

VISSEN VOOR DE MARKT

Martijn Laar
Kees Rippen
Titia Tamminga



Ministerie van Economische Zaken,
Landbouw en Innovatie



Berenschot

VISSEN VOOR DE MARKT

Martijn Laar
Kees Rippen
Titia Tamminga

December 2010

COLOFON

Rapportnummer InnovatieNetwerk: 10.2.253

ISBN: 978 - 90 - 5059 - 437 - 0

Oplage: 5000

De inhoud van dit rapport is tot stand gekomen met begeleiding van de stuurgroep van InnovatieNetwerk en het Visserij Innovatieplatform. Deze bestaat uit: Bram Bierens, Ger Vos, Emiel Parlevliet, Frans Vroegop, Joop Ehrhardt en Ed de Heer.

Het rapport is te bestellen op: www.innovatienetwerk.org of www.visserijinnovatieplatform.nl

Drukwerk: Zwaan printmedia, Wormerveer

Vormgeving: Gilmar Pattipeilohy

Voorwoord

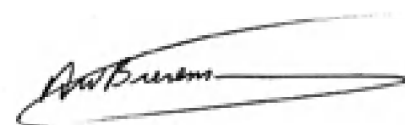
Het Visserij Innovatieplatform (VIP) heeft samen met InnovatieNetwerk de afgelopen jaren veel initiatieven ontplooid om het denken en doen van vissers te veranderen. Het VIP ziet het als zijn taak vissers er van bewust te maken dat verandering nodig is. Dat doet het door bijeenkomsten te organiseren, visserijondernemers samen te brengen, studies te laten uitvoeren en perspectiefvolle innovatie- en samenwerkingsprojecten te selecteren en te ondersteunen. Daarbij houdt het de vissers een spiegel voor, hoe het anders of beter kan en geeft het vissers die het voortouw nemen de positie die ze verdienen.

Het VIP startte zijn activiteiten in 2007 met het presenteren van vier ambities voor de lange termijn. Uitdagende vergezichten om vissers aan het denken te zetten. En met succes. Meer en meer zijn vissers bezig met hun toekomst en raken ze doordrongen van de noodzaak tot verandering. Ze experimenteren met nieuwe visserijtechnieken, energiebesparing en certificering van hun visserijen. Ze ontwikkelen transitieplannen en experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking. Allemaal tastbare concrete zaken gericht op kostenverlaging en verduurzaming; zaken die je als visser voor een groot deel zelf in de hand hebt. Voor zaken die de markt betreffen ligt dit anders, verder van de visser af.

Zoals in veel andere sectoren is ook in de visserij waarde creatie essentieel: hoe kan je waarde toevoegen met een prima product? Het is duidelijk dat het antwoord op deze vraag niet gevonden kan worden door te wijzen op één schakel in de keten. Het creëren van toegevoegde waarde vraagt ketens waarin nauw met elkaar wordt samengewerkt op basis van een uitgekende strategie. Vanuit een situatie van gebrekkige samenwerking en beperkt vertrouwen tussen de schakels in de keten is dit niet zo eenvoudig. Eén van de eerste vragen hierbij is dan ook: hoe kunnen dergelijke ketens eruitzien?

Het VIP en InnovatieNetwerk hebben bureau Berenschot gevraagd een studie uit te voeren naar kansrijke ketenmodellen voor de toekomst. Het moest daarbij gaan om concrete modellen, die de vissers en ketenpartijen ideeën aanreiken om er in de praktijk mee aan de slag te gaan. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar én geleerd van andere sectoren, vooral in de agrarische wereld, waar boeren en tuinders zich in vergelijkbare posities bevinden en oplossingen vinden in de keten. Het gaat niet om één model, één oplossing, maar om een variëteit aan mogelijkheden. De keuze is afhankelijk van de situatie, maar ook van de ambitie en de toekomstvisie van ondernemers.

Realisatie van elk van de modellen vraagt om durf om bestaande patronen te doorbreken. Oftewel, het vraagt om innovatief ondernemerschap. Het is absoluut noodzakelijk dat partijen elkaar op gaan zoeken. Vissers, afslagen, handel en verwerking en afnemende partijen zoals de retail en de horeca. Van naar elkaar wijzen, naar samen op weg. Met deze studie willen we als VIP en InnovatieNetwerk eraan bijdragen dat vissers en ketenpartijen met elkaar op weg gaan naar een duurzame én rendabele toekomst.



Bram Bierens
Voorzitter Visserij Innovatieplatform



Ger Vos
Directeur InnovatieNetwerk



Samenvatting

Kansen voor de Noordzeevervisserij in een moeilijke markt

Elke dag genieten duizenden mensen in heel Europa van vis uit de Noordzee. In zowel de foodservices als de retailkanalen zijn schol, tong en andere soorten de basis van gezonde en smaakvolle maaltijden. De marktpositie staat echter zwaar onder druk. Samenwerking in de keten is cruciaal om de marktpositie te verbeteren. Het Visserij Innovatieplatform en InnovatieNetwerk hebben daarom gezamenlijk de opdracht aan Berenschot gegeven om vier kansrijke verticale ketenmodellen voor de Noordzeevervisserij te ontwikkelen.

De toegenomen import van kweekvis heeft de afgelopen jaren geleid tot een structurele verzwakking van de positie van platvis uit de Noordzee. Het volume pangasius en tilapia is geëxplodeerd. Daar bovenop komt nog de concurrentie van soorten als rock sole en yellow fin sole. Deze categorieën hebben hun succes te danken aan prijsvoordelen, maar ook aan andere patronen van ketensamenwerking. De leveranciers werken op bestelling, leveren volgens specificatie, zijn meestal duurzaam, groot en logistiek flexibel en professioneel in hun bedrijfsvoering. De kweekvis is de grote concurrent, zeker in het bulksegment. Nederland kan daar versheid en smaak tegenover stellen.

Voor de marktpositie van schol is daardoor structureel verzwakt en de prijzen staan onder druk. De vissers worden geconfronteerd met stijgende kosten; met name de brandstofkosten zijn sterk toegenomen. Dit leidt tot een structurele bedreiging van de economische gezondheid van visserijbedrijven.

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen stellen de visserijsector voor nieuwe eisen. De afnemers, met name in het supermarktkanaal, eisen duurzaamheid en de certificaten die dat aantonen. Niet voldoen aan deze eisen zal op korte termijn leiden tot uitsluiting of verbanning naar een tweederangspositie. Maar om wel te voldoen aan de eisen moet geïnvesteerd worden in verantwoorde vangst, terwijl daar niet altijd hogere prijzen tegenover staan. Supermarkten stellen steeds hogere eisen aan betrouwbaarheid van leveringen en logistieke professionaliteit. Zij selecteren grote toeleveranciers met een breed assortiment en een gegarandeerd kwaliteitsniveau als hun preferred supplier. Ze willen daarnaast een zo kort mogelijke keten. Dit zijn ontwikkelingen die nu en in de toekomst spelen. De visserijsector kan deze ontwikkelingen niet veranderen. Samen zullen de ondernemers in de sector de bakens moeten verzetten. Door samenwerking tussen ketenpartijen ontstaan er kansen op structurele rendementsverbetering voor de koplopers in de sector.

De inrichting en organisatie van de ketens is daarbij een sleutelfactor. Hoe kunnen vissers, afslagen, handel en verwerking samenwerken om een keten te bouwen die een redelijk rendement levert voor de vissers, maar ook voor alle andere ketenpartijen? Samenwerking is het sleutelwoord. Het gaat om het ontwikkelen van modellen met meerwaarde voor alle partijen in de keten, waarbij achterdocht en onderling wantrouwen plaats moet maken voor het samen vechten voor een sterke marktpositie. Er moeten innovatieve ketenmodellen komen die aan de moderne eisen van de markt voldoen. Het gaat om 'VISSEN VOOR DE MARKT'.

De keten

Verticale ketenmodellen vormen het ontwerp voor de samenwerking tussen de ketenpartijen. In de keten hebben de vissers, de afslagen, de importbedrijven, handel, verwerking, horeca en detailhandel een eigen specifieke rol. Tussen deze schakels in de keten moeten nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan: de verticale ketenmodellen. In de Noordzeevervisserij en de afslagen domineren nog de vertrouwde patronen. De levering via de diverse afslagen en plaatselijke loyaliteit remmen de ontwikkeling van nieuwe ketenmodellen. We zien goede innovatie-initiatieven bij de vissers, maar nog weinig in de keten.

Nederland heeft als draaischijf van handel en verwerking een sterke positie in de Europese markt. De toegevoegde waarde van en werkgelegenheid in handel en verwerking zijn veel hoger dan die in de visserij. Voor de Nederlandse handel en verwerking is de aanvoer uit de Nederlandse havens inmiddels slechts een klein percentage van de omzet. Andersom is de positie van de Nederlandse handel en verwerking voor de Nederlandse visserij van levensbelang als toegang naar de Europese markt. De centrale positie van de handel is een kans en biedt een platform voor verdere professionalisering van de keten.

De supermarktketens vragen om grootschalige partners. Handels- en verwerkingsbedrijven zijn die uitdaging al aan het oppakken en vormen grotere ondernemingen met een breed assortiment, uitstekende logistiek en een hoge mate van professionaliteit en transparantie in de bedrijfsvoering. Het eist echter voortdurende vindingrijkheid om in het assortiment van de supermarktketens een goede positie te realiseren voor tong en schol. In de specialistische detailhandel en de horeca liggen ook mogelijkheden voor de verse vis uit de Noordzee. Het volume is veel kleiner, maar de waardering en de prijzen liggen hoger. Waarbij wel hoge eisen gesteld worden aan kwaliteit, versheid en beleving (het verhaal *achter* de vis).

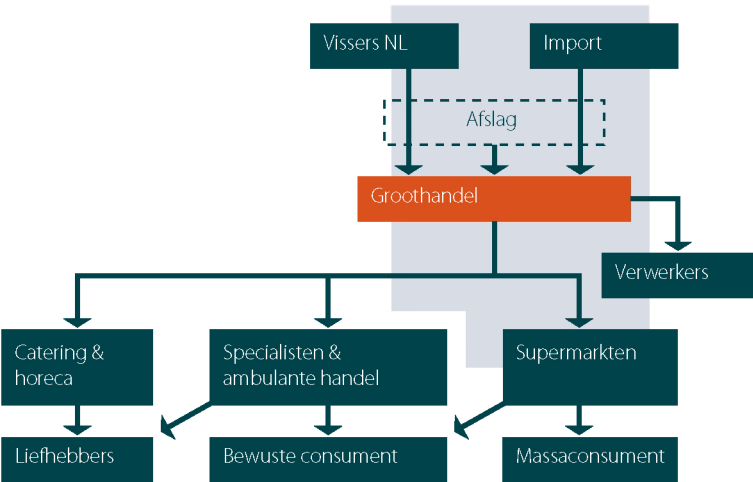
De huidige verticale ketenmodellen in de Noordzeevervisserij zijn nog traditioneel. In de vissector zijn echter ook andere ketenmodellen in gebruik, elk met specifieke voor- en nadelen. In de pelagische visserij, bij haring, mosselen en garnalen zijn de ketenmodellen heel anders gestructureerd dan in de Noordzeevervisserij. Ook in het buitenland zien we ketens die korter zijn en anders opgebouwd. In de meeste modellen is het principe dat er alleen vis wordt aangevoerd, als er ook een bestemming voor is. Het invoeren van nieuwe verticale ketenmodellen vraagt van alle partijen in de keten keuzes en aanpassingen, ook van de vissers. De ondernemers moeten zelf oordelen, zelf kiezen en zelf realiseren.

Nieuwe verticale ketenmodellen

Berenschot heeft 14 verticale ketenmodellen ontworpen. Voor alle modellen hebben wij beschreven hoe ze werken, wat ze gaan opleveren voor de ketenpartijen en hoeveel moeite het kost om het model te organiseren. Op basis van deze afwegingen heeft Berenschot uit de oorspronkelijke 'longlist' van 14 modellen, vier modellen gekozen die naar onze overtuiging de beste perspectieven bieden in termen van impact en realiseerbaarheid. De tien modellen die niet gekozen zijn, worden wel beschreven in de bijlagen.

Ketenmodel 1 : one stop shop met gereguleerde aanvoer

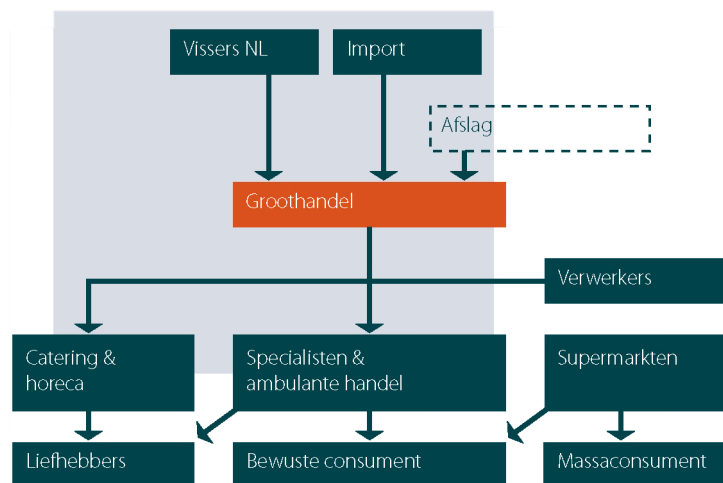
Dit model is een verticaal model waarin een samenwerkingsverband van meerdere handels- en verwerkingsbedrijven een volledig assortiment levert aan de supermarktketens in de Europese markt. De handels- en verwerkingsbedrijven organiseren de keten, uiteraard in nauwe samenwerking met de andere partijen. De hele keten is ontworpen op het optimaal bedienen van het volumesegment van de markt. De handelaar/verwerker wordt de preferred supplier van de supermarktketen. Het is een one stop shop model: de supermarkten kunnen het gehele assortiment bij de leverancier kopen. De handel/verwerking heeft de logistieke stromen perfect op orde, biedt alle kwaliteitsgaranties inclusief tracking & tracing en werkt met afgestemde volumes. De handels- en verwerkingsbedrijven selecteren een beperkt aantal Nederlandse Noordzeevissers en maken daarmee bindende afspraken. De aanvoer gaat direct naar de handel en verwerking, waarbij de afslag alleen de productstromen blijft registeren. Ook met buitenlandse leveranciers worden contracten gesloten. De keten wordt verkort en de vraag van de supermarkten bepaalt de aanvoer. Internationale spelers als NorthSeafood werken al volgens dit model en kennen ook de bindende samenwerkingsvormen met vissers. De bindende afspraken met de handel en verwerking worden door veel vissers als een belangrijk nadeel gezien. Door de korte lijnen in de keten en de afstemming van de volumes in de keten zijn de prijzen echter stabiel. Door de hogere eisen en de hulp van de partners versterken de vissers die meedoen op den duur hun marktpositie.



One stop shop met gereguleerde aanvoer

Ketenmodel 2 : exclusieve versketen

Dit model richt zich op de bovenkant van de markt. Ook hier organiseert de handel/verwerking de keten. Deze keten bedient de speciaalzaken en de horeca in binnen- en buitenland, waarbij versheid en kwaliteit essentieel zijn. Hoewel deze keten minder volume verwerkt, zorgt de brede klantenkring toch voor de schaal die nodig is om een frequente logistiek tegen redelijke kosten te kunnen organiseren. Handels- en verwerkingsbedrijven denken met de afnemer mee in het aanbieden en promoten van het assortiment. Ook hier wordt gewerkt met geselecteerde vissers en buitenlandse toeleveranciers, die aan de hoogste eisen moeten voldoen, ook qua certificaten. Aanvoer op meerdere dagen van de week is een voorwaarde voor de garantie van versheid. Makro is op dit moment een partij in de markt die dit concept al tot ontwikkeling heeft gebracht. Het sterke van dit model is de positie in de top van de markt, waar goede prijzen gemaakt kunnen worden voor een goed product. Het lastige is de meerdaagse aanvoer en de hoge eisen aan versheid.

