichte innovatieve projecten (leerproces 1, in figuur 4.1). Dit onderzoek laat ook zien dat sommige kwekers stapsgewijs leren in de context van hun eigen bedrijf; vaak stimuleren toevallige ontmoetingen of artikelen in tijdschriften het leerproces (leerproces 2). Tenslotte putten kwekers ook informatie en kennis uit het informele netwerk dat hen omgeeft. De leveranciers van voer en jonge vis staan centraal in dit netwerk (leerproces 3). Het is opmerkelijk dat terugkoppeling vanuit de markt voor vis het leerproces in de kweekvissector nauwelijks lijkt te voeden; kwekers leggen dit grotendeels neer bij de ondernemers actief in verwerking. Ook de wisselwerking met de visserij, die immers dezelfde markt bedient, ontbreekt.

4.4 Discussie: keuzes voor beleid

Het is een uitdagingen voor een beleid gericht op innovatie en ketensamenwerking, zoals vormgegeven door het Ministerie van LNV of het Innovatieplatform Aquacultuur, om antwoord te vinden op de vraag hoe het kan inspelen op verschillende stijlen van ondernemerschap. Beleid kan zich richten op een bepaald soort ondernemer; vaak zijn dit pioniers die, bijvoorbeeld, nieuwe soorten kweken. In deze vorm kan innovatiebeleid goed werken voor ondernemerstypen zoals vrije kwekers en vooral geïntegreerde kwekers. Deze zijn zelf met innovatie bezig en hebben ideeën die meestal al in een vergevorderd stadium zijn. Een subsidieregeling kan uitgekristalliseerde ideeën een laatste duwtje in de rug geven. Als het echter gaat om financieel behoudende of contractkwekers, die nauwelijks tot geen innovatieve activiteiten ontwikkelen, geeft een dergelijk instrument minder stimulans. De inzichten in Buurma et al. (2003) geven aan dat primaire producenten pas meegaan in transitie als handel, verwerking en kennis/advies min of meer overeenkomstige signalen bij hen op tafel leggen. Dus lijkt betrokkenheid van personen uit het (informele) netwerk van de ondernemer doorslaggevend in het stimuleren van transitie en het vormgeven van een (gezamenlijk) leerproces. Dit kan een voerleverancier zijn die tijdens bezoeken informatie uitwisselt en als klankbord en vertrouwenspersoon richting de ondernemers fungeert. Werken aan een gezamenlijk leerproces vergt ander beleid dan het stimuleren van vergevorderde ideeën van pioniers. Daarom is het van belang te ontdekken of er meerdere innovatietrajecten naast elkaar kunnen bestaan in de kweekvissector.

5. Aanbevelingen

In dit onderzoek is gekeken naar verschillende stijlen van ondernemen in de Nederlandse kweekvissector. Het onderzoek onderscheidt verschillen met betrekking tot de strategische oriëntatie van viskwekers en verschillen met betrekking tot de positie in de keten. Op basis van de inzichten uit het onderzoek en de interviews met viskwekers doen wij de volgende aanbevelingen:

