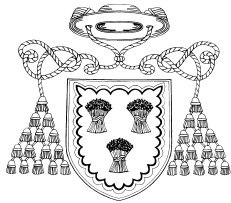


Vis à la minute: innovatie in vis

Ing. M.A.B. Wolbrink
Drs. W.A. Kolkman

stichting **Agro Keten Kennis**



Food Industry Management Group, Wye College, University of London



Juni 1999

Rapport 3.99.06

Landbouw-Economisch Instituut (LEI), Den Haag

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

- Bedrijfsontwikkeling en omgevingsfactoren
- Emissie- en milieuproblematiek
- Concurrentiepositie en de Nederlandse agribusiness; Industrie en handel
- Economie van het landelijk gebied
- Nationale en internationale beleidsvraagstukken
- Bedrijven-Informatienet; Statistische documentatie; Periodieke rapportages

Vis à la minute: innovatie in vis

Wolbrink, M.A.B., ing. en drs. W.A. Kolkman

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI), 1999

Rapport 3.99.06; ISBN 90.5242.506.x; Prijs f 31,- (inclusief 6% BTW)

79 p., fig., tab., bijl.

Deze case is geschreven in opdracht van de Stichting Agro Keten Kennis. Aan de hand van ontwikkelingen in de Nederlandse vissector biedt de case-beschrijving informatie over de mogelijkheden en beperkingen van productinnovatie binnen een 'visverwerkende keten'. De gegevens zijn verzameld op basis van literatuur en interviews met vertegenwoordigers van de verschillende betrokken bedrijven.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3308330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.dlo.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3308330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.dlo.nl

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan

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

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	11
2. Marktontwikkelingen	12
2.1 Nederlandse markt	12
2.1.1 De consument	12
2.1.2 Marktstructuur	13
2.2 De markt voor vis	14
2.2.1 Consumptie van vis	14
2.2.2 De Nederlandse visverwerkende industrie en groothandel	14
2.2.3 Ouwehand's Rederij & Visverwerking B.V.	19
3. Ketensamenwerking	21
3.1 Situatieschets	21
3.2 De partijen	22
3.3 Organisatie	23
3.4 Projectafbakening	24
4. Projectuitvoering	25
4.1 Mobilisatie projectdeelnemers	25
4.2 Opzet project (werkplan)	26
4.3 Marktverkenning en conceptontwikkeling	26
4.3.1 Marktverkenning	26
4.3.2 Productideeën	27
4.3.3 Conceptontwikkeling	29
4.4 Toetsing concepten	29
4.4.1 Projectvoorstel	29
4.4.2 MABA-analyse	30
4.5 Opstellen specificaties	31
4.5.1 Opbouw fase 4	31
4.5.2 Het roerbakconcept	31
4.5.3 Grondstoffen	31
4.5.4 Verpakking	32
4.5.5 Productieproces	32

	Blz.	
4.6	Maken prototypen en marketingplan	33
4.6.1	Opbouw fase 5	33
4.6.2	Produceren prototypen	33
4.6.3	Opstellen marketingplan	33
4.6.4	Testmarketing	35
4.6.5	Resultaten testwinkels	35
4.6.6	Distributie en logistiek	35
4.6.7	Kwaliteitszorg	36
4.7	Vertalen projectresultaten naar aanbevelingen	36
4.7.1	Opbouw fase 6	36
4.7.2	Concurrentie	36
5.	Evaluatie	37
5.1	Huidige situatie	37
5.2	Productaanpassingen	37
5.3	Lering uit het project	38
Literatuur		40
Bijlagen		
1.	PEST-analyse	43
2.	Aankoopkanalen	46
3.	Visverwerking en -groothandel	48
4.	Haring en makreel	49
5.	V & W rekening Ouwehand	51
6.	Organisatie werkgroepen	52
7.	Activiteitenplanning	53
8.	Desk-research	55
9.	Kwalitatief onderzoek	57
10.	Aanvraagformulier	67
11.	Projectvoorstel	68
12.	Voortgangsverslag	72
13.	MABA-analyse	75
14.	Conceptbeschrijving	79

Woord vooraf

De Interdepartementale Commissie voor Economie en Structuur (ICES) heeft in 1993 uit de aardgasbaten een fonds geformeerd ter stimulering van Nederlandse economische sectoren. Op initiatief van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, de Landbouwuniversiteit Wageningen en in overleg met het bedrijfsleven en de nationale kennisinstellingen is in dit kader het Agro Keten Kennis-project ontwikkeld (1994-1998).

Het vele onderzoek dat wordt uitgevoerd in agro-industriële ketens leidt tot veel nieuwe kennis en inzichten. Bedrijfsleven, private kennisinstellingen en publieke kennisinstellingen hebben hier baat bij. Door ketenkennis in cases vast te leggen worden derden in staat gesteld ervaringen op te doen met bepaalde ketenkennisvraagstukken waarin men geïnteresseerd is of waarmee men geconfronteerd wordt. Met case-beschrijvingen kan zodoende een brede doelgroep worden bereikt. Hiermee wordt bijgedragen aan de doelstelling van de Stichting AKK om de ketenkennis vergaard uit de diverse projecten te verspreiden binnen de agro industrie. Indirect wordt op deze wijze een positieve bijdrage geleverd aan het versterken van de economische positie van de agro industrie.

In opdracht van de Stichting AKK zijn onder leiding van mw. drs. W.A. Kolkman (LEI) drie cases geschreven, te weten:

- *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry;*
- *Vis à la minute: innovatie in vis;*
- *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept.*

De case *Vis à la minute: innovatie in vis* is geschreven door ing. M.A.B. Wolbrink in het kader van zijn afstudeeronderzoek voor de studie Economie van Landbouw en Milieu aan de Landbouwuniversiteit Wageningen. Hij werd daarbij begeleid door mw. drs. W.A. Kolkman. Dank gaat uit naar allen die de realisatie van deze case mogelijk hebben gemaakt, in het bijzonder:

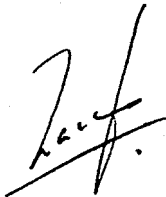
L. Hage	(Hahn & Co. Benelux), directeur
Ir. drs. T.B. Jongman	(Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij)
Mw. A. Keek-van Olst	(Ouweland's Rederij en Visverwerking BV), marketing manager

Ir. W. Maijers
Mw. Sintnicolaas
Ir. J.H.A. Stroeken
Dr.ir. G.W. Ziggers

Drs. J.T. Trienekens

(Stichting AKK), projectregisseur
(Nederlands Visbureau)
(Innovaction Stroeken BV), directeur
(RIKILT-DLO), hoofd afdeling Kwaliteit en Ketenma-
nagement
(LUW), universitair docent

De directeur,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L.C. Zachariasse', written over a horizontal line.

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Samenvatting

Midden jaren negentig trad er een stagnatie op van de omzetgroei in de Nederlandse vissector. De oorzaak hiervan lag voor een groot deel in het feit dat de sector niet marktgericht produceerde. Om het tij te keren is Ouwehand's Rederij & Visverwerking B.V. op zoek gegaan naar mogelijkheden om beter in te spelen op de snel veranderende consumentenbehoeften. De centrale vraag daarbij was of en hoe in ketenverband een nieuw vis-concept kon worden ontwikkeld. Met behulp van AKK werd daartoe het ketenproject 'Innovatie in vismarinade' in het leven geroepen. Samen met G.C. Hahn & Co. Benelux, Albert Heijn, Nederlands Visbureau, LEI, RIVO-DLO en TNO Voeding werd een professionele keten-productontwikkelingsstructuur ontwikkeld als ondersteuning voor de ontwikkeling van nieuwe visproducten voor Ouwehand en haar partners. De kant-en-klaarmaaltijd 'Vis à la minute' van Ouwehand die voortvloeide uit dit concept, kreeg een plaats in de schappen van Albert Heijn.

1. Inleiding

Midden jaren negentig trad er een stagnatie van de omzetgroei op in de Nederlandse vissector. De oorzaak van de stagnatie lag voor een groot deel in het feit dat de sector niet marktgericht produceerde. Er bleek een groot gat tussen enerzijds het aanbod (producten, aanbiedingswijze, communicatie, distributie) en anderzijds de consumentenbehoeften, die ook voortdurend wijzigen. Het was duidelijk dat er snel iets moest gebeuren.

Ouwehand's Rederij & Visverwerking B.V., een vooraanstaand visverwerkingsbedrijf binnen Nederland, zocht naar mogelijkheden om beter aan te sluiten bij de snel veranderende consumentenbehoeften. Dit vormde in 1995 voor Ouwehand het uitgangspunt voor een analyse of en hoe in ketenverband een nieuw vis-concept kon worden ontwikkeld. Met behulp van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) werd het ketenproject 'Innovatie in vismarinade' gestart. AKK opereert als intermediair tussen het bedrijfsleven en kennisinstellingen om ketensamenwerking in de agro-industriële sector te bevorderen.

Naast Ouwehand en AKK namen G.C. Hahn & Co. Benelux, Albert Heijn, Nederlands Visbureau, LEI, RIVO en TNO Voeding deel aan het project. Samen probeerden zij vanuit zich steeds wijzigende consumentenbehoeften te komen tot een continu proces van marktgerichte productontwikkeling.