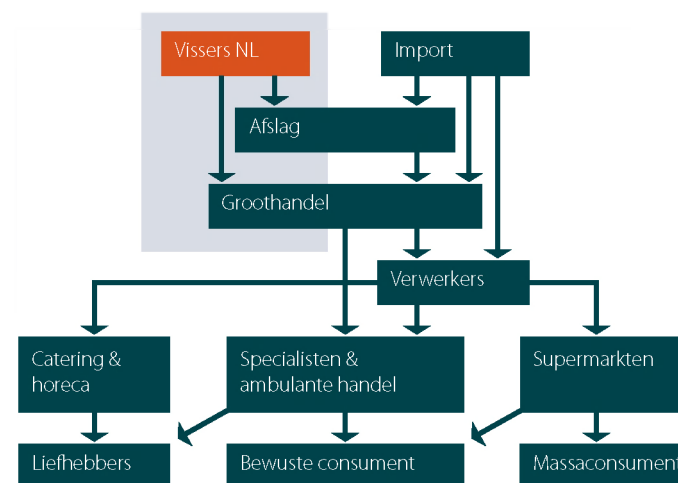


Exclusieve versketen

Ketenmodel 3 : producentenorganisatie voor streekproducten

Dit ketenmodel speelt in op de groeiende groep consumenten die producten wil die met ambachtelijke zorg door herkenbare leveranciers op de markt worden gebracht. Herkomst en een authentieke uitstraling zijn de kenmerken van de keten. Het verhaal achter de vis is belangrijk. Het is een beperkt volume met een geografisch beperkte markt. Vissers moeten in deze keten het voortouw nemen om het aanvoerkanaal te organiseren, waarbij een nauwe samenwerking met handel, verwerking en detailhandel/supermarkten noodzakelijk is. Promotie van product is een basisvoorwaarde. In de vissector heeft 'Vis van Dichtbij' de kenmerken van dit model.

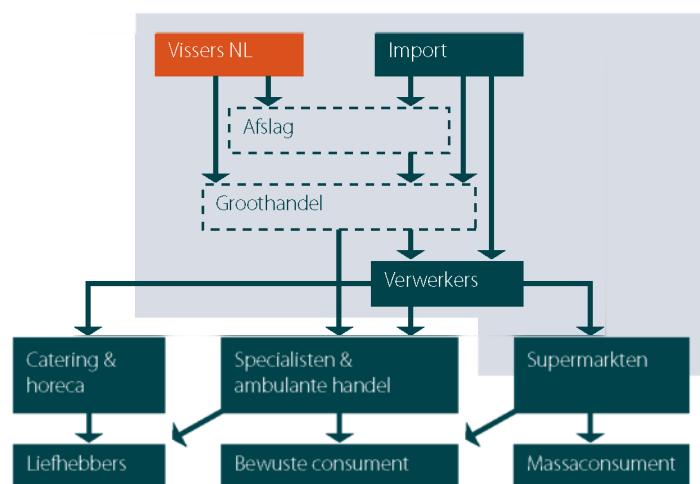
Dit ketenmodel is al in veel versketens ingevoerd. Bescheiden omzetten, maar hoge herkenbaarheid en betere prijzen. Met tegelijkertijd wel een lastige opgave om de kleine logistieke stromen goed en kostenbewust te organiseren. Vissers zullen de handen ineen moeten slaan voor het oprichten van een producentenvereniging die dit model gaat vormgeven. De focus ligt compleet op het Nederlandse product van Nederlandse vissers.



Producentenorganisatie voor streekproducten

Ketenmodel 4 : het visserijconcern

Dit model is te vergelijken met de grote coöperaties die in de zuivel actief zijn. De vissers en hun organisaties moeten dit model tot stand brengen. Het richt zich op het bedienen van de supermarktketens in de EU en lijkt daarin op het eerste model. Het verschil tussen de modellen is dat het visserijconcern primair uitgaat van de Nederlandse aanvoer en dat de keten wordt ingericht om dit te realiseren. Om de supermarkten te bedienen zal een compleet assortiment geboden moeten worden. Hierbij is nadrukkelijk ook ruimte voor importkweekvis en alle andere soorten die de omzet van de supermarkt verhogen. Ook in dit model wordt gewerkt met geselecteerde vissers die met bindende contracten werken. Het visserijconcern moet een grote schaal hebben en professioneel op hoog niveau staan. Dit model zien we in de vissector bij Marine Harvest, waarbij echter het coöperatieve element ontbreekt. Het is een model dat in de Nederlandse situatie op korte termijn moeilijk te realiseren is. Het is een complexe vorm van samenwerking die tijd en een andere mentaliteit vraagt. Het is echter wel een vorm die goed aansluit bij de eisen van de markt. Voor een kopgroep van vastbesloten ondernemers die zich er toe zetten om dit model van de grond te krijgen, biedt het daarom goede perspectieven. Via dit model kunnen vissers een sterke positie krijgen op de afzetmarkten.



Het visserijconcern

Vissen voor de markt

Van de vier modellen zijn twee modellen gericht op een hoog volume en een breed assortiment, dat bij supermarkten in de EU wordt afgezet. Daarnaast zijn er twee modellen die zich richten op een kleiner marktsegment. Dit zijn de exclusieve versketen, gericht op het hoogste kwaliteitssegment, en de keten voor streekproducten, gericht op consumenten die aangesproken worden door authentieke producten van eigen bodem.

Alle modellen bieden mogelijkheden. Maar ondernemers in de visserij, handel en verwerking moeten zelf kiezen welk model voor hun eigen onderneming de beste perspectieven biedt. De ketens moeten worden georganiseerd door ondernemers. Dat betekent samenwerken, schaalvergroting, fusies en het ontwikkelen van andere vormen van samenwerking met de supermarkten, detailhandel en horeca.

Kenmerk van alle ketens is dat ze zich rond de eisen en wensen van afnemers organiseren. Dat vereist een professionaliseringsslag voor visserij en handel/verwerking. Het eist ook de bereidheid en de houding om in een vroeg stadium te overleggen met ketenpartijen om tot optimale oplossingen te komen. Samenwerken in de gehele keten is een noodzaak in alle modellen. De organisaties in de visserijsector zouden hier de rol van aanjager kunnen vervullen, maar de echte verandering moet uit de bedrijven zelf komen.

In andere sectoren zijn de beschreven modellen al deels ingevoerd. Ook daar waren het ondernemers met visie en overtuiging die de veranderingen hebben bedacht en gerealiseerd. Het gaat om 'VISSEN VOOR DE MARKT', het afstemmen van de keten en de eigen bedrijfsvoering op de wensen van de markt. Het woord is aan de visserijsector.

INHOUD

1. Inleiding en achtergronden 17
2. Verantwoording en leeswijzer 21
3. De marktontwikkelingen in vogelvlucht 25
 - 3.1 Inleiding 26
 - 3.2 Marktontwikkelingen 26
 - 3.3 De betekenis van de ontwikkelingen 32
 - 3.4 Spiegelen aan andere ketenmodellen 34
4. Inleiding ketenmodellen 37
 - 4.1 De huidige keten in de visserij 38
 - 4.2 Introductie van alternatieve ketenmodellen 43
5. Verticale ketenmodellen 47
 - 5.1 Ketenmodel 1: one stop shop met gereguleerde aanvoer 48
 - 5.2 Ketenmodel 2: de exclusieve verketen 51
 - 5.3 Ketenmodel 3: producentenorganisatie van streekproducten 54
 - 5.4 Ketenmodel 4: het visserijconcern 57
6. Vissen voor de markt 63
 - 6.1 De kopgroep 64
 - 6.2 Verticale ketenmodellen kennen basisvoorwaarden 64
 - 6.3 De beslissende ontsnapping 65
 - 6.4 Het moment van de keuze nadert 66
7. Bijlagen 69





Hoofdstuk

1

INLEIDING EN
ACHTERGRONDEN

“Het Visserij Innovatieplatform is ingericht om een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van een gunstig innovatieklimaat, waarbinnen de Noordzeevervisserij en de daarbij behorende keten zich duurzaam en rendabel ontwikkelt.”

Dit citaat is afkomstig uit de brochure ‘Vissen vraagt visie!’

Het Visserij Innovatieplatform (VIP) heeft een brede taak en wil ondernemers ondersteunen in het bedenken en realiseren van innovaties. In de afgelopen jaren zijn er al veel projecten uitgevoerd en is het besef dat innoveren noodzakelijk is in de sector ook steeds sterker geworden.

Het VIP heeft in dat kader, in samenwerking met InnovatieNetwerk, aan Berenschot de opdracht gegeven om kansrijke verticale ketenmodellen voor de toekomst te ontwikkelen. Dit rapport geeft de uitkomsten van dit project, waarbij de focus ligt op het functioneren van de ketens en de opbrengsten voor alle partijen, ook voor de vissers.

De Noordzeevervisserij heeft het zwaar en de uitdaging is om de vis in de markt tot waarde te brengen. Dat is onder druk van de toenemende import en de toenemende eisen vanuit de afzetkanalen bepaald niet makkelijker geworden. De vraagstelling aan Berenschot was helder: “Ontwikkel minimaal vier verticale ketenmodellen om de resultaten van de Nederlandse Noordzeevissers structureel te verbeteren. Gedacht wordt aan marktsegmenten met een hoge toegevoegde waarde, waarvan een deel van de meeropbrengst bij de vissers terecht komt.”

De verticale ketenmodellen moeten:

- een positief structureel effect hebben op het resultaat van de Noordzeevissers;
- concreet en herkenbaar zijn, zodat de Noordzeevissers er zich een oordeel over kunnen vormen;
- een stimulans zijn om tot de ontwikkeling van een goede samenwerking in de keten te komen.

Het is duidelijk dat ketens alleen goed werken als er meerwaarde in zit voor de partijen die in de keten samenwerken. Naar onze overtuiging werkt een keten goed als er sprake is van een bondgenootschap tussen ketenpartijen. Bondgenoten hebben gemeenschappelijke belangen, dat is de kern van de samenwerking. Maar de bondgenoten hebben eveneens hun eigen belangen die zij ook gehonoreerd willen zien. Bondgenootschappen helpen om doelen te bereiken die men alleen niet bereikt.

Vijanddenken helpt een keten niet vooruit en verscherpt alleen bestaande machtsverschillen. De kunst is om voldoende gemeenschappelijk belang te organiseren om een grote stap vooruit te maken.

Berenschot is in dit rapport op zoek gegaan naar ketenmodellen met meerwaarde voor alle partijen in de keten. Hierbij is een vrij ruime tijdshorizon genomen. Wat is het perspectief voor de sector op langere termijn? Welke ketenmodellen zouden over zo’n 5 jaar gerealiseerd moeten zijn?

Dat geeft de vrijheid om na te denken over modellen die buiten de bestaande patronen liggen en die wellicht bij eerste lezing ook weerstand en bezwaren kunnen oproepen.

In verschillende modellen is het doorbreken van bestaande patronen een voorwaarde voor welslagen. Daar raken we de kern van innovatie; de visie, de durf en het voorstellingsvermogen om het anders te doen dan we tot nu toe steeds gedaan hebben.

De titel van het rapport geeft aan waar we als VIP en InnovatieNetwerk naar toe willen: ‘VISSEN VOOR DE MARKT’. De vis is er (weer), we gaan verantwoord vissen, we letten op de kosten. Maar de opbrengsten voor de vissers komen uit de markt, uit de ketens. Om een voldoende economische basis voor de visserij te behouden, moet we vissen voor de markt. De gepresenteerde ketenmodellen geven daarvoor inspiratie en bieden handvatten.



Hoofdstuk

2

VERANTWOORDING
EN LEESWIJZER

Het Visserij Innovatieplatform en InnovatieNetwerk hebben Berenschot de opdracht gegeven om ideeën te ontwikkelen die leiden tot innovatie van de keten. Het gaat om de verbinding tussen vissers en de uiteindelijke consument, waarbij ook voor de visser een faire opbrengst wordt bereikt.

Als Berenschot hebben we ons gericht op de eisen van de markt. De markt wil een 'goed' product, in de ruimste zin van het woord. De markt wil kwaliteit, maar ook de zekerheid dat verantwoord wordt gevestigd en verwerkt. De marktpartijen stellen hoge eisen aan logistiek, tracking & tracing en snelheid. Voor een vers product is dat van levensbelang. De markt vraagt ook om een goede marktstrategie en om een aansprekend verhaal. De markt belooft onderscheidend vermogen. En natuurlijk willen alle partijen in de keten eraan verdienen.

De startsituatie is lastig; we zullen daar in hoofdstuk 3 de hoofdlijnen van schetsen. De marktontwikkelingen vragen om nieuwe keuzes. De kunst is om betere en levensvatbare alternatieven te vinden voor de huidige ketens, die inspelen op deze ontwikkelingen.

Innovatie komt vaak voort uit het toepassen van bestaande (succesvolle) concepten uit andere sectoren. We hebben ons in dit project dan ook laten inspireren door de ideeën en resultaten uit diverse andere sectoren en hebben die omgevormd tot ketenmodellen die de visserijsector mogelijkheden bieden. Maar ook binnen de sector zijn al ontwikkelingen gaande die in uitvergrote vorm zeer waardevol kunnen blijken.

In de ketenmodellen die wij presenteren zijn doorbraken nodig; daar is door het Visserij Innovatieplatform ook nadrukkelijk om gevraagd. Maar bestaande ketenstructuren hebben in elke sector een zekere taaiheid, die vaak pas doorbroken wordt als blijkt dat het echt anders moet omdat de levensvatbaarheid ter discussie komt. Wat dat betreft is de tijd rijp voor verandering.

We hebben in ons onderzoek in totaal 14 modellen uitgewerkt, die de verandering concretiseren. Hoofdstuk 4 geeft aan wat we bedoelen met verticale ketenmodellen en hoe we deze beoordeeld hebben. We presenteren de vier meest kansrijke ketenmodellen in hoofdstuk 5. In de bijlagen zijn de andere modellen in beknopte vorm terug te vinden. Hoofdstuk 6 geeft de conclusie en aanbevelingen op hoofdlijnen.

Fasering van het project

Het project is uitgevoerd in 4 fasen:

1. *Verkenning*. Hierin is de overvloedige hoeveelheid rapporten en onderzoeken geanalyseerd en zijn verkennende gesprekken gevoerd met experts, die de sector en de keten door en door kennen.
2. *Analyse*. Hierin zijn de internationale markttrends geanalyseerd en de internationale concurrentie en de productstromen door Nederland in kaart gebracht. Daarnaast zijn 15 interviews gehouden met 'smaakmakers' in de sector, mensen met visie en ideeën. Uit al deze bronnen en de inspiratie uit andere sectoren zijn de 14 modellen gebouwd.
3. *Van 'long list' naar 'short list'*. Op basis van criteria en scores op de criteria is uit de lijst van 14 modellen de short list ontstaan van 4 verticale ketenmodellen. Die zijn besproken in de klankbordgroep van het VIP, waarin vooral vissers vertegenwoordigd zijn en twee groepen uit de handel en verwerking.
4. *Rapportage*. De analyse en de modellen zijn vastgelegd in dit eindrapport na bespreking van de concepten met de stuurgroep van het VIP en InnovatieNetwerk.

Onze opdracht werd aangestuurd door een stuurgroep die was samengesteld uit leden van het Visserij Innovatieplatform en InnovatieNetwerk. De stuurgroep heeft door de open en kritische opstelling veel bijgedragen aan de uiteindelijke resultaten.

