

# **Ondernemerschap en ketensamenwerking in de vissector**

## **Transitie naar duurzaamheid**

Birgit de Vos  
Adriaan Kole  
Conny van der Heijden  
Daniella Stijnen

Projectcode 30238

Mei 2007

Rapport 5.07.04

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

Ondernemerschap en ketensamenwerking in de vissector; Transitie naar duurzaamheid

Vos, B. de, A. Kole, C. van der Heijden en D. Stijnen

Den Haag, LEI, 2007

Rapport 5.07.04; ISBN/EAN: 978-90-8615-150-9

Prijs €14,50 (inclusief 6% BTW) 79 p., fig., tab.

Foto omslag: A. Kole, Agrotechnology & Food Innovations, Wageningen

Dit rapport onderzoekt ondernemerschap en ketensamenwerking in de transitie naar een duurzame Nederlandse vissector. Het laat succes en faalfactoren zien bij de ontwikkeling van duurzame visketeninitiatieven. Deze inzichten leveren de bouwstoffen voor oplossingsrichtingen en innovatie- en stimuleringsbeleid.

This report reviews entrepreneurship and chain collaboration in the transition towards a sustainable Dutch fish sector, and identifies success and failure factors involved in the development of sustainable fish chain initiatives. These insights provide ingredients for possible solutions and innovation and incentive policies.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie.lei@wur.nl](mailto:publicatie.lei@wur.nl)

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [informatie.lei@wur.nl](mailto:informatie.lei@wur.nl)

© LEI, 2007

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.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>Summary</b>	13
<b>1. Inleiding</b>	17
1.1 Achtergrond	17
1.2 Doel- en vraagstelling	18
1.3 Theoretisch kader	19
1.4 Uitvoering onderzoek	22
1.5 Leeswijzer	26
<b>2. Initiatieven</b>	27
2.1 Inleiding	27
2.2 Initiatieven in de visserij	27
<b>3 De rol van ondernemerschap in duurzame visketens</b>	34
3.1 Inleiding	34
3.2 Ondernemersstijlen in theorie	34
3.3 Ondernemersstijlen in de praktijk van visketens	38
3.4 Handelingsperspectieven	43
3.5 Handelingsperspectieven en motieven	47
<b>4. Succes- en faalfactoren bij (duurzame) keteninitiatieven</b>	49
4.1 Inleiding	49
4.2 Succes- en faalfactoren bij duurzame en innovatieve keteninitiatieven	50
<b>5. Oplossingsrichtingen en aanbevelingen voor beleid gericht op een duurzame transitie</b>	60
5.1 Inleiding	60
5.2 Knelpunten	60

5.3 Oplossingsrichtingen	65
5.4 Aanbevelingen voor beleid	72
<b>Literatuur</b>	<b>77</b>

## 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 de regeldruk en administratieve lasten. Tevens stimuleert het ministerie zelfregulering en innovatie. Het Visserij Innovatieplatform (VIP), dat min of meer los van LNV opereert, werkt aan de totstandkoming van een innovatieklimaat waarbinnen de visserij zich ontwikkelt tot een stabiele, duurzaam producerende bedrijfstak die bijdraagt aan de economische ontwikkeling. Deze innovaties zijn gericht op: energiebesparing, vermindering van de aantasting van de natuur en kwaliteitsverhoging.

Samenwerking tussen ketenpartijen, tussen vissers onderling en tussen ketenpartijen en maatschappelijke organisaties zijn belangrijke pijlers voor de geschetste transitie naar een duurzame vissector. Dit onderzoek is een speurtocht naar de ondernemers in de vissector. Wie zijn zij en hoe ondernemen zij? Dit rapport laat zien op welke wijze ondernemers omgaan met signalen uit de maatschappelijke omgeving en op welke punten ze vastlopen als ze de omslag willen maken naar een meer duurzame wijze van produceren en verwaarden.

Dit rapport had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van een aantal personen. Wij willen alle ondernemers die hebben meegewerkt aan de interviews hartelijk danken voor hun enorme openheid naar ons toe. Vooraf dachten wij dat het lastig zou zijn verschillende partijen van hetzelfde initiatief te spreken te krijgen, maar deze angst bleek ongegrond. De openheid was ook verrassend gezien de stadia waarin de initiatieven zich verkeren (sommigen zaten nog in een proces van opstart) en mogelijke angst voor het verspreiden van informatie (in verband met concurrentie) was niet aan de orde.

Tevens willen we de ondernemers bedanken die de moeite hebben willen nemen aan de workshop deel te nemen. Ondanks dat het moeilijk is om op één middag te komen tot concrete aanbevelingen voor zo'n complexe proble-

matiek hebben we de bijeenkomst als zeer leerzaam en nuttig ervaren. Het was goed te merken dat diverse ondernemers zich in hun initiatief gesteund voelden door de aandacht die er op deze wijze aan besteed werd. In het verlengde hiervan willen we Jan Willem van der Schans van het LEI bedanken voor zijn altijd inspirerende feedback en zijn presentatie over ontwikkelingen in andere agrarische sectoren tijdens de workshop. Verder willen we Ton Janssen, tomatenteler en voorzitter van de telersvereniging Tasty Tom, bedanken voor de enthousiaste wijze waarop hij tijdens de workshop zijn verhaal heeft verteld. Tot slot gaat onze dank uit naar Sietze Vellema (LEI), als betrokken dagvoorzitter van de workshop, maar zeker ook als gewaardeerde discussiepartner.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J.C. Blom', written in a cursive style.

Dr. J.C. Blom  
Algemeen directeur LEI



# Samenvatting

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn termen die tegenwoordig veelvuldig gebruikt worden door eenieder die bij de vissector betrokken is. De traditionele productie, maar ook de handel en verwerkingsketen sluiten steeds minder goed aan bij het schaars wordende product vis en bij de maatschappelijke ontwikkelingen. De Nederlandse vissector heeft het momenteel erg moeilijk en is bezig met een transitieproces. De transitie naar een duurzame vissector in Nederland behelst samenhang en evenwicht tussen de drie dimensies people, planet en profit (ook wel mens, milieu en markt genoemd) die de essentie vormen van MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen). Dit rapport laat zien op welke wijze ondernemers met deze veranderingen omgaan en op welke punten ze vastlopen als ze de omslag willen maken naar een meer duurzame wijze van produceren en verwaarden.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV. Zorgen dat het bedrijfsleven kan innoveren is de kernopdracht van de in 2006 verschenen LNV-strategienota *Innovatie = Ondernemen* (ministerie, 2006). Om deze opdracht uit te kunnen voeren moet men op de hoogte zijn van de dagelijkse praktijk van ondernemers: waar lopen ondernemers tegenaan als ze duurzaam willen innoveren? Aan de hand van tien cases is onderzocht hoe de transitie naar duurzame ketens in de praktijk zijn weg vindt. Met deze op de praktijk gerichte benadering maken we een verdiepingsslag in ons onderzoek, door te proberen uit de problemen en successen van actieve ondernemers lessen te leren en aanbevelingen voor generiek beleid te doen. De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld met behulp van vier methoden: 1) literatuuronderzoek; 2) identificatie van duurzame/innovatieve keteninitiatieven; 3) interviews met verschillende ketenpartijen; en 4) een workshop waarbij deze verschillende ketenpartijen bijeen zijn gebracht om te leren van elkaar en samen te kijken naar de toekomst.

In de visserijsector worden momenteel tal van initiatieven ontplooid op het gebied van duurzaamheid, verse visproducten, regionale producten enzovoort. Naar onze mening wordt in de vissector nog te veel gesproken over de rol van de primaire producent in de transitie naar een duurzame visketen. Veranderingen hoeven niet per definitie bij de eerste schakel te beginnen, zo blijkt ook uit de initiatieven die zijn geanalyseerd in dit project. Bovendien is

er sprake van afhankelijkheidsrelaties in de keten, waardoor initiatieven ook elders in de keten gesteund dienen te worden. In onze analyse richten we ons dan ook op de gehele visketen en de rol van alle schakels in de keten: producenten, handel, verwerking, retail en de manier waarop zij samenwerken binnen duurzame initiatieven.

In dit onderzoek hebben we gekeken naar de motieven van ondernemers om te beginnen aan een duurzaam keteninitiatief, hoe de handelingsperspectieven verschillen per ketenschakel en welke succes- en faalfactoren er zijn bij dergelijke keteninitiatieven. Analoog aan andere agrarische sectoren zien we dat ondernemers aan een duurzaam initiatief beginnen vanuit drie motieven: 1) als uiting van waardengedreven ondernemerschap; 2) gebaseerd op welbegrepen eigenbelang; en 3) gebaseerd op verantwoording en dialoog met de samenleving. Wat betreft de schakel die het initiatief neemt, zien we dat de meeste initiatieven worden genomen door de eerste schakel (vissers) of door kleinschalige eindschakels (viswinkels en restauranthouders). Dit zijn niet de schakels die het grootste handelingsperspectief hebben. De motieven om een verandering te initiëren zijn dus sterker dan het ervaren handelingsperspectief. De vissers die het initiatief nemen zijn vaak de hoger opgeleide vissers die goed weten in welk veld ze opereren en waar ze subsidies vandaan kunnen halen. Andere vissers sluiten hier bij aan. Viswinkels of supermarkten hebben rechtstreeks contact met de consument en neigen daardoor waarschijnlijk eerder naar een verandering. Bovendien hebben zij vaak het meeste te maken met negatieve berichtgeving in de media en de kritiek van maatschappelijke organisaties. Dit geldt overigens ook voor de aanvoer. Verwerking en groothandel hebben minder te maken met negatieve publiciteit en hebben ook weinig direct contact met de consument. Dit maakt de urgentie om iets te veranderen minder. We zien wel initiatieven bij de handel die levert aan horeca of zelf ook een winkel erbij hebben. Hoewel de verwerkers/handelaren niet direct zelf het initiatief nemen, kunnen ze wel degelijk invloed uitoefenen.

Deze motieven en handelingsperspectieven zeggen iets over de individuele ondernemer, hoe groot zijn/haar motivatie is, of deze vooral gebaseerd is op eigenbelang, of meer gericht op de samenleving en op de mogelijkheden die een ondernemer ziet vanuit zijn/haar eigen positie in de keten. Het gedrag van de ondernemer wordt hier grotendeels door bepaald; wie weinig mogelijkheden ziet, zal weinig ondernemen. Hoewel deze voorwaarden voor een belangrijk deel het succes van een initiatief kunnen bepalen, zijn er ook een aantal belangrijke knelpunten die samenhangen met de keten. Dit zijn: uitputting van de grondstoffen, vraagsturing en differentiatie, ketensamenwerking, de rol van ondernemers, schaalgrootte en het beleid. Deze aspecten hangen

met elkaar samen en oplossingsrichtingen moeten dan ook integraal benaderd worden en gezocht worden in deze thema's. Deze inzichten leiden tot slot tot enkele aanbevelingen voor het beleid rond duurzaamheid, innovatie en ketensamenwerking.



## Summary

Entrepreneurship and chain cooperation in the fish sector; Transition towards sustainability

Nowadays everyone connected with the fish sector makes frequent use of the terms 'sustainability' and 'corporate social responsibility'. The traditional production operations - as well as the trade and processing chain - are becoming less and less compatible with the increasing scarcity of fish and developments in society.

The Dutch fish sector is going through a very difficult period, and is in the middle of a transition process. The transition towards a sustainable Dutch fish sector relates to cohesion and balance between the three dimensions of people, planet and profit that form the essence of corporate social responsibility. This report explains how entrepreneurs deal with these changes and the problems they encounter when trying to change to a more sustainable form of production and marketing.

This study was commissioned by the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality. The primary assignment of the Ministry's strategy document *Innovatie = Ondernemen* [Innovation = Entrepreneurship (Entrepreneurship in Innovation, 2006)], published in 2006, is to create the conditions required for industry to make innovations. This assignment can be completed only when information about entrepreneurs' everyday practice is available: what problems do entrepreneurs encounter when they try to implement innovations in sustainability? Ten case studies examined how the transition to sustainable chains is carried out in practice. This practice-oriented approach enables us to give extra depth to our investigation by trying to learn from the problems and successes of active entrepreneurs, and by making recommendations for generic policy. The data for this investigation was collected using four methods, namely 1) a literature study; 2) the identification of sustainable/innovative chain initiatives; 3) interviews with various chain parties; and 4) a workshop that brought the various parties in the chain together to learn from each other and to review the future.

Numerous initiatives are currently being developed within the fisheries sector relating to sustainability, fresh fish products, regional products, etcet-

era. We are of the opinion that the fish sector continues to devote too much time to discussions about the role of the primary producer in the transition to a sustainable fish chain. Changes do not necessarily need to start in the first link of the chain, as is also apparent from the initiatives analysed within the scope of this project. Moreover the chain also exhibits a number of dependency relationships, and consequently initiatives taken by other links in the chain also need to be supported. For this reason our analysis extends to the entire fish chain and the role of all links in the chain, namely the producers, trade, processing and retail links, and the manner in which they work together within sustainable initiatives.

This study reviews entrepreneurs' motives for initiating a sustainable chain initiative, how the prospects for action differ in each link and the factors determining the success or failure of chain initiatives of this nature. In analogy with other agricultural sectors, we see that entrepreneurs initiate a sustainable initiative for three reasons: 1) as an expression of values-driven entrepreneurship; 2) based on enlightened self-interest; and 3) based on justification and dialogue with society. Most initiatives are taken by the first link (the fishermen) or by small-scale end links (fishmongers and restaurant owners). These are not the links with the greatest prospects for action. Consequently the motives for initiating a change are stronger than the perceived prospects for action. Fishermen who take the initiative frequently have a higher level of education, are more aware of the field in which they operate and are more familiar with the availability of subsidies. Other fishermen then follow their example. Since fishmongers and supermarkets have direct contacts with consumers they are probably more inclined to make changes. Moreover they are often most frequently confronted with unfavourable reports in the media and criticism from public organisations. The same is also true for fishermen. Unfavourable publicity is less of an issue for fish processors and wholesalers, and they have few direct contacts with consumers; for this reason changes are less urgent in these links. However, we do observe initiatives being taken by trading companies that supply fish to the catering industry or have an in-house retail outlet. Although the processors/traders do not take direct initiatives, they certainly can exert an influence.

These motives and prospects for action are indicative of individual entrepreneurs' attitudes, namely the degree to which they are motivated and whether their motivation is primarily based on personal interests or, alternatively, is focused more on society and the opportunities entrepreneurs perceive from the perspective of their position in the chain. This largely determines the entrepreneurs' conduct; entrepreneurs who perceive few op-

portunities will not be inclined to take many initiatives. Although these conditions can largely determine the success of individual initiatives, the chain is also characterised by a number of bottlenecks, namely the exhaustion of the raw materials, demand-driven operations and differentiation, chain collaboration, the role played by entrepreneurs, scale and policy. These issues are related and consequently an integral approach is required to possible solutions as determined on the basis of these themes. In conclusion, these insights result in a number of recommendations for policy relating to sustainability, innovation and chain collaboration.





# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn termen die tegenwoordig veelvuldig gebruikt worden door eenieder die bij de vissector betrokken is. De traditionele productie, maar ook de handel en verwerkingsketen sluiten steeds minder goed aan bij het schaars wordende product vis en bij de maatschappelijk ontwikkelingen. De Nederlandse vissector heeft het momenteel erg moeilijk. Hoewel de opbrengst van de totale Nederlandse zee- en kustvisserij steeg in 2005 met bijna 2% tot 444 miljoen euro (Taal et al., 2006) zijn de kosten in nog grotere mate gestegen. De gevolgen van de wisselende en met name de afnemende quota zijn groot voor vissers die vissen op deze gequoteerde vissen en hebben ook directe gevolgen voor de hele productieketen. Bovendien spelen andere ontwikkelingen een rol zoals de toenemende vraag naar het op een maatschappelijk verantwoorde wijze vangen van vis waarbij in toenemende mate rekening gehouden moet worden met de effecten op de natuur en op andere functies van de Noordzee, zoals bijvoorbeeld recreatie en het winnen van (duurzame) energie. Historische rechten op exploitatie van de (Noord)zee zijn van minder belang geworden. Op maatschappelijk duurzame wijze exploiteren lijkt de enige weg om te overleven. Om het recht op vissen te behouden is de sector noodgedwongen bezig zich aan te passen.

In toenemende mate zoeken bedrijven daarom naar de invulling van het concept 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO). Daarbij kunnen ze al veel binnen het eigen bedrijf doen. MVO houdt echter niet op bij de 'poort van de fabriek'. Om een MVO-product op de markt te zetten is ook het MVO-gedrag van de voorgaande en opvolgende schakels van betekenis. Bedrijven worden immers ook aangesproken op hun relaties met voorgaande en nakomende schakels. MVO is daarom niet alleen een bedrijfs(interne) aangelegenheid maar vereist voor het vinden van optimale oplossingen en vanwege de eis tot transparantie, samenwerking met andere schakels in de keten (Goddijn en De Vlieger, 2004).

Dit rapport laat zien op welke wijze ondernemers met deze veranderingen omgaan en op welke punten ze vast lopen als ze de omslag willen maken naar een meer duurzame wijze van produceren en verwaarden. Een dergelijke

omslag brengt bijvoorbeeld organisatorische vraagstukken met zich mee wat betreft vergunningen, nieuwe investeringen, marktkansen, omgang met het product, inrichting van de keten enzovoort. Veel onderzoeken binnen de visserijsector zijn gericht op de platvissector. In dit onderzoek komen met name initiatieven met andere vissoorten aan bod. De inzichten kunnen echter generiek worden toegepast en bieden daarom ook aanknopingspunten voor de platvissector.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV en maakt deel uit van een breder project waarbinnen ondernemerschap, duurzaamheid en innovaties binnen de integrale Nederlandse vissector (kottervisserij, visteelt en visketens) worden geanalyseerd. De studies van ondernemerschap in visteelt en (platvis) visserij zijn in 2005 en 2006 afgerond. Met betrekking tot ketenaspecten is in 2005 een eerste verkenning gemaakt op basis van literatuuronderzoek en bij de drie instituten aanwezige kennis, als voorbereiding op het onderzoek in 2006. Het resultaat van deze voorstudie is samengevat in een syntheserapport (Kole et al., 2006). Zie ook paragraaf 1.3.

## **1.2 Doel- en vraagstelling**

Het ministerie van LNV - Directie Visserij is vooral geïnteresseerd in ontwikkelingen en initiatieven die in de sector worden en zijn genomen op het gebied van duurzaamheid. Deze interesse is als volgt toegelicht: in haar nieuwe rol zal de overheid vooral stimuleren en faciliteren. Ze zal niet zelf het initiatief nemen tot nieuwe pilots of initiatieven, maar wil wel de randvoorwaarden scheppen waaronder deze initiatieven kunnen ontstaan en verder geholpen kunnen worden in het ontwikkelingsproces. Zorgen dat het bedrijfsleven kan innoveren is dan ook de kernopdracht van de in 2006 verschenen LNV-strategienota *Innovatie = Ondernemen*. Om deze opdracht uit te kunnen voeren moet men op de hoogte zijn van de dagelijkse praktijk van ondernemers: waar lopen ondernemers tegenaan als ze duurzaam willen innoveren? Aan de hand van tien cases is onderzocht hoe de transitie naar duurzame ketens in de praktijk zijn weg vindt. Met deze op de praktijk gerichte benadering proberen we een verdiepingsslag te maken in ons onderzoek, door te proberen uit de problemen en successen van actieve ondernemers lessen te leren en aanbevelingen voor generiek beleid te doen.

### 1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het verwerven van meer inzicht in het ondernemerschap, het samenspel in de visketen en de processen die nodig zijn om de transitie naar een duurzame vissector van de grond te krijgen. Aan de hand van deze analyses kunnen aanbevelingen gedaan worden over de rol van ondernemers, al dan niet in ketenverband<sup>1</sup>, in dit transitieproces en de rol van de overheid.