De centrale doelstelling was het ontwikkelen van een professionele *keten*productontwikkelingsstructuur als ondersteuning voor de ontwikkeling van nieuwe visproducten voor Ouwehand en haar partners.

2. Marktontwikkelingen

2.1 Nederlandse markt

2.1.1 De consument

'De vissector had tot nu toe te weinig aandacht voor de koopmotieven van de consument. Goede waar verkoopt zichzelf was de redenering' stelde Luc Ouwehand (algemeen directeur Ouwehand's Rederij & Visverwerking) tijdens het symposium *Visketens in beweging* op 26 maart 1997 gehouden in IJmuiden. Dat laatste geldt volgens hem steeds minder. De consument wordt steeds kritischer (Janssen, 1997).

De consument van de jaren negentig verwacht een product dat een maximale bijdrage levert aan zijn gezondheid (rijk aan voedingsstoffen, afwezigheid van contaminanten en schadelijke stoffen). Bovendien moet het product bijdragen tot het eetgenot (smakelijk, consistent, sappig enzovoort), makkelijk te bereiden zijn, weinig afval hebben ('value for money') en houdbaar zijn. Bij al deze elementen komt als extra (emotioneel) kwaliteitselement milieuzorg bij productie en verhandeling (vervoer, opslag, distributie) (CBT, 1992). Ook geven steeds meer consumenten de voorkeur aan producten met een regionale oorsprong, die het imago van betrouwbaarheid en kleinschaligheid hebben en maakt de consument steeds vaker keuzes die hem of haar op een specifiek moment het beste uitkomen. Zo kan een individuele klant 's ochtends in de winkel prijsbewust kopen en 's-avonds zijn geld uitgeven zonder ook maar een moment op de prijs te letten. Enerzijds neemt dus de belangstelling voor duurder geprijsde hoogwaardige producten toe, anderzijds groeit de consumptie van kwalitatief goede, degelijke maar laaggeprijsde producten (Buffart, 1996). Deze groei van de laag- en hooggeprijsde segmenten is overigens ten koste gegaan van het middensegment. Evenzeer is de consument steeds gemakkelijker geneigd om van vaste koopgewoonten af te stappen en iets anders te proberen. Zo is door de sterke opkomst van vakanties naar Zuid-Europa een groeiende behoefte ontstaan naar producten die vergelijkbaar zijn met wat op het vakantieadres gekocht kon worden (A.T. Kearny, 1994).

Het gevolg van al deze ontwikkelingen is dat het gedrag van consumenten nauwelijks meer te voorspellen is in de klassieke betekenis van het woord. De consument lijkt zich steeds grilliger te gedragen, is minder voorspelbaar en momentgebonden. Men spreekt daarom ook wel van 'momentconsumenten'. Deze momentconsumenten zullen het ene moment vragen om 'lekker', 'gemak' of juist goedkoop en het andere moment zich zorgen maken over het milieu, dierenwelzijn of zijn/haar gezondheid (Rörsch, 1998). De verwachting is dat op langere termijn gezondheid, milieu en dierenwelzijn in belangrijke mate deel zullen uitmaken van kwaliteit zoals veiligheid dat nu al doet.

Voor een gedeelte lijkt het gedrag van de individuele consument dus onvoorspelbaar. Er zijn echter wel ontwikkelingen binnen onze samenleving te herkennen die van invloed

zijn op de consumentenvraag in zijn algemeenheid (zie bijlage 1; PEST-analyse)¹. Zo doet de vergrijzing haar intrede en hoewel de voeding van ouderen redelijk overeenkomt met die van de rest van de bevolking, is de energiebehoefte van ouderen iets lager dan die in jongere leeftijdscategorieën en is de behoefte aan voedsel met een hogere nutriëntendichtheid iets hoger. Ook het percentage één- en tweepersoonshuishoudens neemt toe. Bij eenpersoonshuishoudens zal onder andere de vraag naar kleine verpakkingseenheden doen stijgen. Verder zal door de toenemende milieuproblematiek het milieubesef bij de consument toenemen en zo ook de vraag naar milieuvriendelijke producten (Meulenberg, 1996).

2.1.2 Marktstructuur

De structuur van de levensmiddelen-detailhandel in West-Europa is tussen 1990 en 1995 ingrijpend gewijzigd door de voortdurende groei van de omvang van retailers. Van groei in marktomvang was door de stagnerende toename van de bevolking in Nederland en Europa weliswaar amper sprake maar omdat groei toch nodig is om niet achterop te raken, zochten de retailers de uitbreidingen in andere richtingen. Zij fuseerden met collega-bedrijven, probeerden marktaandeel van de specialistische detailhandel af te snoepen en/of vormden grootschalige inkoopcombinaties met nationale en internationale collega's. In Nederland wordt maar liefst 58% van de omzet in levensmiddelen gerealiseerd in de supermarkten van drie retailketens (grootwinkelbedrijven) (NEHEM, 1996). Het gevolg van deze ontwikkeling naar grootschaligheid is dat het aantal beslissers op het gebied van inkoop afneemt, waardoor er steeds minder mogelijkheden komen om de producten af te zetten. De leveranciers bevinden zich dus, ten opzichte van een steeds beperkter aantal grote afnemers, in een zeer afhankelijke positie (A.T. Kearney, 1994). Behalve dat er concentratie plaats vindt bij de retailers, willen de grootwinkelbedrijven ook met steeds minder toeleveranciers gaan werken. Door het aantal toeleveranciers te minimaliseren, kunnen zij beter zicht houden op de kwaliteit van de aangeleverde producten en kan de logistiek nog beter aangestuurd worden (NEHEM, 1996). Als gevolg van deze ontwikkelingen komt de toegevoegde waarde van de toeleveranciers steeds meer onder druk te staan en worden kostenbeheersing en 'after-sales service' steeds belangrijker (A.T. Kearny, 1994). Door het geven van goede ondersteuning aan de retailer bij de afzet van het product, ook nadat het product al verkocht is, proberen toeleveranciers grootwinkelbedrijven aan zich te binden en zich te onderscheiden ten opzichte van hun concurrenten.

¹ De PEST-analyse is een omgevingsanalyse, waarbij onderzocht wordt welke ontwikkelingen spelen en/of gespeeld hebben binnen de beschouwde sectoren. De volgende aspecten worden geanalyseerd:

- politieke ontwikkelingen;
- economische ontwikkelingen;
- sociaal/culturele ontwikkelingen;
- technologische ontwikkelingen.

2.2 De markt voor vis

2.2.1 Consumptie van vis

De Nederlandse consument is traditiegetrouw geen viseter, maar is gewend dagelijks een stukje vlees te eten. De totale besteding aan visproducten bedraagt jaarlijks ruim een miljard gulden. Dit komt overeen met een jaarlijks visverbruik van ongeveer 14,5 kg per hoofd van de bevolking. Dit is weinig, zowel in vergelijking met bestedingen aan vlees als in vergelijking met het visverbruik in andere landen. De doorsnee Nederlander geeft 8,5 keer meer uit aan vlees en kip en in Zuid-Europese landen en in Scandinavië is het verbruik van vis twee tot drie keer zo hoog als in Nederland.

Uit een onderzoek van de visdetailhandel blijkt welke visproducten Nederlanders vooral kopen voor het thuisverbruik. Tabel 1.1 laat zien dat niet minder dan tweederde van de omzet komt uit producten die zonder verdere bereiding kunnen worden gegeten. Dit assortiment is de laatste jaren overigens aan het veranderen. Een trend die geheel in lijn ligt met die bij vlees en kip, is de ontwikkeling van verder bewerkte producten. In Nederlandse viswinkels gaat deze ontwikkeling vooral in de richting van snacks en tussendoorgerechten en minder naar kant-en-klaarcomponenten van warme maaltijden. Hoe snel het visbeeld kan worden bijgesteld, hangt vooral af van de verkoopinspanning die in de komende jaren zal worden geleverd en met name van de verdere ontwikkeling van het aantal verkooppunten. Uitbreiding van het aantal verkooppunten is vooral afhankelijk van de vorderingen die grootwinkelbedrijven zullen maken op weg naar een groter aandeel in de distributie van vis (Smit, 1994). De supermarkten hebben nu een aandeel van bijna 35% (zie bijlage 2) (Productschap Vis, 1996). Gelet op de inspanningen die reeds zijn geleverd om verse vis in supermarkten te introduceren, beseffen grootwinkelbedrijven al geruime tijd dat er veel meer te doen moet zijn met visproducten. Maar tot nu toe blijft vis één van de weinige productgroepen die de supermarkt nog niet echt binnen haar muren heeft weten te krijgen. Het blijkt nog altijd één van de moeilijkst verhandelbare producten te zijn, vooral vanwege het vakmanschap dat wordt gevraagd bij een verkooppunt. Dit vakmanschap is onder andere nodig om de klanten desgevraagd advies te kunnen geven, want veel klanten weten niet hoe ze verse vis moeten bereiden. Verkoop van verse vis in bediening door een speciale visafdeling binnen de supermarkten lijkt pas haalbaar als er meer zeer grote vestigingen komen die voldoende ruimte bieden voor winkel-in-de-winkel formules (Smit, 1994).