In alle bijeenkomsten kwamen reacties van herkenning, van bevestiging van de gekozen richting, maar ook van verrassing. En uiteraard kwamen er ook bezwaren die we, voor zover reëel, hebben meegenomen.

Dit rapport wil perspectieven schetsen, uitnodigen tot nadenken en inspiratie geven. Uiteindelijk hopen het VIP en InnovatieNetwerk dat ondernemers in actie komen door zelf te gaan werken aan innovatieve vormgeving van ketens en op deze manier hun resultaten structureel verbeteren.



Hoofdstuk

3

DE MARKTONTWIKKELINGEN IN VOGELVLUCHT

3.1 INLEIDING

Er is al veel geschreven over de marktontwikkelingen in de visserijsector. De rapporten die specifiek gaan over de inrichting van de ketens zijn echter schaars.

Voordat we in de volgende hoofdstukken ingaan op de verticale ketenmodellen, willen we eerst de belangrijkste marktontwikkelingen schetsen. De ketenmodellen moeten immers passen in een wereldmarkt die volop in ontwikkeling is.

In dit rapport geven we echter geen uitgebreide en nieuwe analyses van de ontwikkelingen, maar een samenvatting om de hoofdlijnen duidelijk neer te zetten. De ketenmodellen zijn ontworpen om in het veld van deze ontwikkelingen een plaats te krijgen.

Het zoeklicht staat in dit hoofdstuk op die ontwikkelingen die van belang zijn voor ketens waarin de Nederlandse Noordzeevervisserij een positie moet bevechten. We kijken daarbij niet alleen achteruit, maar trekken ook de trends door naar de toekomst.

3.2 MARKTONTWIKKELINGEN

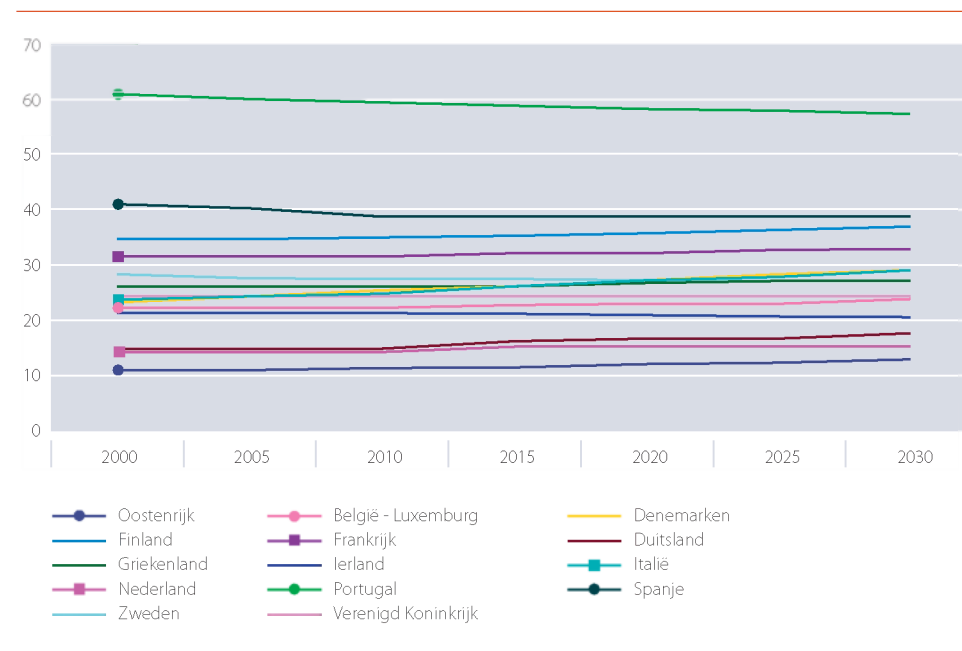
1. De beweging naar duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het thema duurzaamheid wint steeds verder aan overtuiging en draagvlak. Wat begon als een beweging vanuit gemotiveerde actiegroepen en wetenschappers, is nu één van de belangrijke maatschappelijke thema's geworden. De non-gouvernementele organisaties (NGO's) hebben een aanpak ontwikkeld die druk organiseert richting de supermarkten en overheden. In toenemende mate eisen supermarkten van leveranciers een bewijsvoering dat ze zich houden aan de hoogste standaarden. Supermarkten willen geen afbreukrisico en ze stellen hoge eisen om dat risico te vermijden. Voor de vissector wordt MSC de standaard. De eisen zijn niet eenvoudig in te vullen, maar naar onze analyse is het hebben van een MSC-label over enkele jaren niet onderscheidend, maar een voorwaarde om te kunnen leveren. Uiteraard gelden de eisen voor alle partijen in de keten. Voldoen aan MSC is bepaald niet gemakkelijk. En het kost geld. Maar wie toekomstgericht bezig wil zijn moet zijn bedrijfsvoering hier op inrichten. Zij die daarin snel zijn, kunnen een voorsprong krijgen. De achterblijvers zullen het merken in de afzet en prijzen.

Het streven naar duurzaamheid blijkt dus een impuls te geven aan innovatie.

2. Stabiele afzet

De consumptie van vis is in de EU stabiel, met af en toe een lichte groei. De onderstaande figuur geeft de ontwikkelingen weer.



Figuur 1 Visconsumptie in EU 2005 - 2030 (kg/caput/year)¹⁾

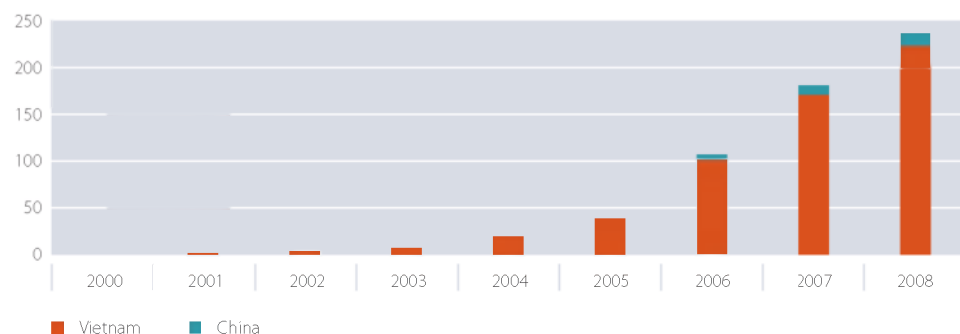
Vis scoort goed op gezondheid, maar niet alle consumenten kunnen de uitgesproken smaak waarderen. Opvallend is dat juist vis met weinig smaak als tilapia en pangasius van veel consumenten de voorkeur krijgen, ook onafhankelijk van de lagere prijs. Een andere belemmering ligt in de meeste EU-landen in de beperkte verkrijgbaarheid. Supermarkten in Frankrijk en Engeland hebben vaak een prachtige counter voor vis. In Nederland en Duitsland zien we dat weinig. Vooral het verse assortiment is voor een supermarkt moeilijk winstgevend te krijgen door de combinatie van lage omzetten en hoge kans op verlies van versheid.

1) FAO Future prospects for fish and fishery products (2007)

3. Toegenomen import van kweekvis en platvis uit noordelijke wateren

De afgelopen jaren heeft een stille revolutie plaatsgevonden in het aanbod van platvis. De productie van kweekvis is sterk gegroeid en na enige jaren van aanloopproblemen zijn de producenten uitgegroeid tot goed georganiseerde industrieën.

De onderstaande figuur geeft de ontwikkeling aan van de invoer van pangasius in de EU.

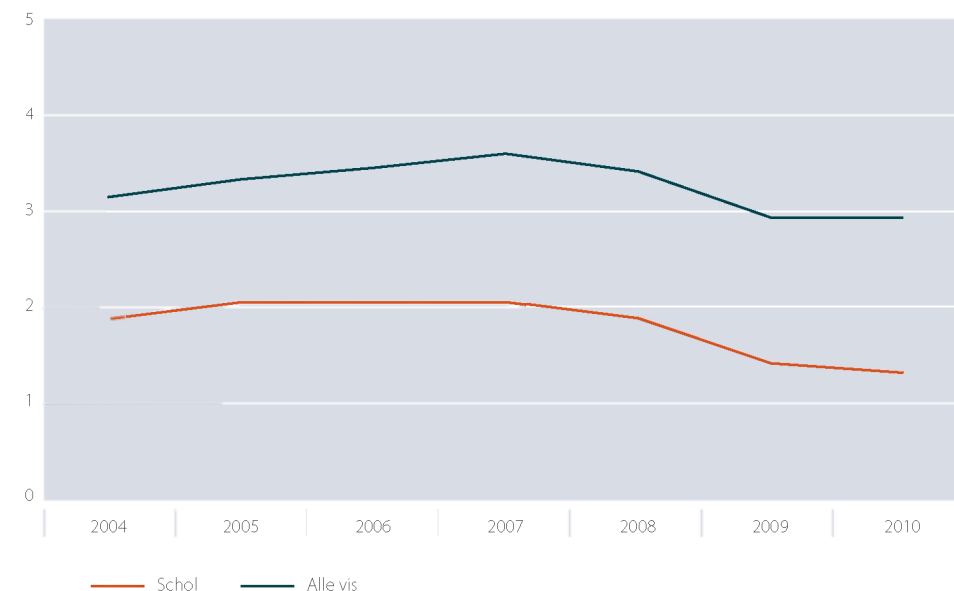


Figuur 2 Import van pangasius in de EU (in 1.000 ton)²⁾

Kweekvis, zoals pangasius, wordt veel goedkoper geproduceerd en ook de verwerking in het land van oorsprong in Zuidoost- Azië is veel goedkoper dan in West-Europa. De prijzen per kilo liggen daarmee ver onder de prijzen van schol en tong. Waar tong (nog) een sterke positie kent, wordt schol zwaar getroffen door de kweekvis. Daarnaast wordt de concurrentie van vissoorten als rock sole en yellow fin sole, die voornamelijk worden gevangen op de noordelijke visgronden, sterker. Dit heeft ook een negatieve invloed op de marktpositie van de Nederlandse vissers.

In figuur 3 is aangegeven hoe de prijs van (alle) vis en schol zich de laatste 6 jaar heeft ontwikkeld. Schol heeft een hogere kostprijs en kan op prijs niet concurreren met tilapia en pangasius. Kweekvis drukt dus de prijs van schol, vooral ook omdat schol in de ogen van de consument niet echt onderscheidend is. De marktpositie van schol is door de geïmporteerde kweekvis structureel sterk verzwakt.

2) Eurostat (2009)



Figuur 3 Ontwikkeling visprijzen (euro) Nederlandse visafslagen³⁾

4. Nederland als draaischijf

Nederland heeft ook voor vis een draaischijffunctie. Veel import voor de EU-landen komt via Nederland binnen en wordt in Nederland verwerkt en naar de afzetmarkten gebracht. Van het totale assortiment wordt naar schatting 80% geëxporteerd⁴⁾. De toegevoegde waarde van handel en verwerking is dan ook veel groter dan de toegevoegde waarde van de visserij, namelijk circa 20%⁵⁾. In de tabel op de volgende pagina⁶⁾ is de directe werkgelegenheid weergegeven in de visketen, waaruit blijkt dat de verwerkende industrie en groothandel

3) Visserij in cijfers 2010 (LEI, 2010)

4) De draaischijf voor handel en verwerking van vis (EIM, 2005)

5) De draaischijf voor handel en verwerking van vis (EIM, 2005)

6) Nederlandse visverwerkende industrie en visgroothandel (LEI, 2006)

een belangrijke plaats inneemt. De toegevoegde waarde van de verwerkende industrie en groothandel was 341 miljoen euro⁷⁾

Visserij	2.400
Visafslagen	300
Gespecialiseerde verwerkende industrie en groothandel	6.530
Gespecialiseerde verkooppunten aan consument (visdetailhandel enzovoort)	5.000
Totaal	14.230

Tabel 1 Directe werkgelegenheid in de visketen (aantal werknemers)

Handel en verwerking hebben een relatief sterke positie; de visserij zelf staat er veel minder goed voor. Slechts een kwart van alle vis in Nederland is afkomstig van Nederlandse vissers, de overige driekwart is geïmporteerd⁸⁾.

Het is een nuchtere, maar harde constatering dat de Nederlandse handel en verwerking maar voor een zeer beperkt percentage afhankelijk is van de Nederlandse visserij. Maar dat omgekeerd de Nederlandse visserij wel zeer afhankelijk is van de Nederlandse handel en verwerking. Voor schol specifiek geldt dat het percentage in de afzet van Nederlandse bedrijven erg laag is. Schol is macro gezien niet echt belangrijk voor de visserijketens.

5. Beschikbaarheid, quota, betrouwbaarheid van de aanvoer

Studies naar de ontwikkeling van de visstand wijzen uit dat deze zich voor tong en schol positief beginnen te ontwikkelen. Het afgelopen jaar zijn sommige quota zelfs licht verruimd. Vervolgens blijkt nu dat het moeilijk is om de toegenomen vangsten tegen redelijke prijzen op de markt af te zetten. Noordzeevis heeft daarbij het natuurlijke nadeel dat de aanvoer niet goed gestuurd kan worden. De vangsten zijn niet betrouwbaar te voorspellen en dat leidt tot tekorten op het ene moment en overschotten op een ander moment. De afzetkanalen eisen leverbetrouwbaarheid, ook wanneer promotieacties op het programma staan. Dat is door de Nederlandse visserij moeilijk in te vullen, met name waar het gaat om verse vis.

7) Nederlandse visverwerkende industrie en visgroothandel (LEI, 2006)

8) <http://www.dutchfish.nl/> en De draaischijf voor handel en verwerking van vis (EIM, 2005)

6. Stijging van de kosten

De Nederlandse visserij heeft te maken met hoge kosten. Met name brandstof is een belangrijke kostenpost en op langere termijn zullen de prijzen van brandstof stijgen. Dit, in combinatie met de druk op de opbrengstprijzen, geeft slechte resultaten voor de vissers, die daardoor ook minder kunnen investeren in energiebesparende innovaties. Naar onze inschatting zullen de innovaties die brandstofbesparing combineren met een lagere milieubelasting steeds meer toepassing vinden. Tegelijkertijd moeten de opbrengstprijzen omhoog en is meer stabiliteit nodig in de opbrengsten. Daar kunnen verticale ketenmodellen een bijdrage leveren.

7. Schaalvergroting en ketenverkorting in het distributiekanaal

Supermarkten worden steeds groter en bundelen hun inkoop met andere supermarkten. Handelsbedrijven en verwerkers fuseren tot grotere eenheden om een aantrekkelijke partner te zijn voor de supermarkten. De ketens worden steeds meer gedomineerd door grote partijen. Die eisen leverbetrouwbaarheid, perfecte logistiek, sluitende tracking & tracing, alle certificaten en natuurlijk een kwalitatief goed product tegen een aantrekkelijke prijs. De Nederlandse Noordzeevissers blijven kleinschalig; de schaa sprong van de pelagische visserij is aan de Noordzevisserij op platvis voorbij gegaan. De grote partijen willen ook werken met vaste partijen in de keten en bewegen richting contracten met een beperkt aantal goed gekwalificeerde vissers. De trend is naar het principe dat er geen aanvoer meer zal zijn zonder bestemming. De vissers vertonen nog weinig neiging om in die beweging mee te gaan.

Tegelijkertijd werken de grote partijen aan ketenverkorting. Ze zijn altijd bezig om schakels in de markt te elimineren of te combineren. Om zo de kosten te verlagen, de transparantie te verhogen en de logistieke snelheid op te voeren. Zij kiezen de toeleveranciers die daarin mee willen.