In dit onderzoek komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- wat kunnen we zeggen over de ondernemers die betrokken zijn bij innovatieve keteninitiatieven? Hierbij komen aspecten aan bod als: op welke wijze beginnen ondernemers aan een initiatief; wat zijn hun drijfveren; zijn ze goed voorbereid of beginnen ze impulsief; hebben ze een beeld van de maatregelen en/of het beleid waarmee ze te maken krijgen; waar halen ze hun informatie vandaan; waarom loopt de samenwerking in de keten wel of niet; en wat kunnen we zeggen over de verschillen tussen vissers, verwerkers, handelaren en retailers;
- welke succes- en faalfactoren kunnen we onderscheiden als het gaat om duurzame keteninitiatieven?
- welke lessen kunnen we hieruit trekken voor de transitie naar duurzaamheid (bijvoorbeeld, in hoeverre is het mogelijk en/of gewenst om initiatieven op te schalen)?

## 1.3 Theoretisch kader

In deze paragraaf gaan we nader in op drie begrippen die centraal staan in dit onderzoek, namelijk: duurzaamheid, transitie en ondernemerschap.

### 1.3.1 Transitie naar duurzaamheid

Het achterliggende doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de transitie naar een duurzame visserijsector. De maatschappelijke kritiek op de visserijsector neemt toe en ook in de sector is men zich bewust van het feit dat 'dingen anders moeten'. Een aantal visstanden op de Noordzee laten een dalende trend zien, tevens is er sprake van schadelijke invloeden op de rest van

---

<sup>1</sup> We noemen hier de toevoeging 'al dan niet in ketenverband', omdat de keten geen doel op zich is. Hoewel initiatieven die breed gedragen worden door de keten meer kans van slagen lijken te hebben, kunnen uiteraard ook individuele trajecten bijdragen aan de transitie.

het ecosysteem en nemen ook de visserij-inkomsten sterk af vanwege stijgende kosten. Deze ontwikkelingen vragen om een transitie.

De transitie naar een duurzame vissector in Nederland behelst samenhang en evenwicht tussen de drie dimensies People, Planet en Profit (ook wel mens, milieu en markt genoemd) die de essentie vormen van MVO. De zorg voor People is zowel intern (op het eigen personeel) als extern (op de samenleving daarbuiten) gericht. Het gaat om goede arbeidsverhoudingen, een stimulerend sociaal beleid en bijdragen aan de kwaliteit van de directe leefomgeving ([www.globalance.nl](http://www.globalance.nl)). Ook ethiek (dierenwelzijn) speelt hier een rol. Voor de visserijgemeenschap speelt hier ook het cultuurhistorische belang. De visserij bepaalt voor een groot gedeelte het gezicht van bijvoorbeeld Scheveningen of Urk. De zorg voor Planet houdt in dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Voor de visserij en aquacultuur gaat het om een exploitatie van natuurlijke hulpbronnen die op lange termijn vol te houden is. Hierbij gaat het niet alleen om het effect van de visserij op de visstand, maar op het gehele ecosysteem (ecosysteembenadering). De zorg voor Profit betreft de waardeschepping door het voortbrengen van goederen en diensten en door het scheppen van werkgelegenheid en bronnen van inkomensverwerving ([www.globalance.nl](http://www.globalance.nl)). Voor de visserijsector houdt dit in dat visproductieketens voldoende waarde genereren om te kunnen blijven bestaan, met een stabiele productiviteit. Dat vraagt om een flexibele organisatie, die op een veranderende vraag in kan spelen (Kole et al., 2006).

Het doel is duidelijk, de weg er naartoe is alleen niet eenvoudig. De term transitie geeft dit eigenlijk al aan: een transitie is een fundamentele verandering in de manier waarop problemen worden beschouwd, een drastische verandering in de reflectie op zijn/haar eigen rol als stakeholder en een lange termijnperspectief (onder andere Poppe, 2007).

In de literatuur wordt deze term de laatste vijf jaar steeds meer gebruikt. Vanuit beleidsoogpunt wil men graag weten of transities of de snelheid ervan te sturen zijn en op welke manier dit zou moeten. De literatuur ten aanzien van transities is divers. Er is bijvoorbeeld aandacht voor de generieke kenmerken van een transitie en de verschillende stadia die in dit proces kunnen worden onderscheiden (Rotmans et al., 2001; Dirven et al., 2002; Selnes en Aalders, 2005; Poppe et al., 2006) maar ook is er aandacht voor de specifieke rol van de primaire ondernemer in het transitieproces, al dan niet in relatie tot de rest van de keten (onder anderen De Lauwere et al., 2006; Wiskerke en Van der Ploeg, 2004 en Van der Schans, 2004). Tevens wordt er geschreven

over de rol van verschillende actoren in het transitieproces (De Vos en Hoefnagel, 2007).

De genoemde literatuur is echter voor een groot deel geschreven vanuit een meer generiek oogpunt of vanuit de optiek van de primaire ondernemer. In dit onderzoek richten we ons ook op de visies en het daadwerkelijke gedrag van alle schakels in de visketen. Om effectief samen te kunnen werken heb je immers ook inzicht nodig in de visies van anderen.

### 1.3.2 Ondernemerschap

In dit onderzoek gaat het om de rol die ondernemers spelen in de transitie naar een duurzame visserij. Het ministerie van LNV ziet innovatie als de manier waarop duurzaamheid bereikt kan worden en je bent een ondernemer als je kunt innoveren. Innovatie wordt daarmee gelijkgesteld aan (vernieuwend) ondernemerschap (*Ondernemen in innovatie* (10) 2006). Dit blijkt ook uit het onlangs ingestelde Visserij Innovatie Platform. Op deze manier hangt ondernemerschap dus af van de definitie die gehanteerd wordt voor innovatie. Volgens een rapport van de MDW-werkgroep (marktwerking, deregulering en wetgevingskwaliteit) kan dit vernieuwende ondernemerschap allerlei vormen aannemen, zoals verbreding van de landbouw (denk aan zorgboerderijen, agro-toerisme, natuurbeheer, recreatie enzovoort), het aanboren van nieuwe afzetmarkten, het anders vermarkten van producten (streekproducten, ander label enzovoort), procesinnovaties en het overstappen op nieuwe gewassen (zie hoofdstuk twee voor de verschillende vormen). De LEI-studie *Eureka* (P. Dieren et al., 2000) richt zich op meer traditionele vormen van innovatie (product en procesinnovaties) waarbij dan de ondernemers ingedeeld worden in vier typen bedrijven: de innovatoren, de vroege volgers, de late volgers en de niet-volgers. In deze studie zijn andersoortige vernieuwingen (bedrijfsverbreding bijvoorbeeld) grotendeels buiten schot gebleven (MDW-werkgroep, 2003).

Van der Ploeg et al. (2004) maken onderscheid tussen innovatie en 'novelties'. Innovaties borduren hier voort op de huidige stand van zaken en ontstaan vanuit een incrementeel proces. Het gaat om kleine voorwaartse stapjes binnen van te voren bepaalde grenzen. Bij 'novelties' gaat het om radicale innovaties die vaak in tegenspraak zijn met het heersende regime.

Het lijkt erop dat door de visserijsector (inclusief de Directie Visserij binnen het ministerie van LNV), de meer traditionele definitie gehanteerd wordt. Verbreding, het aanboren van nieuwe afzetmarkten en het anders ver-

markten van producten zijn nog geen gemeengoed in deze sector en als het wel plaatsvindt, is er relatief weinig aandacht voor.

In dit onderzoek hanteren we de meer brede definitie van innovatie. De tien cases laten zien dat ondernemers op verschillende vlakken en op verschillende manieren bezig zijn te innoveren. Ze zijn actief bezig met veranderingen in de keten of in elk geval op hun eigen bedrijf, soms uit ideële overwegingen, soms ook omdat ze zich gedwongen voelen, maar altijd met een duidelijk motief. Deze ondernemers zijn te vinden in alle lagen van de keten en de initiatieven die zij ontplooiën gaan vaak gepaard met vallen en opstaan.

Ondernemerschap wordt verder onder de loep genomen, zowel theoretisch als vanuit de praktijk van ons onderzoek, in hoofdstuk 3 van dit rapport.

## **1.4 Uitvoering onderzoek**

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld met behulp van vier methoden: 1) literatuuronderzoek; 2) identificatie van duurzame/innovatieve keteninitiatieven; 3) interviews met verschillende ketenpartijen; en 4) een workshop waarbij deze verschillende ketenpartijen bijeen zijn gebracht om te leren van elkaar en samen te kijken naar de toekomst.

In de volgende subparagrafen zullen de verschillende onderdelen toegelicht worden.

### **1.4.1 Literatuuronderzoek**

*Synthese: Identificatie van succes- en faalfactoren bij duurzame keteninitiatieven*

Het bestuderen van de literatuur heeft plaatsgevonden in 2005 en is beschreven in een synthese (Kole et al., 2006). Deze synthese bestond uit een kennisinventarisatie door middel van deskresearch. De uitkomsten zijn beschreven in de vorm van een karakterisering van de Nederlandse vissector, identificatie van commercieel de belangrijkste visketens in Nederland, de stand van zaken met betrekking tot duurzaamheid, MVO en vraagsturing in food-ketens. De synthese bevat onder andere een inventarisatie van voor Nederland relevante visketens en een evaluatie van keteninitiatieven die eerder zijn uitgevoerd in het kader van AKK en KLICT. Meest relevant voor dit onderzoek is dat de synthese onder andere leidt tot een lijst van cruciale faal- en succesfactoren

die bepalen of duurzame keteninitiatieven kansrijk zijn en een bijdrage kunnen leveren aan een transitie naar een duurzame sector.

Uitgangspunt bij de synthese is dat binnen de Nederlandse visserij een noodzaak bestaat tot een transitie naar duurzame en vraaggestuurde waardeketens, die in staat zijn zich aan te passen aan de markt. De opbouw en de dynamiek van de visketens is niet fundamenteel anders dan in andere foodsectoren. Wel blijkt bij nadere beschouwing dat de Nederlandse vissector erg divers is. Het zijn eigenlijk verschillende parallelle ketens die alle verschillend zijn in termen van herkomst van de grondstof, opbouw van de keten, regio en bestemming van de eindproducten. De invloed van de nationale overheid op duurzaamheidvraagstukken in de integrale keten is beperkt voor de (commercieel) belangrijkste visketens die beginnen of eindigen in het buitenland.

De vissector kan dus gebruik maken van kennis van duurzaamheid en vraagsturing in food-ketens die in de afgelopen periode in andere sectoren is ontwikkeld. Het verslag beschrijft onder meer de rol van consument/burger, bedrijf en overheid. Geconcludeerd wordt dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in veel food-ketens nog een uitdaging is, waarbij de rol van verwerkende sectoren vaak passief is (de 'stuck in the middle' die voldoet aan eisen van de klant). De synthese presenteert de stand van zaken met betrekking tot vraagsturing in food-ketens en voorwaarden voor transitie naar duurzaamheid door middel van vraagsturing.

De synthese heeft geresulteerd in een aantal criteria voor succesvolle keteninnovaties. Kritische succesfactoren voor oplossingsrichtingen om te komen tot een duurzame sector, zijn: ketenorganisatie; kostenefficiëntie; vraagsturing; het vermogen zich aan te passen aan een veranderende markt; ecologische, economische en maatschappelijke duurzaamheid; commitment; en actief beleid. Vooralsnog blijken een goede marktorientatie, commitment van betrokken ondernemers, realistische controle- en garantiesystemen en ketenbreed draagvlak de belangrijkste garanties voor keteninnovaties die succesvolle antwoorden hebben opgeleverd voor specifieke sectorproblemen. Het wordt duidelijk dat faciliterende beleidsmaatregelen hierbij aan zullen moeten sluiten. De geselecteerde succesfactoren zullen worden gebruikt als criteria voor de duurzaamheidsinitiatieven in de visketen die in dit rapport uitgediept zullen worden. Deze criteria vormen de basis voor dit onderzoek en komen uitgebreider aan bod in hoofdstuk vier.

#### 1.4.2 Identificatie praktijkvoorbeelden: initiatieven uit de visketen

Voor dit onderzoek zijn tien ketensamenwerkingsinitiatieven in de visketen uitgekozen om te analyseren volgens het theoretische kader zoals hiervoor beschreven in paragraaf 1.4.1 (voor een schema met een korte beschrijving van de initiatieven zie tabel 2.1). De initiatieven zijn primair geselecteerd op het aspect duurzaamheid in de ruime zin van het woord. We zijn er daarbij van uitgegaan dat ook initiatieven gericht op vraagsturing, productdifferentiatie en nieuwe ketensamenwerking uiteindelijk een bijdrage zullen leveren aan de overgang naar een duurzame sector.

De gekozen initiatieven zijn niet uitputtend, wel hebben we geprobeerd een zo groot mogelijke variëteit aan initiatieven bij elkaar te krijgen. De aspecten waarop we gelet hebben bij deze selectie zijn: schaalgrootte, soort product, geïnitieerd vanuit verschillende ketenpartijen, regio en mate van succes (voor zover zichtbaar). De initiatieven zijn verzameld via ons eigen netwerk, de geïnterviewde ondernemers en via berichtgeving in de media. De meeste initiatieven betroffen Nederlandse bedrijven, zij het dat sommige daarvan wel internationaal actief zijn.

#### 1.4.3 Interviews met de betrokken ondernemers

Om de initiatieven te kunnen analyseren zijn per initiatief drie tot vier interviews gehouden met verschillende betrokkenen. Bij voorkeur (en voornamelijk) waren dit ondernemers van verschillende schakels, maar soms ook andere betrokkenen, zoals vertegenwoordigers van visserijorganisaties, maatschappelijke organisaties of onderzoeksinstituten. Doordat ondernemers van verschillende schakels zijn geïnterviewd kregen we goed zicht op het functioneren van het initiatief en de samenwerking tussen de verschillende (keten) partijen. Bovendien ervaart elke schakel andere knelpunten. Op deze manier kon een breed overzicht verkregen worden. Het doel van de interviews was:

- het achterhalen van informatie omtrent de wijze van ondernemen;
- het achterhalen van de visie van de initiatiefnemers op duurzaamheid;
- het achterhalen van informatie om in te kunnen schatten in hoeverre het initiatief duurzaam is, op maatschappelijk, economisch en ecologisch gebied;
- het achterhalen van motieven en drijfveren achter de initiatieven;
- het registreren van betrokken partijen en netwerken/ afzetketens;
- het achterhalen van informatie omtrent de ketenorganisatie;
- het identificatie van knelpunten en mogelijke oplossingen;



- identificatie van mogelijke succesfactoren;
- inzicht te krijgen in de scope van het initiatief (is het bijvoorbeeld geschikt en/of gewenst om op termijn op te schalen).

#### 1.4.4 Workshop

Naast het literatuuronderzoek en de interviews heeft er een workshop plaatsgevonden op 12 oktober 2006. In deze workshop is de verkregen informatie uit de interviews en de literatuur toegepast en verder uitgewerkt. Voor deze workshop zijn alle geïnterviewde ondernemers van duurzame/innovatieve keteninitiatieven in de vissector uitgenodigd, waarbij ook gestreefd is naar een grote mate van heterogeniteit (verschillende ketenpartijen, grote/kleine bedrijven, producttype enzovoort). Daarnaast waren enkele ondernemers aanwezig die niet waren geïnterviewd, maar die wel bezig zijn met vergelijkbare initiatieven. Tevens was de opdrachtgever aanwezig.

Het doel van de workshops was:

- uitwisseling van ervaringen uit de praktijk;
- bespreking van wensen en knelpunten en het formuleren van oplossingsrichtingen;
- uitwerken van toekomstvisies en streefbeelden voor viswaardeketens die gebaseerd zijn op duurzaamheid;
- bespreken van de mogelijke rol van een faciliterende overheid.

Tijdens de workshop zijn drie benaderingen gebruikt om de genoemde doelen te bereiken:

- brainstorm (wat heb je van de ander nodig?);
- werken vanuit analogieën (wat kunnen we leren van andere sectoren?);
- definiëren van strategieën en acties.

Om deelnemers te inspireren tot het maken van een 'actieplan' om te komen tot een duurzame visketen stond het eerste deel van de middag in het teken van 'lessons to be learned'. Deelnemers kregen materiaal aangereikt in de vorm van enkele analogieën. De analogieën bestonden uit voorbeelden van oplossingen uit andere sectoren waar duurzaamheids- of andere sectorbrede problemen bestonden die lijken op de problemen binnen de visserijsector. De deelnemers werden zo uitgedaagd vanuit deze herkenbare analogieën parallellen te trekken met de vissector. Dit kon zowel betrekking hebben op kansen (positief) als valkuilen (negatief), en levert daarmee do's en don'ts op. De centrale vraag bij het beluisteren van de analogieën was:

'Kan wat er gebeurd is in analogie X, ook gebeuren in de vissector, en wat kan ik hieruit leren voor de vissector?'

Het doel was om door deze aanpak deelnemers te inspireren hun referentiekaders los te laten en daardoor nieuwe mogelijkheden te zien. Vanuit de nieuwe mogelijkheden kan dan weer gefilosofeerd worden over de betekenis daarvan voor de vissector.

Met name uit de brainstorm kwamen vanuit de ondernemers drie belangrijke 'uitdagingen' naar voren:

- hoe zorgen we voor voldoende vis;
- hoe zorgen we dat consumenten duurzame vis ook kopen;
- hoe kunnen duurzame ketens zich onderscheiden? Hoe kan de sector vernieuwend overkomen en goodwill kweken bij het publiek?

Deze vragen zijn besproken in drie verschillende groepen. De thema's die de groepen besproken hebben dekken grofweg de waardeketen: aanvoer of productie, het marktkanaal, en de doelgroep of eindgebruikers. De deelnemers fungeerden in dit kader als een soort adviesraad die ons als onderzoekers/overheid adviseerde (zie De Vos et al., 2006).

## **1.5 Leeswijzer**

Dit rapport bestaat hierna nog uit vier hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk volgt een beschrijving van de tien geanalyseerde (keten) initiatieven aan de hand van een aantal algemene kenmerken. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de rol van ondernemerschap in duurzame visketens. Aan de hand van de theorie in combinatie met de praktijk worden de handelingsperspectieven van ondernemers in verschillende schakels als het gaat om MVO-gedrag toegelicht. In hoofdstuk vier worden de knelpunten en succesfactoren, zoals ze uit de interviews naar voren zijn gekomen, afgezet tegen de zeven criteria voor succesvolle ketens (Kole et al., 2006). Getracht wordt om duidelijk te maken wat de relevantie is van deze factoren voor de transitie naar een duurzame vissector. De ervaringen van de ondernemers in de praktijk staat hierbij nadrukkelijk voorop. Ten slotte bieden alle hoofdstukken, de interviews en de workshop aanknopingspunten voor een aantal oplossingsrichtingen met daaruit voortvloeiende aanbevelingen, welke worden beschreven in het laatste hoofdstuk. De aanbevelingen hebben zowel betrekking op ondernemers in de vissector, als op de overheid.

## 2. Beschrijving initiatieven

### 2.1 Inleiding

In de visserijsector worden momenteel tal van initiatieven ontplooid op het gebied van duurzaamheid, verse visproducten, regionale producten enzovoorts. Naar onze mening wordt in de vissector nog te veel gesproken over de rol van de primaire producent in de transitie naar een duurzame visketen. Veranderingen hoeven niet per definitie bij de eerste schakel te beginnen, zo blijkt ook uit de initiatieven die zijn geanalyseerd in dit project. Bovendien is er sprake van afhankelijkheidsrelaties in de keten, waardoor initiatieven ook elders in de keten gesteund dienen te worden. In onze analyse richten we ons dan ook op de gehele visketen en de rol van alle schakels in de keten: producenten, handel, verwerking, retail en de manier waarop zij samenwerken binnen duurzame initiatieven.

### 2.2 Initiatieven in de visserij

In tabellen 2.1 en 2.2 worden de tien initiatieven die in dit onderzoek zijn onderzocht, geanalyseerd, samengevat aan de hand van een tiental kenmerken. Het doel hiervan is om aan de hand van deze kenmerken de initiatieven met elkaar te vergelijken. Met de keuze van de initiatieven hebben we gelet op een zo groot mogelijke diversiteit. In de volgende subparagrafen worden de kenmerken nader toegelicht.

