

BusinessCase

Fishmasters



I. Het bedrijf

Fishmasters is onderdeel van de Kennemervis Groep en leverancier van een breed scala aan verse, diepgevroren en voorbereide vis en visproducten. De vis wordt bij vissers ingekocht die volgens de normen en wensen van de Kennemervisgroep vis vangen. Vervolgens wordt de vis naar de verwerkingsbedrijven in Urk en Spakenburg gebracht waar het wordt verwerkt, zoals gefileerd, gerookt of in producten. De belangrijkste vissoorten zijn Kabeljauw, Koolvis, Haring, Pollack, Heek, Zalm & Makreel. Deze productrange bestaat uit volledig voorgedaard, ambachtelijk gebakken, gepaneerd, gevuld, vers gefileerd, gerookt, vers geportioneerd tot natriumarme visproducten.

Het verdienmodel van de totale Kennemervis Groep is die van proactief verkopen van een totaalassortiment vers (bereide) vis, aangevuld met toegevoegde waarde en maatwerk. De Kennemervis Groep hanteert een kostprijs plus, onder te verdelen in verse vis en diepvries vis. Voor verse vis wordt de dagprijs gehanteerd, afhankelijk van aanvoer, weersomstandigheden en seizoen. Voor diepvriesvis kan door de inkoop van grote partijen ineens een vaste prijs worden gehanteerd voor een langere periode.

De Kennemervis Groep hanteert geen product, kostprijs, maar een duidelijke klantfocus, waarbij de klant maatwerk wordt geleverd met toegevoegde waarde. De Kennemervis Groep zoekt voortdurend naar het onderscheid ten opzichte van de andere aanbieders en heeft een enorm commitment aan haar klanten.

De Holding Kennemervis Groep is een familiebedrijf met een aantal werkmaatschappijen. Fish Partners verzorgt de inkoop & verkoop voor de traditionele visdetailhandel en de ambulante visverkopers. Het bedrijf Mayonna is gespecialiseerd in de verkoop aan supermarktketens. Fishmasters richt zich op Foodservice en daarmee catering, instellingen, on the move en formules. De Kennemervis Groep is ontstaan door de opname van de diverse bedrijven in de groep. Alleen het bedrijf Fishmasters is zelf opgericht.

De Kennemervis Groep is ontstaan uit reders en vissers, waarvan de schepen in de 2^e Wereldoorlog waren geconfisqueerd door de Duitsers. Na de 2^e Wereldoorlog heeft de Kennemervis Groep zich toegelegd op de visverwerking en heeft inmiddels, na de verkoop van Schmidt Zeevis in Rotterdam, volledig de focus gelegd op de business-to-businessmarkt. De focus op de business-to-businessmarkt is tot stand gekomen op basis van het DNA van de bedrijven. De bedrijven uit de Kennemervis Groep zijn overwegend producerende en verwerkende bedrijven, die voor hun overname al in de B-to-B markt opereerden. Door de focus te verleggen zouden deze bedrijven zich over de huidige afnemers heen bewegen in de keten. Dit zou betekenen dat de bedrijven zich buiten spel zullen zetten bij de huidige afnemers, zoals de Foodservice, de retail en de gespecialiseerde detailhandel. Bovendien brengt een eigen business-to-consumer benadering hoge kosten met zich mee om het product direct aan te bieden met een kleinere Return On Investment (ROI). Met de huidige Business-to-business focus heeft ieder bedrijf uit de Kennemervis Groep een eigen marktsegment, waarop de focus ligt vanuit het totaalassortiment.

Fishmasters is een jonge tak binnen de Kennemervis Groep. Deze Nederlandse onderneming heeft 9 vestigingen en 6 bedrijven in West-Europa en is actief in de verwerking,



handel en distributie van vis en visproducten. Bij de Kennemervis Groep werken meer dan 500 medewerkers, bij het bedrijf Fishmasters zo'n 75 mensen. Qua omvang zijn er in Europa veel grotere spelers, echter geen enkel bedrijf heeft zo'n groot en compleet assortiment als de Kennemervis Groep. In Nederland is de Kennemervis Groep op dit moment de grootste in vis. Qua aanpak is de Kennemervis Groep uniek met de specialisatie en focus op een bepaald marktsegment die elk bedrijf uit de groep heeft.