8. Meer toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen in producten

Zodra een product gezien wordt als een vervangbaar 'bulkproduct', krijgt het de volle wind van de prijsconcurrentie. Schol is in deze positie gekomen en ervaart de prijsdruk die veroorzaakt wordt door kweekvis en vis van de noordelijke visgronden. Onderscheidend vermogen is een lastig begrip. Het gaat niet alleen om andere productkenmerken, zoals smaak en vorm waarin het wordt aangeboden, maar ook om de beleving van de consument. We zien wereldwijd een trend naar authentieke producten. Streek- of biologische producten of producten met een verhaal. Op verpakkingen verschijnen foto's van boeren en vissers. Alles om de consument duidelijk te maken dat het gaat om producten die door mensen met toewijding worden gemaakt. Tong heeft nog steeds volop onderscheidend vermogen en de



prijzen zijn hoog. Schol heeft dat verloren en uit onderzoeken blijkt hoe moeilijk het is om onderscheidend vermogen terug te winnen. Kansen liggen er wel in 'natuurlijkheid' van het product: wilde vis, gevangen door stoere vissers die verantwoord bezig zijn met het beheer van hun visgronden.

Daarnaast zien we de verdere ontwikkeling van kant-en-klaarproducten, met sausje en andere ingrediënten. Producten met meer toegevoegde waarde en voor de consument makkelijker klaar te maken.

3.3 DE BETEKENIS VAN DE ONTWIKKELINGEN

De meeste ontwikkelingen die hier beschreven zijn, voltrekken zich zonder dat de visserij daarop invloed kan uitoefenen. Voor de vissers zijn het trends die de toekomst van hun bedrijf zullen bepalen.

Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd in de sector en de bijeenkomsten die wij hebben georganiseerd komt een patroon dat tot nadenken stemt. Veel vissers zijn boos, verontwaardigd over de ontwikkelingen en voelen zich benadeeld. Handel en verwerking geven aan dat ze vissers proberen te bewegen om mee te gaan in de ontwikkelingen en de bedrijfsvoering en de wijze van samenwerken in de keten proberen aan te passen. Waarbij duidelijk wordt dat de meeste vissers weerstand tonen om in te spelen op de ontwikkelingen die zij als ongewenst of onrechtvaardig zien.

Zelfs hoorden wij van actieve tegenwerking door vissers en handel tegen bedrijven die het anders wilden organiseren in de markt. De bestaande belangen en verhoudingen worden verdedigd. Dat leidt tot een blokkade voor innovatie in de ketens.

Naar onze overtuiging zullen degenen die de ontwikkelingen ontkennen en keteninnovatie tegenhouden de boot missen. De aanbodsmarkt is een wereldmarkt geworden; de ketens worden gedomineerd door grote partijen die de afzet sturen.

De uitdaging ligt in het vinden van andere modellen van samenwerking in de keten, andere verticale ketenmodellen en het marktgericht denken.

3.4 SPIEGELEN AAN ANDERE KETENMODELLEN

In de volgende hoofdstukken worden vier kansrijke ketenmodellen beschreven, die afgeleid zijn van modellen die al in andere sectoren, zoals de tuinbouw, worden toegepast. Geen van de modellen heeft alleen maar voordelen; het is altijd een combinatie van voor- en nadelen.

Maar ook in de visserij kennen we al andere ketenmodellen:

Pelagische vis

Dit segment kenmerkt zich door grote visserijbedrijven, met verwerking aan boord, waarbij wordt ingespeeld op de eisen van de afnemers.

De productie is goed ingericht op het verkoopschema van de supermarkten. De verwerking en verpakking zijn klantspecifiek. Een korte keten die al voldoet aan het adagium 'Vissen voor de markt'.

Haring

Haring is een specifiek product, met onderscheidend vermogen. Er wordt in het seizoen gewerkt met een gereguleerde aanvoer, waarin wordt bepaald hoeveel volume van een bepaalde kwaliteit kan worden afgezet bij de verschillende kopers. Deze hebben een beperkte verwerkingscapaciteit. De aanvoer wordt via de afslag geleid, maar de aanvoer heeft al wel een bestemming. Overschotten gaan voor lagere prijzen de markt op.

Deze keten heeft een vorm van afstemming op volume gevonden die stabiliteit geeft voor de betrokken partijen.

Mosselen

In deze keten hebben handelsbedrijven zelf de kweek ter hand genomen om te kunnen inspelen op de eisen van de markt. De handelsbedrijven hebben een merk, doen veel aan marketing en hebben vaste afzetrelaties. Het onderscheidend vermogen van de Nederlandse mossel is goed.

In deze keten heeft de handel de keten opnieuw vormgegeven, en met succes.

Garnalen

In deze keten heeft de schaalvergroting in de handel al plaatsgevonden. Drie bedrijven domineren de markt en hebben relatief sterke posities in de afzetmarkten, waarbij het onderscheidende karakter van de Nederlandse garnaal wordt geprofileerd. In deze keten wordt gewerkt met contracten voor de vissers waarin de aanvoer wordt overeengekomen. Deze keten heeft regelmatig de kritische belangstelling van de Nederlandse Mededingingsautoriteit, terwijl de vissers klagen over een te lage prijs.

Een Frans ketenmodel

In Frankrijk zien we een grote handelaar/verwerker die als totaalleverancier optreedt naar de supermarktketens en andere detailhandel. Deze partij heeft een breed assortiment en loopt voorop in het inspelen op eisen van de supermarkten. Tevens heeft hij niet alleen contracten met vissers in Frankrijk, maar ook met vissers en kweekvisproducenten over de gehele wereld.

Het patroon

In al deze modellen zijn grenzen doorbroken en zien we een andere opbouw van de ketens. In alle modellen zijn de afnemers selectief in het kiezen van de vissers en producenten. De vraag stuurt het aanbod.



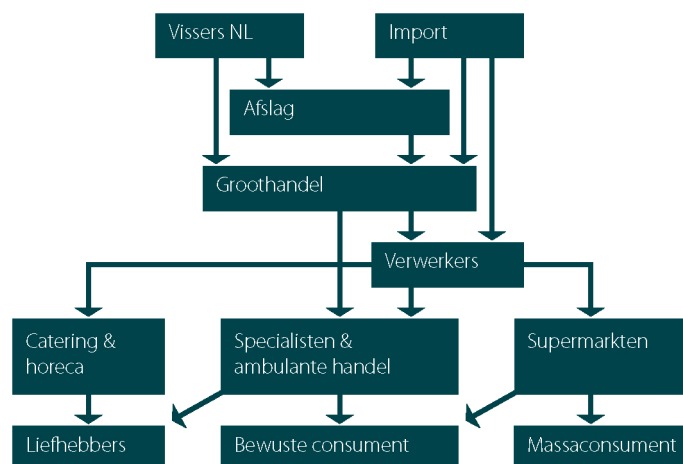
Hoofdstuk

4

INLEIDING KETENMODELLEN

4.1 DE HUIDIGE KETEN IN DE VISSERIJ

De ketenstructuur



Figuur 4 Huidige ketenstructuur

In de huidige keten leveren de vissers en de import aan de afslag of in sommige gevallen rechtstreeks aan de groothandel of verwerkers. Vanuit de groothandel gaat er een stroom verse vis vooral via foodservices, horeca, specialisten en ambulante handel naar de liefhebbers en bewuste consumenten. Het grootste gedeelte van de aanvoer wordt echter verwerkt tot verpakte of diepvriesproducten, die vooral via de supermarkten hun weg vinden naar de eindgebruiker. Deze hoofdstromen zijn schematisch weergegeven in figuur 4 hierboven. De stromen zijn internationaal: het grootste gedeelte ervan gaat richting landen als Italië en Engeland. De figuur en de ketenmodellen in dit rapport zijn marktgedreven: ze gaan uit van wat er tussen bedrijven kan worden gedaan om beter aan de marktwensen te voldoen om zo alle commerciële spelers in die keten van een goed belegde boterham te blijven voorzien. Het betekent dat belangrijke partners uit de visketen, zoals de Europese, nationale en lokale overheden, de NGO's, de brancheorganisaties en de dienstverleners (banken, accountants, adviseurs etc.), buiten de modellen zijn gelaten. Deze spelen weliswaar een belangrijke rol in het stellen van de randvoorwaarden en het mogelijk maken en ondersteunen van een succesvolle transitie in de keten, maar wij gaan uit van wat de ondernemers zelf kunnen doen en waar zij zelf beter van worden. Nu worden eerst de karakteristieken en dilemma's van de belangrijkste spelers uit deze keten nader belicht.

Visseren en afslag

Van oudsher is de keten in de visserij bepaald door vissersgemeenschappen die elk hun eigen specialiteiten, vangstgebieden, afslagen, verwerkers, handelaren en ondersteunende diensten hadden. Deze streekgebonden infrastructuur vind je ook nu nog terug. De vissers en de afslagen zijn sterk gefragmenteerd. Visserijbedrijven hebben vaak maar één of enkele schepen en een beperkt quotum tot hun beschikking. Zij leveren hun vis aan één van de elf afslagen die Nederland rijk is. De onderlinge loyaliteit en het vakmanschap zijn groot, maar de gefragmenteerde en lokaal verankerde aanbodkant van de keten staat samenwerking en professionalisering ook vaak in de weg. Er is door de vissers flink geïnvesteerd in zuiniger motoren en quota. Bovendien weten de Nederlandse vissers door de vakkennis en liefde voor de zee door te geven van vader op zoon als geen ander de vis te vinden en te vangen. Zo weten de afslagen zich verzekerd van een constante aanvoer van hoge kwaliteit vis.

Tegelijkertijd staan bij veel vissers en afslagen de economische werkelijkheid en de traditionele manier van denken innovatie en verandering in de weg. Door de lage prijzen en het geringe eigen vermogen zijn innovaties op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid of vangstmethoden voor velen alleen haalbaar als daar door de ketenpartners mede in wordt geïnvesteerd en er hogere prijzen tegenover staan. Dat is in de huidige marktsituatie zelden het geval. Mede door de traditionele denkwijze komen andere manieren van denken zoals meerdaagse aanvoer, contractvisserij of samenwerking met anderen (van elders) vaak moeizaam en langzaam van de grond. Hierdoor hebben de Nederlandse vissers en afslagen een aantal belangrijke slagen gemist en moeten ze nu van ver komen om die achterstand goed te maken.

Het feit dat de rest van de ketenpartners met andere vissoorten en import een kwalitatief hoogwaardig en goedkoop alternatief heeft, maakt deze inhaalslag er niet makkelijker op. Ook dient er in de ketenmodellen rekening te worden gehouden met het feit dat platvis maar een zeer beperkt aandeel heeft in de landelijke, Europese en mondiale visconsumptie. Hierdoor zullen veel modellen uitgaan van een verbetering van de positie van de Nederlandse platvis middels assortimentsverbreding: schol gaat in haar eentje de achterstand niet meer goedmaken. In hoofdstuk 5 zullen we laten zien dat alle ketenmodellen ingrijpende consequenties hebben voor hoe de vissers en de afslagen in de toekomst zullen opereren. De koplopers zullen hiervan het eerst en het meest profiteren. Van degenen die doorgaan op de oude manier, zullen velen het niet redden. Toch zijn ook voor de vissers en de afslagen de modellen beredeneerd vanuit kansen (meedoen betekent groeien en beter worden) in plaats van vanuit angst (niet meedoen is niet overleven). Er is voldoende marktpotentieel voor de Nederlandse platvis en in anders georganiseerde ketens zullen veel visserijbedrijven en enkele afslagen in de toekomst weer floreren.

Import

Zoals eerder geschetst heeft de import een enorme vlucht genomen. Of het nu gaat om Alaska, IJsland, Vietnam, China of de Europese buurlanden: het is duidelijk dat de Nederlandse vissers geduchte concurrentie hebben van andere aanbieders. Dit is niet alleen te wijten aan de beperkte quota voor de Noordzee. Buitenlandse aanvoerders hebben snel en professioneel geschakeld met de eisen van de moderne markt. Zo zijn ze door meerdaagse aanvoer en professionele logistiek in staat vraaggestuurd (qua volume en timing) aan te leveren. De bedrijfscultuur is klantgericht en professioneel: afspraak is afspraak en er wordt meegedacht met de klant. Velen hebben Global GAP-certificaten en zorgen voor de duurzame aanvoer waar de markt om vraagt. De kwaliteit en smaak van alternatieve soorten is goed en ook voor het imago van het land van herkomst zullen de meeste gebruikers de import niet laten staan. Ondanks de hogere vervoerskosten hebben de buitenlandse kwekers door schaal- en loonkostenvoordelen een stevig en structureel prijsvoordeel op de Nederlandse schol. Door al deze factoren is de import hard gegroeid. Diverse experts en spelers in de keten verwachten dat de import haar dominante positie in met name het bulk- en diepvriessegment niet meer prijs zal geven.

Toch is de concurrentiepositie van import niet zaligmakend. Het dubbele invriezen en de lange vervoerstijden komen de versheid en kwaliteit niet ten goede. Bij de werkelijke duurzaamheid van de import kunnen vraagtekens worden geplaatst. Bovendien heeft de import niet het imagopotentieel van Nederlandse platvis: de door de ambachtsman gevangen vis van dichtbij zal zeker in het verssegment een beter verhaal hebben dan tilapiafilet uit Vietnam.

Handel en verwerking

Veel van de waardetoevoegende activiteiten vinden plaats bij de handel en de verwerking. Hier wordt van de vis een product gemaakt dat de consument op gemakkelijke en smakelijke manier op zijn bord kan toveren. Deze activiteiten beginnen bij het schoonmaken en fileren van de vis, waarna er verdere verwerking plaatsvindt. Dit varieert van verpakte vis tot diepvriesschotels met allerlei sauzen tot bundeling van visassortimenten voor het horecakanal. Ook in de logistiek spelen de handel en verwerking een belangrijke rol. Zij zijn de knooppunten waar wereldwijd de vraag en het aanbod (Noordzee en import) bij elkaar komen. Zij zijn ook degenen die de volumes en de assortimentsbreedte kunnen leveren waar de grote klanten om vragen. Het is vaak in de handel en de verwerking waar de meeste innovatie plaatsvindt. Dit kan productinnovatie zijn (nieuwe variaties of verpakkingsvormen), marketinginnovatie (verovering van een nieuwe markt door slimme vermarktning en communicatie) of procesinnovatie (efficiëntere productie, nieuwe logistieke concepten, ICT-gedreven systeeminnovatie).

Er heeft in de afgelopen jaren een sterke concentratie plaatsgevonden in de handel en de verwerking. Onder druk van de eisen van met name de grote retailers, hebben de spelers

elkaar opgezocht, overgenomen of weggeconcentreerd. Internationale schaalvergroting en professionalisering van de bedrijfsvoering heeft menig bedrijf van de ondergang gered. Toch heeft ook deze schakel van de keten moeite met horizontale en verticale samenwerking. De meeste bedrijven hebben moeite het hoofd boven water te houden in de moordende concurrentie. De alomtegenwoordige eisen van de retailers en steeds verder dalende prijzen zorgen ervoor dat intensievere ketensamenwerking ook voor deze groep cruciaal is voor rendementsverbetering in de komende jaren.

De handel en/of de verwerking zal in de vernieuwende ketenmodellen, die in hoofdstuk 5 besproken worden, in veel gevallen dan ook de spil zijn waar de transitie naar betere samenwerking om draait. Zij hebben de contacten, de mindset en de bedrijfsgrootte die nodig zijn om bepaalde modellen te initiëren of uit te bouwen. Met name dat laatste zal vaak het geval zijn, omdat veel handelaren en verwerkers al een eind op weg zijn met een bepaald samenwerkingsmodel. Er mag van hen ook meer verwacht worden: zij hebben vaak meer, specifiek en hoger opgeleide mensen en zitten bovendien niet zoals de meeste vissers de hele week op zee.