#### 2.2.1 Soort initiatief

De initiatieven die zijn geselecteerd voor dit onderzoek richten zich op duurzaamheid (people, planet, profit), een andere manier van werken, kleinschaligheid, gemengde bedrijven en nieuwe afzetkanalen (streekproducten, seizoensproducten, 'nieuwe' vissoorten, kwaliteit, ambachtelijkheid en versheid). Dit zijn nieuwe ontwikkelingen in de visserij die we ook al in de landbouw zagen.

Tabel 2.1 Keteninitiatieven in de visserij op het gebied van duurzame en/of verse vis

Kenmerk	Waddengoud	Geïntegreerde wadvisserij	Biologische zalm	Zeeuwse kreeft	Gamba viswinkel
Soort initiatief (duurzaam, regio, vers)	De Waddengroep streeft naar certificering van vissers die zich houden aan Waddengoud duurzaamheidscriteria: duurzame, streekgebonden kwaliteitsvis	Regio, vers, kleinschalig, flexibel, gemengde bedrijven, duurzaam, seizoensproduct	Biologisch geteelde zalm uit Shetland (gerookt en gravad lax)	VangstRegistratie (vrouwjes en kleintjes terugzetten), streek, exclusief, seizoensproduct	Stippen-systeem volgens Goede visgids
Doelgroep	Natuurvoedingskanaal/ biologische boerenmarkt	Exclusieve restaurants, mensen die nieuwe regionale producten willen proberen	Natuurvoeding, biologisch, steeds meer supermarkten vanwege afzetuitbreiding handel	Restaurants, speciaalzaken	Consument die zich wil laten informeren over duurzame vis en bereid is meer te betalen
Vissoort	Harder, zeebaars, garnalen	Harder, zeebaars, paling, spiering (oesters, kokkels)	Zalm (haring, makreel)	Kreeft	Alles
Schaal	Kleinschalig	Kleinschalig	Kleinschalig	Kleinschalig	Kleinschalig
Startjaar	2005	2003	2005/2006	2000	2004
Aantal betrokken schakels	3	3	7	3	1
Initiatief schakel	Waddengroep en vissers	Visser/adviseur	Winkel zilte producten	Culinaire wereld	Winkel
Andere betrokken partijen	Waddengroep Agro Eco consultancy Stichting de Noordzee	Marketing-Bureau Imares Provincie Groningen NLTO	NLTO Eco impuls	SPOK, Stichting keurmerk Zeeuwse kreeft, Provincie Zeeland, Task Force MKB Onderzoekers	Geen
Subsidie?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
Nationaal/internationaal	Nationaal	Nationaal	Internationaal	Nationaal	Nationaal

Tabel 2.2 Keteninitiatieven in de visserij op het gebied van duurzame en/of verse vis

Kenmerk	Duurzame vis retail Laurus (MSC)	MSC-zalm	Mosselzaadinvang	Verse vismarkt Wieringen	Silver sealed
Soort initiatief (duurzaam, regio, vers)	De supermarkt ondersteunt en stimuleert de keten van een aantal mainstream vissoorten om een MSC certificaat te krijgen en deze te kunnen verkopen in de supermarkten	Wilde zalm uit Alaska met het MSC-keurmerk. In Nederland gerookt bij een ambachtelijke rokerij	Duurzamer vanwege mindere verstoring van het ecosysteem (onder andere geen bodembe-roering)	Zeeverse vis wordt rechtstreeks van het schip op deze markt verkocht (van Wieringer vissers). Tevens rondvaarten, cursussen nettenboeten en koken	De laatste trek van vrijdag wordt apart gehouden en verkocht als extra verse vis
Doelgroep	De consument die in de supermarkt duurzame vis wil kopen	De consument die bereid is behoorlijk wat extra te betalen voor een duurzaam en vers kwaliteitsproduct en Nederlandse winkels die MSC- vis willen verkopen. Verder exclusieve horeca en catering	Het is nog geen onderscheidend product. Verkoop in Nederland, België, Duitsland en Denemarken, supermarkten en horeca	Liefhebbers, dagjesmensen, toeristen en locals die geïnteresseerd zijn in verse vis en het verhaal er omheen.	Oorspronkelijk dachten men aan supermarkten
Vissoort	Haring, tropische garnaal en zalm	Zalm	Mosselen	Schol, tong, kabeljauw, bot en wijting tot garnalen, langoustines, zee-duivel, poon en mosselen	Schol en tong
Schaal	grootschalig	grootschalig	kleinschalig	kleinschalig	kleinschalig

*Tabel 2.2 Keteninitiatieven in de visserij op het gebied van duurzame en/of verse vis (vervolg)*

Kenmerk	Duurzame vis retail Laurus (MSC)	MSC-zalm	Mosselzaadinvang	Verse vismarkt Wieringen	Silver sealed
Startjaar	2006	2005	2003	2004	1999
Aantal betrokken schakels	3	4	2	2	3
Initiatief schakel	Retail (samen met ver- werking)	Groothandel/winkel	Vissers	Afslag	IJmuidense ondernemer Handel/verwerking
Andere betrokken partijen	NGO's, LEI	MSC	Overheid Imares	ministerie van EZ Provincie LEI Vrijwilligers Afslag	geen
Subsidie? Nationaal/ internationaal	nee Internationaal	nee Internationaal	ja (beginstadium) Nationaal	ja Nationaal	nee Nationaal

### 2.2.2 Doelgroep

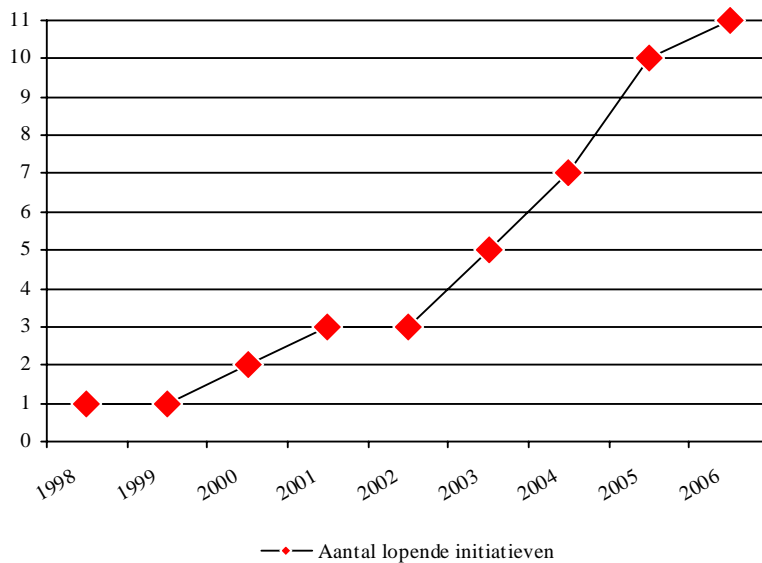
De consument waar men zich op richt is over het algemeen niet de doorsnee consument die zijn/haar vis in de supermarkt koopt. Het zijn consumenten die vis kopen in exclusieve restaurants, tijdens toeristische dagtochtjes, in speciaalzaken en bij ambachtelijke rokerijen. Het 'verhaal erachter' is voor deze consument belangrijk.

### 2.2.3 Vissoort

De vissoorten waar men zich op richt zijn aan de ene kant de meest geconsumeerde vissoorten zoals zalm, haring, en tropische garnalen en aan de andere kant juist 'nieuwe' vissoorten zoals: harder, spiering en oesters.

### 2.2.4 Schaal

De meeste initiatieven die zich ontplooiën zijn (nog) kleinschalig van aard. Opschaling is nog niet aan de orde, maar soms ook niet wenselijk vanwege de eindigheid van de hulpbron. Het voordeel van MSC-gecertificeerde vis is dat het hier wel gaat om grootschalige afzet van vis. Dit komt omdat hele visserijen gecertificeerd zijn.



Figuur 2.1 Grafische weergaven van de cumulatieve spreiding van de initiatieven uit het onderzoek, naar beginjaar

### 2.2.5 Startjaar

Het merendeel van de ondernemers is de laatste 2 à 3 jaar van start gegaan met zijn/haar initiatief (zie figuur 2.1). Er is in deze studie voor gekozen om recente initiatieven te analyseren, om zicht te krijgen op, met name het proces dat speelt bij de opstart en het verdere verloop van keteninitiatieven. Het komt overigens wel vaak voor dat de ideeën al langer leefden voordat men er daadwerkelijk mee aan de slag ging. Om aan de slag te gaan moet de juiste setting gecreëerd zijn.

### 2.2.6 Aantal betrokken schakels

De op het binnenland gerichte initiatieven hebben meestal te maken met drie schakels in de keten: vissers/kwekers, handel/verwerking en retail. De internationale ketens zijn groter, maar we zien dat ook deze bewegen naar kortere ketens. Doordat veel ondernemers ook gebruik maken van een consultant zouden we deze stap ook als een aparte 'schakel' kunnen opnemen. Ze maken weliswaar geen direct deel uit van de productieketen, maar het is wel een stap in het totale proces dat door sommige bedrijven geïntegreerd wordt en door anderen juist uitbesteed. De vraag is wel of de kosten hiervoor door de hele keten gedragen worden.

### 2.2.7 Wie neemt het initiatief

Waarom beginnen ondernemers aan een initiatief en kunnen we iets zeggen over de schakel in de keten die het meeste initiatieven ontplooit? De reden voor ondernemers om te beginnen wordt nader besproken in het volgende hoofdstuk. Wat betreft de schakel die het initiatief neemt, zien we dat het de meeste initiatieven worden genomen door de eerste schakel (vissers) of de laatste schakel (voornamelijk winkels).

### 2.2.8 Andere betrokken partijen

Een initiatief wordt meestal niet alleen door ondernemers opgezet. Vaak vragen ze hulp van maatschappelijke partijen, adviseurs en overheden. Bijvoorbeeld in de vorm van subsidie (aanvragen) en vergunningen. Het gebeurt ook dat onderzoekers of ambtenaren ondernemers een bepaalde kant op sturen. Zo geeft ook een van de geïnterviewden aan:



'Vissers zijn geïnteresseerd geraakt doordat ze van alle kanten horen dat het zo niet anders kan en dat vinden ze zelf ook. Iedereen (ministerie, onderzoekers) adviseert ons naar ... te gaan, omdat je dan een grotere kans hebt dat je door mag blijven gaan. Het is belangrijk om je aan te sluiten bij iemand die goed kan lobbyen, individueel red je het niet meer, dat zegt het ministerie ook.'

Het is wel zaak dat men zich niet afhankelijk heeft gemaakt van andere partijen, zodat het project geen gevaar loopt wanneer de subsidie stopt.

#### 2.2.9 Subsidies

Het merendeel van de initiatieven ontvangt subsidie in een bepaald stadium van het traject. Allen geven echter aan dat de subsidie maar een (klein) deel van de investeringen dekt. De ondernemers geven daarbij aan dat het hen vooral veel tijd en energie kost om een dergelijk initiatief op te zetten en verder te brengen.

#### 2.2.10 Nationaal/internationaal

De meeste van de geanalyseerde initiatieven richten zich op de markt voor lokale producten. Het hele proces (van vangst/kweek tot verkoop) vindt plaats binnen de nationale grenzen. Alleen de meer grootschalige MSC-gecertificeerde visketen of de nog kleinschalige biologisch gekweekte visketen zijn internationaal georiënteerd. Het gaat hier met name om zalm als meest geconsumeerde vis.

## 3. De rol van ondernemerschap in duurzame visketens

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we nader in op stijlen van ondernemen van verschillende partijen in de visketen, om te zien hoe ondernemers, van primaire producenten tot en met retail, omgaan met veranderingen in de maatschappelijke omgeving. Bijzonder is daarbij dat de ondernemers die in ons onderzoek aan bod komen, zich reeds onderscheiden van een grotere groep ondernemers in de Nederlandse visserijsector, namelijk in de zin dat ze zich bewust zijn van het belang van duurzaamheid in relatie tot de toekomst van de visserijsector. Alle ondernemers die in ons onderzoek zijn geïnterviewd zijn in meer of mindere mate betrokken bij één of meerdere duurzaamheidsinitiatieven in de visketen. Dat de stijl van ondernemerschap en de motieven voor handelen daarbij nog kunnen verschillen zal blijken uit dit hoofdstuk.

Achtereenvolgens wordt in paragraaf 3.2 nader ingegaan op verschillende ondernemersstijlen in theorie, waarna in paragraaf 3.3 deze theorie wordt gespiegeld aan de resultaten uit ons onderzoek. In paragraaf 3.4 wordt nader ingegaan op de verschillende handelingsperspectieven voor partijen in de keten, waarna dit hoofdstuk wordt afgesloten met een concluderende paragraaf 3.5.

### 3.2 Ondernemersstijlen in theorie

Ondernemerschap kan op diverse manieren onderzocht en gekenschetst worden. Uit eerder onderzoek naar ondernemerschap in viskweek (De Vos et al., 2005), waarin ten aanzien van ondernemerschap wordt voortgebouwd op onderzoek van De Lauwere et al., 2002; Theeuws et al., 2002 en Verstegen et al., 2003, is gebleken dat in de typen zoals in figuur 3.1 ondernemers op basis van strategische oriëntatie onderscheiden kunnen worden (zie ook hoofdstuk 1).

Focus op groei		Focus op overle-	Focus op maatschappe-
Traditionele	Nieuwe groeiers	ven/financieel behou-	lijke oriëntatie
groeiers		dend	
investeren in duurzaamheid is continuïteit van bestaande bedrijfsprocessen.	investeren in duurzaamheid vanwege de mogelijkheden in de markt, niet omdat het nodig is om te overleven.	Investeren in duurzaamheid c.q. koers wijzigen omdat de huidige bedrijfsvoering niet of net genoeg oplevert.	Investeren in nieuwe mogelijkheden, enkel en alleen uit (maatschappelijke) overtuiging dat het duurza(a)m(er) moet.

*Figuur 3.1 Ondernemersstijlen in de viskweek*

Daarnaast onderscheidt Van der Schans et al. (2002), op basis van literatuur ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen, een drietal motieven voor MVO:

1. MVO als uiting van waardengedreven ondernemerschap (gebaseerd op persoonlijke normen en waarden);
2. MVO gebaseerd op welbegrepen eigenbelang (risico en reputatie management);
3. MVO gebaseerd op verantwoording en dialoog met de samenleving (corporate citizenship).

#### *Ad 1. MVO als vorm van waardengedreven ondernemerschap*

Hierbij gaat het om een vorm van ethisch of sociaal verlicht ondernemen, waarbij persoonlijke waarden en normen van ondernemers centraal staan in de bedrijfsstrategie. Het voordeel van een dergelijke motivatie voor MVO is dat ze nauw aansluit bij de persoonlijke overtuigingen van de ondernemers zelf. Dit mobiliseert extra aandacht, energie en creativiteit om de persoonlijke normen en waarden ook daadwerkelijk in de ondernemingsstrategie te integreren.

Het nadeel van deze motivatie voor MVO is evenwel dat een onderneming in een maatschappelijke context opereert, waarin belanghebbenden van de onderneming mogelijk andere waarden belangrijk vinden dan de waarden die bij de betreffende ondernemers hoog in het vaandel staan. Dit betekent in de praktijk dat, in de discussies van de onderneming met haar belanghebbenden ('stakeholders'), een maatschappelijk verantwoorde afweging van diverse, vaak uiteenlopende waarden en belangen tot stand moet komen die vervolgens moet worden vertaald in de strategie van de onderneming.

Een ander minder sterk punt van op persoonlijke normen en waarden gebaseerde vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat de continuïteit van de initiatieven en strategie in gevaar kan komen wanneer de betreffende personen de onderneming verlaten of op andere posities komen.

#### *Ad 2. MVO als uiting van welbegrepen eigenbelang*

Bedrijven kunnen zich profileren met MVO vanuit een vorm van welbegrepen eigenbelang, dat wil zeggen omdat ze er op de lange termijn beter van denken te worden. Daarbij kan het achterliggende motief zijn het beschermen c.q. versterken van het maatschappelijke imago van het bedrijf, omdat ze hierdoor in een betere relatie komen te staan met belangrijke 'stakeholders' van wiens steun men afhankelijk is voor de continuïteit van de onderneming (het zogenaamde reputatiemechanisme). Zo kan een onderneming die negatief in de maatschappelijke belangstelling komt te staan problemen krijgen met het aantrekken van goed gekwalificeerde werknemers, consumenten zouden over kunnen gaan tot het boycotten van producten of dienstverlening van de onderneming, of (lokale) overheden zouden moeilijk kunnen gaan doen als het gaat om vergunningverlening en -handhaving. Anderzijds kan een ander achterliggend motief zijn dat ondernemingen met MVO in principe een concurrentievoordeel kunnen bereiken door in samenspraak met belanghebbenden met maatschappelijke thema's bezig te zijn, ten opzichte van bedrijven die dit niet doen.

Nadelen van deze motivatie voor MVO zijn allereerst, dat het gevaar bestaat dat het (her)interpreteren van min of meer gangbare strategische keuzen in termen van MVO (en dit als zodanig communiceren) een zeker risico met zich mee brengt. Het is immers voor maatschappelijke groeperingen vrij gemakkelijk om de geclaimde maatschappelijke waarde van het ondernemingsgedrag te 'ontmaskeren' als welbegrepen eigenbelang.

Een tweede nadeel is gelegen in het feit dat er door de bemoeienis van de onderneming weliswaar maatschappelijke doelen gediend kunnen worden, maar dat betekent nog niet dat ook alle betrokkenen er van overtuigd zullen zijn dat op deze manier die doelen ook het beste gediend zijn. Juist omdat bij MVO-initiatieven van bedrijven maatschappelijke betrokkenheid en eigenbelang vaak hand in hand gaan kan een proces op gang gebracht worden wat een eigen dynamiek heeft en waarbij het verwezenlijken van maatschappelijke waarden uiteindelijk in het gedrang komt. Van der Schans et al. (2002) halen in dit kader het volgende voorbeeld aan: in de Verenigde Staten zijn fastfood-en/of softdrinkbedrijven strategische allianties aangegaan met scholen. Deze scholen dreigden te moeten inleveren op de kwaliteit van het onderwijs en van

de binnenschoolse kantines vanwege teruglopende overheidsbudgetten voor het onderwijs. Grote bedrijven sprongen hier op in als gebaar van maatschappelijke betrokkenheid en om hun marketing mogelijkheden te verbreden. Het neveneffect van de *corporate partnerships* met scholen is evenwel dat onderwijzers toe moeten staan dat kinderen in de klas mogen eten en drinken, omdat anders de aan het bedrijfsleven beloofde omzettoelstellingen niet gehaald worden.

Ten slotte kan een derde nadeel van dit motief voor MVO zijn dat het reputatiemechanisme als motief om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te gaan doen alleen of voornamelijk werkt voor bedrijven die ook daadwerkelijk een hoog publiek profiel hebben.

### *Ad 3. MVO als uiting van verantwoording naar en dialoog met de samenleving*

Tenslotte kan MVO ook een uitdrukking zijn van een door de onderneming gevoelde vorm van *corporate citizenship*. Men wil zich opstellen als een respectabel lid van de samenleving waarin men opereert, waarbij men zich houdt aan de geldende wet- en regelgeving. Tevens richt men zich op maatschappelijk aanvaarde omgangsnormen (bijvoorbeeld door afstand te nemen van omkoperij of corruptie). Maar het begrip *corporate citizenship* kan ook verder gaan. Grote, vaak internationaal opererende, ondernemingen vormen een concentratie van kennis en hulpbronnen die een belangrijke maatschappelijke impact kunnen realiseren. In dat geval betekent dit, dat ondernemingen zich niet alleen richten op wet- en regelgeving en op maatschappelijk aanvaarde omgangsvormen, maar ook dat zij een belangrijke rol (kunnen) spelen bij de ontwikkeling en vaststelling van deze maatschappelijke omgangsvormen. Anders gezegd impliceert dit dat van bedrijven verwacht wordt dat zij actief bijdragen aan en zich verantwoorden over de ontwikkeling, vaststellingen en implementatie van bijvoorbeeld vrijwillige gedragscodes, maar ook dat zij zich publiek verantwoorden over de posities die zij innemen ten aanzien van de ontwikkeling van nieuwe wet- en regelgeving.