2.2.2 De Nederlandse visverwerkende industrie en groothandel

Bij het grootste deel van de bedrijven in de Nederlandse visverwerkende industrie en groothandel zijn de verwerkings- en groothandelsactiviteiten volledig geïntegreerd. Het maken van onderscheid tussen verwerkende bedrijven en groothandel is daarom over het algemeen weinig relevant.

De totale Nederlandse visverwerking industrie en groothandel bestaat uit ongeveer 400 bedrijven die in 1995 gezamenlijk een omzet realiseerden van 3,8 miljard gulden. Deze bedrijven vormen een heterogene groep met diverse activiteiten op tal van gebieden. Toch zijn er binnen de branche een aantal segmenten (deelsectoren) te onderscheiden van

groepen bedrijven met vergelijkbare producten, activiteiten of distributiefaciliteiten. Tabel 2.2 geeft daar een overzicht van.

Tabel 2.1 *Samenstelling van de Nederlandse consumptie van visproducten in procenten van de consumptiewaarde (1994)*

	Consumptie in % a)
Gebakken vis	24
Verse vis	18
Gezouten haring	23
Gerookte vis	11
Garnalen en mosselen	6
Salades en dergelijke	8
Overige	10
<i>Totaal</i>	<i>100</i>

a) Omzetsamenstelling in winkels (excl. ambulante verkooppunten).
Bron: Smit (1994).

De bestemming van de producten van de visverwerkende industrie en groothandel ligt voor 70% in het buitenland (zie bijlage 3). De exportwaarde bedraagt 2,6 miljard (1995) en de bruto toegevoegde waarde van de sector komt met 750 miljoen gulden uit op bijna 20% van de omzet. De omzet is de laatste jaren nauwelijks toegenomen.

Tabel 2.2 *Bedrijven en omzet naar specialisatie in 1995*

Specialisatie	Bedrijven	Toegevoegde waarde (in mln. gld.)	Omzet (in mln. gld.)	Omzet (in %)	Export als percentage van de totale omzet
Platvisindustrie	42	150	900	24	90
Schelpdierindustrie	22	123	340	9	80
Haring- en makreelindustrie	40	105	270	7	50
Rokerijen (paling en zalm)	25	20	90	2	15
Garnalenhandel	20	98	500	13	88
Handel in zeegevroren pelagische vis	4	24	225	6	95
Binnenlandse visgroothandel	53	110	500	13	10
Overige visgroothandel (verse producten)	100	70	450	12	65
Importeurs/overige bedrijven	65	50	525	14	
<i>Totaal</i>	<i>400</i>	<i>750</i>	<i>3.800</i>	<i>100</i>	<i>70</i>

Bron: Smit en van Wijk (1997).

Twee belangrijke deelsectoren binnen de visverwerkende industrie en groothandel, de platvis- en schelpdierindustrie, botsen al een aantal jaren tegen de natuurlijke grenzen van hun groeimogelijkheden. De bedrijven in deze sectoren zijn sterk afhankelijk van de wisselvallige en gelimiteerde aanvoer van (verse) grondstoffen uit de Noordzee, hetgeen mede wordt veroorzaakt door de vangstquota die de EU heeft ingesteld. Structurele groei is daardoor onmogelijk. Meer aandacht voor marketing en kwaliteitsbeleid is zeker wenselijk maar is geen oplossing voor de grondstofproblematiek.

Groeimogelijkheden zijn er wel bij de distribuerende groothandel en bij de importeurs. De hoeveelheid import van vis in de EU is de laatste jaren sterk gegroeid en de verwachting is dat deze in de toekomst nog verder zal toenemen. Hier liggen dus kansen voor importeurs en groothandelaren/verwerkers die Europees willen opereren.

De Nederlandse visverwerkende industrie en groothandel zien een bedreiging in de kostenstijging in verband met milieuwetgeving en inrichtingseisen. De directe milieulasten, met name de heffing voor waterverontreiniging, bedragen maar liefst 9 miljoen gulden per jaar. Kansen worden vooral gezien in het ontwikkelen van nieuwe productmarktcombinaties, zodat de vaak hevige prijsconcurrentie op de huidige markten vermeden kan worden.

Platvisindustrie

De platvisindustrie is de belangrijkste sector binnen de Nederlandse visindustrie. De sector bestaat uit bedrijven die gespecialiseerd zijn in de verwerking en afzet van schol, tong en andere platvis. Diepvries scholproducten en verse tongproducten nemen het grootste gedeelte van de sectoromzet voor hun rekening. De meeste bedrijven kopen grondstoffen in op een Nederlandse visafslag waarna bewerkingsactiviteiten zoals fileren, paneren en diepvriezen meestal binnen het eigen bedrijf plaatsvinden.

Meer dan 90% van de omzet wordt gerealiseerd in het buitenland. De afzet is vooral gericht op markten in andere EU-landen, met als belangrijkste bestemmingen Italië en Spanje. De toegevoegde waarde van de platvisindustrie is in vergelijking tot de andere sectoren gering. Bijna driekwart van de omzet bestaat uit grondstofkosten zodat uiteindelijk een toegevoegde waarde van 150 miljoen gulden (1995) wordt gerealiseerd. De grondstofvoorziening wordt als belangrijkste bedreiging gezien.

Schelpdierindustrie

De schelpdierverwerking omvat uiteenlopende bedrijven waaronder de mosselschonerijen voor de afzet van verse mosselen, mosselinleggerijen (zure mosselen in glas), de productie van volconserven van kokkels, de productie van diepgevroren schelpdierproducten en de afzet van overige verse schelpdieren zoals oesters.

De schelpdiersector zet meer dan 80% van de omzet af in het buitenland. Voor de mosselbedrijven vormen België en Frankrijk de belangrijkste afzetlanden terwijl voor de kokkelindustrie Spanje het meeste gewicht in de schaal legt. Vergeleken met bijvoorbeeld de platvisindustrie weet de schelpdiersector een hogere toegevoegde waarde te realiseren. Dit is met name te danken aan factoren als marketing, de gecontroleerde kokkelaanvoer-

prijs en de nadruk op conservenproductie, met over het algemeen meer toegevoegde waarde. Met een toegevoegde waarde van 123 miljoen gulden (1995) is de schelpdiersector de op één na belangrijkste sector binnen de Nederlandse visverwerkende industrie en groot-handel.

Veel van de schelpdierbedrijven, met name in de kokkelindustrie, zijn geïntegreerd met de aanvoersector. De bedrijven zijn voor een groot deel afhankelijk van de wisselvallige en gelimiteerde Nederlandse mossel- en kokkelaanvoer en daardoor beperkt in hun groei mogelijkheden.

Rokerijen (paling en zalm)

Het roken van paling vindt traditioneel voornamelijk plaats in bedrijven gevestigd bij het IJsselmeer en rond de binnenwateren. Enkele andere bedrijven zijn gespecialiseerd in het roken van zalm. Naar schatting is 85% van de productie bestemd voor de binnenlandse markt, waarvan 40% wordt geleverd aan andere visgroothandelaren.

Garnalenhandel

De garnalenhandel betreft zowel de verwerking en distributie van Noordzee-garnalen als de distributie van geïmporteerde garnalen van buiten de Europese Unie. De verwerking en afzet van Noordzee-garnalen wordt gedomineerd door één bedrijf. Veel van de bedrijven die Noordzee-garnalen verwerken, distribueren echter ook gepelde importgarnalen. Het pellen van garnalen is voor een belangrijk deel uitbesteed aan pelbedrijven in Oost-Europa (Polen) en in Marokko en Tunesië.

Het percentage Noordzee-garnalen in de totale garnalenhandel bedraagt ongeveer 46% gerekend naar groothandelswaarde. Bijna 88% van de verwerkte en ingevoerde garnalen wordt geëxporteerd. De meeste producten zijn bestemd voor de omliggende landen.

*Handel in zeegevroren pelagische vis*¹

De handel in zeegevroren pelagische vis is verbonden aan vier rederijen die zijn gespecialiseerd in de vangst en afzet van zeegevroren haring, makreel en horsmakreel. Enkele rederijen zijn ook actief in de verwerking van haring.

Een belangrijk deel van de omgezette pelagische vis wordt 'geïmporteerd' van Nederlandse schepen die onder Franse, Duitse of Belgische vlag varen. De afzet is voor 95% bestemd voor buitenlandse markten, met name in Afrika en Azië. De overige 5% bestaat voornamelijk uit interne leveringen aan de haringverwerkende industrie.

¹ Pelagische vissen leven niet op de bodem, zoals bijvoorbeeld platvissen, maar zwemmen ergens tussen het wateroppervlak en de bodem; alle rondvissen zijn voorbeelden van pelagische vissoorten.

Binnenlandse visgroothandel

Deze sector bestaat uit groothandelaren die gespecialiseerd zijn in de distributie van verse vis aan de Nederlandse detailhandel of aan het grootverbruik. De meeste bedrijven bieden een zo compleet mogelijk assortiment aan met daarin zowel zelf verwerkte als elders aangekochte producten. De sector onderscheidt zich van bijvoorbeeld de platvisindustrie doordat een distributienetwerk wordt onderhouden naar de finale distributiepunten van verse vis.

Slechts 10% van de totale omzet wordt geëxporteerd naar met name de omliggende landen. De binnenlandse omzet is geraamd op 400 miljoen gulden (1995) met een bijna even groot aandeel van detailhandel en grootverbruik.