De distributie en de eindgebruikers

Het gaat goed met de vraag naar vis. Mede door stimulatie door de sector en de overheid zit de consumptie van deze gezonde en lekkere vleesvervanger in de lift. Waar er voor bijvoorbeeld haring en zalm een specifieke vraag en consumentenvoorkeur bestaat, is dat voor schol, schar en bot echter veel minder het geval. Zeker in verwerkte vorm koopt de consument vaak 'witvis'-producten waar een mix van Noordzee- en importsoorten in kan zitten. Waar er wel een voorkeur voor bijvoorbeeld schol bestaat, doet herkomst er vaak weinig toe. Tong heeft wel een heel eigen positie in de markt en wordt tegen veel hogere prijzen verkocht.

Van alle distributiekanaalen is de supermarkt veruit het meest dominante distributiekanaal. Van de thuismarkt van verse vis wordt meer dan 50% via de supermarkten verkocht⁹. Vis speelt in veel supermarkten in het buitenland een aanzienlijke rol in het totaalassortiment. De verse visafdeling bepaalt, zeker in de Zuid-Europese landen, voor een belangrijk deel het gezicht en het kwaliteitsimago van de winkels. Ook in het diepvriesvak, in de kant en klare maaltijden, in sauzen, in barbecuepakketten en in verpakte variant speelt vis een grote rol. Ook hier is de voorkeur voor (Nederlandse) platvis echter zeer beperkt. De category managers en inkopers leggen de categorie niet langs de lat van wat er al verbeterd of mogelijk is ten opzichte van het verleden, maar van wat ze gewend zijn uit andere agrosectoren als vlees, groente en fruit. In vergelijking met deze categorieën doen bijvoorbeeld haring en garnalen het behoorlijk

⁹ De draaischijf voor handel en verwerking van vis (EIM, 2005)

goed, import vis redelijk en Nederlandse schol matig tot slecht. De aanbodvolumes van duurzame schol zijn te laag, consumentenvoorkeur is er nauwelijks, de prijzen zijn relatief hoog en de categorie staat niet hoog aangeschreven als het gaat om transparantie, gemak, logistieke flexibiliteit, innovatie en professionaliteit in de onderlinge relaties. Nederlandse platvis heeft in het supermarktkanaal dan ook snel positie verloren. De trends die de supermarkten zo veeleisend maken, zetten onverminderd door: prijzenoorlogen zijn aan de orde van de dag, inkoop wordt steeds meer geconcentreerd over formules en over landen heen, schaalvergroting en concentratie zetten door en duurzaamheid en kwaliteit zijn een randvoorwaarde voor levering geworden. Het is dan ook niet zozeer de vraag hoe de sector zich tegen de dominantie van de supermarktketens kan wapenen. Die machtsstrijd is bij voorbaat kansloos. Het is veel meer de vraag hoe ze hierop kan en moet inspelen. Zoals we in hoofdstuk 5 zullen zien, is samenwerking met deze ketens kansrijk.

Specialisten zoals viswinkels en de ambulante handel leven geheel van het feit dat elke dag tienduizenden mensen in Europa vis op tafel zetten. Deze specialistische kanalen hebben voornamelijk de echte liefhebbers en de bewuste consument als eindgebruiker. Bij deze groepen consumenten is de kennis van het product groot, wat het mogelijk maakt om het

verhaal achter de vis te vertellen en de vis te presenteren. Ook in dit kanaal concurreert Nederlandse platvis met andere vissoorten, maar voor het ontwikkelen van nichemarkten en het verbeteren van het imago zijn de specialisten een aantrekkelijke partner. Omdat ook deze winkels zich overal in Europa steeds meer organiseren in ketens en inkoopcombinaties, staan ook in dit kanaal de prijzen onder druk. De specialisten hebben echter de wind van de authenticiteitstrend in de rug. Consumenten krijgen weer meer waardering voor kleinschaliger, lokaal en 'echt' voedsel, waardoor dit kanaal weer kansen krijgt.

Foodservices en de horeca is het derde kanaal waarin er vraag bestaat naar vis en Nederlandse platvis in het bijzonder. Het kanaal doet niet heel veel volume, maar de grote cateraars en instituties zijn voor individuele bedrijven aantrekkelijke en grote klanten. Ook is het horecakanal een belangrijke wegbereider voor de retailkanalen: omdat mensen platvis eten in een restaurant, gaan ze het thuis ook sneller proberen. De internationale cateringmarkt wordt gedomineerd door enkele grote spelers zoals Sodexo die op hun beurt weer alles geleverd krijgen van enkele grote groothandels als Makro en Sligro. Het horecakanal is gefragmenteerd. Hier kunnen op basis van één-op-éénrelaties nog allerlei nieuwe concepten en recepten worden uitgetoetst. Dat is prima als proeftuin, maar is zeer bewerkelijk als afzetkanaal.

4.2 INTRODUCTIE VAN ALTERNATIEVE KETENMODELLEN

In hoofdstuk 5 zal een aantal alternatieve ketenmodellen worden gepresenteerd. Startend vanuit de huidige keten, hebben wij gekeken hoe het anders en beter kan. Daarbij zijn we uitgegaan van ketenmodellen die al aan het ontstaan zijn in de visserij of die hun waarde bewezen hebben in andere (agro)sectoren. Niemand verdient iets extra's aan theorie; de modellen moeten praktisch en concreet zijn en voor alle spelers meerwaarde opleveren.

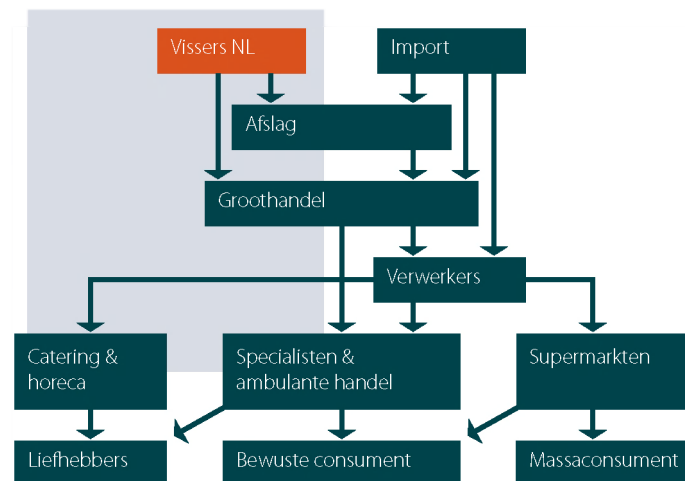
We hebben ons telkens drie vragen gesteld:

- Wat is het principe en hoe werkt het?
- Wat gaat het opleveren?
- Hoeveel moeite gaat het kosten om het op te zetten en te organiseren?

Vanuit een longlist van mogelijke modellen zijn er vier geselecteerd die in dit boekje verder zijn uitgewerkt. De overige modellen staan voor de volledigheid en voor verdere inspiratie kort weergegeven in de bijlagen. De vier geselecteerde modellen hebben de hoogste impact (leveren het meeste op voor hen die meedoen omdat ze het beste voldoen aan de eisen van markt) en zijn het beste te realiseren (bijvoorbeeld omdat ze al lopende initiatieven versnellen en opschalen). Voor deze modellen hebben we steeds de basisprincipes beschreven van hoe ze



werken. Met de grijze balk is aangegeven op welk deel van keten het model zich concentreert (zie fictief voorbeeld hieronder). Vervolgens laten we middels een praktijkvoorbeeld binnen en buiten de vissector zien dat het model succesvol kan zijn. Daarna laten we de voor- en nadelen van het model zien voor elke ketenspeler en tenslotte bieden we een handelingsperspectief: wat kunt u nu zelf doen als u met dit model aan de slag wilt? Omdat het altijd een belangrijke vraag is wie het initiatief neemt voor deze vormen van samenwerking of wie de natuurlijke spil van zo'n ketenmodel is, hebben we per model deze speler gemarkeerd in het oranje (zie voorbeeld).



Figuur 5 Fictief voorbeeld ketenmodel

We willen nogmaals benadrukken dat dit marktgedreven modellen zijn en geen luchtkastelen. Andere manieren van samenwerking zijn essentieel voor de gezondheid van de sector en de continuïteit van familiebedrijven. Dat ketensamenwerking in de visserijpraktijk al gebeurt is beschreven in hoofdstuk 3. De Nederlandse platvissector is versnipperd als het gaat om visserijbedrijven en afslagen. Contractvisserij, duurzaamheid en meerdaagse aanvoer staan op een laag pitje. Er is hevige concurrentie tussen de vele handelaren en verwerkers; er is nauwelijks ketenregie en de marktpositie gaat verloren aan importsoorten. Het is dus hoog tijd om de handschoen op te pakken en samen de verbeteringslag te maken die de sector nodig heeft. De ketenmodellen die nu besproken gaan worden in hoofdstuk 5 kunnen hierbij helpen.





Hoofdstuk

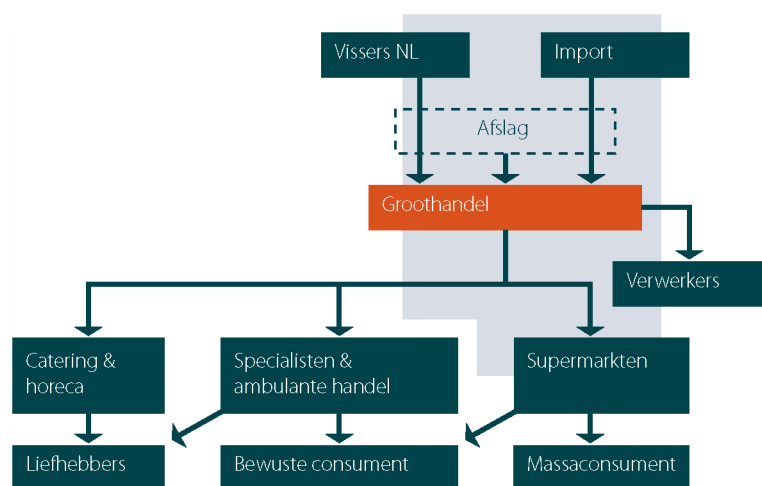
5

VERTICALE KETENMODELLEN

5.1 KETENMODEL 1: ONE STOP SHOP MET GEREGULEERDE AANVOER

5.1.1 Basisprincipes

Zoals aangegeven in figuur 6, neemt in het one stop shop model een groothandel of een verwerker het voortouw om als preferred supplier een compleet assortiment aan de retail- of foodservicesklant te leveren. Dit assortiment bestaat uit Nederlandse platvissoorten als schol en tong, maar ook uit buitenlandse import. Het is een gesloten keten van preferred partners die op basis van harde contractafspraken en een gezamenlijke ambitie zich volledig richten op het optimaal bedienen van een marktsegment.



Figuur 6 ketenmodel one stop shop met gereguleerde aanvoer

Er wordt niet alleen een compleet assortiment geleverd, maar de klant wordt ook langdurig aan de one stop shop verbonden door additionele services:

- Logistieke concepten, zoals bijvoorbeeld gegarandeerde leverbetrouwbaarheid middels elektronische links met het logistieke systeem van de klant (EDI/SAP).
- Kwaliteitsgaranties, zoals bijvoorbeeld een volledig transparant 'track and trace' systeem waar partijen tot op de boot, productielijn en datum nauwkeurig gevolgd kunnen worden.

- Afgestemde volumes en prijzen. One stop shops leveren op contract: 80% van de volumes en prijzen wordt voor een jaar of een kwartaal vastgesteld en de overige 20% naar gelang de marktsituatie uitonderhandeld. Tegenover leveringsplicht staat afzetgarantie; tegenover prijsrisico's prijszekerheid voor alle partijen.

Voor de toelevering vertrouwt de one stop shop op vaste contracten met vaste leveranciers. Dat zijn geselecteerde Nederlandse kotters en buitenlandse aanvoerders. Deze leveranciers verkopen een groot deel van hun vangst exclusief aan de one stop shop, maar houden daarnaast een stuk over voor de vrije markt. De vis gaat voor de registratie en selectie nog wel langs de afslag, maar de fysieke en financiële stromen gaan rechtstreeks.

Dit model is aantrekkelijk voor degenen die meedoen: het volumepotentieel per partner is groot omdat er grote internationale eindklanten bediend worden. Omdat het model navolging zal krijgen en waarschijnlijk het leidende model van de toekomst wordt, is het volumepotentieel ook voor de sector groot. In principe kan naar schatting 70% van de totale aanvoer via dit model verwerkt worden op lange termijn. Op een termijn van 5 jaar kan via een dergelijk model, waarmee overigens meerdere samenwerkingsverbanden tegelijkertijd kunnen werken, 50% van het volume worden afgezet.

5.1.2 De one stop shop in de praktijk

Dit businessmodel heeft zichzelf in diverse agrosectoren, waaronder de visserij, in de praktijk bewezen.

In de groente- en fruitsector werken telersverenigingen al nauw samen met grote retailketens. De samenstelling van het assortiment gebeurt in overleg. Dat geldt ook voor de volumes, prijsstelling en margeverdeling. Er is dus sprake van een vraaggestuurde keten. De gebonden telersverenigingen verpakken volgens specificatie van de retailer, zijn volledig transparant over kwaliteit en distribueren hun producten via gezamenlijke distributiecentra. De relaties tussen de partners bestaan vaak al decennialang. De prijsdruk blijft hoog, maar door de gegarandeerde volumes en voorsprong op logistieke concepten en klantrelatie doen veel telers het aanzienlijk beter dan hun collega's die over de klok moeten.



In de vishandel groeien internationale spelers als NorthSeafood ook toe naar dit model. De klanten eisen boven alles voorspelbaarheid en duurzaamheid. Die wordt geboden door met de klant volumes, prijzen en specificaties af te spreken en die vervolgens te allen tijde te leveren. Dat kan alleen door soortgelijke contracten af te sluiten met de vissers. Dit is in het buitenland en voor andere soorten al normaal;

NorthSeafood heeft contracten met internationale vissers en kwekerijen. De producten zijn veelal MSC-gecertificeerd, logistiek flexibel, goedkoop en kwalitatief transparant.



Eén van de Nederlandse partners van NorthSeafood is de Ekofish Group. Deze groep levert MSC gecertificeerde schol uit de Noordzee. NorthSeafood is de grootste, maar niet exclusieve, afnemer van Ekofish. De afslag heeft alleen een sorteerfunctie, de volumes gaan buiten de klok om en tegen van te voren vastgestelde volumes en prijzen. Op deze manier bieden de partners elkaar en de eindklant de zekerheid, de duurzaamheid en het onderscheidend vermogen waar op termijn iedereen beter van wordt.

5.1.3 Voor- en nadelen van het model

In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste voor- en nadelen van het model weergegeven:

Spelers	Plussen	Minnen
Vissers	+ Vaste afzet en prijzen + Voorsprong door lidmaatschap 'kopgroep' (doorgroeimodel)	- Gebonden aan enkele grote klanten - Meerdaagse aanvoer - Hoge eisen: investering in certificering, ICT, kwaliteit
Handel en verwerking	+ Afstemming van vraag en aanbod + Leverbetrouwbaarheid + Hechte klantrelatie / hoge 'switching' kosten voor klant	- Prijsdruk uit de retail blijft - Afhankelijkheid
Retail en foodservices	+ Snelle, korte, transparantie keten + Betrouwbaarheid en voorspelbaarheid in 'moeilijke' categorie	- Minder mogelijkheden tot deals, tenders etc.

De tabel maakt duidelijk dat de hele keten een relatie met elkaar aangaat die de wederzijdse afhankelijkheid vergroot. Toch zijn deze ketens succesvol voor alle spelers. Door beter aan de vraag en de eisen van de markt te voldoen, verdienen alle spelers uiteindelijk meer. Ook de professionaliseringsslag die door alle spelers met hulp van de sterke partners gemaakt wordt, zorgt uiteindelijk voor elk individueel bedrijf voor een betere concurrentiepositie, meer onderscheidend vermogen en betere rendementen.