Fishmasters, en daarmee de totale Kennemervis Groep, heeft zich gespecialiseerd in het continu vernieuwen van het assortiment en verricht baanbrekende innovaties op het gebied van productietechnieken met als doel:

- ▮ De verse smaak van de ingrediënten zo goed mogelijk te bewaren
- ▮ De afwerking door de klant zo gemakkelijk en risicoloos mogelijk te maken
- ▮ En om gezonde producten op de markt te brengen

Als pay-off hanteert Fishmasters: 'Innovating Foodservice'.

Marketingmanager Jan Gerard de Graaf van Fishmasters (uit Magazine Versmarketeer 2012) en uitgeroepen tot Business-to-business winnaar Versmarketeer 2012:

'Ons doel is naast onze bestaande productrange nieuwe strategieën en concepten bedenken voor de internationale foodservice-markt. Namen bedenken, logo's maken, websites bouwen rond nieuwe producten als Lovet (www.Lovet.nl) en Pure Fish Label.

De samenwerking van de Kennemervis Groep met de vissers beperkt zich tot inkoop. Vissers hebben geen aandeel in de Kennemervis Groep. Met de vissers worden strikte afspraken gemaakt over de wijze van vangen, kweken en/of leveren van de vis. Belangrijk daarbij zijn het MSc-label en Global-GAP, sterk afhankelijk van de klantengroep. Voor de detail- en ambulante handel is het MSc-label niet erg relevant, terwijl het MSc-label voor de retail en foodservice juist een 'license to deliver' is. Met name in Noord en West-Europa. De Kennemervis Groep biedt 'committed klanten' (die 100% inkopen bij Kennemervis Groep) gratis een MSc groepscertificaat aan op kosten van Kennemervis Groep.



2. Consument & afzetketen

De Kennemervis Groep heeft haar afzetmarkt gesegmenteerd en verdeeld over de drie werkmaatschappijen, Fishpartners gericht op detail- en ambulante handel, Mayonna met focus retail en Fishmasters gericht op Foodservice.

Fishmasters verdeelt het marktsegment foodservice in de segmenten:

- └ Horeca
- └ Catering
- └ Fast-service
- └ On the move
- └ Maaltijdproducent
- └ Out of home (instellingen)

Fishmasters heeft een aantal specifiek business-to-business labels ontwikkeld. Zo is Lovet met name gericht op scholen en catering in het Verenigd Koninkrijk, o.a. voor het label Jamie Oliver. Lovet is voor alsnog alleen in Zweden en Engeland op de markt, maar breidt zich zeker uit naar Nederland en de rest van Europa.

Alle labels van de Fishmasters/Kennemervis Groep zijn uitsluitend bedoeld voor business-to-business en komen niet zichtbaar bij de consument. De basis zijn producten met optimale smaak door nieuwste productietechnieken. Bovendien ondersteunen de bedrijven uit de Kennemervis Groep de afzetketen, maar zonder eigen A-merken. De concepten of merken van hun afnemers staan centraal. De Kennemervis Groep 'ontzorgt' haar klanten.

De eindconsument wordt niet actief in kaart gebracht of onderzocht. Wel gaat men circa eenmaal per drie weken op markt- en klantbezoek. Belangrijke ontwikkelingen en trends die Fishmasters singaleert zijn:

- └ Het juist verwarmen en bereiden van het product
- └ Low-fat voor bijvoorbeeld kinderen (Obesitas)
- └ Vette vis met goede vetten, Omega-3
- └ Vis vrij van E-nummers
- └ Minder zout
- └ Gemak
- └ Ondersteuning in informatie en workshops
- └ Interactie via social media

Relatie met het STAP-model:



3. Onderscheid & strategie

Binnen de vissector is veel vergelijkbaar met betrekking tot het vangen en verkopen van verse vis in een korte (daghandels)keten. Het verschil in de keten is de oorsprong van het product. Zo wordt gekweekte vis op afroep ingekocht met veelal een vaste prijs. Wild gevangen vis wordt op de veiling aangeboden. De prijzen kunnen hier per dag sterk fluctueren. De keten is kort en snel. Na de vangst volgt in de ochtend de veiling en in de middag het transport, in de ochtend en middag vindt verwerking plaats en tot slot in de avond en de nacht het transport en de aflevering.

Fishmasters en de Kennemervis Groep biedt binnen de vissector onderscheid door niet inwisselbaar te zijn. Dit doet men door als basis primair kwalitatief goede vis 'te laten praten' met een eigen verhaal in de communicatie, onder andere door samenwerkingen met aanvullende specialistische partijen, zoals kruidenleveranciers, verpakkers en communicatie-bureaus.