In potentie is deze sector een groeisegment omdat de vismarkt in Nederland en de EU nog verder kan worden ontwikkeld. Hoewel de afzet naar de visdetailhandel lijkt te stagneren is het grootverbruik als afzetkanaal in opkomst.

Overige visgroothandel (verse producten)

Dit is een restgroep van bedrijven die actief zijn in verse producten. Men moet hier bijvoorbeeld denken aan klassieke visgroothandelaren en exporteurs gevestigd rond de visafslagen, handelaren in zoetwatervis en viskwekers. Gerekend naar groothandelswaarde wordt ongeveer twee derde van de producten geëxporteerd.

Importeurs/overige bedrijven

Ongeveer 65 bedrijven zijn actief als importeur van eindproducten van vis, ondermeer van buiten de EU. Met name de EU-import van uitheemse soorten via Nederland heeft zich explosief ontwikkeld. Het is een aanwijzing dat de ontwikkeling van de Europese markt veel sneller gaat dan mogelijk is op basis van Europese soorten. De importeurs zijn niet afhankelijk van een bepaalde soort vis of van een bepaald productiegebied waardoor de kwetsbaarheid voor instabiele grondstofvoorziening minder is.

Bij overige bedrijven moet ondermeer worden gedacht aan handelshuizen die diepvriesvis en visconserven van Nederlandse of buitenlandse herkomst verhandelen. Ongeveer 80% van deze handel is gericht op het buitenland.

Haring- en makreelindustrie

De haring- en makreelverwerkende industrie (zie bijlage 4) bestaat uit ongeveer 40 bedrijven met een sectoromzet van 270 miljoen gulden in 1995 (Smit en Van Wijk, 1997). De Ouwehand Holding B.V. neemt hiervan ongeveer 80 miljoen gulden voor zijn rekening (zie bijlage 5) en is daarmee marktleider in de sector, met een marktaandeel van bijna 30% (Ouwehand, jaarverslag 1996).

De omzet van de industrie wordt voor 95% gedragen door bedrijven die gespecialiseerd zijn in gezouten en zure haringproducten. Ruim de helft van deze producten wordt geëxporteerd. De export van haring- en makreelproducten is de afgelopen jaren behoorlijk

gegroeid maar lijkt midden jaren negentig te stagneren. De omzet in het binnenland is al enkele jaren niet meer toegenomen. Voor wat betreft de binnenlandse afzet is de sector nog voor een groot deel afhankelijk van traditionele marktkanalen, met name de visdetailhandel (Smit en Van Wijk, 1997).

2.2.3 Ouwehand's Rederij & Visverwerking B.V.

De naam van het in 1905 opgerichte bedrijf impliceert dat Ouwehand zich naast de visverwerking ook bezig houdt met de visvangst. In 1991 werd deze activiteit echter afgestoten en Ouwehand besloot zich toen volledig te concentreren op de verwerking van diverse vissoorten (De Grootte, 1994). Ouwehand verwerkt voornamelijk haring en makreel. Het productassortiment omvat zowel verse (maatjes) haring, marinade (zure haring, rolmops), gerookte vis, diepgevroren maaltijdcomponenten en visspecialiteiten, zie ook tabel 1.3.

Tabel 2.3 Product-marktcombinaties Ouwehand (1995)

	Vishandel	Levensmiddelen	Grootverbruik	Export
Maatjesharing (rond)	MI	-	-	-
Maatjesfilets	X	X	MI	MI
Marinades (zure haring e.d.)	X	MI	X	X
Gerookte vis	X	X	X	X
Diepvries vis/snacks	X	-	MI	-

MI = marktleider; X = wel actief in de markt, maar geen marktleider; - = niet actief in de markt.

Bron: Persmap Symposium *Innovatie in vis*, 1997.

Het aanbod van verse visproducten is seizoengebonden. Haring is bijvoorbeeld alleen vanaf de maand mei voldoende vet (30%) om te worden verwerkt tot maatjesharing. Wanneer de haring minder volgroeid is, kan hij worden verwerkt tot zure haring in glazenpot of marinades. De visproducten worden langs diverse kanalen afgezet. Een kwart van de vis wordt onder het Ouwehand-label verkocht in de detailhandel. Eenzelfde deel wordt merkloos via de vishandel aangeboden. 20% wordt afgezet bij het grootverbruik en bijna eenderde wordt uitgevoerd naar met name Duitsland, België en Oostenrijk. De Ouwehand Holding heeft vestigingen in Katwijk en Scheveningen. Het totaal aantal personeelsleden is ongeveer 300 en tijdens de maatjescampagne wordt dit aantal nog eens met 100 vermeerderd. Vier vijfde van het personeel is betrokken bij de verwerking of opslag van de vis. Het overige personeel werkt op het kantoor en op de distributieafdeling. Begin 1994 werd er een nieuw productiebedrijf geopend in Katwijk, totale investering 50 miljoen gulden. Voor Nederlands grootste visverwerkende industrie, met een jaarlijkse omzet van 80 miljoen gulden, is dit een flinke investering. De belangrijkste redenen voor de bouw van de nieuwe fabriek waren destijds, het verminderen van de milieubelasting en het verbeteren van zowel de arbeidsomstandigheden als het verbeteren van de kwaliteit van met name de diepvriesvisproducten (De Grootte, 1994).

Specialisatie	Belangrijkste producten	Sterke punten	Zwakke punten
Platvis-industrie	Diepvriesschol en verse tong	Belangrijkste Nederlandse sector op basis van de gerealiseerde omzet	Geringe toegevoegde waarde Grondstofvoorziening Veel prijsconcurrentie Weinig productontwikkeling
Schelpdier industrie	Verse mosselen, mosselconserven en kokkelconserven, diepgevroren schelpdierproducten en verse schelpdieren (onder andere oesters)	Hoge toegevoegde waarde	Afhankelijk van de, wisselvallige en gelimiteerde Nederlandse mossel- en kokkelaanvoer
Haring en makreelindustrie	95% van de omzet wordt gedragen door gezouten (onder andere verse maatjesharing) en zure haringproducten	Relatief vrij hoge toegevoegde waarde	Stagning binnenlandse markt Instabiele grondstofvoorziening door herhaalde dreiging van een totaal vangstverbod Afhankelijk van traditionele afzetkanalen Kleine sector
Rokerijen	Gerookte paling en zalm		
Garnalenhandel	Noordzee garnalen en geïmporteerde (grote) garnalen	Ongeveer 54% zijn importgarnalen, hierdoor minder afhankelijk van grondstofvoorziening Sterke groei in importgarnalen van buiten de EU	
Handel in zeegevroren pelagische vis	Zeegevroren haring, makreel en horsmakreel		Het importeren van deze vis van Nederlandse schepen die onder buitenlandse vlag varen
Binnenlandse visgroothandel Overige visgroothandel (verse producten)	Binnenlandse distributie van verse vis Onder andere zoetwater-vis en kweekvis	Sterke groei binnen het grootverbruik	
Importeurs/overige bedrijven	Onder overige bedrijven vallen onder meer de handelshuizen die diepvriesvis en visconserven verhandelen	Importeurs: niet afhankelijk van de grondstofvoorziening en mede hierdoor goede groeimogelijkheden	

Figuur 2.1 Overzicht van de sector

3. Ketensamenwerking

3.1 Situatieschets

Ouwehand's Rederij & Visverwerking B.V. kreeg midden jaren negentig te maken met stagnatie in de omzetgroei en marges die steeds verder onder druk kwamen te staan. De productgroep marinades (voornamelijk 'zure haring'), een traditionele productgroep die samen met de visconserven van oudsher de basis vormde van de visverkopen in het levensmiddelenkanaal, bevond zich in een zich negatief ontwikkelende markt. Innovatie van gemarineerde producten had weliswaar plaatsgevonden, maar de verwachte omzetgroei was daarbij niet gerealiseerd.

Deze situatie vormde destijds voor Ouwehand de aanzet voor het uitvoeren van een analyse van de situatie en ontwikkelingen in de markt en keten van visproducten in Nederland. Het doel was structurele factoren te identificeren die de consumptie van vis belemmerden. De belangrijkste punten die uit dit onderzoek naar voren kwamen waren:

1. Vis heeft qua eigenschappen wel potentie, maar de drempels bij de consument zijn zodanig dat deze potentie nauwelijks wordt omgezet in daadwerkelijke consumptie.
2. Vraag en aanbod sluiten niet op elkaar aan. Er is een groot gat tussen enerzijds de behoefte bij de consument en anderzijds het aanbod (producten, aanbiedingswijze, communicatie, distributie) uit de vissector.
3. De visdetailhandel heeft grote moeilijkheden met het inspelen op de ontwikkelingen in de markt. De nodige innovatie is beperkt aanwezig; ook de groothandel en producenten verzaken hier. Niemand voert de regie in de afzetketen naar de consument; er is geen ketensamenwerking.
4. Inmiddels is de situatie nijpend. Als de huidige ontwikkeling zich doorzet verdwijnt binnen enkele jaren een kwart tot de helft van het aantal vestigingsplaatsen binnen de visdetailhandel. De supermarkten zullen deze daling maar beperkt weten te compenseren waardoor deze teruggang zal doorwerken naar de groothandel en de visserijsector.