5.1.4 Perspectief voor de ondernemer: wat kan ik doen als ik dit wil?

De one stop shop is niet alleen voor grote en rijke bedrijven. Ook kleinere groepen vissers, groothandelaren en verwerkers kunnen samen dit model opzetten. Daarvoor moet een aantal randvoorwaarden worden ingevuld:

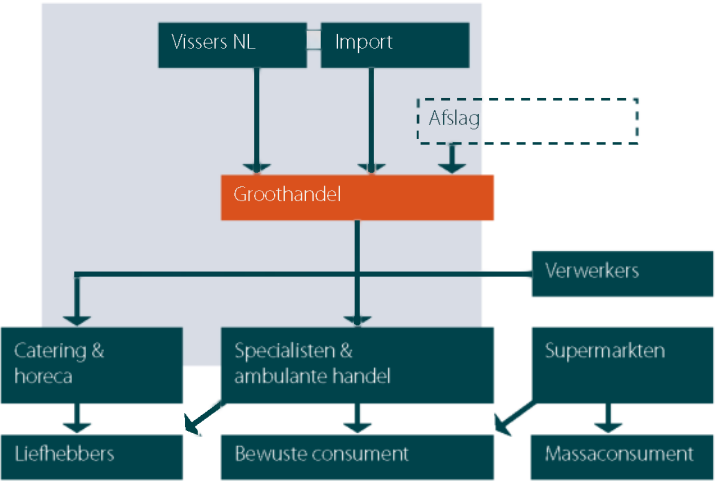
1. *Vorm een coalitie van sterke bedrijven (en geen broederschap in leed).* Voor succes is een bepaalde schaalgrootte, een flinke portie lef, een schappelijk investeringskapitaal en vooral de bereidheid tot echte openheid en samenwerking noodzakelijk. Zoek sterke partners die hieraan voldoen.
2. *Begin klein.* Het eerste jaar win je samen een tender, het tweede jaar lever je een deel van het assortiment, het derde jaar ben je preferred supplier en het vierde jaar ben je een onmisbare schakel in het bedrijf van je klant. De one stop shop is een groeimodel dat van een paar partners (vissers, een groothandel en een klant) kan uitgroeien tot een consortium van vissers, kwekerijen, groothandels, verwerkers en klanten.
3. *Belof niet te veel.* Operational excellence, ofwel altijd waarmaken wat je belooft, is de hoeksteen van dit model. Het kost tijd om partners zover te krijgen dat hun denken, handelen en systemen volledig op elkaar aansluiten tot een naadloze serviceverlening aan de klant. Wie teveel belooft en niet levert, ligt er onmiddellijk uit.
4. *Durf buiten het systeem om te gaan.* Dit model ligt gevoelig omdat het een aantal 'vaste' principes in de visserij omzeilt: het merendeel van de volumes gaat om de afslag heen, er wordt meermaals per week gelost, informatie wordt (verticaal) openlijk gedeeld en import wordt gezien als een complementaire partner in plaats van als de vijand. Dit vergt met name aan de visserskant een cultuuromslag en het lef van enkele voorlopers om hun nek uit te steken. Dit vraagt ook om aanpassing van de veilplicht.

5.2 KETENMODEL 2: DE EXCLUSIEVE VERSKETEN

5.2.1 Basisprincipes

Zoals aangegeven in de figuur op de volgende pagina levert de exclusieve versketen voornamelijk aan specialistische afzetkanalen, de foodservices of de detailhandel. De gesloten keten is er op gericht een zeer hoogwaardig vers assortiment te leveren aan instanties die de echte liefhebbers en kenners als eindklant hebben. De spil van deze keten is de groothandel. Deze speler heeft langlopende contacten en contracten met zowel de afnemers als de aanvoerders van het assortiment. Aan de voorkant zijn de afnemers, de groothandel en de vissers steeds samen bezig om de eindklant te blijven verrassen met nieuwe recepten, smaakcombinaties en versaanbiedingen. Het verhaal achter het product is daarbij net zo belangrijk als het product zelf. Aan de achterkant zijn meerdaagse aanvoer, stringente kwaliteitsmeting en focus op exclusievere soorten basisbegrippen in deze keten. Er zijn vaste contracten met vaste leveranciers in binnen- en buitenland die allen gecertificeerd zijn. Deze leveranciers verkopen een groot deel van hun vangst exclusief aan de versketen. De vis gaat niet meer langs de afslag, maar rechtstreeks naar de groothandel die het de volgende dag bij

de klant heeft staan. Deze gestroomlijnde en gesloten logistieke afhandeling is noodzakelijk voor de hoge vereisen van dit kanaal.



Figuur 7 Ketenmodel de exclusieve versketen

Dit model is geschikt voor kleinschalige nichemarkten. Vissers en groothandelaren die dit model omarmen, zullen echter snel ondervinden dat er veel van die niches zijn. Het model kan dus prima verbreed worden van één groothandel en een paar vissers voor één verskanaal naar meerdere gespecialiseerde groothandels en groepen vissers die een scala aan versmarkten bedienen. Het is echter geen model dat de sector breed uit het slop gaat trekken. Van de totale aanvoer kan naar onze inschatting niet meer dan 20% van de aanvoer via dit model in de markt worden gebracht.

5.2.2 De exclusieve versketen in de praktijk

Dit businessmodel heeft zichzelf in de praktijk al voor diverse versketens bewezen. Zo is de levering van wild en gevogelte voor de exclusieve horeca in Nederland in handen van één bedrijf dat zich met de jagersverenigingen heeft toegelegd op levering van zeer vers en kwalitatief hoogwaardig vlees. Deze groothandel denkt actief mee met de chefs van de restaurants over de seizoensgebonden kaart en zorgt dat de hoeveelheden die worden gevraagd zijn afgestemd op de hoeveelheden die kunnen en mogen worden gejaagd. Zo blijven zowel de prijzen als de wildstand goed.



In de vishandel heeft Makro zich een goede positie bij de horeca weten te veroveren met dit model. Het bijgaande plaatje toont menusuggesties zoals die door Makro ten behoeve van de horeca zijn opgesteld. De Makro heeft rechtstreekse contracten met (buitenlandse) vissers en kreeftkwekerijen. Door hun excellente kwaliteits- en logistieke beheer zijn ze ook in trek bij buitenlandse horecaketens. Nederlandse schol en tong passen prima in het plaatje, maar het is voor Marko zeer moeilijk om het gewenste volume MSC-gecertificeerde vis voor deze soorten via de afslagen te verkrijgen. De versnippering van de afslagen en het beperkte volume MSC-gecertificeerde vis zijn hier de belangrijkste oorzaken van.

5.2.3 Voor- en nadelen van het model

In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste voor- en nadelen van het model weergegeven:

Spelers	Plussen	Minnen
Vissers	+ Betere prijs + Langdurige relaties	- Zeer hoge eisen op het gebied van versheid, kwaliteit en logistiek - Slechts toegankelijk voor enkele vissers
Handel en verwerking	+ Topprofiel zorgt voor stevige premium marktpositie	- Voorraad en bederfrisico bij de handel
detailhandel en foodservices	+ Onderscheidend vermogen t.o.v. de massa	- Beperkte groeimogelijkheden (nichemodel)

De tabel maakt duidelijk dat de exclusieve versketen een aantrekkelijk model is, maar slechts voor een paar topspelers in de markt. De eisen van de klant zijn zeer hoog, vooral wat betreft versheid en kwaliteit. In dit model kun je je geen missers permitteren. Voor degenen die daarin slagen, betaalt het model zich echter uit in een sterk imago, een goede marktpositie en hogere prijzen.

5.2.4 Perspectief voor ondernemers: wat kan ik doen als ik dit wil?

Voor bedrijven die wel wat voelen voor de exclusieve versketen, is een aantal zaken van belang:

1. *Zorg voor een partner met de juiste contacten.* Een netwerk van toprestaurants en chefs is cruciaal voor het slagen van dit model. Door dit netwerk krijgen de ketenpartners de exposure in de vakbladen en in de restaurants die nodig is voor erkenning als exclusieve specialist.

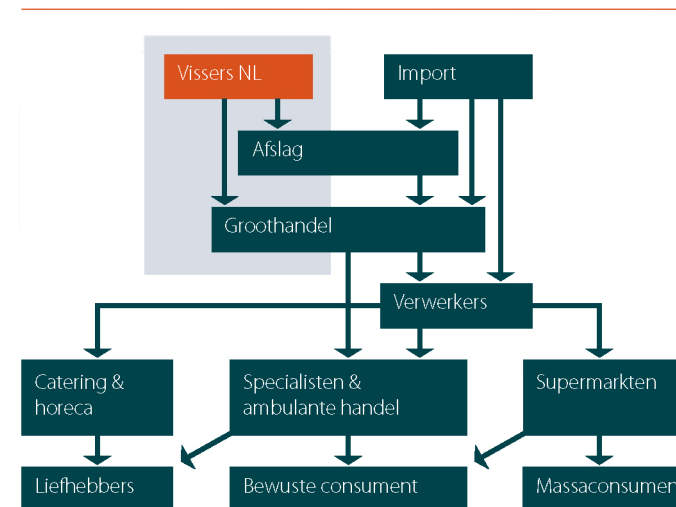
2. *Begin bij het logistieke concept.* Kwaliteit en versheid beginnen bij een snelle, betrouwbare en flexibele logistieke keten. Deze keten is gesloten (geen aanvoer van of verkoop naar buiten) en kent slechts enkele schakels. Daarnaast zijn de ketenpartners als één man gecommiteerd aan de belofte aan die ene klant: snel en goed van de zee naar het bord is ook een kwestie van mentaliteit.
3. *Wees creatief.* Dit model vraagt om ketenpartners die meedenken over de 'visbeleving' van de eindklant. U moet het leuk vinden om te denken in recepten en concepten. Hoe de vis op het bord ligt is voor u net zo belangrijk als hoe die in het net komt. Door een beter verhaal achter de vis krijgt u een betere prijs voor de vis, maar dan heeft u wel de creativiteit en de partners nodig die dat verhaal helpen bouwen en uitdragen.

5.3 KETENMODEL 3: PRODUCTENTENORGANISATIE VAN STREEKPRODUCTEN

5.3.1 Basisprincipes

In figuur 8 is te zien dat de Nederlandse vissers in dit model zelf het initiatief nemen om gezamenlijk tot een beter en beter vermarkt streekproduct te komen. Centraal in dit model staat het verhaal achter het product: Nederlandse ambachtsmannen die met hart voor hun vak en voor de zee een eerlijk, duurzaam en lokaal product op de markt zetten. Het laden en beschermen van het 'merk' Nederland is in dit model cruciaal. De Europese herkomstwetgeving is een steun in de rug, maar eigen marketing en PR spelen ook een belangrijke rol. Hiervoor moeten vissers, afslag en handel de handen ineen slaan. Zowel in het vers- als in het diepvriessegment moet er duidelijk onderscheid komen tussen de bulkstromen, die overal vandaan kunnen komen, en een specifieke 'bovenstroom' van producten van eigen bodem. Deze producten hebben hun eigen verpakkingsconcepten, eigen vermarkting en eigen distributiekkanalen. De producten worden in binnen- en buitenland als 'special' verkocht in winkels waar aandacht is voor het verhaal achter de vis. De producentenvereniging en handelaren leveren dus naast het product ook een pakket aan gezamenlijke presentatie- en promotieactiviteiten (viskramen in de winkel, proeverijen, etc.). Een gezamenlijk verkoop- en promotiekantoor dat nauw samenwerkt met het Productschap Vis en het Nederlands Visbureau is hierbij instrumenteel. Aan de achterkant moet de authenticiteit van het product gewaarborgd worden middels betrokkenheid aan de staat van de herkomstgebieden, duurzaamheid, vangstmethoden en kwaliteitsgaranties.

De producentenvereniging van het streekproduct kan niet zonder een zekere schaalgrootte. Zowel voor de financiering van de vermarkting als voor de gereguleerde aanvoer is een samenwerkingsverband tussen een behoorlijke groep vissers noodzakelijk. Toch richt dit model zich niet op de bulkstromen maar op de top van de markt. Ook zijn de geschikte distributiekkanalen beperkt in aantal. Het model is wel zeer geschikt voor internationale expansie.



Figuur 8 Ketenmodel producentenorganisatie voor streekproducten

Ook in dit model gaat het om kleine volumes, naar schatting niet meer dan 10% van de aanvoer.

5.3.2 De producentenorganisatie van streekproducten in de praktijk

Zowel in de groente en fruit als in de vleessector heeft de kracht van dit model zich bewezen. Door een specifiek herkomstgebied te benadrukken en een verhaal mee te geven, hebben producentenverenigingen en coöperaties zich een sterke positie in het schap weten te veroveren. Mergelland fruit, Hollandse asperges en garnalen, vlees van Schotse Black Angus-runderen en fruitsappen waar de naam van de boer en zijn land prominent op staan doen het goed bij retailers en eindgebruikers. Speciale groothandels in streekproducten bestaan al een paar jaar, maar groeien vooral de laatste jaren als kool.



In de vissector is het project 'Vis van Dichtbij' een goed voorbeeld van hoe Nederlandse vis vermarkt kan worden als streekproduct. Door samenwerking tussen retail, handel en vissers wordt aan de consument niet alleen een product, maar ook het verhaal daarachter gepresenteerd. Deze actie appelleert aan de behoefte aan authenticiteit en echtheid van de consument en positioneert Nederlandse vis als iets bijzonders ten opzichte van de buitenlandse import.

5.3.3 Voor- en nadelen van het model

In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste voor- en nadelen van het model weergegeven:

Spelers	Plussen	Minnen
Visser	+ Betere prijs + Meer aandacht	- Hoge marketingkosten - Beperkt marktaandeel/ distributiedekking
Handel en verwerking	+ Nauwere band met de afnemers + Gezamenlijke promotie	- Logistieke en marketing technische loskoppeling van de importstroom
detailhandel en foodservices	+ Speelt in op consumentenbehoefte aan authenticiteit	- Relatief veel 'gedoe' voor kleine categorie

De tabel maakt duidelijk dat een producentenvereniging voor streekproducten een prima manier is om de Nederlandse platvis te onderscheiden van de goedkope import. Het vermarkten van het product en het verhaal kost meer geld en moeite, maar daar krijg je meer aandacht, meer schapruimte en betere prijzen voor terug. Wil dit model slagen en voor de retail interessant blijven als permanent businessmodel, dan zullen de vissers de handen ineen moeten slaan en structureel moeten zorgen voor een authentiek en goed vermarkt Nederlands product.

5.3.4 Perspectief voor de ondernemer: wat kan ik doen als ik dit wil?

Vissers die samen een producentenvereniging voor streekproducten op willen zetten, kunnen de volgende actie ondernemen:

1. *Praat met de retail.* Het model valt of staat met een aantal geselecteerde retailers die interesse hebben in vis en streekproducten. Het is daarom goed om eerst eens met de category managers van deze ketens te spreken over hoe zij het verhaal achter de vis willen en kunnen vormgeven in hun winkels. Vanuit die behoefte kunnen dan gezamenlijk concepten en plannen ontwikkeld worden.
2. *Begin een producentenvereniging om waarde toe te voegen, niet om de prijzen op te drijven.* Het aandeel van de Nederlandse vis is te klein om een vuist te kunnen maken en de handel en retailers hebben voldoende alternatieven om een 'machtsblok' te weerstaan. Bovendien is al gebleken dat zo'n coöperatie over afslagen en vissersdorpen heen zeer lastig te regelen is en dat er altijd vissers om de vereniging heen zullen gaan. Het is daarom beter om te beginnen met een groep gelijkgestemde vissers die hun geleerden versterken met marketeers en die vervolgens samen met het Visbureau de

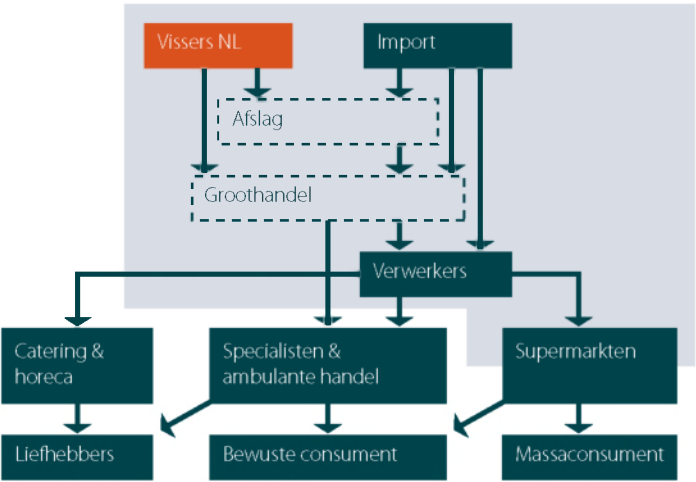
Nederlandse vis op de kaart zetten bij een paar geselecteerde retailers. Vanuit deze pilots kan het model dan groeien naar een internationaal opererend consortium.