Jan Gerard de Graaf van Fishmasters: "Datgene dat je maakt moet ook absoluut goed en lekker zijn." Duurzaamheid is daarbij een basisvoorwaarde voor alle vis die de Kennemervis Groep inkoopt en verwerkt, zoals de labels MSC (verantwoord gevangen: techniek, zo min mogelijk ecologische schade, e.d.), ASC (verantwoord gekweekt, arbeidsomstandigheden, milieu, gebruik van medicijnen), Global-GAP (supermarktstandaard), BRC (voedselveiligheid) en Dupan (verantwoorde palingvangst).

De Kennemervis Groep segmenteert met de drie bedrijven Fishpartners, Mayonna en Fishmasters sterk naar de diverse marktsegmenten. Met voor elk segment eigen gerichte communicatie en labels waarmee het zich onderscheidt.

Een aantal kenmerkende klanten per bedrijf zijn:

- └ FishPartners (detail- en ambulante handel) levert aan onder andere Visgilde, Menken Salades, markthandelaren & Zwei Gebrüder von Venlo.
- └ Mayonna (retail) levert onder andere aan C1000, Jumbo, Lidl, Hema
- └ Fishmasters (foodservice) levert onder andere aan Deli-XL, Makro, Sligro, Bakker Bart & Shell.

Fishmasters – segment foodservice

'Mannen van de Zee' – Een algemeen ondersteunende vorm van storytelling door de vissers en kwekers centraal hun verhaal te laten vertellen en zo de verse visbeleving te benadrukken.

Het concept 'Visch' is het concept specifiek voor ambachtelijk (voor)bereide vis voor gebruik in de Foodservice en heeft een sterke focus op de institutionele markt. Het assortiment kenmerkt zich doordat het product sterk wordt afgestemd op het ziektebeeld van een bepaalde patiënt. Vette vis voor ondervoeding en terminale patiënten, gepocheerde zachte producten voor patiënten met slikproblemen en licht verteerbare vis bij bijvoorbeeld darmklachten.

'Lovet' is het business-to-businessmerk dat staat voor:

- └ Low-fat: 70% minder vetten ten opzichte van traditionele volvette producten.
- └ Oven gebakken
- └ Duurzaam (MSC) gevangen, bereid en verwerkt
- └ Gezonde vetzuren



De 'Pure Fish' producten betreffen pure visproducten zonder kunstmatige toevoegingen', zoals E-nummers, kleur- of smaakstoffen en conserveringsmiddelen:

- ┐ Pure vis zonder kunstmatige toevoegingen (bv. natuurlijk broodkruim)
- ┐ Duurzame verpakkingen (FSC-papier)
- ┐ MSc of Global-GAP
- ┐ Licht verteerbaar of juist heel (gezond) vet

Pure Fish wordt internationaal geleverd aan retail, foodservice en cateringbedrijven en biedt een totaalpakket aan klanten. Dit totaalpakket bestaat uit een standaard basispakket dat per klant wordt aangepast qua beeldmateriaal, logo klant, website, flyers, etc. Het verwerken en verpakken vindt geheel plaats bij Fishmasters.

Voor de lange termijn foodservice klant Distrifresh in Noord-Nederland is bijvoorbeeld een complete informatie-kennisomgeving op internet gecreëerd (www.distrivis.nl) met een supporttool met chatomgeving voor klanten. Fishmasters ontzorgt daarmee hun klanten. Ontzorgen voor Fishmasters gaat vooral om het delen van kennis die voor de eindgebruiker van belang is. Hier kan gedacht worden aan vragen over het herverwarmen, recepten, assortiment of welke vissoort het beste bij een bepaalde klant of patiënt past. Uiteindelijk wordt gecommuniceerd met de klant van de klant, maar wel uit monde van de klant.

Fishpartners – segment detaillisten en ambulante handel

Binnen de Kennemervis Groep richt het bedrijf Fishpartners zich specifiek op de detail- en ambulante handel. Voor dit segment gaat het vooral om goede vis, keuze en direct aanverwante services. Dit vertaalt zich bij Fishpartners concreet in:

- ┐ Een totaalassortiment vis
- ┐ Aangevuld met oliën, e.d.
- ┐ Het bieden van kennis.
- ┐ Sterk ingezet op het aspect kwaliteit

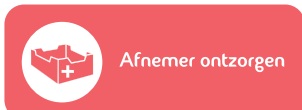
Belangrijk is het voor dit segment om producten in allerlei vormen te leveren met groot bereidingsgemak en met zo min mogelijk bereidingsrisico's.