De geringe aankoop en consumptie van visproducten was met name te wijten aan het gat dat bestond tussen enerzijds het aanbod en anderzijds de consumentenbehoeften. Uit het onderzoek bleek verder dat er in potentie wel mogelijkheden waren, maar dat er een probleem lag in het inspelen op de ontwikkelingen (consumententrends) in de markt.

Er is behoefte aan marktgerichte productontwikkeling niet alleen nu maar ook in de toekomst. Door de steeds korter wordende levenscycli van producten zal het belang van marktgestuurde productontwikkeling in de toekomst alleen nog maar verder toenemen.

De hierboven geschetste situatie vormde in 1995 voor Ouwehand's Rederij & Visverwerking het uitgangspunt voor een analyse of en hoe in ketenverband een nieuw visconcept kon worden ontwikkeld, dat zou voorzien in de behoeften van retailorganisaties en

consumenten. Aan het eind van dat jaar werd daarom besloten om met de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) in zee te gaan. AKK opereert als intermediair tussen het bedrijfsleven en kennisinstellingen om ketensamenwerking in de Nederlandse agro-industriële sector te bevorderen. Mede met behulp van AKK werd het ketenproject 'Innovatie in vismarinade' gestart.

3.2 De partijen

In het kader van dit ketenproject zijn Ouwehand, Albert Heijn B.V., G.C. Hahn & Co. Benelux, Van der Giesen Im- en Export B.V. en het Nederlands Visbureau, samen met de kennisinstellingen LEI, RIVO-DLO en TNO Voeding, een samenwerkingsverband aangegaan. Ouwehand had de verschillende partijen benaderd en nam als initiatiefnemer de leiding in het project. Albert Heijn, een van de toonaangevende supermarktondernemingen binnen Nederland met een marktaandeel van bijna 30% van de Nederlandse levensmiddelenmarkt, was geïnteresseerd omdat vis in hun ogen een product is met veel potentie in de retailmarkt. De verwachte omzetgroei was echter nog niet gerealiseerd. Een aantrekkelijk visconcept voor de consument kon misschien een extra impuls aan het totale visassortiment geven om zo alsnog de verwachte omzetgroei te realiseren.

Daarnaast gaf deelname aan dit ketenproject hen de mogelijkheid om zich te onderscheiden ten opzichte van hun concurrenten, daar Ouwehand de eerste paar maanden alleen aan Albert Heijn zou leveren. Als tegenprestatie was Albert Heijn bereid om eventueel het te ontwikkelen product te testen. Ouwehand had Albert Heijn benaderd omdat zij de enige supermarktketen binnen Nederland was die in vis daadwerkelijk wat betekende. Bovendien hadden beide partijen goede persoonlijke contacten met elkaar.

De rol van Albert Heijn is volgens de toenmalige projectleider, de heer Ir. J.H.A. Stroeken (destijds hoofd Marketing en Verkoop Benelux binnen Ouwehand), vooral sturend en toetsend van aard geweest. Volgens mevrouw Keek-Van Olst, marketing manager bij Ouwehand, vertegenwoordigde Albert Heijn de schakel 'detailhandel' in de keten:

'Voor Ouwehand wegen de wensen van de consument het zwaarst. In de visie die Albert Heijn aan ons doorspeelde, klonken de consumentenwensen duidelijk door.'

Hahn & Co., expert in stabiliseringssystemen¹ en hulpstoffenleverancier van onder andere kruiden, conserveringsmiddelen, verdikkingsmiddelen enzovoort, nam deel aan het project om zo in de toekomst als leverancier van de hulpstoffen voor het te ontwikkelen product in aanmerking te komen. Hahn & Co. had Ouwehand tien jaar geleden ook al geholpen met de ontwikkeling van 'haring in roomsaus' en 'haring in tomatensaus'. De partijen waren dus geen onbekenden van elkaar.

De heer L. Hage, directeur Hahn & Co. Benelux:

¹ Door het toevoegen van verschillende hulpstoffen in bepaalde hoeveelheden onder bepaalde condities (bijvoorbeeld hoge temperaturen of onder druk) zorgt Hahn & Co. ervoor dat producten industrieel verwerkt kunnen worden, minder snel zullen bederven, een consistente smaak hebben enzovoort; dit concept wordt aangeduid als een stabileringssysteem.

'Wat wij doen is de klant bijstaan met het ontwikkelen van een product door onze vakkennis op het gebied van stabiliseringssystemen ter beschikking te stellen en proefmonsters te fabriceren met onze proefinstallatie in Lübeck (Duitsland). Met het leveren van de hulpstoffen verdienen we hoofdzakelijk het geld.'

Hahn & Co. heeft door het beschikbaar stellen van hun kennis een essentiële bijdrage geleverd aan de expertise die nodig was voor de ontwikkeling van het product. De heer Stroeken:

'Omdat het project te weinig wederzijdse voordelen bood voor grondstofleverancier Van der Giesen en Ouwehand, is al in een vroeg stadium in goed overleg besloten de samenwerking te beëindigen.'

Naast Van der Giesen zijn er in het begin nog enkele bedrijven uit het project gestapt, veelal om financiële redenen. Bedrijven haakten af omdat het project te veel tijd in beslag ging nemen (één hele vrijdag in de twee weken) en mede daardoor de kosten te hoog op liepen.

Het Nederlands Visbureau heeft zich binnen dit project voornamelijk bezig gehouden met het consumentenonderzoek en daarnaast hebben zij ook nog een kleine bijdrage geleverd aan de promotie van het product, ondermeer door publicaties in vakbladen. Het Nederlands Visbureau komt op voor de belangen van de sector en hoopte dat dit project de aanzet zou geven tot een meer consumentgerichte aanpak in de hele sector. 'Wij als Nederlands Visbureau zagen dat de visomzet in Nederland stagneerde en dat de bedrijven in de sector niet voldoende marktgericht opereerden. Een dergelijk ketenproject, waarbij de consument centraal wordt gesteld, kwam voor ons dan ook als geroepen,' aldus mevrouw Sintnicolaas, stafmedewerkster bij het Nederlands Visbureau.

3.3 Organisatie

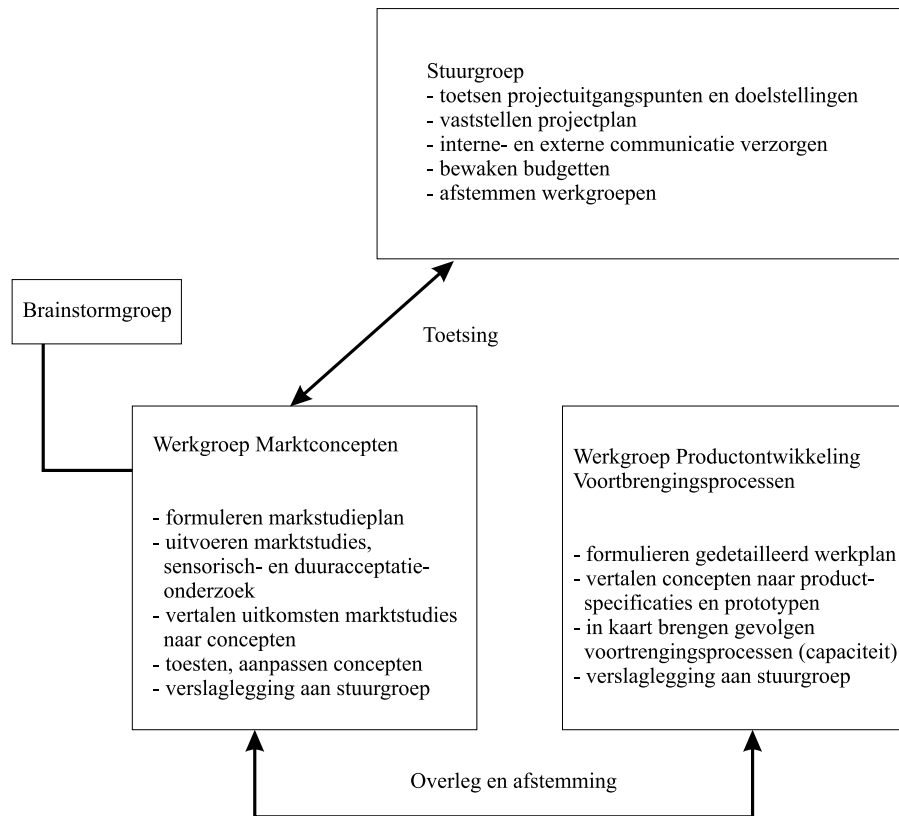
De bovengenoemde partijen beoogden door samen te werken te komen tot enkele nieuwe concepten van vismarinades. Deze concepten, die samen met het LEI, RIVO-DLO, TNO-voeding (kennisinstellingen), Motivaction en BBC&W (externe expertise) opgesteld zijn, zijn vertaald in concrete producten en moesten leiden tot marktgroei in vis.

Voor het ontwikkelen van de concepten werden een tweetal werkgroepen samengesteld, te weten de werkgroep Marktconcepten en de werkgroep Productontwikkeling & Voortbrengingsprocessen. De werkgroep Marktconcepten hield zich voornamelijk bezig met het uitvoeren van marktstudies, het vertalen van de uitkomsten uit deze studies naar concepten en het vaststellen van selectiecriteria om deze concepten te kunnen beoordelen.