Vanuit de *corporate citizenship*-gedachte zetten bedrijven zich niet zozeer in voor MVO om daardoor minder wet- en regelgeving te krijgen maar veeleer om kwalitatief *betere* wet- en regelgeving te krijgen. Het gaat hierbij om wet- en regelgeving die beter aansluit bij de bedrijfspraktijk en die ondernemingen intelligenter stimuleert een bijdrage te leveren aan het bereiken van maatschappelijke doelen. Bij *corporate citizenship* gaat het uiteindelijk om de kwaliteit van de relatie tussen mensen en bedrijven als leden van een sociaal-politieke gemeenschap, die op basis van wederzijds respect voor ieders rech-

ten en plichten en op basis van gelijkwaardigheid en openheid gezamenlijk streven naar een breed gedragen duurzaamheidsperspectief.

Een nadeel van MVO gebaseerd op maatschappelijke verantwoording en dialoog is dat, indien veel individuele bedrijven in bi- of multilateraal overleg met maatschappelijke en politieke actoren willen treden, het gevaar bestaat dat deze vorm van interactie wordt overvraagd. Anders gezegd, indien elk handelen van ondernemingen communicatief verantwoording behoeft, ontstaat er een hausse aan maatschappelijke debatten over de meest uiteenlopende thema's. Daarbij bestaat bovendien het risico dat verwachtingen te hooggespannen zijn, en dat in de praktijk van het debat partijen met betrekking tot de ingebrachte thema's geen enkele vorm van overeenstemming kunnen bereiken. Dit pleit er dan ook voor het aantal thema's waarover gedebatteerd wordt te beperken.

Beide indelingen, zowel de indeling ontleend aan het onderzoek naar ondernemerschap in viskweek, als de indeling van Van der Schans et al. (2002), vertonen parallellen met elkaar. Zo sluit MVO als uiting van waarden gedreven ondernemerschap aan bij de focus op maatschappelijke oriëntatie. MVO gebaseerd op welbegrepen eigenbelang sluit aan bij zowel de focus op traditionele groei als op overleven. Tot slot vertoont MVO gebaseerd op verantwoording en dialoog met de samenleving parallellen met de focus op nieuwe groei. Hoewel beide indelingen/typologieën in essentie dus raakvlakken vertonen, is in dit onderzoek ervoor gekozen de drie motieven voor MVO van Van der Schans et al. (2002) leidend te laten zijn in de analyse van ondernemersstijlen binnen de visketen. De reden hiervoor is dat in deze indeling expliciet onderscheid wordt gemaakt in de keuze voor MVO op basis van persoonlijke normen en waarden versus op basis van maatschappelijke oriëntatie. Gelet op de bevindingen in ons onderzoek is dit onderscheid van belang.

### **3.3 Ondernemersstijlen in de praktijk van visketens**

In deze paragraaf zullen we dieper ingaan op de betekenis van de indeling van Van der Schans (2002) voor de verschillende ketenpartijen in de vissector.

### 3.3.1 MVO als uiting van waarden gedreven ondernemerschap (gebaseerd op persoonlijke normen en waarden)

Deze stijl van ondernemerschap vinden we terug bij een select aantal partijen. Deze partijen zijn ook gestart vanuit een MVO gezichtspunt. MVO is voor hen dan ook een randvoorwaarde en geen middel.

Allereerst gaat het daarbij om 'groothandels die gekenmerkt worden door een sterk geloof in biologisch en duurzaam'. Eén van de groothandels verwoordt het als volgt: 'Zodra ergens een biologisch alternatief voorkomt, nemen we dat op in ons assortiment.'

Duurzame vis past in dit plaatje. Men handelt vanuit de overtuiging dat de consument de mogelijkheid moet krijgen duurzame vis te consumeren en deze groothandels willen hieraan, vanuit een persoonlijke overtuiging, een bijdrage leveren. Ideële motieven voeren daarom de boventoon. Kenmerkend is bovendien de persoonlijke betrokkenheid en overtuiging van de ondernemer zelf, die in de praktijk als de drijvende kracht achter de onderneming en specifiek in het investeren in duurzame visketeninitiatieven fungeert. Anderzijds komt wel uit ons onderzoek naar voren dat voor deze groothandels geldt, dat het geloof in (het belang en bestaansrecht van) duurzame vis groot is, maar dat het geloof in de duurzame visketeninitiatieven waarbij men betrokken is, minder groot lijkt te zijn. Dit heeft te maken met de moeizame wijze van samenwerking die men in de initiatieven ervaart. Oorzaak ligt in het verschil van mening van de groothandel met andere betrokkenen in het initiatief over de prijs die door de groothandel voor duurzame vis zou moeten worden betaald. Het gevaar is dat men dan ook een eigen plan trekt, en op andere manieren, buiten initiatieven om, de eigen doelstellingen zal nastreven.

Een andere ketenpartij waarbij we deze stijl van ondernemen terugvinden zijn de vissers, en wel specifiek bij de vissers die we kenschetsen als de initiatiefnemers: 'zij die oorspronkelijk het initiatief tot duurzame visketeninitiatieven genomen hebben.' Zij hebben in het verleden het initiatief genomen om tot duurzame vis te komen, en daarbij worden zij geleid door de eigen overtuiging dat duurzaamheid de toekomst van de sector is. Letterlijk leeft de overtuiging dat 'het op deze manier niet door kan gaan'. Als we deze (beperkte) groep wat verder uitlichten, blijkt dat zij vaak, hoewel visser, daarnaast een bijzondere positie innemen. Zo hebben ze bijvoorbeeld een hogere opleiding genoten, eventueel gecombineerd met een eigen adviesbureau (naast het feit dat ze visser zijn of zijn geweest). Dit verleent hen in de praktijk veelal een voorsprong ten opzichte van andere vissers omdat ze bijvoorbeeld de weg weten als het gaat om het verkrijgen van financiering van de (geplande) acti-

viteiten, vergunningen, wetgeving, lobbyprocessen en projectmanagement. Vanuit deze positie zijn zij in de praktijk in staat en in de positie om andere vissers 'op sleeptouw te nemen'.

### 3.3.2 MVO gebaseerd op welbegrepen eigenbelang (risico- en reputatiemanagement)

De 'vissers, niet zijnde de initiatiefnemers maar de 'volgers' in een duurzaam visketeninitiatief', vinden we hier terug. Zij worden gemotiveerd door de initiatiefnemende visser en zien veelal dat andere vissers om hen heen zich aansluiten bij het initiatief. 'Belangrijk is dat anderen het ook doen, dus doe je ook mee.' Door hun krachten te bundelen hopen ze een beweging richting duurzaamheid, richting visbestanden op het oude niveau, tot stand te brengen. Individueel lukt dit niet en dus hebben hun krachten gebundeld om een beweging op gang te brengen.

Gevraagd naar het moment waarop voor hen het duurzaamheidsinitiatief als geslaagd kan worden beschouwd, geven ze als antwoord: 'Als we er een mooie boterham mee verdienen' en 'Als visbestanden terug zijn naar oude bestanden.' Daarmee lijkt het streven naar duurzaamheid in het teken te staan van overleven als belangrijkste motief voor deze vissers om deel te nemen aan deze duurzaamheidsinitiatieven.

Wel is het zo dat duurzaamheid een rol speelt in het commitment aan dit initiatief, maar dan vanuit economisch/maatschappelijk oogpunt, niet vanuit milieuoogpunt. Het in stand houden van de visserij vanuit sociaal-cultureel perspectief speelt hierbij ook een belangrijke rol. Veel duurzaamheidsinitiatieven zijn niet alleen om economische redenen van belang ('overleven, zoeken naar alternatieven om op langere termijn te kunnen blijven bestaan'), maar ze worden ook gekenmerkt door een maatschappelijk motief: men wil graag de visserij in stand houden en het initiatief draagt hiertoe bij. In dat geval gaat het om sociale duurzaamheid: de visserij als beroep/de vismarkt in stand houden, en daarmee ook het sociale en culturele netwerk dat hiermee samenhangt.

Kortom, bij het gros van de vissers zien we dat het welbegrepen eigenbelang de belangrijkste reden is om deel te nemen aan duurzaamheidsinitiatieven. Hoewel ook de persoonlijke overtuiging dat het zo niet langer kan een rol speelt, is welbegrepen eigenbelang (op korte termijn overleven, op lange termijn kunnen blijven vissen en dus beroep kunnen blijven uitoefenen) het hoofdmotief. Daarbij blijkt dat samenwerking en vertrouwen tussen partners/vissers in het initiatief heel belangrijk is. De overtuiging bestaat dat 'je



het alleen niet redt'. Hoe meer vissers zich aansluiten bij het initiatief, hoe gemakkelijker het lijkt om ook andere vissers te interesseren. Het informele (advies) netwerk is dus heel belangrijk. Overigens valt deze ondernemersstijl uiteen in twee mogelijkheden:

- financieel overleven, men ziet geen andere mogelijkheid;
- men denkt dat het in initiatief op langere termijn geld zal opleveren, men ziet dus de marktmogelijkheden, en is bereid daarin te investeren met het oog op rendement op langere termijn.

Ook bij de 'verwerkers' zien we deze stijl van ondernemen terug. Daarbij zien we echter wel een andere tweedeling. Aan de ene kant een aantal verwerkers dat investeert in duurzame vis omdat men de groei in de markt voor duurzame vis onderkent en in het kader van nieuwe marktmogelijkheden daarin wil investeren. Soms worden daarbij nog wel ideële motieven aangehaald, bijvoorbeeld het denken dat duurzaamheid beter is voor de sector op lange termijn, maar deze motieven zijn ondergeschikt aan het commercieel belang dat men nastreeft. Aan de andere kant geldt voor een aantal verwerkers dat men duurzaamheid ziet als een verlengde van bestaande bedrijfsprocessen. Daarbij geldt, dat het proces van vraag en aanbod leidend is. Letterlijk wordt dit als volgt door één van de verwerkers verwoord:

'Als de vraag naar duurzame vis vanuit de markt toeneemt, willen we wel verder in duurzame vis investeren, maar op dit moment zien we daar geen aanleiding toe, omdat het aanbod van duurzame vis beperkt is.'

Tot slot vinden we ook de 'reguliere groothandel' (dat wil zeggen groothandels die niet gekenmerkt worden door een biologisch of duurzaam assortiment, zie ook 1) deels terug onder deze ondernemersstijl. De groothandels die in ons onderzoek zijn belicht worden gekenmerkt door een investering in MSC-certificering. Voor hen geldt dat bedrijfseconomische motieven (men ziet wel toekomstmogelijkheden in MSC-gecertificeerde vis en/of MSC-gecertificeerde vis wordt beschouwd als een uitbreiding van bestaande bedrijfsprocessen), in de keuze voor MSC-certificering de boventoon hebben gevoerd; ideële motieven lijken minder een rol te hebben gespeeld. Sterker nog, één van de groothandels geeft expliciet aan, dat ze niet per definitie argumenten met betrekking tot milieu en duurzaamheid gebruiken om hun producten te vermarkten.

### 3.3.3 MVO gebaseerd op verantwoording en dialoog met de samenleving (corporate citizenship)

Deze ondernemersstijl vinden we met name bij de schakels die zichtbaar zijn voor de consument: de 'retailers' (visspecialzaken en supermarkten). Voor de retailers die in ons onderzoek zijn belicht, geldt, dat de overtuiging leeft, dat 'als er nu niks gebeurt richting duurzaamheid, de vismarkt zal instorten'. De retailers handelen vanuit een verantwoording die zij voelen richting de maatschappij ('we zijn van mening dat het niet anders kan en willen hierin een voortrekkersrol richting consumenten vervullen') en gelet op de positie die zij innemen in de keten, zijn zij bij uitstek geschikt om die dialoog met de samenleving, specifiek de consument, te voeren. Overigens geven de retailers op verschillende manieren invulling aan hun corporate citizenship. Zo heeft een viswinkelier gekozen voor het invoeren van een stippensysteem, waarin de vis in de vitrine volgens een drietal stippen wordt 'gescoord'. Basis hiervoor is de Goede Visgids. Met deze stippen als aanleiding volgt er een dialoog met de consument waarbij hij op basis van zijn kennis consumenten kan voorlichten met betrekking tot wat duurzame vis nu eigenlijk is. Hoewel de viswinkelier aangeeft dat de vrees bestond dat het invoeren van het stippensysteem tot verlies aan klanten en/of omzet zou kunnen leiden, heeft dat hem er niet van weten te weerhouden om het toch in te voeren: 'Ik voel het als mijn morele plicht omdat, als er niks gebeurt, de vismarkt zal instorten.'

Eén groothandel met eigen visspecialzaken heeft ook een kleine stap in deze richting gezet door samen met het Visbureau en Stichting de Noordzee ieder jaar de Viskalender samen te stellen. Daarmee hoopt men de consument te sturen richting duurzame visconsumptie. Ook de voorlichting die door medewerkers van achter de toonbank aan consumenten wordt gegeven past in dit kader. Voor de supermarktketen ten slotte geldt dat zij handelen vanuit hun filosofie waarin ze vinden dat kwalitatief betere producten voor consumenten centraal moet staan. In dat kader willen zij de consument de mogelijkheid tot duurzame vis bieden.

Samengevat komen wij tot het volgende beeld:

- ondernemersstijl 1: MVO als uiting van waarden gedreven ondernemerschap (gebaseerd op persoonlijke normen en waarden) vinden wij in ons onderzoek terug bij twee categorieën ketenpartijen:
  - groothandels die gekenmerkt worden door een sterk geloof in biologisch en duurzaam;
  - vissers die het initiatief nemen tot duurzaamheidsinitiatieven;

- ondernemersstijl 2: MVO gebaseerd op welbegrepen eigenbelang (risico en reputatie management) vinden wij in ons onderzoek terug bij drie categorieën ketenpartijen:
  - de vissers, niet zijnde de initiatiefnemers maar de 'volgers' in een duurzaam visketeninitiatief;
  - verwerkers;
  - reguliere groothandel;
- ondernemersstijl 3: MVO gebaseerd op verantwoording en dialoog met de samenleving (corporate citizenship) vinden wij in ons onderzoek terug bij één categorie ketenpartijen:
  - retailers, zowel vishandelaren als supermarkten.

### 3.4 Handelingsperspectieven

De gevolgen van een bepaald soort ondernemersstijl zijn ook afhankelijk van de positie die een ondernemer inneemt in de keten. Een keten is een dynamisch geheel met de volgende kenmerken (Van der Aa et al., 2002):

- een keten is een samenwerkingsverband tussen zelfstandige maar tegelijk wederzijds afhankelijke partijen: de partners die deel uitmaken van een keten zijn doorgaans afzonderlijke organisaties met eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Ze bestaan dus los van elkaar, maar tegelijk kunnen ze ook niet zonder elkaar;
- een keten is erop gericht een zekere afstemming in activiteiten (en producten) te bewerkstelligen tussen partijen: Alle ketenpartners hebben eigen doelen en middelen, die niet noodzakelijkerwijs in elkaars verlengde liggen.

Een ketenpartner wordt vaak aangeduid met de term 'ketenschakel'. Hierop is de volgende uitspraak van toepassing: 'Een keten is zo sterk als zijn zwakste schakel'. In een keten worden schakels met verschillende rollen en status gevonden:

- *Partnerschakel*  
deze schakel stemt zijn beleid af op de wensen van andere ondernemingen in de keten, met name van de onderneming die het product van hem afneemt, en voert hierover intensief overleg. Een partnerschakel is daarmee erg afhankelijk van de bestaande ketenrelaties, maar daarmee ook moeilijk vervangbaar;

- *Onafhankelijke schakel*

de schakel bepaalt zijn beleid op basis van eigen inzicht in de markt en van zijn capaciteiten, zonder indringend overleg met andere ondernemingen in de keten te voeren (dit kan zijn omdat hij een standaardproduct produceert dat door veel ondernemingen als grondstof wordt benut, maar ook omdat hij speciale kwaliteiten produceert waarvoor groothandel, kleinhandel en/of consument doorgaans goede belangstelling hebben).

Daarnaast kan er een onderscheid gemaakt worden tussen smalle en brede schakels: een smalle schakel is opgebouwd uit een beperkt aantal actoren. Een brede schakel bestaat een veelheid aan actoren die allen in staat zijn dezelfde activiteit uit te voeren. In het laatste geval zal de onderlinge concurrentie vaak veel groter zijn.

De rol en status van een schakel bepaalt samen met de plaats in keten wat het handelingsperspectief is van een schakel. Met andere woorden: wat is de invloed die de acties van een bepaalde schakel zullen hebben op de hele keten (inclusief consument)?

Aan het begin van de keten staan de vissers. Deze werken hard om in hun dagelijkse levensbehoefte te voorzien. Ze hebben veel invloed op het product dat geleverd wordt, maar door hun geringe omvang weinig invloed/impact op de keten als geheel. Dit is dan ook een typische brede schakel. Als een bepaalde visser een product niet wil leveren, dan is er altijd wel een buurman bereid om dat toch te doen. Vissers hebben echter wel macht in de zin dat zij als enige het product kunnen leveren, waarschijnlijk meer dan ze zichzelf realiseren. Alhoewel het handelingsperspectief van individuele vissers beperkt is, kunnen ze als groep wel degelijk een vuist maken richting met name retail en de consument. Hierbij kunnen zij veel leren van hun collega's uit de AGF-sector (zie box 3.1).

Retailers, met name supermarkten, hebben de afgelopen jaren laten zien dat ze Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen samen met de verkoop van veilig voedsel, als belangrijk onderdeel van het bedrijfsproces zijn gaan beschouwen. Maar hoewel de wil er wel lijkt te zijn, staat duurzame vis nog niet boven op de agenda. Op het moment dat supermarkten de juiste eisen gaat stellen aan hun toeleveranciers van visproducten, zal dat een enorme impact op de sector hebben. Zowel terug de keten in, als richting de consument is het handelingsperspectief van supermarkten daarmee groot. Hierin schuilt ook een gevaar op het moment dat supermarkten te hoge of anderszins verkeerde eisen gaan stellen. Anders dan in de AGF-wereld is er meer dan één oogstseizoen nodig om de oorspronkelijke situatie weer te herstellen in de vissector.

Sommige kleinere retailers, zoals enkele viswinkels en natuurvoedingswinkels, proberen hun product al op duurzame wijze aan de man te brengen. Deze kanalen blijken echter te klein om daadwerkelijk invloed op de sector als geheel te hebben.

#### Lessen uit AGF

De onderhandelingsmacht van de individuele primaire agrarische producent is vaak bescheiden, omdat agrarische producten in veel markten onvoldoende gedifferentieerd en overvloedig beschikbaar zijn. Ook is het individuele agrarische bedrijf meestal te klein om op basis van productievolume een sterke onderhandelingspositie te bezitten tegenover andere ondernemingen in de keten. Versterking van de onderhandelingsmacht door horizontale samenwerking is dan ook reeds een lange traditie van agrarische producenten (coöperaties).

Ook bij coöperaties lijkt versterking van de onderhandelingspositie thans meer te moeten komen van de strategie ten aanzien van de producten, de service en van merken, dan van meer volume. Dit geldt nog sterker voor de primaire agrarische producent, die onafhankelijk in de markt wil opereren.