Mayonna – segment retail

De derde groep is het volledig ontzorgen van de retail, zoals bijvoorbeeld, voor Jumbo supermarkten waar gestart gaat worden met de totale planning van het visschap met als doel category Captain vis te worden.

Mayonna onderscheid zich bij de retail vooral op maatwerk. Belangrijk aspect is geen standaard concepten/merken aan te bieden, maar de (potentiële) klant centraal te stellen. Mayonna doet dit bijvoorbeeld door de potentiële retailer op het bedrijf uit te nodigen en meteen een maatwerkvoorstel te tonen, dus bijvoorbeeld. voorstel voor verpakking, presentatie, en dergelijke, maar alles in de huisstijl, uitstraling van de klant. Weliswaar wel gebaseerd op een redelijk standaard basisconcept.

Relatie met het STAP-model:



Afnemer ontzorgen



Onderscheid maken



4. Aanbod & organisatie

De historie van een traditioneel visbedrijf en moderne marketing gaan traditioneel niet samen. Desondanks is marketing de afgelopen jaren intern en vanuit de productfocus opgebouwd. Het is daarbij als marketeer bij een bedrijf als de Kennemervis Groep absoluut een 'must' om veel kennis over en affiniteit met het product vis te hebben. De inzet voor marketing is begonnen bij Fishmasters, maar inmiddels door de gehele groep opgepakt. Intern commitment is een absolute voorwaarde.

De sterk marketing gedreven aanpak heeft een aantal risico's en struikelblokken:

- Het is heel erg belangrijk dat intern de organisatie op de hoogte en betrokken is en meegaat in de aanpak.
- Social Media is een zegen, maar ook een gevaar. Intern heeft men een Code of Contact met het personeel afgesproken. Zo zijn eigen telefoons binnen het bedrijf verboden.
- MSc-volume is niet onbeperkt, dus mogelijk niet altijd voldoende beschikbaar
- Kwaliteit van de vis is cruciaal; bij eventueel kwaliteitsproblemen open communiceren
- Niet de gehele keten is onder controle van Kennemervis Groep, dus wat de klant met de vis doet is niet altijd beïnvloedbaar.

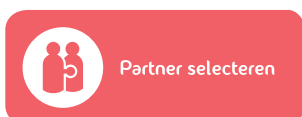
De ambities van de Kennemervis Groep/Fishmasters zijn:

- Vernieuwend blijven in product, toegevoegde waarde en 'koppelverkoop', dat wil zeggen met een product een ander product meeverkopen.
- Toename samenwerking met andere sectoren en co-branding, zoals met brood, vlees, groente, media. Zoals bijvoorbeeld met LePerron met een visbroodje dat nu via bijvoorbeeld Bakerstreet op de markt komt.
- Voortdurend open staan voor en actief zijn met samenwerkingen.

Binnen de Kennemervis Groep is men zich er van bewust dat het belangrijk is zaken samen te doen, zowel intern de groep als met andere bedrijven en zelfs buiten de vissector;

- Zoek elkaar op
- Sta open voor anderen
- Laat je niet leiden door beperkingen

Relatie met het STAP-model:



5. Samenwerken in de keten

Fishmasters maakt gebruik van een groot aantal netwerken, zoals:

- ┐ Netwerkclub met andere industrieën, zoals VION, Unilever, etc.
- ┐ Het Productschap Vis voor informatie, ontwikkelingen
- ┐ Nauwe samenwerking met het Voedingscentrum.
- ┐ Bezoeken van sectorbijeenkomsten
- ┐ Verpakkers
- ┐ Kruidenleveranciers, zoals bv. Verstegen Spices & Sources.
- ┐ Communicatie-, creatieve en social mediabureaus

Het voordeel van de diverse netwerken, waarin Fishmasters actief is, is dat samenwerken op basis van de markt de eigen focus en de kennis van deze markt vergroot. De Kennemervis Groep bestaat van oorsprong vooral uit visboeren en heeft vooral verstand van vis en vis vangen. Dat is het vak en daar hebben de bedrijven kennis van. De combinatie van product met bijvoorbeeld innovaties in sausen, kruiden zet de producten op de kaart. Jan Gerard de Graaf: "Met samenwerken bereik je gewoonweg veel meer en het houdt je scherp door kennis en ervaringen te delen."