De werkgroep Productontwikkeling & Voortbrengingsprocessen hield zich bezig met het opzetten van een algehele procedure voor productontwikkeling, het vertalen van het concept in productspecificaties en het in kaart brengen van de voortbrengingsprocessen. Om te voorkomen dat de twee werkgroepen langs elkaar heen gaan werken, werd er één persoon verantwoordelijk gesteld voor de coördinatie tussen de twee werkgroepen. Ook

werd er een stuurgroep opgericht. De stuurgroep werkte niet inhoudelijk aan het project, maar 'stuurde' de gang van zaken in de werkgroepen. De stuurgroep schepte de randvoorwaarden voor een goed verloop van het project en ondersteunde de projectcoördinatoren die aan het hoofd van de werkgroepen stonden.

Daarnaast werd er een brainstormgroep samengesteld, die zich bezighield met het opleveren van nieuwe product ideeën door het houden van brainstormsessies, zie figuur 2.1 en tevens bijlage 6.



Figuur 3.1 Projectorganisatie en de uit te voeren taken

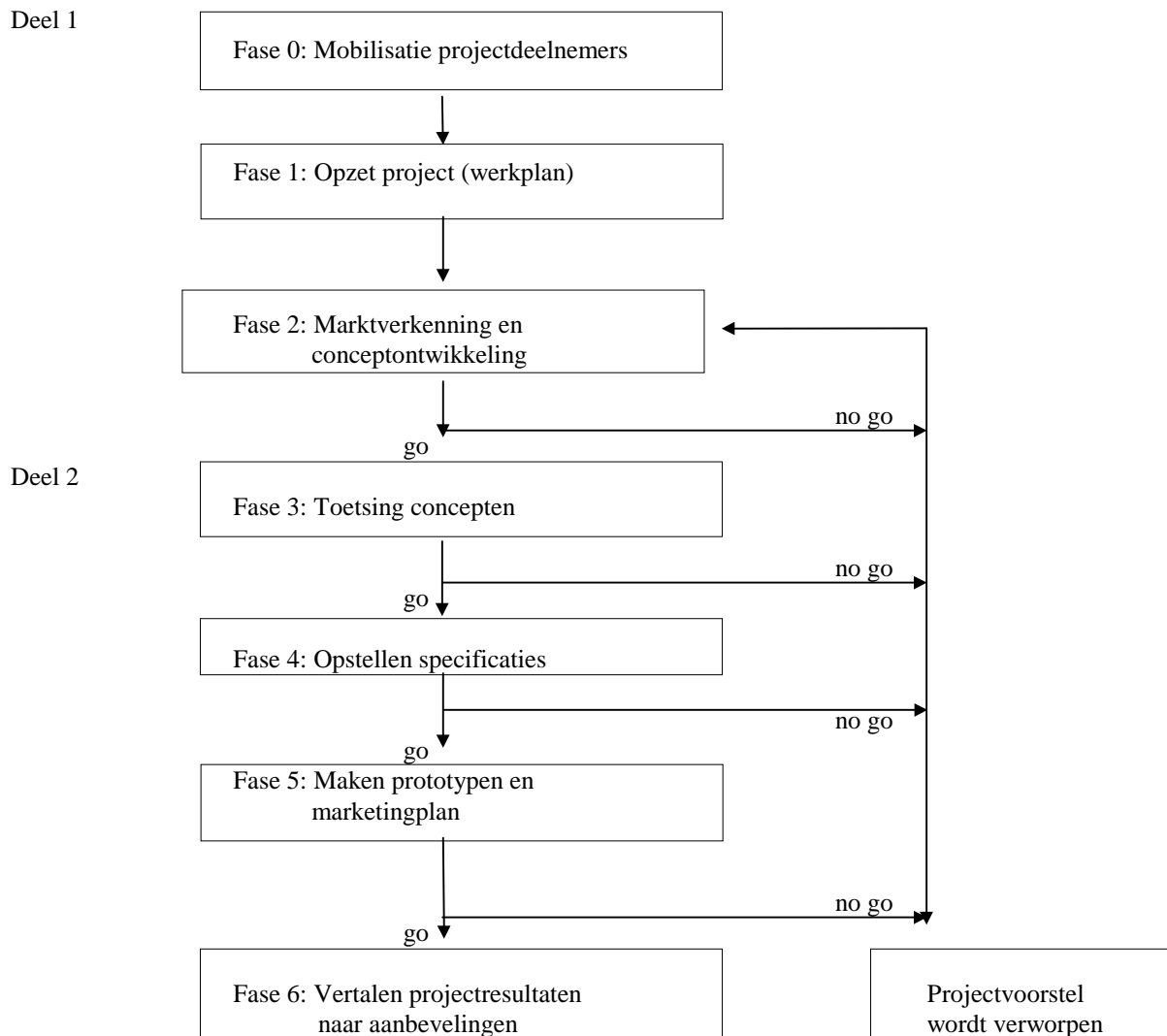
3.4 Projectafbakening

Er werd afgesproken dat het project, uitgaande van halfconserven in glas, betrekking zou hebben op haring en andere producten (onder andere garnalen, mosselen, zalm, surimi enzovoort) die als halfconserven verkocht kunnen worden. In het project was, mede gezien de probleemstelling, wel ruimte voor mogelijke nieuwe verpakkings- en distributieoplossingen bij het vaststellen van nieuwe en vernieuwde gemarineerde visproducten. Om een en ander concreet invulling te geven, is in eerste instantie gekozen voor productontwikkeling met betrekking tot (gemarineerde) haring. Achtergrond van deze keuze was het grote belang van dit product in de visafzet voor Ouwehand en de verzadigingsfase die bereikt was in de levenscyclus van dit product.

4. Projectuitvoering

4.1 Mobilisatie projectdeelnemers

Voordat het ketenproject definitief van start kon gaan, is eerst duidelijk uiteengezet wie de deelnemende partijen waren en in welke hoedanigheid zij zouden participeren binnen dit project (zie paragraaf 2.2). Ook hebben de partijen een samenwerkingsovereenkomst ondertekend om de samenwerking formeel vast te leggen.



Figuur 4.1 Projectstructuur

4.2 Opzet project (werkplan)

De partijen beoogden door ketensamenwerking vanuit gewijzigde consumentenbehoeften te komen tot enkele nieuwe en/of vernieuwde concepten van vismarinaden. Om dit te bewerkstelligen werden onder andere de stuurgroep, twee werkgroepen (Marktconcepten en Productontwikkeling en Voortbrengingsprocessen) en de brainstormgroep opgericht (zie paragraaf 2.3). Ook werd er een projectstructuur opgesteld (zie figuur 3.1) en op basis hiervan werd een werkplan gemaakt voor de twee werkgroepen (zie bijlage 7).

De verschillende fasen vonden voor een deel gelijktijdig plaats. Voor het definitief overstappen naar de volgende fase hanteerde men zogenaamde go/no-go beslissingen. De go/no-go beslissingen werden genomen door de stuurgroep, op basis van duidelijk vastgelegde input. Bij afwijkende of onduidelijke resultaten werden bepaalde activiteiten binnen de desbetreffende fase herhaald; er moesten zogenaamde 'loops' plaatsvinden. De beslissingen ten aanzien van deze loops vielen onder de verantwoordelijkheid van de stuurgroep. De uitvoering viel onder de verantwoordelijkheid van de projectcoördinator.

Bij aanvang van het project werd tevens de probleemstelling gedefinieerd. Deze luidde als volgt: Innovatie van gemarineerde visproducten heeft in de afgelopen jaren weliswaar plaatsgevonden, maar de verwachte omzetgroei is daarbij niet gerealiseerd. De producten van Ouwehand zijn 'over de top' in de levenscyclus. Welke oplossingen (producten, communicatie, distributie) kunnen weer leiden tot marktgroei? Naast de probleemstelling werd ook de doelstelling van het ketenproject geformuleerd. De centrale doelstelling luidde: De ontwikkeling van een professionele *keten*-productontwikkelingsstructuur als ondersteuning voor de ontwikkeling van nieuwe visproducten voor Ouwehand en haar partners.

4.3 Marktverkenning en conceptontwikkeling

4.3.1 Marktverkenning

Om de markt beter in kaart te brengen zijn tijdens het project verschillende (markt)-onderzoeken uitgevoerd. Er heeft onder andere deskresearch (bijlage 8) en kwalitatief onderzoek (bijlage 9) plaatsgevonden.

Omdat dit project zich in eerste instantie bezighield met het vinden van een nieuw probleemoplossend concept voor de supermarkt werd er deskresearch uitgevoerd naar de eisen die retailers stellen aan nieuwe producten. De belangrijkste eisen vanuit de retailmarkt waren:

- aansluiting op consumenteneisen en -behoeften;
- extra marge, niet kannibaliserend;
- aansluiting op logistieke eisen;
- toegevoegde waarde voor het visassortiment;
- marktvergrotend;
- voldoende lange houdbaarheidstermijn;
- goede omzetsnelheid;

- aansluiten bij een trend.