De aanbeveling dat primaire producenten zich meer bewust gaan richten op de wensen van de eindafnemers van hun producten vereist een meer op de buitenwereld gerichte houding. Dit betekent voor veel ondernemers een breuk met het dominante patroon waarin zij zich juist bij uitstek bezig hielden met de interne organisatie van hun bedrijf en de afzet van de producten hadden uitbesteed, c.q. overlieten aan volgende schakels in de keten. Primaire producenten zullen in de toekomst naast het vakmanschap als producent en de rol van manager van hun bedrijf ook in sterkere mate vaardigheden moeten ontwikkelen om bewust te kiezen voor een bepaald marktsegment en de daarbij passende productkwaliteit en ketens. De ketenpartner kan de bestaande coöperatie zijn, maar ook een combinatie van verschillende kanalen of ketens om risico's te spreiden. Met name ondernemers die kiezen voor differentiatie zullen zelf een actieve rol - moeten - gaan spelen in de afzet. Dat kan zijn het actief gaan aanbieden van een product met een onderscheidende kwaliteit en daarover vooraf afspraken maken met afnemers, maar ook het ontwikkelen van een eigen afzetkanaal, waarin één of meer opvolgende schakels worden geïntegreerd (ketenverkorting).

#### *Box 3.1    Lessen uit AGF*

Dit zou kunnen veranderen op moment dat de groothandel (en veiling) verantwoordelijkheid gaat tonen en het assortiment dat zei aanbieden duurzamer gaan maken. Op enkele uitzonderingen na vertoont deze schakel echter veelal een afwachtende rol. Dit is te verklaren uit het feit dat het handelingsperspec-

tief van een individuele groothandel te klein wordt ervaren. Groothandels be-roepen zich op het gebrek aan vraag naar duurzame vis. Niettemin zijn het juist de groothandels die bepalen of er voldoende aanbod is voor de retailers om duurzamere vis te verkopen. Gegeven de latente wens van een aantal su-permarkten om duurzamere vis te verkopen, zou een actievere rol van de groothandel mogelijk snel tot succes kunnen leiden.

Niet direct onderdeel van de keten, maar toch belangrijke actoren in de prestatie van de visserijsector als geheel zijn overheid en NGO's. Het hande-lingsperspectief van de overheid is in de visserijsector erg groot omdat ze, in het bijzonder door het stringente vergunningenbeleid, het speelveld groten-deels bepalen. Op dit moment wordt de overheid door de sector als weinig stimulerend ervaren. Enerzijds doordat de huidige wetgeving te veel of ver-keerde beperkingen oplegt, anderzijds omdat LNV geen sturende pro-actieve houding heeft waardoor veel ondernemers gewoonweg niet weten hoe ze er achter moeten komen welke weg ze moeten behandelen om een meer duur-zame bedrijfsvoering te realiseren.

Het handelingsperspectief van ngo's lijkt erg groot, maar is enigszins be-perkt, omdat ze afhankelijk zijn van de reactie van andere ketenschakels. Een ngo kan bepaalde zaken in de openbaarheid brengen, maar als dat niet opge-pikt wordt door een andere partij verslapt de aandacht van de media, en daar-mee het grote publiek, weer snel. Een goed voorbeeld hiervan is het recente persbericht van Greenpeace over illegale kabeljauw (zie box 3.2).

#### Greenpeace: Nederland vrijhaven voor illegale kabeljauw

ANP 7 februari 2007

AMSTERDAM - Nederland is een vrijhaven voor illegaal gevangen kabeljauw. Zo kwam afgelopen jaar ruim 3000 ton illegaal gevangen kabeljauw via Eemshaven het land binnen. Dat is bijna de helft van alle kabeljauw die in Eemshaven aanlandt, blijkt uit on-derzoek van Greenpeace Nederland.

...

Greenpeace bekeek in de eerste helft van 2006 de aanlandingen in Eemshaven. Uit inter-nationaal onderzoek en onderzoek ter plaatse concludeert Greenpeace dat 16 van de 22 zeer verdachte schepen duizenden tonnen kabeljauw konden lossen. Visserij-inspecteurs controleren alleen hoeveel vis er van boord gaat, ze gaan niet na of die vis legaal is ge-vangen.

*Box 3.2 Persbericht Greenpeace*

Door de sector worden acties van ngo's vaak als stemmingmakerij beschouwd, daar de berichtgeving niet altijd op feiten berust. Feit blijft wel dat ngo's agendasetting zijn en de publieke opinie kunnen beïnvloeden. Een goede combinatie zou dan ook zijn dat ondernemers samen gaan werken met ngo's. Dit kan beider handelingsperspectief vergroten.

De laatste schakel in de keten die een duidelijke rol speelt is de consument. Dit is degene die uiteindelijk bepaalt of de vis wordt verkocht of niet. De opinie van de consument wordt gevoed vanuit verschillende actoren. Bijvoorbeeld:

- waarschuwingen vanuit ngo's (zie box 3.2);
- affiches in de supermarkt: 'De schol is op dit moment met zwangerschapsverlof. Probeert u eens een .....';
- overheidscampagnes;
- wetenschap: 'gekweekte zalm bevat veel meer gif dan wilde';
- burens, familieleden en vrienden.

Hoe dergelijke berichtgevingen richting de consument het gedrag van die consument precies beïnvloeden is moeilijk te bepalen. Het is niet reëel te veronderstellen dat 'de consument' op korte termijn massaal om duurzame vis zal gaan vragen. Toch blijkt de individuele consument wel gevoelig voor duurzaamheidsargumenten wanneer ze de keus geboden wordt op moment van aankoop.

### **3.5 Handelingsperspectieven en motieven**

Waarom beginnen ondernemers in de vissector aan een duurzaam initiatief en kunnen we iets zeggen over de schakel in de keten die het meeste initiatieven ontplooit? De motieven die aanleiding geven voor ondernemers om te beginnen zijn besproken in paragraaf 3.3. De directe redenen voor concrete voorbeelden worden nader besproken in het volgende hoofdstuk. Wat betreft de schakel die het initiatief neemt, zien we dat het de meeste initiatieven worden genomen door de eerste schakel (vissers) of door kleinschalige eindschakels (viswinkels en restauranthouders). Dit zijn niet de schakels die het grootste handelingsperspectief hebben. De motieven om een verandering te initiëren zijn dus sterker dan het ervaren handelingsperspectief.

De vissers die het initiatief nemen zijn vaak de hoger opgeleide vissers die goed weten in welk veld ze opereren en waar ze subsidies vandaan kunnen halen. Andere vissers sluiten hier bij aan. Viswinkels of supermarkten hebben

rechtstreeks contact met de consument en neigen daardoor waarschijnlijk eerder naar een verandering. Bovendien hebben zij vaak het meeste te maken met negatieve berichtgeving in de media en de kritiek van maatschappelijke organisaties. Dit geldt overigens ook voor de aanvoer. Verwerking en groothandel hebben minder te maken met negatieve publiciteit en hebben ook weinig direct contact met de consument. Dit maakt de urgentie om iets te veranderen minder. We zien wel initiatieven bij de handel die levert aan horeca of zelf ook een winkel erbij hebben. Hoewel de verwerkers/handelaren niet direct zelf het initiatief nemen, kunnen ze wel degelijk invloed uitoefenen. Zo zegt één van de geïnterviewde verwerkers:

'Wij leggen de koks een aantal keuzes voor van 7 à 10 soorten (bij voorkeur Noordzeevis) waar er op dat moment veel van zijn. We proberen zoveel mogelijk dezelfde soorten weg te zetten, zodat er een goede omloopsnelheid is. De koks passen daar de kaart op aan. Het dilemma is wel dat koks goedkope vis willen en dat is ook vaak kleine vis. Wij richten ons liever op vis waarvan veel aanbod is. Dit is duurzamer en goedkoper. De koks communiceren dan naar hun klanten waarom ze bepaalde vissoorten op het menu hebben staan.'

Dat motivatie leidend is voor het handelingsperspectief, stelt hoge eisen aan de inhoud van de motivatie. De impact van een innovatie of verandering richting duurzaam ondernemen zal namelijk (in eerste instantie) beperkt zijn. Als de motivatie niet voldoende is, zal een ondernemer zich snel weer uit een initiatief terugtrekken.



## 4. Succes- en faalfactoren bij (duurzame) keteninitiatieven

### 4.1 Inleiding

In het syntheserapport (zie hoofdstuk 1) zijn verschillende faal- en succescriteria beschreven. De criteria hebben betrekking op de organisatie, de producten, de marktbenadering en de het aanpassingsvermogen van de ondernemers en hun onderneming, maar ook op de mate waarin het initiatief zich verzekerd kan achten van steun, bijvoorbeeld door de overheid. Deze criteria kunnen gehanteerd worden om succesfactoren ten aanzien van een transitie naar duurzame visserijsector in Nederland in de praktijk te toetsen.

De verschillende criteria worden beschouwd naar aanleiding van de afgenomen interviews en de resultaten van de workshop. Aan de hand van deze analyses kunnen specifieke kansen en bedreigingen voor een duurzame transitie worden geïdentificeerd. Deze analyses worden betrokken bij het formuleren van oplossingsrichtingen en aanbevelingen voor beleidsvorming ten aanzien van deze transitie naar een duurzame sector.

De criteria betreffen:

- de ketenorganisatie binnen de initiatieven;
- het commitment van de betrokken ondernemers;
- de kostenefficiëntie van de initiatieven;
- de mate van vraagsturing binnen het initiatief;
- het vermogen om te innoveren en zich aan een veranderende markt aan te passen;
- de controle op en mate van duurzaamheid;
- de invloed van beleid.

In de volgende subparagrafen wordt aan de hand van de cases en de workshop per criterium aangegeven wat de dilemma's zijn ten aanzien van ketensamenwerking, in dagelijkse praktijk. De knelpunten zoals de ondernemers die ervaren, maar ook de manieren van samenwerken die succesvol blijken te zijn, zullen in hoofdstuk 5 gebruikt worden om oplossingsrichtingen te schetsen om te komen tot een duurzame transitie in de Nederlandse visserijsector. Vervolgens wordt aangegeven hoe de verschillende oplossingsrichtingen beleidsmatig ondersteund kunnen worden.

## 4.2 Succes- en faalfactoren bij duurzame en innovatieve keteninitiatieven

### 4.2.1 Criteria ten aanzien van de ketenorganisatie

Idealiter zijn zoveel mogelijk schakels van de keten betrokken zijn bij het initiatief, liefst tot en met eindgebruiker en met controle op het eindproduct bij de consumenten. Dit bevordert de informatievoorziening van markt naar verwerkers en producenten (vissers) en vice versa. Tevens versterkt het vertrouwen dat nodig is om goed samen te kunnen werken. Een goede ketenorchestratie kan bovendien leiden tot een betere verdeling van kosten en zodoende grotere financiële efficiëntie.

#### *Wie doen er mee?*

Een aantal initiatieven geven aan zichzelf 'roepende in de woestijn' te voelen en staan dan ook alleen. Dit zijn voornamelijk eindverwerkers en retailers. Zij kunnen zich dat permitteren, omdat zij de eindprijs bepalen. Wel komen zij daardoor in de problemen waar het de aanvoer betreft. Alleen als je een groot zelfstandig bedrijf bent of er een heel divers productassortiment op na houdt, kun je het je dan permitteren om alleen duurzame producten te leveren. Deze initiatieven kennen hun markt heel goed waardoor ze door de goede afnemers te vinden toch rendabel kunnen zijn.

Hiertegenover staan de initiatieven die meer schakels tegelijk betrekken. Die hebben duidelijk minder moeite om een gezamenlijk belang te formuleren. Dit betekent echter niet dat de belangen daardoor hetzelfde zijn. Er wordt veel geklaagd over tegengestelde belangen: vissers vinden dat de handelaren teveel de prijs sturen en hun (duurzame) productie daarmee vaak niet op waarde schatten. De verwerkers en retailers/detailisten ervaren daarentegen als probleem dat de aanvoer niet constant is. De vissers zien veelal de veiling als middel om de beste prijs te realiseren, hoewel duurzame producten hier veelal een beperkte markt vinden. De overige schakels willen graag aanvoergaranties, wat uiteraard lastig te realiseren is door pure wildvangst. Een goed voorbeeld zijn supermarkten. Zij hebben behoefte aan stabiele prijzen en producten. Dit kanaal is daardoor niet voor elk visproduct weggelegd, tenzij supermarkten duidelijk kiezen voor seizoensproducten. Supermarkten proberen meer grip te krijgen op de keten via contracten met vaste aanvoerders. Op deze manier kunnen er ook eisen gesteld worden aan de aanvoer. Het voordeel voor de aanvoer is dat ze een gegarandeerde afzet hebben tegen een gegaran-

deerde prijs. De verhoudingen moeten wel goed gehouden worden, anders stappen vissers uit dit contract zoals onlangs gebeurde in de garnalenvisserij.

### *Regiefunctie*

Idealiter moet er een juiste balans zijn tussen draagvlak en complexiteit. Er moeten genoeg partijen participeren voor voldoende draagvlak, maar de organisatie moet niet zo complex worden dat de slagvaardigheid tekortschiet. In de praktijk is onbekendheid met elkaars werk en omstandigheden vaak een bottleneck. Het vertrouwen en de persoonlijke belangen staan grondige samenwerking vaak in de weg. Waar het wel goed gaat is als er een sterk gedefinieerde markt is, met een beperkt aantal spelers en afnemers, bijvoorbeeld bij de Zeeuwse kreeft. In alle gevallen lijkt de functie van een 'regisseur' essentieel; iemand die de kar trekt en de communicatie tussen de partijen onderhoudt en enigszins neutraal in het proces staat. Iemand die voor de keten staat dus, en niet voor een van de partijen.

### *Meer waarde creëren*

Een groot voordeel van de ketenorkestratie is met name een gezamenlijk kwaliteitssysteem en een gezamenlijk afzet- en promotieplan. Niet elke individuele ondernemer zal aan de criteria van een duurzame productieketen kunnen voldoen, alleen al uit kostenoverwegingen. Het voordeel betreft dan de spreiding van kosten en de actieve ondersteuning van bijvoorbeeld een merknaam. In de praktijk blijkt dat vaak lastig er bestaat vaak wantrouwen tussen de schakels, zoals uit de volgende paragraaf blijkt.

---

Sterk	Zwak
Sterke trekkende partijen	Complexiteit
Kostenspreiding	Tegengestelde belangen
Kwaliteitssturing	Vertrouwensbasis

---

*Figuur 4.1 Sterke en zwakke punten ten aanzien van de ketenorganisatie*

#### 4.2.2 Criteria ten aanzien van commitment

De initiatieven bevinden zich veelal in een opstartfase, waarbij de winstgevendheid nog te wensen overlaat. Dat betekent dat extra investeringen op gebied van doorzettingsvermogen en persoonlijke drive gewenst zijn. Tijdens de

interviews is dit vaak geoperationaliseerd als de bereidheid tot het investeren van eigen kapitaal. Bij veel ondernemers beperkt zich dit meestal tot een investering in tijd en arbeid. De kleinere initiatieven ontvangen veelal subsidie, of combineren het duurzame initiatief met andere inkomsten. De grotere bedrijven zijn veelal wel bereid tot grote investeringen; zij baseren zich meest op een langere termijn bedrijfsstrategie waarbij duurzaamheid uit economische overwegingen centraal staat. De investeringen horen daar bij. Zij gaan er meestal van uit dat de kleineren 'wel zullen volgen'. Waarschijnlijk mikken zij hierbij ook op een marktvoordeel als eerstkomer.

Uit het feit dat de kosten veelal niet gedeeld worden zou afgeleid kunnen worden dat het onderlinge wantrouwen of geloof in de samenwerking over het algemeen niet zo groot is en dat hier dus een risico gelopen wordt. Enkele initiatieven kennen wel een centrale bijdrage (Waddengoud, MSC), die vooral de kosten dekken die generiek zijn over de keten. Specifieke schakelkosten blijven voor de individuele schakels.

Overigens geven de meeste personen wel aan dat zij duurzaam produceren als de enige weg zien om de vissector in stand te houden. Bij sommigen voert het ecologische argument de boventoon, bij anderen is meer de economische ('licence to sell'). Dit laatste komt meer voor bij de grotere bedrijven die over een langere termijn kijken. Zie hiervoor ook hoofdstuk 3.

In het licht van mogelijke oplossingsrichtingen voor een duurzame transitie lijkt het vertrouwen dat ondernemers in elkaar betrokkenheid stellen dus een belangrijke factor. 'Vertrouwen' lijkt alleen lastig te sturen. Oplossingen kunnen dan ook slecht afhankelijk gesteld worden van 'vertrouwen'. Het ligt voor de hand dat samenwerking in ketenverband meest gebaat is bij een gezamenlijk commercieel belang. Mocht samenwerking de economische belangen bevestigen, dan biedt dat een basis voor vertrouwen dat de diverse schakels zich zullen inzetten om de ketensamenwerking te blijven steunen.

Sterk	Zwak
Idealisme	Economische binding
Marktkansen	Kostendeling
Informatiebehoefte	Samenwerking
Subsidie	

*Figuur 4.2 Sterke en zwakke punten ten aanzien van commitment*

Een andere belangrijke reden voor betrokkenheid van verschillende schakels bij de hele keten van een initiatief is de informatievoorziening: de eindverkooper moet de afnemers duidelijk kunnen maken waarom het product zo bijzonder of 'anders' is. Daarvoor zijn de verhalen en de inside informatie van vooral producenten (vissers) zeer bruikbaar. Informeren en educatie worden overigens bijna door iedereen noodzakelijk gezien. Hierbij zien bijna alle betrokkenen ook een belangrijke rol voor de overheid.

#### 4.2.3 Criteria ten aanzien van de kostenefficiëntie

De afzetketens van de initiatieven zijn meestal vrij kort en overzichtelijk, dat is geen knelpunt. Zoals eerder vermeld worden de kosten vaak echter niet ketenbreed gedragen. Het is aantoonbaar dat een verdergaande ketenintegratie (minder schakels) en verdere kostenspreiding veelal netto meer opleveren dan wanneer de kosten per schakel gerealiseerd worden (ketenefficiëntie komt dan op de tweede plaats). Hier liggen nog kansen.

Niet in alle initiatieven bestaat consensus over de toegevoegde waarde die alle schakels in de keten leveren. Verwerking en transport worden meestal genoemd als beperkte toegevoegde waarde, soms een 'noodzakelijk kwaad'. Aangezien bijna alle initiatieven kwaliteit als toegevoegde waarde zien, kunnen deze schakels zich daarop eventueel onderscheiden. Voor een transitie naar duurzame ketens is het voorstelbaar dat door verder ketenintegratie de kostenefficiëntie nog verbeterd kan worden.

Het valt aan te tonen dat onder bepaalde omstandigheden kwaliteitssturing of marktsturing netto over de keten meer oplevert dan een kosten-baten maximalisatie per schakel (Schepers et al., 2004). Hiervoor is ketenintegratie en kostendeling nodig, waarbij de kosten in de keten hoger kunnen zijn omdat dat leidt tot hogere opbrengsten. Dit is alleen acceptabel als de meeropbrengsten ook over de keten verdeeld worden.

Sterk	Zwak
Korte ketens	Kostenverdeling Ketenintegratie Toegevoegde waarde schakels

*Figuur 4.3 Sterke en zwakke punten ten aanzien van de kostenefficiëntie*

#### 4.2.4 Criteria ten aanzien van de vraagsturing

Om succesvol te kunnen zijn moet een productieketen unieke waarde leveren; zij moet een onderscheidend product leveren. Door unieke intrinsieke en/of extrinsieke eigenschappen krijgt een product een exclusiviteitswaarde. Dit kan alleen wanneer de eigenschappen van het product aansluiten bij de wensen van specifieke doelgroepen. Doelgroep segmentatie en bewust daarop afgestemde productontwikkeling kunnen leiden tot een meeropbrengst die niet perse gepaard hoeft te gaan met het vergroten van de productiedruk.

Het blijkt dat producenten en/of de eindafnemers (retail) vaak initiator zijn bij het opzetten van een (ideeel) keteninitiatief. Dit zou verklaard kunnen worden door te stellen dat deze ondernemers vanuit de visie op hun onderneming ook het meeste belang hebben bij specialisatie: vissers omdat ze een gespecialiseerd product kunnen leveren en retailers omdat ze bepaald marktsegmenten willen bedienen. Zij hebben waarschijnlijk ook het meeste gevoel voor de markt en zijn het meest gevoelig voor marktsturing. Vanuit de motieven zoals genoemd in hoofdstuk drie, zien we ook dat het idealistische motief en het motief van maatschappelijke verantwoordelijkheid relatief vaak voorkomt bij deze ketenschakels.