- Veel kwekers van vis hebben de overstap gemaakt vanuit een andere agrarische sector, vooral om hun activiteiten als agrarische ondernemers te kunnen continueren. Volgens dit onderzoek leidt dit er onder andere toe, dat een duidelijk herkenbare maatschappij-georiënteerde ondernemersstijl afwezig is in de kweekvissector. Echter, elementen van maatschappijgericht ondernemen zijn wel degelijk terug te vinden in de praktijk van viskweken. Zo bouwt de kweekvissector voort op een historie van milieubewust produceren. Dit komt vooral tot uiting in de ontwikkeling van recirculatiesystemen, waardoor er in beperkte mate uitstoot of vervuiling plaatsvindt en water efficiënt wordt gebruikt. Tevens vinden er andere initiatieven op het gebied van duurzaamheid plaats, zoals discussies over dierenwelzijn, voer, energieverbruik enzovoort. De initiatieven blijven echter veelal 'hangen' op individuele bedrijven of binnen een paar machtige groepen en zijn ook redelijk ad hoc. Om deze ervaring en expertise juist verder te benutten, en om duurzaamheid in viskweek te profileren, kan lering getrokken worden uit de Kas van de Toekomst. De Kas van de Toekomst fungeert als een voorbeeld, of gezamenlijke visie, van teelt in de glastuinbouw, waar omheen tal van activiteiten zich ontwikkelen. Een *Kweekvijver van de Toekomst* creëert één aanspreekpunt voor direct belanghebbenden en voor buitenstaanders, met mogelijkheden voor promoties, open dagen, excursies. Een plek, in de vorm van een voorbeeld-bedrijfspark, waar ruimte is voor experimenten en visievorming kan ook resulteren in groter vertrouwen in de sector en tussen de sector en haar maatschappelijke omgeving. Het kan ook een vehikel zijn voor terugkoppeling en meer openheid tussen supermarkten, verwerkers en kwekers, wat nu lijkt te ontbreken in de keten.
- Het merendeel van de paling- en meervalkwekers ziet zich geconfronteerd met dalende prijzen, de dreiging van overproductie en een verzadigde markt. Differentiatie in de markt vindt momenteel vooral plaats op basis van

exclusieve vissoorten, zoals tarbot, of bulksoorten, zoals meerval en paling. Kwekers van paling en meerval hebben weinig prikkels om te investeren in kwaliteitsverbetering, bijvoorbeeld op basis van smaakeigenschappen, dierenwelzijn of milieukeur, omdat de vis ongedifferentieerd op de markt komt. Ook is de consument nog niet goed op de hoogte van het product (kweek) en de productieomstandigheden.

Pilot-projecten zijn een mogelijkheid om te onderzoeken hoe normstelling voor kwaliteit een tandem kan vormen met het ontwikkelen van verschillende marktkanalen. Het ligt voor de hand dat ondernemers zelf hierbij het voortouw nemen; de bijdrage van de overheid kan zich baseren op ervaringen met co-innovatietrajecten. Hierbij kan voortgebouwd worden op ervaringen met het introduceren van marktarrangementen vanuit een specifieke regio, het uitbreiden van het assortiment biologische producten in catering, de interacties met top-koks, of de groeiende vraag vanuit 'institutionele keukens' zoals ziekenhuizen of verzorgingstehuizen. Dit is ook van belang in het kader van het inspelen op de groeiende concurrentie uit het buitenland, waar soms minder strenge regels of eisen gelden.

- De organisatie en aard van belangenbehartiging van viskwekers is een ingewikkeld vraagstuk. De verhoudingen in de keten lijken een versnipperde of geïsoleerde belangenbehartiging in de hand te werken. Vooral de vorm van vereniging tussen kweek en verwerking, nu vaak in de vorm van contracten en integratie, maakt dat niet alle kwekers zich vertegenwoordigd voelen. Ook de situatie dat veel kwekers bezig zijn 'het hoofd boven water te houden' bevordert een collectieve aanpak niet; andere kwekers zijn dan eerder concurrenten. Verder spelen er soortspecifieke vraagstukken, zoals recentelijk de dalende beschikbaarheid van glasaal, die nopen tot een gerichte aanpak. Tegelijkertijd anticiperen viskwekers echter op een groeiende vraag naar vis in het algemeen en ligt een samenwerking of in ieder geval afstemming met kottervissers voor de hand. Bovendien ontwikkelen de Nederlandse en Europese overheden regelgeving die de bewegingsvrijheid en mogelijkheden voor visondernemers beïnvloedt. In de komende twee jaar beogen vervolgprojecten in het kader van het door het ministerie van LNV gefinancierde onderzoeksprogramma 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt' een geïntegreerd ketenperspectief voor vis verder uit te werken. Intermediaire organisaties, zoals kennisinstellingen, kunnen *multi-stakeholder dialogen* organiseren en faciliteren, waarin belanghebbenden de opties voor verbindingen tussen viskweek, visvangst, verwerking en verkoop verder exploreren. Een van de uitdagingen voor een dergelijk proces zou

kunnen zijn om een business plan te ontwikkelen voor investeerders in 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'.