Het kwalitatief onderzoek onderzocht onder andere de redenen die consumenten weerhielden van het kopen van vis. De belangrijkste drempels ten aanzien van het kopen van vis waren:

- onbekend met bereiding;
- onbekend met combinatiemogelijkheden;
- graten;
- geur;
- verkrijgbaarheid.

Uit de uitgevoerde onderzoeken kwam verder nog naar voren dat:

1. de oorzaak van de negatieve omzetontwikkeling bij Ouwehand primair lag in de te beperkte betekenis van het merk Ouwehand;
2. de lage gebruiksfrequentie van het product zure haring de belangrijkste factor was in de beperkte omzet c.q. marktgrootte.

Op basis hiervan is destijds besloten dat het geven van meer betekenis aan het merk 'Ouwehand' en aan het product 'zure haring' de belangrijkste doelstellingen waren die nagestreefd moesten worden. Men wilde dit proberen te realiseren door aanpassing van de bestaande klassieke producten, alsmede door de ontwikkeling van nieuwe marinadeconcepten. De focus lag hierbij op verjonging van merk en gebruikersgroep.

De oorzaak van de lage gebruiksfrequentie lag naar alle waarschijnlijkheid in het gelimiteerde aantal gebruiks- en variatiemogelijkheden van het product zure haring gezien ook de specifieke sensorische eigenschappen. Het communiceren van nieuwe gebruiksmogelijkheden was dus niet de aangewezen weg om de gebruiksfrequentie op te voeren. Men moest nieuwe productconcepten ontwikkelen die meer mogelijkheden zouden bieden in bereiding en gebruik.

Bovengenoemde onderzoeken dienden als uitgangspunt voor het ontwikkelen en toetsen van de nieuwe productconcepten. Een eerste aanzet hiertoe werd gegeven door de brainstormgroep die zoveel mogelijk productideeën naar voren bracht.

4.3.2 Productidee

In eerste instantie zocht de brainstormgroep naar mogelijke vernieuwde productconcepten met meer mogelijkheden in bereiding en gebruik binnen het huidige assortiment van Ouwehand (zie paragraaf 2.4 Projectafbakening). Al in een vroeg stadium werd echter besloten om deze beperking te laten varen.

De heer Ir. W. Maijers (projectregisseur binnen het AKK) hierover:

'Ouwehand's hoofdproduct, gemarineerde haring (zure haring), bevond zich in een zich negatief ontwikkelende markt en om deze neergaande spiraal te doorbreken was Ouwehand op zoek naar iets innovatiefs met "potten", hierin waren zij immers groot geworden. Hun sterke punten zijn: glas, zuur en marinieren. Al in een vroeg stadium

van het project werd echter besloten deze beperking te laten varen. Dit omslagpunt binnen het project, het moment waarop Ouwehand omschakelde van een "product-technologie-beleving" naar een "consumentenbeleving", is mijn inziens van cruciaal belang geweest voor het verdere verloop van het project. Ik denk dat Albert Heijn hier een heel belangrijke bijdrage heeft geleverd doordat zij bleven hameren op het feit dat de consument als uitgangspunt moest worden genomen en men niet te veel randvoorwaarden kon stellen. Het knelpunt voor Ouwehand was dat het nieuwe product hoge investeringen met zich mee kon brengen als men de producttechnologie als beperkende factor los zou laten en daar kwam bij dat zij net een grote investering achter de rug hadden (zie paragraaf 1.2.3).'

De heer Stroeken (toenmalig hoofd Marketing en Verkoop binnen Ouwehand) hierover:

'In eerste instantie ga je kijken wat de mogelijkheden zijn binnen de huidige categorie. Wat voor een product kun je ontwikkelen uitgaande van de bestaande expertise; het "dichtbij-huis-concept". Uit onderzoek bleek dat de mogelijkheden, "dichtbij-huis", binnen ons huidige marinaden concept (voornamelijk zure haring) beperkt waren. Sensorisch onderzoek, uitgevoerd door TNO, liet zien dat er een duidelijke trend naar minder zuur was en het duuracceptatieonderzoek toonde aan dat zuur veel mensen tegen gaat staan, vooral als het vaak wordt gegeten. Hierdoor waren we wel genoodzaakt om verder te kijken en we hebben daarom besloten alle beperkingen (die gesteld zijn in de projectafbakening) verder te laten varen. Een bijkomend voordeel was dat toen éénmaal bleek dat de mogelijkheden met haring heel beperkt waren het vervolgens een stuk makkelijker was om mensen zover te krijgen buiten de huidige productcategorie te kijken naar mogelijkheden.'

Mevrouw Keek:

'Daarnaast denk ik dat het ook goed is voor Ouwehand om zich niet alleen op de haringmarkt te concentreren. Hierdoor zouden de groeimogelijkheden namelijk onnodig beperkt worden. Ik wil daarmee niet zeggen dat de haringmarkt nauwelijks nog mogelijkheden biedt, want naar mijn mening zou een innovatief haringproduct tot een groei in het haringsegment kunnen leiden.'

Een andere overweging die hier een rol heeft gespeeld is de beperkte toepassing van haring als maaltijdcomponent:

'Wij wilden het gebruiksmoment uitbreiden, haring (Ouwehand's hoofdgrondstof) heeft wat dit betreft een beperkte toepassing, vandaar dat we de beperking voor wat betreft de te gebruiken vissoort hebben laten varen. Daartegenover stond echter nog steeds het grote belang van de haring voor Ouwehand, haring is toch veruit ons belangrijkste product en uiteindelijk is daarom besloten om min of meer twee trajecten naast elkaar te volgen. Het traject van mogelijke productaanpassingen binnen het

huidige marinaden assortiment en het traject van productinnovatie op basis van geheel nieuwe concepten. Deze beide trajecten zijn tot het einde toe aangehouden en liepen gewoon door elkaar heen, al moet wel gezegd worden dat de meeste aandacht werd besteed aan het traject van product-innovatie.'

In deze case zal geen verdere aandacht worden besteed aan het traject van product-aanpassing. Het uiteindelijke resultaat van dit project was een mildere receptuur met extra worteltjes die aan de kruiden en groenten die in de pot zitten zijn toegevoegd om de uitstraling te verbeteren. Zodoende sluit het marinaden-assortiment beter aan op de huidige smaak.

4.3.3 Conceptontwikkeling

De verzamelde productideeën die uit de brainstormsessies naar voren zijn gekomen en die kansrijk leken (selectie op basis van ervaring en onderzoek) werden globaal beschreven (bijlage 10). Naast de specifieke productbeschrijving werd ook beschreven: de doelgroep, het gebruiksmoment, de USP's (Unique Selling Point) van het product, de marktdefiniëring en de trends waarop het inspeelde. Deze conceptbeschrijvingen vormden het uiteindelijke resultaat van fase 2.

Een belangrijke ontwikkeling bij Albert Heijn, en waar bij het ontwikkelen van het concept rekening mee moest worden gehouden, is dat zij in de toekomst meer willen gaan integreren in productgroepen die gefocust zijn op duidelijke gebruiksmomenten. Vis zal niet meer automatisch bij elkaar komen te liggen. De winkel zal in opzet vergelijkbaar zijn met een stad. Aan de buitenrand loopt de 'voordeelstraat' en meer naar binnen staan producten gegroepeerd per consumptiemoment, waardoor de klant traditionele en nieuwe mogelijkheden voor ontbijt, lunch of diner bij elkaar ziet. Dit betekende dat bij de voortgang van het project en bij de conceptontwikkeling meer gedacht moest worden vanuit de schappositie en het gebruiksmoment dan vanuit vis.

4.4 Toetsing concepten

4.4.1 Projectvoorstel

Aan het eind van deze fase diende een projectvoorstel met de verder uit te werken concepten opgeleverd te worden. Voor het opstellen van het projectvoorstel verzamelde de projectcoördinator aanvullende informatie in zoveel mogelijk detail. Informatie-bronnen waren zowel intern (functionele afdelingen binnen Ouwehand) als extern aanwezig (de uitgevoerde marktonderzoeken en analyses, sectoranalyses, beschrijvingen van trends, concurrentieonderzoek enzovoort). Alle verkregen informatie werd verwerkt tot een conceptbeschrijving waarna de verschillende concepten werden getoetst aan de MABA-analyse. De afkorting MABA staat voor Market Attractiveness (marktaantrekkelijkheid) and Business Assessment (aantrekkelijkheid voor het bedrijf). Met behulp van de MABA-analyse konden de concepten op systematische wijze getoetst worden aan verschillende

criteria. Het uiteindelijke projectvoorstel bestond uit uitgewerkte conceptbeschrijvingen met daaraan toegevoegd de resultaten van de MABA-analyse (bijlage 11).

4.4.2 MABA-analyse

De MABA-analyse is een hulpmiddel dat binnen dit project is gehanteerd om een waardeoordeel te kunnen vormen over de verschillende concepten. De gebruikte criteria waaraan de productconcepten zijn onderworpen staan gerangschikt in de tabellen 3.1 en 3.2. De waarden (in percentages) zijn gebaseerd op het relatieve belang van de verschillende criteria voor de ondernemingsdoelstellingen van Ouwehand.