Toch lijken de meeste ketens productiegedreven. Ze bedienen wel een specifiek segment (biologische consumenten, horeca, food service), maar de vraag uit de markt lijkt meestal tamelijk productgedreven geïnterpreteerd. Zo is het nog steeds gangbaar aan te nemen dat consumenten niet weten wat kwaliteit is en dat ze 'opgevoed' moeten worden. Voorts is het meestal wel de meest dominante schakel (afnemer, of groothandel) die bepaalt welke producten geschikt zijn voor de handel en welke niet. In andere gevallen verkopen de producenten (vissers) de producten zelf op gespecialiseerde (niche)markten.

Ook hierbij kan nog verdere integratie bereikt worden door gezamenlijke productontwikkeling. De marktvrage moet door de betrokkenen in de keten onderkend worden. Hier moet een balans gevonden worden tussen diversificatie (nieuwe soorten) en de neiging van afnemers en consumenten naar bekende producten. Marketing speelt een belangrijke rol.

Gezien de hoge arbeidskosten lijkt productontwikkeling en het realiseren van een hoge toegevoegde waarde met name kansrijk voor een duurzame vissector. Dit kan zowel gelden voor de kleinere initiatieven die een nichemarkt bedienen, als de meer internationale (groot)handels. Onzekere aanvoer en zelfs fluctuerende prijzen ('dagprij's') zouden zelfs als kwaliteit ontwikkeld kunnen worden voor sommige markten.

Sterk	Zwak
Marktkansen	Productiesturing
Kwaliteitssturing	Informatie voorziening
	Marketing
	Ketenintegratie
	Toegevoegde waarde

*Figuur 4.4 Sterke en zwakke punten ten aanzien van de vraagsturing*

#### 4.2.5 Het vermogen zich aan een veranderende markt aan te passen

Voor dit criterium lijkt er een scheiding te bestaan tussen de initiatieven die zich richten op een groter assortiment (geïntegreerd vissen, seizoensvisserij) versus de initiatieven die zich richten op een specifieke nichemarkt voor zijn product. We zien dan ook dat de meeste initiatieven zich richten op een breder assortiment.

De meeste initiatieven staan wel open voor nieuwe ontwikkelingen, maar lopen aan tegen de bestaande structuren van de productie- en handelskanalen. De oplossing is meestal een zeer korte keten, om directe voeling te hebben met de markt. Op deze manier kunnen alle partijen zelf ervaren dat een concept werkt of niet.

Hoewel eigen commitment cruciaal is, moet de drempel om mee te doen of uit te stappen bij voorkeur laag zijn. Bij de meeste initiatieven geldt dit wel voor de leveranciers (vissers), maar niet voor de eindafnemers. Horeca of groothandel zijn meestal dominant in de keten en kunnen niet zonder meer vervangen worden. Dit leidt er dan ook toe dat vissers liever op een veiling als afnemer vertrouwen. Intensievere ketensamenwerking en risicospreiding zou deze kwetsbaarheid kunnen ondervangen.

Een initiatief wordt meestal niet alleen door ondernemers opgezet. Vaak vragen ze hulp van maatschappelijke partijen, adviseurs en overheden. Bijvoorbeeld in de vorm van subsidie (aanvragen) en vergunningen. Dit is uiteraard een beleidsmiddel bij uitstek om ondernemers een bepaalde kant op sturen. Subsidies kunnen een bepaald traject verder helpen, maar het kan het initiatief ook afhankelijk maken en minder gevoelig voor een veranderende markt.

Subsidies spelen in ieder geval een belangrijke rol in de voortgang van de initiatieven. De meeste initiatieven hebben de subsidie dan ook vaak in een later stadium aangevraagd. Initiatieven lijken ook succesvoller wanneer eerst

het idee op tafel ligt en dan pas subsidie erbij gezocht wordt. Over het algemeen wordt aangegeven dat subsidies meer als middel gebruikt worden dan dat men zich door beschikbare gelden laat leiden in de keuze voor een initiatief. Wel zien we dat subsidietrajecten speciale vaardigheden vereisen die vaak niet door de ondernemers zelf, maar door specialisten ingebracht wordt. Dit draagt een risico van afhankelijkheid met zich mee.

Een heikel punt is het vergunningstelsel. Steevast wordt geklaagd dat de doorlooptijd voor het verkrijgen van alle benodigde vergunningen zeer lang is. Ook het aantal vergunningen dat vaak vereist is en het gebrek aan afstemming tussen vergunningverleners wordt veelal negatief beoordeeld. Het vergt op zijn minst speciale vaardigheden.

Sterk	Zwak
Sterke bedrijven	Aantal vergunningen
Voeling met de markt	Afstemming (vergunning) instanties
Toegankelijkheid	Ongelijke machtsverhoudingen
Startsubsidies	Afhankelijkheid van specialisten

*Figuur 4.5 Sterke en zwakke punten ten aanzien van aanpassingsvermogen aan de markt*

#### 4.2.6 Criteria ten aanzien van duurzaamheid

De transitie naar een duurzame vissector in Nederland behelst samenhang en evenwicht tussen de drie dimensies *people*, *planet* en *profit* (ook wel mens, milieu en markt genoemd) welke de essentie vormen van MVO (zie hoofdstuk 1). Kenmerkend voor de visserij en aanleiding tot de noodzaak van een transitie is de beperkte hoeveelheid vis die (in het wild) beschikbaar is. Essentieel onderdeel van elk duurzaam initiatief zou dus een beheersplan en structurele monitoring van de beviste bron moeten zijn. Ecologische duurzaamheid blijkt echter veelal niet objectief verankerd in de initiatieven. De kleinere bedrijven kunnen de kosten voor objectieve vaststelling van een beheersplan en de bijbehorende monitoring van specifieke vissoorten niet opbrengen. De certificering die wel plaats vindt is veelal niet onafhankelijk gewaarborgd, maar niettemin wel serieus. Toch kan gesteld worden dat een en ander staat of valt bij de betrouwbaarheid van de vissers om de ecologische duurzaamheid serieus te nemen.



Grotere of internationale bedrijven (ook detaillisten dus) vertrouwen eerder op internationale keurmerken zoals MSC, of op generieke beoordelingen zoals de Goede Visgids van Stichting de Noordzee. De meesten zien wat betreft objectieve bestandsmonitoring een taak voor de overheid.

De marketing van betrouwbare certificering ('keurmerk') kan een belangrijke rol spelen in de vermarkting van duurzame producten. De kosten hiervan worden idealiter ketenbreed gedragen, wat ook het commitment verhoogt. Een enkele uitzondering daargelaten (Waddengoud, MSC), liggen deze kosten doorgaans bij de eindverkoper, of bij de subsidiegever van het initiatief.

Breed gedragen logo's of keurmerken kunnen makkelijker brede publieksbekendheid verwerven, zij het tegen hogere kosten. Voor regionale of nichemarktinitiatieven is dat niet per se noodzakelijk, persoonlijk contact en ambachtelijkheid is daarbij allicht belangrijker.

Voor de economische duurzaamheid is de aandacht voor implementatie van het duurzame idee of concept op de lange termijn belangrijk. Vooral bij de kleinere partijen bestaat het risico dat ze weer in de oude structuren vervallen. Succes in de onderneming tot in de 'expansiefase' is hierbij essentieel. Ondersteuning van de overheid kan hierbij een belangrijke rol spelen. Uiteraard hoeft dit niet noodzakelijkerwijs financiële steun te zijn, maar kan ook regelgeving (bescherming) of kennis betreffen. Een ander aandachtspunt is de hoeveelheid (historische) expertise en ervaring die te vinden is binnen de initiatieven en logischerwijs in de hele Nederlandse sector. Die kennis is lastig te meten, maar vertegenwoordigt als succesfactor een grote economische waarde.

Sterk	Zwak
Imago	Beheersplan en monitoring
Onderscheidend vermogen	Kosten
Kleinschaligheid	Lange termijn

*Figuur 4.6 Sterke en zwakke punten ten aanzien van duurzaamheid*

Uiteraard vertegenwoordigen de oude vaardigheden en expertise ook een historisch-culturele waarde. Maatschappelijke duurzaamheid van de vissector betekent dus niet alleen dat werkgelegenheid behouden blijft, maar ook dat ondernemers en werknemers in staat blijven om traditionele kennis en bijvoorbeeld ambachten op een of andere wijze voort te zetten. De kleinere initi-

atieveven lenen zich hier goed voor. Deze blijken in staat om het om te zetten in een (economische) meerwaarde. Hierbij staat de rechtvaardigheid van de verdeling van werk en inkomen centraal. Dit betekent dat werkgelegenheid, de kwaliteit van werk, inkomensverdeling en sociale zekerheid, belangrijke factoren zijn die een indicatie geven aan de sociale positie van personen in de samenleving. Ook de leefsituatie van mensen valt onder het sociaal-maatschappelijke systeem.

#### 4.2.7 Criteria ten aanzien van beleid

Het lijkt er op dat huidige beleid vooral gericht is op voorlopers, zij het op beperkte schaal. Hierbij lijkt het erop dat de gesteunde innovaties veelal van technische aard zijn. Dit is niet per se de denkomslag die voor een duurzame transitie vereist is. Technische innovaties zijn noodzakelijk, maar brengen ook het risico met zich mee dat de technische innovatie snel gedateerd zullen raken. Het is nog niet zo lang geleden dat voornamelijk geïnvesteerd werd in efficiëntere en grootschaliger schepen en vistechnieken. Het blijkt lastiger om steun te krijgen voor innovatie op gebied van ketensamenwerking en nieuwe marktordeningen.

De meeste initiatieven die meer dan twee partijen in de keten betrekken, hebben een trekker, die deels verantwoordelijk kan zijn voor nationale of regionale subsidies. Het lijkt duidelijk dat dit meestal mensen zijn met ervaring in het ambtelijke circuit, met een ambtelijk netwerk, lobby en schriftelijke vaardigheden ('subsidietaal'). Dit wordt niet door iedereen, maar veelal door de kleinere partijen wel als een probleem ervaren. Uiteindelijk is meestal geduld en doorzettingsvermogen een cruciale factor. Het kan gesteld worden dat dit niet bevorderlijk is voor een flexibel ondernemersklimaat. Subsidies verwerven is een aparte expertise, waarbij de instanties niet altijd als hulp maar veeleer als barrière gezien worden. Kleine ondernemers of initiatieven zijn vaak afhankelijk van een dergelijke trekker.

Voor breder gedragen transitie is de voorbeeldrol van voortrekkers belangrijk. Succes doet volgen. Het is daarom wel belangrijk de innovatoren te steunen. Vooral ook in de workshops kwam een behoefte naar voren aan ruimte voor experimenten en verkenning. Kleinschalige simulaties kunnen de brug vormen naar de overtuiging en commitment dat nodig is om een groter project aan te durven. Uiteraard geldt dit met name voor kleinere ondernemers, de groteren lijken iets meer zelfbewust. Uiteraard kunnen ze ook meer risico dragen.

Volgens de meeste betrokkenen worden de ontwikkelingen richting een duurzame sector zeker geremd door de achterblijvers. Beleidsvorming vanuit EU en de nationale overheid wordt ervaren als tamelijk passief en reactief. Door alle initiatieven heen wordt wel geklaagd dat algemene richtlijnen niet goed de lokale situatie recht doen.

Hoewel de betrokkenen gemotiveerd genoeg zouden moeten zijn om elkaar zelfstandig te vinden, blijkt over het algemeen dat regisseurs belangrijke functies vervullen. Zij brengen vaak partijen bij elkaar, managen verwachtingen en zorgen voor communicatie en PR. Ook zijn zij vaak subsidiespecialist. Aan de andere kant duidt het succes van de regisseurs ook op een risico: zij zijn nodig om om te kunnen gaan met verschillende belangen en cultuurverschillen. Tussen schakels, maar ook met andere betrokkenen, zoals overheden. Interne regisseurs, die zelf als ondernemer deelnemen zijn doorgaans meer (economisch) betrokken bij de initiatieven dan externe adviseurs.

Sterk	Zwak
Stimuleren voorlopers	Cultuurverschillen
Generieke regelgeving	Diversiteit instanties
Regisseurs	Gemak experiment
Beschikbaarheid subsidies	Bereikbaarheid subsidies

*Figuur 4.7 Sterke en zwakke punten ten aanzien van beleid*

## 5. Oplossingsrichtingen en aanbevelingen voor beleid gericht op een duurzame transitie

### 5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de resultaten van het onderzoek een integraal beeld geschetst van de knelpunten die een adequate transitie naar een duurzame(re) Nederlandse vissector belemmeren. Vervolgens volgt een overzicht van de mogelijke oplossingen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen en die mogelijk een bijdrage kunnen leveren bij het oplossen van die knelpunten. Tot slot volgen enkele aanbevelingen waar, gekeken naar de resultaten van dit onderzoek, bij het vormen van beleid om een duurzame transitie te faciliteren, rekening mee gehouden zou moeten worden.

### 5.2 Knelpunten

#### 5.2.1 Uitputting grondstoffen

Het grootste knelpunt wordt uiteraard gevormd door een, in ieder geval lokaal en voor belangrijke soorten, afnemende hoeveelheid vis. Dit onderscheidt de visserij van de meeste andere agrarische sectoren. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om als ondernemer een onderneming te drijven die ook op de lange termijn zal kunnen overleven.

De problemen die hieruit volgen zijn tweeledig: aan de ene kant leidt deze situatie tot verhoogde visserij-inspanningen, terwijl aan de andere kant de opbrengsten nauwelijks nog voldoende stijgen om de lagere vangsten te kunnen compenseren. Verhoogde visserij-inspanningen beperken het beschikbaar bevisbaar volume nog meer. Bij een verhoogde inspanning nemen daarbij de kosten toe, terwijl het maximale quotum dat met deze inspanning gevangen kan worden gelijk blijft of afneemt. Dit legt een absolute limiet op de mogelijke verdiensten. Simpel gezegd: de kosten kunnen oneindig stijgen, terwijl de opbrengsten gelimiteerd zijn.

Als er niets gebeurt zal door afnemende opbrengsten de werkgelegenheid in de vissector ook steeds verder afnemen en zal de sector uiteindelijk economisch en maatschappelijk significant aan relevantie inboeten.

## 5.2.2 Vraagsturing en differentiatie

Het zich rekenschap geven van de marktvraag en veranderingen daarbinnen vormt misschien wel het grootste deel van de transitie in de vissector. De vissector heeft geen probleem met haar afzet en is dus traditioneel in grote lijnen niet gewend om vraaggestuurd te denken. Als echter met minder grondstoffen de verdiensten gelijk moeten blijven of stijgen, is het noodzakelijk producten te ontwikkelen die beter aansluiten op de (veranderende) marktvragen met het grootste potentieel.

Aangezien de vraag groter is dan het aanbod, lijken er nu in de markt geen aanpassingen nodig: alles verkoopt zichzelf. De partijen die dominant zijn in de markt (handel) hebben dan ook nauwelijks belang bij differentiatie, ze verkopen toch wel. Een tekort aan grondstoffen is voor deze partijen in principe ook minder een probleem omdat zij minder locatie gebonden zijn. Een dergelijk marktmechanisme biedt dan ook geen enkele garantie op een duurzame transitie, aangezien de beloning daarvoor ontbreekt. Vraagsturing stimuleren lijkt in de praktijk dus nog 'vóór de muziek uit lopen', maar is voor de transitie naar een duurzame sector nu al noodzakelijk.

De transitie naar een vraaggestuurde markt vergt een omslag in het denken en in de samenwerking tussen ketenpartijen. Productontwikkeling en inzicht in marktsegmenten zijn belangrijk, wat ook betekent dat de schakels in de keten die daar belang bij hebben dominanter zouden moeten zijn dan nu het geval is. Besef van en kennis van extrinsieke productvariabelen (zoals imago, productinformatie, verpakkingsconcepten, (keur)merken, veiligheid) worden belangrijker, in aanvulling op intrinsieke productkenmerken (kleur, smaak, versheid, enzovoort). In de traditionele ketens berust die kennis voornamelijk bij de retailers, maar is niet verankerd in de hele keten. We zien bijvoorbeeld dat de communicatie en marketing van visserij als deel van het product te wensen over laat. Het onvermogen om op een vraaggestuurde markt te kunnen anticiperen staat zo een duurzame transitie in de weg.

Het vermarkten van specifieke product- of productie-eigenschappen om meerwaarde te genereren vereist specialistische kennis, hetgeen nu vaak ontbreekt. Een voorbeeld is de vermarkting van ecologisch duurzaam gevangen vis, een mogelijke oplossingsrichting. Duurzaamheid kan als toegevoegde waarde vermarkt worden als het een betrouwbare claim is. Het geloof in een dergelijke extrinsieke eigenschap die voor consumenten niet verifieerbaar is, is cruciaal. Hiervoor zijn objectieve, gestandaardiseerde en controleerbare duurzaamheidsrapportages noodzakelijk, die nogal kostbaar zijn. Monitoren, certificering en vermarkting kan haast niet op individuele basis plaatsvinden.

Tegelijkertijd zijn de opbrengsten van de verschillende dimensies van MVO vaak lastig te identificeren omdat ze meestal een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering vormen. Dit bevordert ecologisch duurzame visserij niet.

### 5.2.3 Ketensamenwerking

Uit het voorgaande blijkt dat samenwerking in de keten onder andere belangrijk is bij de transitie naar een vraaggestuurde markt. De ketensamenwerking loopt echter niet altijd even goed, zo zien we ook in de geanalyseerde initiatieven. Gebrek aan vertrouwen lijkt hierbij een cruciale factor. Een gebrek aan commitment om loyaal te zijn aan een bepaald samenwerkingsverband hangt onder andere samen met het feit dat kosten en baten niet altijd gelijk verdeeld zijn in de keten of niet altijd zichtbaar zijn voor anderen. In de praktijk blijkt ook dat onbekendheid met elkaars werk een bottleneck is in de ketensamenwerking, met wantrouwen als gevolg. Dit zien we bijvoorbeeld terugkomen in discussies ten aanzien van de kosten die een ondernemer maakt. Hier is weinig zicht op door anderen. Men denkt al snel dat de kosten bij henzelf liggen en dat anderen vooral winst maken. Hierdoor wordt het bijvoorbeeld lastig om prijsafspraken te maken.

Het gebrek aan wederzijds inzicht kan leiden tot onderschatting van de arbeid en kosten van de ander, maar misschien erger nog, tot het missen van kansen die samenwerken zou kunnen bieden. Onbekendheid met elkaars activiteiten en kosten en mogelijkheden belemmeren de ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten.

Een volgende complicerende factor voor ketensamenwerking kan zijn dat bedrijven niet voor eenzelfde deel van hun totale omzet in een bepaalde samenwerkingsrelatie stappen. Hierdoor komt het belang van het samenwerkingsverband niet altijd overeen met het bedrijfsbelang (Van der Schans, 2004). Dit geldt echter vaak wel voor de (kleinschalige) primaire producent, die veelal moet kiezen: wel of niet de productie 'verduurzamen'. Hierdoor zijn de risico's vaak groter dan bij bedrijven die maar een gedeelte van het assortiment verduurzaamd hebben, zoals bij de meeste groothandelaren, verwerkers en winkels/supermarkten het geval is. Dit zien we ook terug bij de geanalyseerde initiatieven. Vissers stappen er met hun hele bedrijf in. Verwerkers, (reguliere) groothandel en supermarkten doen het 'erbij'. Voor hen is het risico dus beperkter, wat leidt tot wantrouwen bij de vissers en een gevoel van onbalans tussen ondernemersrisico en opbrengsten.