De bedrijven binnen de Kennemervis Groep hebben samen iedere vissoort beschikbaar, werken samen op gebied van verpakkingen en wisselen veel kennis met elkaar uit en versterken elkaar, zoals het in kaart brengen van de diverse afzetketens.

Vissers zijn vooral leveranciers. Met hen is veel contact en de Kennemervis Groep heeft een grote betrokkenheid met hun werk, maar staat er verder los van.

Fishmasters is voortdurend op zoek naar innovaties in andere sectoren, zoals voor Convenience producten met de vleessector, met verpakkers voor duurzame en convenience verpakkingen en verwerkingsmethoden in diverse sectoren.

Nieuwe vormen van samenwerkingen zijn mede naar aanleiding van Versmarketeer tot stand gekomen, zoals aandacht voor vis met 24Kitchen en voor andere productcombinaties met het brood van LePerron en de tomaten van Honingtomaat.

Ten aanzien van productvernieuwingen zijn er weleens reactieve samenwerkingen met pluimveebedrijf Plukon en worden door visrestenverwerkers nieuwe producten gemaakt uit het visafval (cradle-to-cradle), zoals cosmetica, voor babyvoeding en voor het winnen van Omega-3. Andere voorbeelden van samenwerking binnen de Kennemervis Groep zijn:

- ┐ In samenwerking met Market Food Group (bakkerij) is een visbroodje (vis in bladerdeeg op een ananas chutney) ontwikkeld.
- ┐ Samen met Oliehoorn is een gezamenlijke actie opgezet in de retail rondom Kibbeling met saus.
- ┐ Samen met fritesfabrikant McCain is fish and chips ontwikkeld.
- ┐ Men is in gesprek met Grand' Italia om vis met pasta in de zorg uit te zetten.
- ┐ In samenwerking met Tempriete worden regenerietechnieken ontwikkeld om het product optimaal bij de klant te presenteren.





Eenheid in vers

Fishmasters werkt momenteel vooral nog in Europa, maar probeert verder over de grenzen te kijken. Dit blijkt vooralsnog vrij lastig. De huidige contacten bevinden zich voornamelijk in Europa. Vanuit de huidige totaalfocus is Fishmasters op dit moment in zes landen in Europa actief met de uitrol van Lovet. Om de overstap naar buiten Europa te verbreden zal eerst de totale focus op markten buiten Europa moeten worden verlegd.

In 2012 heeft Jan Gerard de Graaf, marketingmanager van Fishmasters, de business-to-business award 2012 gewonnen tijdens de verkiezing Versmarketeer van het jaar 2012. Voor veel agro & foodbedrijven is juist een B-to-B aanpak de aangewezen en haalbare weg. Fishmasters, maar eigenlijk de gehele Kennemervis Groep richt zich nadrukkelijk en met succes op de tussen- en detailhandel.

Jan Gerard de Graaf over het succes van Fishmasters: "Dit is vooral het gevolg van de keuze om ons als onderscheidende en innovatieve leverancier en producent te willen presenteren. Als eerste hebben wij het Pure Fish label ontwikkeld, waar uit de verwerkte vis alle E-nummers zijn gehaald en is ervoor gekozen mooie pure producten te maken. Hiermee heeft Fishmasters zich in eerste instantie bij de huidige afnemers op de kaart gezet. Vervolgens hebben wij met de ontwikkeling van Lovet een sterk onderscheidend productgamma neergezet. Dit is gedaan met een zeer beperkt budget door inzet van social media en deelname aan beurzen in de verschillende landen.

Vervolgens is Fishmasters intensieve strategische relaties aangegaan met geselecteerde klanten, die elk een land vertegenwoordigen. Lovet (en de gehele communicatie) is vervolgens vertaald naar de huisstijl en communicatie van deze relaties. Het product werd hiermee het eigen succesverhaal van de klanten. In zeer korte tijd is hierdoor een compleet nieuwe markt aangeboord. Dit alles op basis van trends die vanuit overheidswege (gezondheid) veel aandacht krijgen."

Relatie met het STAP-model:



Samenwerken in de keten





Eenheid in vers

Tot slot

Met dank aan

Jan Gerard de Graaf, Fishmasters

Redactie

Elliz van der Ham, Paul Ras ([Sense marketing & more](#)) & Gerben Splinter ([LEI Wageningen UR](#)).

**sense
marketing
& more**