- Bij het stimuleren van innovatie gaan overheden, brancheorganisaties en platforms vaak uit van een ondernemer gericht op innovatie en verandering: de pionier. Dit onderzoek laat zien dat in viskweek meerdere typen van ondernemersstijlen aanwezig zijn. De vraag is of een *gedifferentieerd innovatiebeleid* tot de mogelijkheden behoort, zonder dat daarbij veel tijd en middelen geïnvesteerd worden in een beperkte groep ondernemerstypen. De typologieën van ondernemersstijlen vormen de basis voor de ontwikkeling van drie scenario's of strategieën voor innovatiebeleid: (1) innovatie in geïntegreerde ondernemingen en kennisinstellingen met een doordruppel effect op andere bedrijven; (2) innovatie en kennisverspreiding door het aansturen en ondersteunen van het (informele) netwerk waar viskwekers zich in bewegen; (3) innovatie gericht op de combinatie van viskweek met andere agrarische activiteiten.
- Veel van de geïnterviewde viskwekers hebben het telen van vis op een ad hoc basis geleerd, bijvoorbeeld door het lezen van artikelen in *Aquacultuur*, het volgen van cursussen bij gevestigde kwekers/verwerkers, of gesprekken met collega's. Zij zochten naar kennis en ervaring toen ze wilden overstappen naar een nieuwe sector binnen de agrarische sector; het waren dus al agrarische ondernemers. Om viskweek aantrekkelijk te maken voor jonge, startende ondernemers is het van belang om kennisbeleid te ontwikkelen voor *opleidingstrajecten in het agrarisch onderwijs*. Hierdoor zijn ondernemers minder afhankelijk van de kennis die er ligt bij de paar grote spelers in de sector en zal er ook meer ruimte komen voor nieuwe verbindingen, bijvoorbeeld met andere sectoren en de visserij.
- De interviews laten zien dat het integreren van kweek en verwerking nieuwe kansen biedt voor ondernemers. Het opzetten van een verwerkingsproces vergt echter flinke investeringen in faciliteiten en kennisopbouw. Het stimuleren van *nieuwe, kleinschalige verwerkingsprocessen* kan viskwekers in staat stellen om nieuwe markten te bedienen of de kwaliteit te verbeteren. Dit vergt een geïntegreerde benadering van markt en innovatie, waarbij het van belang is om de huidige netwerken in viskweek, die vooral functioneel zijn voor de aanvoer van vis, uit te breiden met ontwerpers van verwerkingsprocessen en eindgebruikers van vis.

Literatuur

Buurma, J.S., A.J. de Buck, B.W. Klein Swormink en H. Drost, *Innovatieprocessen in de praktijk. Grondslagen voor een eigentijds innovatiedrieluik*. Rapport 6.03.12. LEI, Den Haag, 2003.

Hoefnagel, E., L. Visser en B. de Vos, *Drijfveren van vissers en duurzaam visserijbeheer. Een verkenning*. Rapport 7.04.01. LEI, Den Haag, 2004.

Lauwere, C. de, K. Verhaar en H. Drost, *Het mysterie van het ondernemerschap. Boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij*. IMAG Rapport 2002-02.

NCR Handelsblad, *De paling is geen panda*. Januari 11, 2005.

Ploeg, J.D. van der, *De Virtuele boer*. Van Gorcum & Comp B.V. Assen, 1999.

Roelofs P., C de Lauwere, H. Schoorlemmer en A. Smit, *Vragenlijst & analyseschema voor nulmeting ondernemerschap in geïntegreerde en liologische bedekte en open teelten*. A&F, Wageningen, 2003.

Theeuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel, *Ondernemertypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt*. Rapport 7.02.06. LEI, Den Haag, 2002.

Van Galen, M.A. en F.H.J Bunte, *Innovatie en prestatie. Resultaten van de LEI-Innovatiemonitor*. Rapport 2.03.21. LEI, Den Haag, 2003.

Verstegen J., E. Westerman, P. Ravensbergen en J. Bremmer, *Ondernemen met energie. Gedragsonderzoek naar de drijfveren van glastuinders ten aanzien van energiebesparing*. Rapport 2.03.12. LEI, Den Haag, 2003.