

Ondernemerschap in kweekvis - het samenspel van strategie, innovatie en samenwerking

Birgit de Vos en Sletze Vellema, onderzoekers bij het LEI

Het ministerie van LNV hecht groot belang aan innovatie in aquacultuur, onder andere gestimuleerd vanuit het Innovatieplatform Aquacultuur, en opende dit jaar voor de derde maal een subsidie faciliteit. Het beleid van het ministerie probeert de ondernemer zoveel mogelijk ruimte te geven om te komen tot een duurzame sector. Om dit goed te kunnen doen en de juiste randvoorwaarden neer te zetten is het voor het ministerie van belang te begrijpen wie de ondernemers in de kweekvissector zijn en hoe zij ondernemen. Dit was voor het ministerie de reden om drie instituten van Wageningen UR (LEI, WU en RIVO) hier onderzoek naar te laten doen.

Dit jaar is het rapport uitgebracht over ondernemerschap in de Nederlandse viskweek sector, begeleid door Arjo Rothuis vanuit het ministerie van LNV. In het onderzoek zijn we op zoek gegaan naar hoe ondernemers in de kweekvissector werken en hoe zij omgaan met veranderingen in of eisen uit hun maatschappelijke omgeving. 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.

Stijlen van ondernemen

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?

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. In tabel 1 en 2 worden beide stijlen kort samengevat.

Deze stijlen zijn uiteraard stereotypen; een concrete ondernemer hoeft niet noodzakelijkerwijs in één type te passen maar kan in zijn dagelijkse praktijk een balans zoeken tussen stijlen. Elke ondernemer zal dit op

Groei oriëntatie		Financieel behoudend	Maatschappij gericht
<i>Traditioneel</i> Specialisatie en groei in volume	<i>Nieuw</i> Expansie van bedrijfsactiviteiten Efficiëntie Investerings in Nieuwe soorten	Lage Kosten Overleven en continuïteit bedrijf	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Dierenwelzijn Duurzaamheid
Concurrentie (kostprijs en nieuwe soorten)		Marktevenwicht (belangenbehartiging)	Productontwikkeling (prijs-kwaliteit/niche)

Tabel 1: Verschillende typen van strategische oriëntatie

Vrije kwekers	Contractkwekers	Geïntegreerde kwekers
<i>Behoedzaam</i>	<i>Passief</i>	<i>Actief</i>
Intern gericht/ eigen bedrijf	Geïntegreerd in activiteit verwerkers	Meerdere ketenschakels, aandelen verwerking
Omschakeling vanuit landbouw was uitdaging	Volgen ontwikkeling bij anderen	Initiatiefrijk, gericht op innovatie en visteelt
Behoud van zelfstandigheid, loskomen van regels	Afhankelijk van verwerkers	Samenwerking in regie, initiatief bij regels
Lerenderwijs in eigen bedrijf/ adhoc leren, artikelen in Aquacultuur, voerleverancier	Afhankelijk van externen, training bij extern bedrijf, adviezen van voer- of pootvisleverancier	Kennisacquisitie en lange termijn, formulering innovatiestrategie, investeringen en experimenten

Tabel 2: Het gedrag van de ondernemer in de keten

een specifieke manier doen. Desondanks denken wij dat de stijlen die dit rapport onderscheidt, handvatten bieden voor het begrijpen van verschillen tussen ondernemers. 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 kweekvissector.

Samenwerking in de keten

De positie die de ondernemer inneemt in

de keten en de handelingsruimte die hij/zij 'claimt', hangt in grote mate samen met visie en gedrag ten aanzien van samenwerking. Het rapport constateert 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. Ook 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 visserij sector. 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. 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. Eén van de uitdagingen voor een dergelijk proces zou kunnen zijn om een business plan te ontwikkelen voor investeerders in 'maatschappelijk verantwoord ondernemen', mede omdat op dit moment investeerders aarzelend staan tegenover de kweekvissector.

Innovatie

De kweekvissector is een nog jonge en dynamische sector, waarin veel ondernemers bezig zijn met opstarten en overleven. Er is

nog niet zoveel ruimte om te vernieuwen en te innoveren. 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. 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. 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. Het is opmerkelijk dat terugkoppeling vanuit de markt voor vis het leerproces in de kweekvissector nauwelijks lijkt te voeden; kwekers legden dit grotendeels neer bij de ondernemers actief in verwerking. 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 echter zien dat in viskweek meerdere typen van ondernemersstijlen aanwezig zijn. De uitdaging voor de ontwerpers en uitvoerders van innovatiebeleid, zoals het Innovatieplatform Aquacultuur, is een antwoord te vinden op de vraag hoe zij de verschillende stijlen willen accommoderen in een innovatiestrategie. Werken aan een gezamenlijk leerproces vergt ander beleid dan alleen het stimuleren van vergevorderde ideeën van pioniers. Het is ook van belang te ontdekken of er meerdere innovatietrajecten naast elkaar kunnen bestaan in de sector.

Het gehele rapport is te bekijken op www.lei.nl of bij het LEI in Den Haag te bestellen (tel: 070-3358330, rapport nummer: 2.05.08)