Het besef dat ecologische duurzaamheid noodzakelijk is, begint langzaam wel post te vatten, maar er is (groeps)discipline vereist. De meerderheid

van de vissers zijn nu nog 'rammers' (vissers die vissen wat ze vissen kunnen). Terecht wijzen de vissers er overigens op dat de hele keten mede verantwoordelijk is als illegale vis toch verkocht wordt. Het beeld is dat de druk bij vissers ligt (en dat voelen vissers ook zo) en dat de rest van de keten alleen 'op de centen zit'. Blijkbaar wordt de noodzaak tot verandering niet door iedereen gevoeld, of is het voor individuele ondernemers nog steeds erg lucratief om niet mee te veranderen.

#### 5.2.4 De rol van ondernemers

In hoofdstuk drie hebben we geconstateerd dat ondernemers vanuit verschillende motieven beginnen aan een duurzaamheidsinitiatief en dat er bovendien verschillen zijn tussen ketenpartijen als het gaat om bijvoorbeeld hun handelingsperspectieven. Elk van de motieven brengt specifieke risico's met zich mee. Een initiatief van waaruit ondernemers zijn gestart vanuit motief 1 kan als zwakte meebrengen dat het initiatief sterk afhankelijk is van de persoon of personen die zijn begonnen met dit initiatief. Wanneer deze persoon verdwijnt, brengt dat het initiatief in gevaar. We zien dit bijvoorbeeld bij vissers die zijn begonnen: het hele initiatief draait om één persoon die het voortouw neemt. Verder speelt dat de idealen die zij hebben niet altijd aansluiten bij wat de maatschappij wil, dit kan discussies opleveren. Het tweede motief kan ook risico's meebrengen als dit de basis is waarop men begint. Het kan een lager commitment tot gevolg hebben en wanneer men het idee heeft dat in andere initiatieven zijn/haar eigenbelang beter gediend is, kan men eruit stappen. Dit kan ook gebeuren wanneer bijvoorbeeld subsidies stoppen. Een zwak punt van motief drie is dat de verwachtingen mogelijk te hooggespannen zijn en dat er moeilijk overeenstemming te bereiken is ten aanzien van het doel en de strategieën.

Wat betreft de handelingsperspectieven die samenhangen met de positie van de ondernemer in de keten kunnen we het volgende stellen: een visser heeft andere mogelijkheden om iets aan duurzaamheid te doen dan bijvoorbeeld een verwerker of supermarkt. Verwerkers en de (reguliere) handel initiëren tot nu toe weinig ze voegen weinig toe aan het product en hebben weinig regie. Het zijn in feite dienstverleners die weinig te maken met de markt. Ze werken sterk aanbodgedreven. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat zij in principe geen probleem hebben, want hun aanvoer is niet beperkt (en mag alles zijn). De vissers zijn zich ervan bewust dat ze duurzaamheid nodig hebben om meer geld te krijgen voor hun product, want ze kunnen niet groeien in de aantallen product. Daarmee is duurzaamheid geen luxe, maar essentieel. Het

lastige hierbij is dat een individuele visser duurzaam kan vissen, maar als dit vervolgens niet gedifferentieerd wordt in de markt, is er geen voordeel voor de vissers. Differentiatie kan bijvoorbeeld via merken of certificering (zoals Waddengoud, geïntegreerde wadvisserij, Zeeuwse kreeft, MSC, biologische vis of Silver Sealed). Het traject voor de certificering kan echter bemoeilijkt worden doordat niet iedereen belang heeft bij productdifferentiatie. Dit speelt bijvoorbeeld in de Nederlandse platvissector, waar een initiatief met superverse vis (Silver Sealed) te lijden had van tegenwerking door handelaren omdat zij het onderscheid zagen als een degradatie van hun eigen product. De retail heeft vooral te maken met maatschappelijke kritiek. Dit leidt ertoe dat sommige, niet-duurzame vissoorten uit de schappen worden gehaald (wel met uitgebreide communicatie hierover, omdat consumenten anders naar de concurrent gaan die het wel verkoopt). Wanneer duurzame initiatieven niet voorhanden zijn, proberen supermarkten zelf de keten te beïnvloeden (verduurzamen) via gesloten ketens (onder andere contracten, opkopen van licenties voor bijvoorbeeld kweek). Dit is voor grote bedrijven makkelijker dan voor kleine bedrijven. Hoewel de laatste wel hun klanten kunnen voorlichten en beïnvloeden door ze te wijzen op alternatieven voor niet of minder-duurzame vissoorten.

#### 5.2.5 Schaalgrootte

Kleinschalige initiatieven zijn er veel, maar het betrekken van de grote bedrijven (verwerkers als bijvoorbeeld Iglo, of retailers als grote supermarkt ketens) blijkt moeilijk. Problematisch hierbij zijn een gebrek aan constante aanvoer en een constante prijs, zaken die voor grote bedrijven vaak essentieel zijn. Dit komt doordat in de natuur niet altijd evenveel vis beschikbaar is, maar ook doordat in een open systeem de vissers geen afspraken hoeven te maken aan wanneer ze aan wie leveren en voor welke prijs. De vissers zien dit als een voordeel en als een garantie voor opbrengstmaximalisatie. Nadelig is echter dat dit op ketenniveau productdifferentiatie en vraagsturing tegenwerkt. Het is zeker wel mogelijk dat de totale opbrengsten van een waardeketen hoger kunnen zijn als differentiatie op kwaliteit beter mogelijk zou zijn. Voorwaarde hiervoor is dat afspraken gemaakt en gehouden worden, en dat de kosten en baten evenredig verdeeld kunnen worden.

Door een beperkte aanvoer zal opschaling zeker niet voor alle succesvolle initiatieven mogelijk en/of wenselijk zijn. Zoals geconstateerd werd in paragraaf 5.2.1 is de vissector uniek in de zin dat de grondstoffen afnemen. Dat maakt dat sommige initiatieven per definitie kleinschalig zullen blijven. Klei-



neren initiatieven met korte ketens hebben daarentegen als voordeel dat ze flexibeler zijn en experimenteler, zij het dat dit in de praktijk niet altijd meevalt. Het realiseren van marge is daarentegen moeilijk - ze zijn economisch en dus maatschappelijk kwetsbaarder.

#### 5.2.6      Beleid

Ook in het beleid worden knelpunten ervaren. Deze knelpunten betreffen hier voor een groot deel de houding van de overheden zoals die door de ondernemers ervaren wordt: ze voelen zich niet altijd gesteund en gewaardeerd, terwijl ze toch initiatief tonen. Specifieke knelpunten zijn: moeilijkheden bij het krijgen van vergunningen en de zeer beperkte ruimte die er is voor experimenten. Tevens klaagt men over subsidietrajecten, welke veel kennis en tijd kosten. Subsidies zijn veelal generiek en niet onderling afgestemd; er is geen integrale benadering (vergunningen, enzovoort). Daarbij zijn vergunningen en subsidies meestal niet gericht op samenwerking, terwijl dat juist zo belangrijk blijkt.

### **5.3   Oplossingsrichtingen**

#### 5.3.1      Integrale benadering

Het is niet meer dan logisch dat, hoewel oplossingsrichtingen voor het verruimen van het bevisbare volume en het verhogen van de opbrengsten niet per se van elkaar afhankelijk zijn, ecologie en economie hand in hand gaan. Voor een transitie naar een duurzame sector is het dus ook belangrijk een integrale benadering te hanteren. Alleen controleren op maximale quota, of alleen proberen de markt te bewegen meer te betalen voor ecologisch duurzame vis, is niet genoeg. Alle dimensies van duurzaamheid (ecologie, economie en maatschappij) hangen direct samen. Dat is de reden dat vanuit een ondernemersperspectief, in dit onderzoek een integrale ketenbenadering gekozen is. Het lijkt erop dat de traditionele samenwerking van aanvoer, tussenhandel, verwerking en vermarkting niet leiden tot een duurzaam voortbestaan van de sector.

### 5.3.2 Uitputting grondstoffen

Het is duidelijk dat dit vanuit de aanvoer het meest cruciale probleem is. Er zijn hier een aantal oplossingsrichtingen denkbaar. Ecologische herstelplannen kunnen helpen de volumes op de langere termijn weer groter te krijgen. Complicerende factoren zijn bijvoorbeeld de interactie met andere menselijke (scheepvaart, platforms in zee), of natuurlijke activiteit (temperatuurstijgingen). Een andere oplossing voor de Nederlandse sector is vis te importeren. Dit kan bijdragen aan voldoende volume in de keten, voor de vissers zelf is het uiteraard geen oplossing. Hetzelfde geldt voor het kweken van vis. Duurzaam kweken, waarbij meteen rekening gehouden wordt met duurzame normering (ecologisch, maatschappelijk imago voorkomen in plaats van genezen, ...) kan een substantiële bijdrage leveren aan het totaal beschikbaar volume vis. Andere voordelen zijn een constante aanvoer en stabielere prijzen.

Voor de lokale vissers en het historische aspect van de sector is groeien in assortiment een oplossingsrichting voor voldoende volume: minder vangen van meer soorten. Een andere mogelijkheid is om andere visgronden te zoeken, elders op de wereld. Net als bij het duurzaam kweken, zal hierbij al vanaf het begin ecologische duurzaamheid gegarandeerd moeten worden, om niet de problemen slechts te exporteren.

Zorgen voor voldoende volume is echter niet altijd de juiste strategie (Van der Schans, *workshop ondernemerschap in de visketen*, 2006). Door juist niet te groeien in volume, maar een afzetkanaal te zoeken dat bij het aanbod past, creëer je ook een keten met meerwaarde. De juiste communicatie hierover en het zoeken naar en communiceren met de doelgroep bepalen het succes. Dit zien we bijvoorbeeld bij de markt voor streekproducten. Producten van elders halen om het volume te vergroten, kunnen dan juist het initiatief in gevaar brengen doordat de geloofwaardigheid in het geding komt.

### 5.3.3 Vraagsturing

Vraagsturing is gelijk te stellen met 'toegevoegde waarde', in die zin dat waargenomen 'toegevoegde waarde' afhankelijk is van de doelgroep (niet iedereen waardeert hetzelfde). Ofwel, op het moment dat een productieketen meer rekening houdt met de eindafnemer (bijvoorbeeld een bepaalde groep consumenten), voegt zij automatisch waarde toe. Dit laat ook zien dat het creëren van (economische) toegevoegde waarde onlosmakelijk verbonden is met vraagsturing en dus productdifferentiatie. Wanneer productieketens zo georganiseerd zijn dat ze optimaal specifieke doelgroepen kunnen bedienen, mag

je verwachten dat de producten beter aan zullen sluiten bij wat de klanten willen. Dit zal leiden tot meer tevredenheid en meer waarde. Deze meerwaarde kan uitgedrukt worden in een hogere prijs, maar een hogere tevredenheid kan ook leiden tot een grotere vraag en dus tot meer omzet (Kole et al., 2006).

Dit laat zien dat productdifferentiatie en doelgroepsegmentatie belangrijke bijdrages kunnen leveren aan het realiseren van hogere inkomsten. Voor de hele sector betekent dit dat een grotere verscheidenheid aan producten vermarkt zouden moeten worden. Die verscheidenheid zit in intrinsieke kwaliteiten (versheid, verschillende soorten), maar ook in extrinsieke kwaliteiten. Extrinsieke kwaliteiten zijn bijvoorbeeld (merk)labels, 'convenience' producten, maar ook achtergrondinformatie over visser of bereidingswijze en specifieke productie eigenschappen, zoals duurzaam of biologisch.

Zoals al eerder opgemerkt kan een grotere verscheidenheid aan producten ook leiden tot hogere kosten. Daarom leent deze manier van het verhogen van opbrengsten zich het beste voor gesloten ketens. Die zijn het meest flexibel en hebben het meeste controle. Dit is bijvoorbeeld belangrijk bij het toevoegen van een label dat vertrouwen vereist. Er kan hierbij gedacht worden aan twee richtingen in de markt (vraag). Aan de ene kant zien we pluriformer, gediversificeerde markten (meer niches) met kleinere verbanden en volumes. Aan de andere kant gaat het om uniformer; meer gestandaardiseerde markten (supermarkten met bijvoorbeeld veel standaardmaten, prijzen) met grotere volumes. Beide markten kunnen in duurzame ketens betrokken worden, maar ieder met eigen specifieke wensen.

De vraag van consumenten is grofweg afhankelijk van kennis en besliscriteria. Om vraaggestuurd te kunnen zijn is het belangrijk hier beter op in te kunnen spelen met gespecialiseerde kennis. Richtlijnen voor een duurzame transitie naar meer vraagsturing is grofweg dat consumentenkennis en bewustzijn wel veranderd kunnen worden, maar dat koopgedrag moeilijk te veranderen is (of erg kostbaar). Meebewegen met de trends lijkt een betere optie. Trends zijn bijvoorbeeld: gemak, gezond, veel keuze, beleving, controle. Dit heeft consequenties voor de ontwikkeling van producten, maar vooral ook voor marketing en verkoopkanalen.

#### 5.3.4 De toegevoegde waarde van duurzaamheid

In antwoord op één van de hoofdvragen uit de workshop kan gesteld worden dat de consumptie van duurzame vis gestimuleerd kan worden door het beperken van de meerprijs, door meer marketing en het benadrukken van de on-

derscheidende waarde, door het vergroten van de kennis van consumenten en door het vergroten/diversificeren van het aanbod.

Met name voor wild gevangen vis spelen kunnen associaties van consumenten met duurzame productie een grote rol spelen in de vermarkting. Een dergelijk imago bestaat nu niet, het zal opgebouwd moeten worden. Doelgroepsegmentatie en bewust daarop afgestemde productontwikkeling kunnen dan leiden tot een meeropbrengst die niet per se gepaard hoeft te gaan met het vergroten van de productiedruk.

Duurzame ketens kunnen zich goed onderscheiden, onder andere door de associatie met positieve intrinsieke en extrinsieke kwaliteiten (lekker, ambachtelijk). Een positief imago is daarbij voortdurend cruciaal, aangezien waardes als regionale betrokkenheid en marktstrategieën afhankelijk zijn van de goodwill van het publiek. Dit vraagt om specifieke en onderscheidende afzetkanalen in plaats van bulk vermarkting.

Het doelgericht ontwikkelen van nieuwe producten kan met enig onderzoek gestructureerd plaatsvinden. Vermarkten van ecologische duurzaamheid vereist een specifieke insteek. Vertrouwen en geloof zijn belangrijk, duurzaamheid is namelijk niet waarneembaar (zien, proeven, ruiken). Daarom wordt ook in veel initiatieven de link met (intrinsieke) kwaliteit gelegd; dat is waarneembaar en mensen geloven hun eigen zintuigen eerder. Om het nog complexer te maken blijkt dat juist ook zintuiglijke waarneming nogal beïnvloed kan worden door iets te geloven, bijvoorbeeld betere kwaliteit (Kole et al., 2004). Certificering is hiervoor dus belangrijk, hoe onafhankelijker hoe beter: door de overheid of een andere onafhankelijke (inter)nationale organisatie. Lokale afhankelijke organisaties zullen al gauw in twijfel getrokken worden. Door betrouwbaarheid kan duurzaamheid vermarkt worden als toegevoegde waarde. Om waardevol te blijven moet het aantal keurmerken wel beperkt blijven. Anders kan blijkbaar 'iedereen maar wat doen'. Dat wekt geen vertrouwen. Ook impliceert het dat er geen consensus is over wat goed is.

### 5.3.5 Ketensamenwerking

'Vertrouwen' wordt in de literatuur vaak genoemd als meest kritische factor in de ketensamenwerking. Dit beeld kan enigszins genuanceerd worden door de constatering dat vertrouwen wel een belangrijke kritische factor is, maar eigenlijk vooral als een samenwerking niet loopt. Als het wel loopt moet er zakelijk vertrouwen zijn, maar dat is een natuurlijk proces. Wanneer partijen het geloof hebben dat een initiatief voor hen voordelen oplevert, speelt wantrouwen een minder belangrijke rol. In startende ketens kan idealistisch commit-

ment nog erg belangrijk zijn als basis voor onderling vertrouwen, maar in een goedlopende keten kan het zakelijk succes de basis van het vertrouwen vormen. Als iemand zich niet aan de afspraken houdt kan hij eruit gezet worden en vervangen worden. Het is immers aantrekkelijk om in een goedlopend initiatief te participeren.

Het is dus belangrijk voor iedere partij de voordelen te bekijken. De onderzochte duurzame initiatieven laten veel meer gesloten ketens zien. Samenwerking en het maken van goede afspraken zijn hierbij vaak bepalend zijn succes. Bovendien kunnen binnen gesloten ketens de kosten en baten makkelijker gedeeld worden. Vissers, maar ook verwerkers en groothandels profiteren dan mee en hebben een zakelijke reden om loyaal te zijn aan het initiatief.

Naast een eerlijke en gelijkwaardige verdeling van de kosten en baten, lijkt ook transparantie belangrijk. Het gaat er daarbij om te laten zien aan de andere schakels in de keten wat jouw kosten en activiteiten zijn, en zo inzicht te verwerven in de baten en meerwaardes die samen gegenereerd kunnen worden. Wat betreft het leveren van meerwaarde kan het zo zijn dat partijen met weinig meerwaarde overbodig zijn of dat ze ervoor moeten zorgen dat ze andere taken gaan aannemen waardoor meer waarde gecreëerd wordt. Vooral wanneer voordelen alleen te realiseren zijn door de integratie van delen van de keten, zoals bijvoorbeeld in de marketing of certificering van producten, zal het commitment en de loyaliteit aan het initiatief automatisch toenemen.

Samenwerken kan vorm krijgen in meer of minder open waardeketens. In open ketens (bijvoorbeeld via veilingen, tussenhandelaren) is de prijsvorming flexibeler en is er in principe meer transparantie. Open systemen zijn meer aanbod gedreven en ze zijn generieker (elk aanbod kan worden opgenomen). Dit stimuleert grote volumes met weinig differentiatie. Gesloten ketens (bijvoorbeeld contractvisserij) zijn flexibeler ten aanzien van marktsturing en specialistischer. Op dit moment zien we voornamelijk open ketens, die weinig vraaggestuurd zijn en waarbinnen samenwerking niet noodzakelijk is. De schakels zijn niet direct afhankelijk van elkaar. Dit beperkt de mogelijkheden voor het leveren van producten met een hogere toegevoegde waarde en het beperkt de noodzaak tot samenwerking.

Bedrijven zullen zich afhankelijk van de marktvraag en de vereiste samenwerking moeten heroriënteren op hun positie. Ook bij afnemende volumes voor een 'open' of ongedifferentieerde markt kunnen bijvoorbeeld veilingen waarde toevoegen. Binnen een draaischijffunctie kan bijvoorbeeld gedifferentieerd worden op (intrinsieke) kwaliteit, verpakking, branding, duurzaamheid, enzovoort. Voor vissers biedt een open (veiling) systeem

enigszins een gevoel van veiligheid en kans op eerlijke prijsvorming. Om vissers een stukje van deze relatieve macht in te laten leveren, moet er een nieuw soort zekerheid voor terugkomen, bijvoorbeeld in de vorm van een goede prijs en een goed imago (zoals bijvoorbeeld bij *Ben & Jerry's* het geval is, waar melkveehouders trots zijn dat ze mogen produceren voor *Ben & Jerry's* en dit naar buiten toe uitdragen). Voor supermarkten is bijvoorbeeld een vaste en constante prijs belangrijk; dat is een toegevoegde waarde die hun klanten verwachten. Supermarkten hebben er volgens bovenstaande belang bij om prijzen in overleg af te spreken. Dwang vermindert commitment en loyaliteit. Naast zakelijk commitment dragen ook objectieve maatstaven in principe bij aan transparantie en vertrouwen. Onafhankelijke instanties kunnen bijvoorbeeld duurzaamheid of versheid certificeren, om discussie en wantrouwen te voorkomen.