3. *Kijk naar combinaties van typisch Nederlandse soorten.* Voor alleen tong of schol is dit model te beperkt. Het is sterker als er een palet aan Nederlandse vis kan worden geboden. Zoek daarom de combinatie met aanverwante producten die al een sterk imago hebben. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan de Hollandse Nieuwe of de Hollandse garnaal.

5.4 KETENMODEL 4: HET VISSERIJCONCERN

5.4.1 Basisprincipes

Zoals aangegeven in de figuur 9, beslaat het visserijconcern het grootste deel van de keten. De functies van aanvoer, verhandeling, verwerking en vermarkting worden in dit model door één partij gedaan. Deze partij is als grote speler een gelijkwaardige partner voor de internationale supermarktketens. Er wordt een breed assortiment aan visproducten geleverd die zowel van Nederlandse vissers als van buitenlandse vissers en kwekerijen afkomstig zijn. Dit model is geen startersmodel, maar ontstaat vaak uit een coöperatie. Dit model onderscheidt zich van het eerste model, doordat model 4 door de visserij wordt geregisseerd. Daarmee wordt ook de positie van de Nederlandse visserij sterker.



Figuur 9 Ketenmodel het visserijconcern

Het visserijconcern is een strak geleid concern dat zich heeft ingesteld om aan de hoge eisen van de internationale retail te voldoen. Kwaliteit, transparantie, duurzaamheid, operational excellence, vermarkting, aanvoer en productie zijn aan strikte regels en processen gebonden. Door het brede aanbod, de lage prijzen en professionele bedrijfsvoering is het concern een preferred supplier van de grote retailketens, waarmee een wederzijdse afhankelijkheid wordt gecreëerd. Voor de aanvoer gelden dezelfde strikte regels en hoge eisen: van een vaste kern van leveranciers worden grote volumes met hoge logistieke efficiency verwerkt. De aanvoer is vraaggestuurd en de relaties zijn op het gebied van kwaliteit (track and trace), logistiek (inclusief ICT systemen) en financiën volledig transparant. Voor het actiematige deel van het aanbod wordt gewerkt met tenders en internetveilingen. De verwerkingsactiviteiten zijn vaak geconcentreerd in een aantal grote centrale fabrieken. Een hoofdkantoor en lokale saleskantoren met professionele managers zorgen voor de centrale bedrijfsvoering, productontwikkeling en vermarkting.

Dit model heeft in potentie hetzelfde perspectief als het eerste ketenmodel. In dit model is echter een zwaardere positie van Nederlandse vis ingebouwd. Naar onze inschatting zal het opbouwen van een concern als hier beschreven wel 10 jaar duren. Als dat lukt is vermarkting van 50% van het volume in principe mogelijk. Daarbij moet wel duidelijk zijn dat dit model concurreert met het eerste model, dat door de handel en verwerking wordt gedomineerd.

5.4.2 Het visserijconcern in de praktijk

De grote coöperaties in de vlees-, groente-, aardappel- en zuivelsector zijn voorbeelden van samenwerkingsverbanden die zijn uitgegroeid tot internationale concerns. Deze coöperaties hebben zich in de loop van tientallen jaren middels fusies, overnames en organische groei ontwikkeld tot dit soort concerns. Waar dit soort concerns zich ontwikkelen, gaat vaak de hele ketenstructuur op de kop. Lokale netwerken van individuele bedrijven kunnen vaak slechts overleven in nichemarkten op het moment dat een concern de sector op de schop neemt. Toch bepalen niet deze concerns, maar de markt de regels van het spel. Concernvorming is dan ook geen machtsspelletje in de keten, maar soms de enige manier waarop middels schaalvergroting en professionalisering het internationale spel nog meegespeeld kan worden. De telers en veehouders die meegegaan zijn met deze ontwikkeling, zijn daar vaak veel groter maar niet veel rijker van geworden. De collega's die niet zijn meegegaan, bestaan echter vaak niet meer.



In de vissector is de trend naar concentratie en schaalvergroting volop in gang, maar bestaan echte grote concerns zoals in de zuivel of het vlees nog niet. Een bedrijf dat al wel met de principes van dit model experimenteert, is Marine Harvest. Dit internationale concern heeft ingezet op schaalvergroting en professionalisering van de bedrijfsvoering om internationaal aan de eisen van de retail te kunnen blijven voldoen. Dit heeft consequenties voor de aanvoer. Vissen op contract, grootschalig zakendoen, meerdaagse

aanvoer, gegarandeerde duurzaamheid en levering op exacte specificatie zijn randvoorwaarden om als visser in dit model te kunnen blijven meedoen. Dat lukt vooralsnog met buitenlandse vissers en kwekerijen beter dan met de gefragmenteerde Nederlandse vissers en afslagen.

5.4.3 Voor- en nadelen van het model

In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste voor- en nadelen van het model weergegeven:

Spelers	Plussen	Minnen
Visssers	+ Stabieler prijzen en afzet + Beter benutting van de vloot	- Hoge volumes, lage prijzen - Afhankelijkheid van één klant
Handel en verwerking	+ Alles in één hand (controle) + Sterke marktpositie	- Onderdeel van een grote 'machine'
detailhandel en foodservices	+ Voorspelbaarheid + Professionele partner	- Wederzijdse afhankelijkheid

Het visserijconcern is het model voor de grote stromen (diepvries)vis die via de supermarkten hun weg naar de consument vinden. Gezien de internationale ontwikkelingen en de machtspositie van de retailer in de keten, zullen steeds meer verwerkers en hun leveranciers toegeduwd worden naar dit model. Dit heeft verregaande consequenties voor de sector, maar toch is dit model niet alleen een bedreiging voor velen. Het is ook een kans voor de enkelen die samen besluiten het spel volgens de nieuwe regels mee te spelen. De ervaring in andere sectoren heeft geleerd dat het vaak deze koplopers zijn die hard doorgroeien en op termijn mede het spel gaan bepalen. Maar voor het realiseren van dit model is een lange adem nodig en zijn er complexe vraagstukken op te lossen op het gebied van organisatie en financiering.

5.4.4 Perspectief voor ondernemers: wat kan ik doen als ik dit wil?

Ketenpartners die zich samen willen ontwikkelen richting visserijconcern zullen daar jaren, zo niet decennia over doen. Toch kunnen er per direct een aantal stappen worden gezet in de goede richting:

1. *Professionaliseer.* De eisen die het visserijconcern aan haar deelnemers stelt, zijn niet anders dan de eisen van de moderne markt. Degene die daar het beste aan voldoet, wint aan concurrentiekracht, ook als het visserijconcern nog even op zich laat wachten. Ga dus bij elkaar zitten en bespreek hoe u op korte termijn MSC-gecertificeerd, transparanter, zakelijker en groter kunt worden. Daar heeft u per direct baat bij.

2. *Bereken het voordeel van stabiele prijzen en volumes.* Voorspelbaarheid heeft grote economische voordelen. Gegarandeerde afzet en prijzen zijn misschien beter voor uw bedrijf dan de grillen van de markt, zelfs als die prijzen laag zijn. Wat blijft er ten opzichte van vandaag onder de streep over als u 90% gegarandeerd afzet tegen van te voren bekende prijzen?
3. *Durf het anders te doen dan uw buurman.* Om de afslag heen gaan is 'not done' en heeft op korte termijn vaak nare sociale en financiële neveneffecten. Toch zijn contractvisserij en meerdaagse aanvoer dé manier waarop er in de toekomst gewerkt zal worden als er aan de eisen van de markt voldaan moet worden. De koplopers van vandaag zijn de leiders van morgen, dus schroom niet om met andere ketenpartners uw nek uit te steken en samen de eerste stappen te maken. U hoeft geen vissersconcern te zijn om er alvast wel als één te handelen.



6

VISSEN VOOR DE MARKT

6.1 DE KOPGROEP

Van de vier modellen zijn er twee, de modellen 1 en 4, gericht op een hoog volume en een breed assortiment, dat bij supermarkten in de EU wordt afgezet. Daarnaast zijn er twee modellen die zich richten op een kleiner marktsegment. De exclusieve versketen op het hoogste kwaliteitssegment en de keten voor streekproducten op consumenten die aangesproken worden door authentieke producten van eigen bodem.

Alle modellen bieden mogelijkheden. Maar ondernemers in de visserij, in handel en verwerking moeten zelf kiezen welk model voor hun eigen onderneming de beste perspectieven biedt.

In de vier verticale ketenmodellen zit een gemeenschappelijk element: een kopgroep van bedrijven (vissers, handelaren en verwerkers), die samen een visie ontwikkelen en deze ook gaan realiseren. Wij verwachten niet dat alle bedrijven de modellen zullen omarmen; het zal steeds een kopgroep zijn.

Naar ons idee worden de modellen realiteit wanneer enkele krachtige en gelijkgestemde bedrijven de krachten bundelen en een nieuw verticaal ketenmodel in het leven roepen. De kopgroep kan en moet niet wachten op consensus van de hele sector. De ondernemers moeten hun visie volgen ook wanneer dit op weerstand stuit van andere bedrijven.

De besproken modellen zien we al groeien in Nederland en in het buitenland. Er zijn al bedrijven met visie en doorzettingsvermogen die het nodige bereikt hebben. Dit zijn resultaten die tonen dat innovatie van de keten mogelijk is.

6.2 VERTICALE KETENMODELLEN KENNEN BASISVOORWAARDEN

Verticale ketenmodellen, waarin de samenwerking tussen de verschillende ketenpartijen vorm krijgen, eisen ook horizontale samenwerkingsverbanden om de nodige schaal te ontwikkelen. Om een goed functionerende keten te vormen moeten vissers zich organiseren in producentenverenigingen die gericht zijn op het gekozen model. Daarmee hebben ze de schaal en de invloed die nodig is voor een evenwichtige afweging van belangen in de keten.

Ook handel en verwerking moeten zich ontwikkelen tot grotere eenheden door fusie en overnames. Schaal is een voorwaarde om een goede leverancier te worden voor de grote en veeleisende afnemers.

Een volgende basisvoorwaarde is professionalisering. Niet zozeer in de uitvoerende bedrijfsvoering en de techniek, maar vooral in het aansturen van de bedrijven en de ketens. Marketing en marktwerking moeten professioneel worden georganiseerd en de bewaking van alle strakke afspraken moet sluitend zijn.

We verwachten daarnaast een sanering van de capaciteit van de vissersvloot. De nieuwe ketens zullen selectief zijn in de keuze van de vissers die mee mogen doen in de keten. Die vissers zullen dan ook een beter en meer intensief gebruik moeten maken van een kleiner aantal schepen.

De hele keten zal naar het principe moeten dat alleen wordt aangevoerd wat al een bestemming heeft; de vraag stuurt de vangstmaxima.

Vroegtijdig overleg met de retail, de huidige en toekomstige klanten, is ook een basisvoorwaarde. Laat de afnemers meedenken in het ontwikkelen van de optimale keten en maak ze daar ook medeverantwoordelijk voor.

In de groentesector heeft de beweging die wij beschrijven in de afgelopen 15 jaar al vorm gekregen. De structuur van de ketens is drastisch gewijzigd. Ook daar zien we dat het opbouwen van een intensieve samenwerking met de retail kansen geeft op langdurige relaties. Daarbij zijn de prijszonderhandelingen niet weg en zijn de prijzen niet hoog. Maar de goede telers en de goede handelaren kunnen een goed inkomen verwerven.

Het is een wereld van hoge eisen, strakke afspraken en top-klasse bedrijfsvoering. Wanneer de producenten en de handel de ketenfuncties goed vervullen ontstaat een wederzijdse afhankelijkheid, die leidt tot langdurige samenwerking.

6.3 DE BESLISSENDE ONTSNAPPING

In wielерtermen voorzien we in deze jaren de beslissende ontsnapping. De renners die een hoger tempo willen en aankunnen zoeken elkaar op en vergroten de voorsprong. In het achterblijvende peloton wordt geruzied over wie tempo moet maken, zonder dat er iets gebeurt.

In de sector, zowel in de visserij als in de handel en verwerking verwachten we het onderscheid steeds duidelijker te zien tussen 'ondernemers' en 'beheerders'.

De eerste groep innoveert, de tweede groep wacht af. De toekomst is aan de eerste groep.

6.4 HET MOMENT VAN DE KEUZE NADERT

We weten het allemaal: de markt groeit beperkt, de eisen van de afnemers blijven toenemen, de kosten blijven stijgen en de internationale concurrentie wordt steeds sterker en professioneler. We moeten daarom 'VISSEN VOOR DE MARKT': de eisen serieus nemen en zorgen dat we zodanig inspelen op de markt dat we de concurrentie verslaan.

Elke ondernemer staat voor de keuze om zelf te kiezen voor zijn toekomst en samen met gelijkgestemden die toekomst vorm te geven. Samenwerken in de gehele keten is een noodzaak. In alle modellen. De organisaties in de visserijsector zouden hier de rol van aanjager kunnen vervullen, maar de echte verandering moet uit de bedrijven komen. De modellen kunnen daarbij als perspectief en inspiratie dienen.

Het woord is nu aan de sector.





Hoofdstuk

7

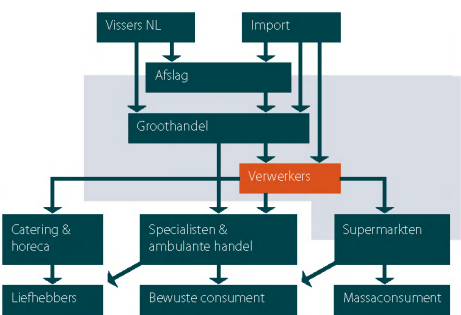
BIJLAGEN

In dit rapport hebben we ‘slechts’ vier verticale ketenmodellen besproken. Natuurlijk zijn er vele andere modellen denkbaar en uitvoerbaar. Om tot de vier te komen zijn wij gestart met 14 modellen. Een aantal zijn nauw verwant aan elkaar.

De vier gekozen modellen hebben de hoogste impact en zijn het beste te realiseren. Maar ook de hierna volgende modellen kunnen een bron van inspiratie zijn voor spelers in de keten. Het uiteindelijke doel is niet dat een van de vier modellen gekozen wordt, maar dat ondernemers in actie komen door zelf te gaan werken aan innovatieve vormgeving van ketens en op deze manier hun resultaten structureel verbeteren.