Tot slot, allianties zijn een belangrijk middel om schaalgrootte en invloed te krijgen. We zien in de vissector dat met name allianties gezocht worden binnen de sector. Allianties met bijvoorbeeld *Iglo*, *SKAL* of *Ahold* zijn nog weinig gebruikelijk. *Chiquita* heeft bijvoorbeeld een alliantie met de 'Rainforest Alliance', *Dole* richt zich op een ISO-certificering. Ook alternatieve samenwerkingscombinaties met bedrijven buiten de sector bieden dus kansen.

### 5.3.6 Ondernemerschap

Traditioneel zit een groot deel van het Nederlandse ondernemerschap in kennis en expertise op het gebied van logistiek en handel. In combinatie met het vakmanschap op gebied van visserij, ligt er ook een bijdrage aan een duurzame transitie in het inzetten en vermarkten van deze kennis in internationaal verband. Visconcessies kunnen ook elders op de wereld verkregen worden. Ook dit kan omzet, maar ook volume opleveren voor de Nederlandse verwerkingsmarkt. Uiteraard moet dit er niet toe leiden dat ecologische problemen geëxporteerd worden.

Een duurzame transitie houdt uiteindelijk in dat de hele sector verduurzaamt. Voor individuele ondernemers of kleine groepen kan het echter moeilijk zijn om hiervoor een handelingsperspectief te verzinnen. Het zou individuele of een groepje ondernemers makkelijk gemaakt moeten worden om aan een duurzaamheidsinitiatief te beginnen in plaats van te wachten tot iedereen zover is. Voor vissers biedt dit de meeste kans als ze hun onderscheidende product niet via de reguliere afzet proberen te regelen, maar er een apart kanaal voor te zoeken. In de praktijk blijken de ondernemende initiatieven op eigen kracht vaak erg lastig te implementeren.

Bij het opzetten van (gesloten) ketens is een regisseur of trekker dan ook vaak heel nuttig en vaak zelfs cruciaal. We zien dat de betrokkenheid die daar voor nodig is, meestal aan het begin of het einde van de keten aanwezig is. Daar zitten de mensen die het meeste baat hebben bij vraagsturing en het maken van afspraken (vissers, retailers). Genoeg achtergrond kennis en bindende kwaliteiten blijken essentieel om deze rol te kunnen vervullen.

Binnen een gesloten keten van visser tot en met eindafnemer moet afgesproken worden waarop gedifferentieerd wordt. Hierbij is kennis nodig van business-to-business markt en consumentengedrag. Partijen moeten daar een markt voor 'zien' en willen bedienen en zo uit (economisch) belang betrokken zijn. Daar is ondernemerschap en visie voor nodig, die bij voorkeur ketenbreed gedragen wordt. Vissers moeten dus met name leren vraaggestuurd te zijn. Dat zou een kernwaarde van hun ondernemerschap moeten zijn, die onlosmakelijk verbonden is met ketensamenwerking. In die zin zal om duurzaam te overleven een deel van de vrijheid van het vak ingeleverd moeten worden voor een grotere professionele binding.

### 5.3.7 Schaalgrootte

Veel van de geanalyseerde duurzaamheidsinitiatieven hebben een kleinschalig karakter. De sprong naar het nationale niveau door opschaling van kleinschalige ketens blijkt veelal moeilijk. Een kenmerk van de meer kleinschalige initiatieven in de visserij is dat de aanvoer flexibel is. Daar moet de rest van de keten dan ook op inspelen. Opschaling is soms wel mogelijk, maar niet altijd gewenst. Het kenmerk wat het initiatief uniek en goed verkoopbaar maakt, kan dan verdwijnen. Er zijn wel voorbeelden te vinden van regionale producten die een enorme groei hebben gemaakt, bijvoorbeeld Parmezaanse kaas (RLG, 2003), maar voor visserij geldt vaak het probleem van overbevissing waardoor schaalvergroting op een duurzame wijze moeilijk wordt. De overheid kiest vaak wel voor opschaling, bijvoorbeeld in het geval van 'biologische' producten.

Opschaling is, naast het doen van relatief hoge investeringen, uiteraard veelal ook afhankelijk van voldoende volume. De suggestie om het uitgebreide en internationale Nederlandse handelsnetwerk en de Nederlandse visserij expertise te gebruiken om zo voldoende volume naar Nederland te halen is (onder de streep) niet noodzakelijkerwijs een duurzame oplossing. In die zin is het niet onlogisch om de schaalgrootte van initiatieven enigszins afhankelijk te maken van het lokale aanbod. De markt voor streekproducten biedt wel mogelijkheden om zich te onderscheiden als specialist. De afzet is veelal ge-

richt op de eigen regio, maar er zijn mogelijkheden voor enige groei door ketens te ontwikkelen via regionale supermarkten, professionalisering van boerderijwinkels en optimalisering van logistieke processen.

Aan de andere kant moeten er soms concessies gedaan worden. Biologische groothandel Odin is hierin bijvoorbeeld erg helder: Zij leveren in principe Nederlandse producten tenzij ze in de winter niet voorhanden zijn. Dan zoeken ze een Europees alternatief. Zoals hierboven genoemd is de kennis en expertise op gebied van logistiek en handel een grote waarde binnen de Nederlandse sector, die altijd erg internationaal georiënteerd is geweest (Kole et al., 2006). Mits de kennis en ervaring op gebied van ecologische duurzaamheid nadrukkelijk betrokken wordt, kan deze kennis in een transitie naar een duurzame sector op gebied van economische en maatschappelijke duurzaamheid (behoud van werkgelegenheid, behoud van expertise) een grote bijdrage leveren.

Het lijkt er dus op dat een combinatie van meer en pluriforme lokale ketens kan bestaan naast meer uniforme en grootschalige productie- en waardeketens. In beide gevallen zijn echter nieuwe ketenordeningen en samenwerkingsverbanden nodig om tot een zowel ecologisch, economisch, als maatschappelijk duurzame sector te komen.

## **5.4 Aanbevelingen voor beleid**

### *Regelgeving*

De rol van de overheid in de visserij is altijd groot geweest, maar niet altijd even stimulerend. Ook nu neemt de overheid een afwachtende houding aan (onder het motto 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'). Het zou aanbevelingswaardig zijn zich meer te richten op meedenken en stimuleren dan op regulering en terugtrekking. Daarbij zouden overheden zich niet alleen moeten richten op de visser die vis vangt, maar aandringen op integrale ketenoplossingen. Niet alleen is de hele waardeketen verantwoordelijk, maar zij heeft ook belangen te verdedigen.

Samenwerking zou ook meer gezocht kunnen worden op gebied van het verlenen van vergunningen en regelgeving. De regelgeving lijkt nu soms nog zoveel mogelijk generiek en verschillende instanties lijken niet altijd op elkaar afgestemd te zijn, sterker ze spreken elkaar soms tegen. Als beleidsmaatregelen zouden kunnen zorgen voor een 'ja, tenzij-' benadering, in plaats van 'nee, tenzij', dan zou dat meer experiment bevorderen en initiatief belonen. Ondernemers pleiten daarvoor. Daarvoor is uiteraard ruimte nodig en de mo-



gelijkheid om buiten de bekende kaders te kunnen opereren in voorkomende gevallen.

### *Subsidies*

Een voor de hand liggend middel om ondernemerschap te stimuleren dat bijdraagt aan een duurzame transitie is subsidie. Dat middel is ook veel genoemd in de interviews en discussies. Subsidieverlening zou volgens dit rapport niet alleen gericht moeten zijn op initiatieven die bijdragen aan duurzame ecologische exploitatie, maar vooral ook op samenwerking om tot een duurzame sector te komen. Subsidies zouden bij voorkeur ook ketensamenwerking stimuleren, daar het erop lijkt dat daar een belangrijke bijdrage aan de transitie ligt.

Als ondernemer moet je de juiste taal (kunnen) spreken om toegang tot subsidie te krijgen. Vaak is er ook specifieke lobby nodig bij de diverse instanties. Hoewel de regisseursfunctie die hier vaak een oplossing voor biedt ook zijn voordelen heeft in de beginfase van initiatieven, legt het gelijk ook een zwakte bloot: blijktbaar is zo iemand nodig, en zijn subsidies voor veel gemiddelde ondernemers toch slechter toegankelijk dan wenselijk. Een actievere houding, waarbij ondernemers daadwerkelijk aangespoord en geholpen worden om een en ander correct te formuleren zou drempel verlagend kunnen werken.

Subsidie is uiteraard geen garantie voor succes, in ieder geval niet op lange termijn. Het is eerder een springplank. Echter, zonder subsidie blijven heel veel goede ideeën liggen. Wel is het waarschijnlijk zo dat initiatieven die zonder subsidies beginnen een grotere slaagkans hebben op de langere termijn.

Er zouden voorwaarden moeten zijn om subsidies te krijgen (ketensamenwerking stimuleren, duurzaamheid als rode draad door beleid in het kader van heldere keuzes voor transitie management). Subsidies zouden daarbij niet alleen gericht moeten zijn op technische innovaties. Ook procesondersteuning en het 'people' aspect van MVO zijn belangrijke aspecten die wellicht minder meetbaar zijn, maar zoals blijkt wel cruciaal kunnen zijn voor het welslagen van een initiatief. Ondersteuning hoeft niet alleen met geld. Steun de ondernemers in hun activiteiten. Laat ze merken dat ze goed bezig zijn. Geef initiatiefrijke ondernemers een platform om hun verhaal te vertellen. Organiseer af en toe een workshop waar de ondernemers ideeën uit kunnen wisselen met elkaar. Werk met een beloningssysteem.

### *Bredere definitie van innovatie*

Beleid gericht op innovatie is vaak gericht op de 'voorlopers', met als idee dat de achterblijvers bij succes 'vanzelf' volgen. Los van een mogelijke onderschatting van de weerbarstigheid van conservatisme en de weerstand tegen verandering, is het *soort* voorlopers waarop gefocust wordt erg relevant. Het begrip 'Voorlopers' kan erg tijdgebonden zijn, denkend aan de 'wet van de remmende voorsprong'. Misschien is de focus op voorlopers ook te makkelijk. Voorheen voorlopers (die bijvoorbeeld investeerden in technieken om een zo groot mogelijk volume te vangen) zitten nu het meest in de problemen (Van der Schans). Dat is tevens het risico van een gerichte visie op de benodigde transitie. Het kan daarom gesteld worden dat eerder 'flexibiliteit' centraal moeten staan in transitiebeleid. Dit heeft meer te maken heeft met organisatie dan met techniek. Kernvraag is dan ook: zal de inrichting van de ketensamenwerking over tien of twintig jaar de veranderde omstandigheden aankunnen? In transitie beleid is de flexibiliteit van de ketensamenwerkingsvormen misschien wel even belangrijk of belangrijker dan nieuwe specifieke technische oplossingen, omdat die veelal reactief zal blijven. Onderzoek naar een 'pulsakor' heeft al een lange historie, maar is pas specifiek interessant als de brandstofprijzen echt fors stijgen. Hoewel een uiterst waardevolle bijdrage, kan het nauwelijks een duurzame transitie genoemd worden.

Voorlopers stimuleren is dus gewenst, maar innovatie zou daarbij breder gedefinieerd moeten worden dan techniek: ketensamenwerking, het ontwikkelen van andere afzetmarkten, vermarkting, productontwikkeling, samenwerking, verbreding assortiment, enzovoort dragen allen bij aan de overgang naar een ecologisch, economisch en maatschappelijk duurzame sector. Onderzoek en meer kennis op gebied van marktvaart- en trends, maar ook op opbrengsten en kosten op ketenniveau, in tegenstelling tot verrekening per schakel, biedt goede mogelijkheden om opbrengsten te verhogen bij dalende ecologische druk. Een integrale benadering is hierbij wel vereist. Nederland is sterk in geïntegreerd en multidisciplinair onderzoek, op nationaal maar zeker ook op internationaal niveau. Die expertise zou uitgebouwd kunnen worden en toegepast op de vissector. Door de fase waarin zij verkeert en de lessen die geleerd kunnen worden van andere sectoren, valt hier veel te winnen. Historische kennis en expertise vertegenwoordigt een grote maatschappelijke, maar vooral ook economische waarde, die ook ingezet kan worden als exportartikel, vergelijkbaar met de kennis op gebied van waterbeheersing.

### *Betrouwbaarheid van duurzaamheid*

Tot slot is duurzaam produceren en hier ook de vruchten van plukken alleen goed mogelijk met objectieve, gestandaardiseerde en controleerbare duurzaamheidsrapportages. Nadeel hiervan is dat het nogal kostbaar kan zijn en dat monitoren, certificering en vermarkting haast niet op individuele basis kan plaatsvinden. Tegelijkertijd zijn de opbrengsten van MVO vaak lastig te identificeren omdat ze meestal een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering vormen. Ketensamenwerking is dus vereist. De overheid kan hierbij een belangrijke rol spelen door een regiefunctie in de certificering: een beperkt aantal met eenduidige criteria. Dit zal sneller bijdragen aan een geloofwaardig systeem, dat immers afhankelijk is van vertrouwen en geloof, zowel bij producenten als bij consumenten. Marktwerving is hier wellicht niet ideaal.

Beleidsmatig horen daar misschien ook taken bij als controle op concurrentievervalsing. Zoals eerder is aangegeven (hoofdstuk 4) is het niet voor de hand liggend om controle en handhaving van ecologisch correct handelen bij de sector zelf neer te leggen. Voor een onderling vertrouwen is alleen bewustwording niet genoeg. Daarbij zijn nieuwe ketenverbanden in het begin kwetsbaar. De (financiële) slagkracht is door de investeringen vaak nog niet groot. Behalve ruimte voor experiment, zal er daarom ook aandacht moeten zijn voor protectionisme en strategische oneerlijke concurrentie. Daar ligt een taak voor de overheid, als regisseur voor het transitieproces.

### *Samenwerking*

Eén van de belangrijkste conclusies van dit rapport is dat een overheid zich in haar stimuleringsbeleid niet alleen zou moeten richten op de visser die vis vangt. Ook de rest van de keten is verantwoordelijk en moet betrokken zijn bij het zoeken naar oplossingen. Dit aan 'de markt' overlaten is wellicht niet goed genoeg.

Het toevoegen van waarde kan gestimuleerd worden. Een focus op toegevoegde waarde betekent ketensamenwerking en minder aandacht voor pure en/of open prijsvorming. Dat staat namelijk (hoewel essentieel) niet centraal. Dit is een omslag in denken die nodig is voor de transitie naar een duurzame sector.

Eén en ander betekent overigens niet dat de toekomst van de Nederlandse vissector louter in kleinschalig vissen en kortere ketens zou liggen. Vraagsturing en het vermarkten van (logistieke en handels)kennis en expertise in een draaischijffunctie zijn niet beperkt tot kleine initiatieven, dat kan wereldwijd en op grote schaal plaatsvinden. Wat wel geldt, is dat vraagsturing en het toevoegen van unieke waarden centraal staan.



## Literatuur

Aa, A. van der, F. Beemer, T. Konijn, M. van Roost, H. de Ruigh en M. van Twist, *Naar een methodisch kader voor ketenregie in het openbaar bestuur*. Berenschot, 2002.

Diederens, P., H. van Meijl en A. Wolters, *Eureka! Innovatie processen en innovatiebeleid in de land- en tuinbouw*. Rapport 1.00.04, LEI, Den Haag, 2000.

Dirven, J., J. Rotmans en A.P. Verkaik, *Samenleving in Transitie: een vernieuwend Gezichtspunt*. ministerie van LNV, ICIS, Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag, 2002.

Goddijn, S. en J. de Vlieger, *Een MVO-ketensamenwerkingsmodel en een voorstel tot ontwikkeling van een GRI-jaarrapport voor de foodsector*. Rapport 5.04.09. LEI, Den Haag, 2004.

Hoste, R., N. Bondt en P. Ingenbleek, *Visie op de varkenskolom*. Rapport 207. Wageningen UR, Wetenschapswinkel, Wageningen, 2004.

Kole, A., J. Smit, D. Stijnen en B. de Vos, *Relevante kennis met betrekking tot ondernemerschap en transitie naar duurzame visketens*. Synthese. Wageningen UR, Wageningen, 2006.

Kole, A., A.A.M. Schelvis-Smit, M. Veldman en J.B. Luten, *Consumer Perception of Wild and Farmed Cod and the Effect of different information conditions*. RIVO report C047/03. IJmuiden, 2004.

Lauwere, C. de, J. Verstegen, J. Buurma, E. Poot, P. Roelofs, J.W. van der Schans, M. Vrolijk en W. Zaalink, *Ondernemers en de actoren in hun omgeving in beweging; Zoektocht naar rode draden in transitieprocessen*. Rapport 7.06.04. LEI, Den Haag, 2006.

MDW-werkgroep, *Ruimte voor vernieuwend ondernemerschap*. Eindrapportage, Den Haag, 2003.

Ministerie van LNV, *LNV Nieuwsbrief Ondernemen in Innovatie*. Nummer 12, november 2006.

Ploeg, J. D. van der, *Economische waarde van verbrede landbouw wordt onderschat*. [www.agriholland.nl](http://www.agriholland.nl), 2004.

Ploeg, J. D. van der, J. Bouma, A. Rip, F. Rijkenberg, F. Ventura en J. Wiskerke, 'On regimes, Novelty, Niches and Co-Production'. In: Wiskerke en van der Ploeg (eds), *Seeds of Transition. Essays on novelty production, niches and regimes in agriculture*. Royal van Gorcum, Assen, 2004.

Poppe, K.J., *Transitieprocessen, instituties, bestuur en beleid opstart initiatieven reflectief actieonderzoek*. Presentatie KB7. LEI, Den Haag, 2007.

Poppe, K., R. During, S. Spoelstra en H. Schoorlemmer, *Wageningen UR en Transitie*. *Werkboek 2005/2006*. LEI, Den Haag, 2006.

RLG, *De boer in de keten: boeienkoning of teamspeler? Advies over de positie van primaire producenten in agroketens*. RLG 03/06. 2003.

Rotmans, J., R. Kemp en M. van Asselt, 'Transition Management in Public Policy'. In: *Foresight* 3 (February 2001).

Schans, J.W. van der, *Bijdrage m.b.t. visie ontwikkeling verbrede landbouw*. Versie 1. LEI, Den Haag, augustus 2006.

Schans, J.W van der, T. Vogelzang en J. de Vlieger, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Agrofoodketen*. LEI, Den Haag, 2002.

Schepers, H.E., E.J. van Henten, J.Bontsema, 'Tactics of quality management and promotions: winning consumers for fresh exotic produce'. In: Bremmers, H.J., S.W.F. Omta, J.H. Trienekens en E.F.M. Wubben (eds.), *Dynamics in Chains and Networks*. Wageningen Academic Publishers, Wageningen, 2004, pp. 568-582.

Selnes, T. en M. Aalders, *Een kantelende overheid; debat intensieve veehouderij en de transitie naar duurzame landbouw*. Rapport PR.05.08. LEI, Den Haag, 2005.

*Sus-chain: Assessing and enhancing sustainable rural development through new modes of food provision. Main findings (leaflet)*, Coordinated by Wageningen University, Rural Sociology Group. [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org), 2003-2006.

Taal, C., H. Bartelings, A. Klok, J. van Oostenbrugge en B. de Vos, *Visserij in Cijfers 2006*. Periodiek rapport 06-04. LEI, Den Haag, 2006.

Vos, B. de, C. van der Heijden, A. Kole en D. Stijnen, *Ondernemerschap in de visketen. Verslag workshop 12 oktober 2006 te Baarn*. WUR, 2006.

Vos, B. de, S. Vellema, C. van der Heijden, C. de Lauwere, E. Schram en D. Stijnen, *Ondernemerschap in kweekvis. Het samenspel van strategie, innovatie en samenwerking*. LEI Rapport 2.05.08. Den Haag, 2005.

## **Websites**

[www.goedevissers.nl](http://www.goedevissers.nl)

[www.z-z-z.nl](http://www.z-z-z.nl)

[www.waddengoud.nl](http://www.waddengoud.nl)

[www.goedevis.nl](http://www.goedevis.nl)

[www.verantwoordevisvragen.nl](http://www.verantwoordevisvragen.nl)

[www.globalance.nl](http://www.globalance.nl)