KETENMODEL 5:
one stop shop: de Europese leverancier voor de Europese supermarkten, geen contractvisserij

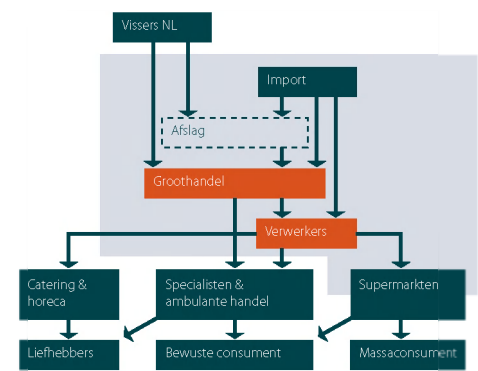
- Kenmerken van ketenmodel:
- Verwerkers nemen voortouw
 - Fusie, schaalvergroting
 - Volledig assortiment
 - Voldoen aan alle eisen
 - Preferred supplier
 - Vraaggestuurde keten
 - Schaalvoordelen in logistiek, marketing, ICT
 - Geen beginnersmodel
 - Voorloper van ketenmodel 1: er worden in model 5 nog geen afspraken gemaakt met de aanvoer



Spelers	Plussen	Minnen
Visserij	+ Meegezogen met sterke partij in de markt + Lichte voorkeurspositie bij NL handel en verwerking + Korte lijnen	- Eén van de vele leveranciers - Geen sterke onderhandelings-positie
Handel en verwerking	+ Stevige Europese marktpositie + Meer inkoopkracht NL en import + Volledig assortiment + Vaste leverancier van supermarkt + Professionaliteit	- Afhankelijkheid - Prijsdruk vanuit retail
Detailhandel en foodservices	+ Een goede en betrouwbare leverancier voor het gehele visassortiment + Ontzorgen + Snelle, korte keten + Minder voorraadrisico	- Afhankelijkheid

KETENMODEL 6:
one stop shop + contractvisserij import

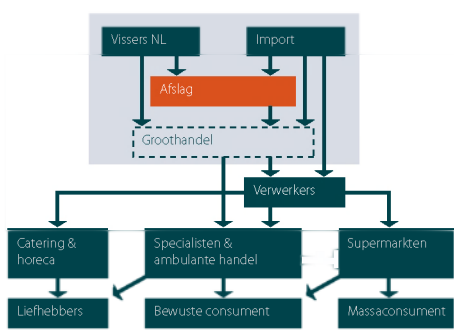
- Kenmerken van ketenmodel:
- Verwerkers nemen voortouw
 - Fusie, schaalvergroting
 - Vraaggestuurde keten
 - Vaste contracten aanvoer uit buitenland
 - Schaalvoordelen in logistiek, marketing, ICT
 - Import domineert
 - NL is bij-assortiment
 - Voorloper van ketenmodel 1: er worden in model 6 alleen afspraken gemaakt met aanvoer uit het buitenland



Spelers	Plussen	Minnen
Visserij	+ Behoud vrijheid + Meegezogen worden met sterke partij in de markt + Lichte voorkeurpositie bij NL handel en verwerking	- Tweederangspositie voor de Nederlandse vis, import is leidend
Handel en verwerking	+ Stevige Europese marktpositie + Meer inkoopkracht import en NL + Volledig assortiment + Vaste leverancier van supermarkt + Professionaliteit	- Afhankelijkheid - Prijsdruk vanuit retail
Detailhandel en foodservices	+ Een goede en betrouwbare leverancier voor het gehele visassortiment + Ontzorgen + Snelle, korte keten + Minder voorraadriscio	- Afhankelijkheid

KETENMODEL 7:
de afslagen als internationaal handelshuis

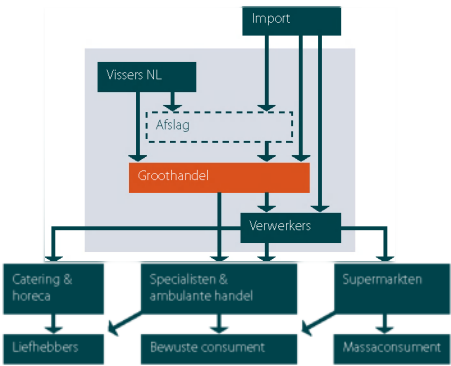
- Kenmerken van ketenmodel:
- Afslagen fuseren; ook in EU minder vestigingen
 - Krachtige handelsfunctie verdringt bestaande handel
 - Online veilen
 - Bemiddelen
 - Regierol nemen
 - Vissen op contract en meer dagen aanvoeren
 - Buitenlandse aanvoer op contract
 - Melding bij NMA en EU



Spelers	Plussen	Minnen
Visserij	+ Duidelijke lijnen en afspraken + Meer afzetzekerheid + Afgevlakte prijsvorming	- Visserij zijn gebonden via contracten met maxima - Meerdaags aanvoeren
Handel en verwerking	+ Compleet Europees assortiment via één partij + Gemakkelijker kopen, ook via bemiddeling + Markt wordt transparanter + Sturing op aanvoer	- Deel van handel kan aangetast worden
Detailhandel en foodservices	+ Betere grip op herkomst en certificaten	- Geen

KETENMODEL 8:
de Nederlandse platvisketen

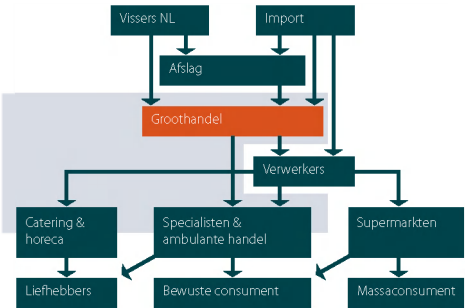
- Kenmerken van ketenmodel:
- Vormen van één organisatie (bv coöperatie), die de stromen van platvis domineert
 - Vissers zijn lid en worden gebonden aan contracten
 - Strikte eisen aan vissers
 - Stevige aanbodsturing
 - Afslag alleen registratiefunctie
 - Promotie
 - Innovatie in product en vangstmethode
 - Positie van schol is verzwakt door pangasius
 - Voor retail niet aantrekkelijk, te klein assortiment



Spelers	Plussen	Minnen
Vissers	Gebundelde aanvoer en heldere afspraken Positie van product in kanaal sterker	Contractvisserij Saneren vloot
Handel en verwerking	Enkele verwerkers specialiseren Enkele spelers domineren markt in platvis	Kwetsbaar, tong en schol staan onder druk Minder positie bij retail, assortiment te smal
Detailhandel en foodservices	Vertrouwde leverancier voor klein deel van assortiment Voor speciaalzaken mogelijkheid om met NL product te profileren	Assortiment te smal Schol niet meer interessant

KETENMODEL 9:
exclusief assortiment

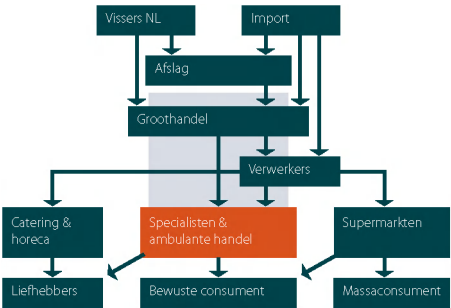
- Kenmerken van ketenmodel:
- Door samenwerken en fuseren één marktleider vormen in NL, D en B
 - Zeer frequente logistiek
 - Alleen geselecteerde vissers, de top, geen contractvisserij
 - Marge door hoge kwaliteit en unieke producten
 - Voorkeur voor NL product, maar ook import
 - Afslag alleen registratie
 - Promotie met topkoks en artikelen
 - Betrouwbaarheid van alle ketenpartners voorwaarde
 - Voorloper van ketenmodel 2: de exclusieve versketen.
- In model 9 worden geen afspraken gemaakt met aanvoer



Spelers	Plussen	Minnen
Vissers	Voor de top aantrekkelijk, betere prijs Hoge eisen houden groep exclusief	Slechts voor beperkt aantal vissers toegankelijk Niet goed presteren leidt tot uitsluiting Geen oplossing voor alle vissers
Handel en verwerking	Topprofiel geeft stevige marktpositie Schaalgrootte houdt kosten relatief laag	Hoge eisen vanuit afzetkanaal Voorraadriscio en versheidrisico bij groothandel
detailhandel en foodservices	Aantrekkelijk voor speciaalzaken en betere horeca, onderscheiden op kwaliteit en herkomst One stop shop voor topproducten Minder voorraadriscio	Hogere prijzen

KETENMODEL 10:
visgilde keten

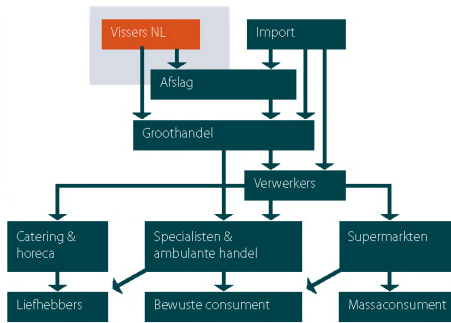
- Kenmerken van ketenmodel:
- Specialistische vakhandel organiseert zelf een groothandel en verwerking
 - Samenwerking met of overname van een bedrijf
 - Concentratie op hogere segmenten
 - Volledig assortiment voor de speciaalzaken
 - Is al eens geprobeerd, maar niet succesvol
 - Versterkt profiel van de speciaalzaak: eigen aanvoer
 - Logistiek op maat te regelen
 - Voorbeelden: Inkoopcombinaties, apothekers



Spelers	Plussen	Minnen
Vissers	+ Wellicht voorkeurpositie voor enkele vissers	- Vissers moeten aan de hoogste eisen voldoen
Handel en verwerking	+ Door bundeling met Visgilde kan één bedrijf de positie versterken	- Volume blijft beperkt - Vraagt intensief overleg en afstemming
Detailhandel en foodservices	+ Profilering voor de speciaalzaken	- Gebondenheid aan de groothandel - Wellicht inkoopnadeel door klein volume

KETENMODEL 11:
producentenvereniging

- Kenmerken van ketenmodel:
- Vissers vormen samen een producentenvereniging en zetten alles af via de PV
 - NL schaal
 - Ook directe contracten met de handel/verwerkers
 - Mogelijkheden voor betere afstemming van aanvoer
 - Blijft klein deel totale vismarkt en assortiment, weinig marktmacht
 - Keurmerken voorgeschreven
 - Voorbeelden: telersverenigingen tuinbouw, afslag nieuwe stijl
 - Voorloper van ketenmodel 3, maar in model 11 is alleen de aanvoer betrokken. In model 3 ligt ook een duidelijke focus op streekproducten.

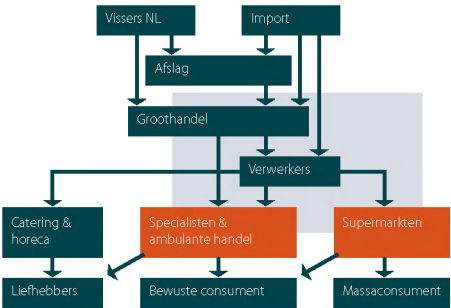


Spelers	Plussen	Minnen
Vissers	+ Betere afstemming van aanvoer + Wat sterkere marktpositie + Efficiënte benutting vloot + Meer stabiele prijsvorming	- Vissers moeilijk tot samenwerking te brengen, strakke binding - Mogelijk sanering vloot - Hoge eisen keurmerken
Handel en verwerking	+ Goede afspraken te maken met vissers + Afgestemde aanvoer en logistiek + Leverzekerheid	- Minder uitspelen mogelijk
detailhandel en foodservices	+ Betere waarborgen voor kwaliteit en keurmerken	- Geen

KETENMODEL 12:
shop in shop

Kenmerken van ketenmodel:

- Specialist runt winkel in supermarkten
- Betaling aan supermarkt op basis m² of % omzet/marge
- Ontzorgen van de supermarkten
- Meer zichtbaarheid en verkrijgbaarheid voor consument
- Professionele uitstraling
- Als het goed gaat lopen, kans op druk vanuit supermarktorganisatie
- Voorbeelden: Bloemenshops, cosmetica in Bijenkorf/V&D

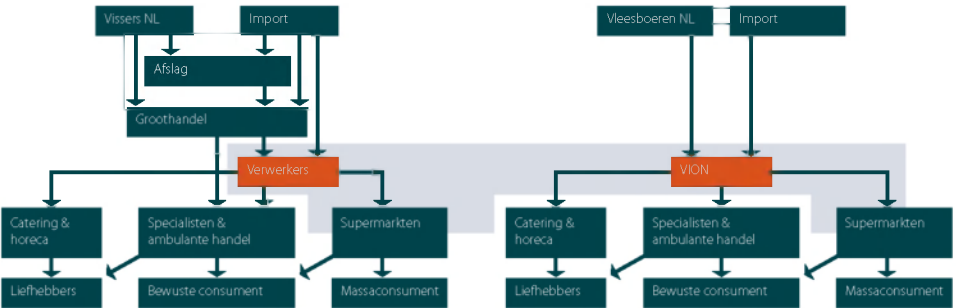


Spelers	Plussen	Minnen
Visser's	+ Meer omzet door groei van totale omzet én versdeel daarin	- Geen
Handel en verwerking	+ Sterke positie bij supermarktketen + Meer grip op marge + Omzetvergroting in nog onderontwikkeld kanaal + Logistiek bij goed volume goed te organiseren	- Afhankelijkheid van retail - Risico van prijsdruk
detailhandel en foodservices	+ Nieuw kanaal met uitzicht op meer omzet + Combinatie van vakmanschap en volume	- Risico van te lage omzet en te veel derving - Afhankelijkheid van retail - Bij goede resultaat risico van beëindiging contract

KETENMODEL 13:
samenwerking andere versketen

Kenmerken van ketenmodel:

- Vissers sluiten aan bij een bestaande sterke speler bv VION
- Een verwerker neemt de coördinerende rol, dochter van bv VION
- Strakke voorwaarden en leveringscontracten
- Stabiele prijzen op kosten en op niveau
- Vis is ondergeschikte partij, maar lift mee op marktpositie

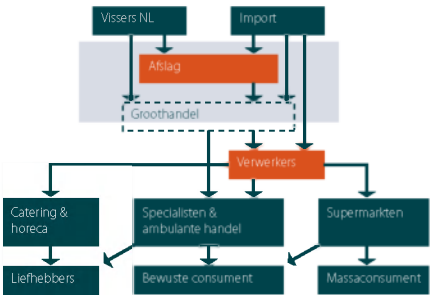


Spelers	Plussen	Minnen
Visser's	+ Meer afzetzekerheid + Stabiele prijzen op kosten + niveau	- Afhankelijkheid - Klein onderdeel van groot concern
Handel en verwerking	+ Voor bedrijf sterke positie + Toegang tot afzetkanaal + Professionele steun in logistiek, marketing, ICT	- Afhankelijkheid en 2° viool
detailhandel en foodservices	+ Zeer brede one stop shop + Leverzekerheid + Professionele leverancier + Vis is toch een ander assortiment + Extra personeel nodig	- Afhankelijkheid

KETENMODEL 14:
afslagen als knooppunt

Kenmerken van ketenmodel:

- Afslagen fuseren in Nederland, ook minder vestigingen
- Door de schaal ook zelf in handelsfunctie
- Online veilen
- Bemiddelen
- Regierol nemen
- Melding bij NMA
- Verwant aan ketenmodel 7, echter zonder de afspraken met de aanvoer



Spelers	Plussen	Minnen
Visserij	+ Duidelijke lijnen en afspraken + Afgevlakte prijsvorming	- Geen sturing op aanvoer, blijft vrij model - NL platvis is te klein deel van het assortiment om ooit marktmacht te ontwikkelen
Handel en verwerking	+ Gemakkelijker kopen, ook via bemiddeling + Markt wordt transparanter	- Geen sturing op aanvoer - Deel van handel kan aangetast worden
detailhandel en foodservices	+ Geen	- Geen

VISSEN VOOR DE MARKT

Martijn Laar
Kees Rippen
Titia Tamminga