Tabel 4.1 De marktaantrekkelijkheid van een concept

Criteria	Gewicht (in %)
1. Marktgrootte a)	10
2. Marktgroei	10
3. Marktaandeel	15
4. Mate van concurrentie/onderscheidenheid	20
5. Aansluiting op consumenteneisen en -behoeftes	30
6. Aansluiting op retaileisen	15

a) Voor een nadere toelichting op de gekozen criteria zie bijlage 13.

Aan de gewogen criteria werd een cijfer (score) tussen 1 en 10 gegeven dat uitdrukt hoe het concept het er, in vergelijking met de concurrentie, op dat vlak van afbrengt. Om een goede afweging te maken heeft de projectcoördinator in sommige gevallen een discussie/brainstormsessie georganiseerd, waarbij verschillende mensen binnen het project en ook externe informanten vertegenwoordigd waren. Doel van deze discussies waren een grondige afweging te kunnen maken, vanuit verschillende invalshoeken en disciplines, van de toe te kennen score. Door de toegekende gewichten en scores met elkaar te vermenigvuldigen en daarna op te tellen, kwam men tot een cijfer dat de aantrekkelijkheid van de verschillende concepten weergaf (een hoge score duidde op een hoge mate van aantrekkelijkheid).

Tabel 4.2 De aantrekkelijkheid voor Ouwehand van het concept

Criteria	Gewicht (in %)
1. Verticale integratie dreiging in de keten a)	5
2. Mate van waardetoevoeging (brutomarge)	20
3. Vereist kennis en technologieniveau	10
4. Schaalvoordelen Ouwehand ten aanzien van technologische kennis en investering	15
5. Schaalvoordelen Ouwehand ten aanzien van marketing/merk/verkoopsysteem	15
6. Terugverdientijd (totale investering: slaagkans * jaarlijkse brutomarge)	25

a) Voor een nadere toelichting op de gekozen criteria zie bijlage 13.

Na het uitvoeren van de MABA analyse bleven er 9 concepten over die allemaal voldeden aan de gestelde criteria (ze hadden alle negen een voldoende gescoord). Na veel afwegingen is destijds gekozen om met de drie concepten met de hoogste score door te gaan naar de volgende fase. Met alle negen concepten doorgaan zou te veel tijd vergen en te hoge kosten met zich meebrengen.

4.5 Opstellen specificaties

4.5.1 Opbouw fase 4

Voordat van start kon worden gegaan met het produceren van de eerste prototypen en het draaien van proefproducties, moesten eerst de specificaties van de grondstoffen (paragraaf 3.5.3), de verpakkingen (paragraaf 3.5.4) en het productieproces (paragraaf 3.5.5) in kaart gebracht worden. Ook moesten de productconcepten nog op interne haalbaarheid getoetst worden. Deze toetsing heeft plaatsgevonden aan de hand van het voortgangsverslag en de daarbij behorende checklist (bijlage 12).

De drie productconcepten kwamen alle drie in aanmerking voor fase 5. Uiteindelijk werd echter gekozen voor het roerbakconcept.

4.5.2 Het roerbakconcept

Het roerbakconcept is een vis-groentemengsel met droge saus voor roerbakbereiding. Het product is daarnaast ook geschikt voor de magnetron en kan gecombineerd worden met pasta, rijst, aardappelen, of eventueel stokbrood. Met dit product wordt ingespeeld op trends als roerbakken en het bereidingsgemak met een eigen 'touch' (zie bijlage 14 voor de uitgebreide conceptomschrijving zoals deze als projectvoorstel is ingediend bij de stuurgroep). Ook de retailer die zocht naar een invulling voor vis in het koelversassortiment heeft met dit product een goed alternatief. Het roerbakconcept dat primair bedoeld is als hoofdmaaltijd biedt de oplossing voor een culinaire toepassing van vis bij de warme maaltijd.

4.5.3 Grondstoffen

De hoofdbestanddelen van het roerbakconcept zijn vis en groenten. Als vissoort is gekozen voor de koolvis Alaska Pollack. Alaska Pollack is een witvis met een stevige structuur en een kabeljauwachtige smaak. Deze vis, die gevangen wordt in de zeevaten van Alaska en meteen aan boord verwerkt en diepgevroren wordt, krijgt Ouwehand in kleine blokjes aangeboden. De voorbewerkte vis kunnen zij zonder verdere bewerking toevoegen aan de roerbakschotel.

De Alaska Pollack, die veelal is gevangen door Russische en Noorse schippers, is te verkrijgen in verschillende kwaliteitsklassen. Bij binnenkomst in de haven wordt de vis gecontroleerd op kwaliteit en op basis van bacteriële normen ingedeeld in drie klassen. Ouwehand gebruikt de vis uit de hoogste kwaliteitsklasse, hetgeen geen verwondering zal scheppen daar koelversproducten zeer gevoelig zijn voor micro-biologisch bederf.

Het Nederlands Visbureau, dat op komt voor de belangen van de vissector, had graag gezien dat er een vissoort gebruikt zou worden die door Nederlandse schippers wordt binnengebracht. Ouwehand heeft echter voor de Alaska Pollack gekozen daar deze vis jaarrond te verkrijgen is voor een stabiele, redelijke prijs en tegen een constante kwaliteit. De heer ir. drs. T.B. Jongman van de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) over de geschiktheid van vissoorten, die door Nederlandse schippers wordt binnengebracht (voor verwerking in een koelvers roerbakschotel):

'Bij vrijwel de meeste vissoorten schommelt door het jaar heen de prijs behoorlijk, hetgeen niet ideaal is voor koelvers-producten met een vaste verkoopprijs. Daarnaast zijn veel vissoorten niet geschikt, omdat ze niet jaarrond verkrijgbaar zijn of gewoonweg te duur zijn om in een koelversproduct te verwerken. Een mogelijk alternatief, kijkend naar de vis die door Nederlandse vissers wordt binnengebracht, is Wijting. Deze vis, die via de visafslag verhandeld wordt, is jaarrond verkrijgbaar, heeft een redelijke prijs (de prijs verhoudt zich gemiddeld genomen tot de prijs van de Alaska Pollack), echter de prijsschommelingen door het jaar heen zijn aanzienlijk groter. Daarbij komt dat over het algemeen de kwaliteit van Wijting minder stabiel is.'

De groenten die in het product verwerkt zijn worden dagelijks vers, gespecificeerd naar de wensen van Ouwehand, aangeleverd. Zij hoeven hiermee geen verder bewerkingen uit te voeren en kunnen ook de groenten direct toevoegen aan de roerbakschotel.

Een andere belangrijke grondstof in het product is het poedermengsel (kruiden en specerijen), dit is niet alleen essentieel voor een goede smaak maar vooral ook van belang voor de houdbaarheid van het product. Dit poedermengsel werd aanvankelijk door het product heen gemengd, hetgeen afbreuk deed aan het uiterlijk van het product.

4.5.4 Verpakking

Het product is verpakt in een kunststof schaalpje ('dyno'), voldoende voor twee personen en voorzien van een eenvoudig te verwijderen folie. De verpakkingstechniek die men toepast is de zav-techniek omdat zav-verpakking vanuit de ogen van de consument het dichtst bij vers ligt. De heer Stroeken: 'Zav-verpakking is het enige verpakkingsprincipe dat geschikt is en zich fatsoenlijk laat presenteren.'

4.5.5 Productieproces

Het productieproces is niet erg ingewikkeld en bestaat voornamelijk uit het mengen, toevoegen en verpakken van de juiste grondstoffen in de juiste hoeveelheden. Het is wel van

belang dat er hygiënisch wordt gewerkt. De nadruk ligt op het beheersen van de microbiologische veiligheid en de sensorische kwaliteit, deze worden geborgd door het ingevoerde kwaliteitssysteem (HACCP). Het uiterlijk van een koelversproduct is vaak van doorslaggevende betekenis bij de aankoop van het product door de consument, vandaar het belang van de sensorische kwaliteit bij dit product. Met name overmatige vochtafscheiding moet zoveel mogelijk beperkt worden.

'Omdat de kans op bederf door de groei van micro-organismen bij ons koelversproduct veel groter is dan bij bijvoorbeeld ons marinadeconcept is het productieproces volledig afgeschermd van de rest van de fabriek', aldus mevrouw Keek van Ouweland.

4.6 Maken prototypen en marketingplan

4.6.1 Opbouw fase 5

In fase 5 zijn de prototypen van de verschillende productconcepten gefabriceerd en werd mede op basis hiervan gekozen voor het roerbakconcept. Voor dit concept zijn de marketingaspecten verder uitgewerkt in een verkoop- en introductieplan. Ook is er in deze fase een start gemaakt met het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van de testmarkt en er is duidelijkheid gecreëerd omtrent de invulling van de logistiek, distributie en de kwaliteitszorg. Aan het eind van deze fase diende men overtuigd te zijn van de slaagkans van het product. Voor het evalueren van de voortgang werd weer gebruikgemaakt van het voortgangsformulier in combinatie met de bijgevoegde checklist (zie bijlage 12).

4.6.2 Produceren prototypen

De eerste prototypen zijn destijds op initiatief van Hahn & CO. gefabriceerd in hun ontwikkelingsfabriek in Lübeck (Duitsland). Lex Hage van Hahn & Co. hierover:

'Op een gegeven moment hebben we besloten om van alle drie productconcepten een prototype te maken in onze ontwikkelingsfabriek in Lübeck. Met het roerbakconcept hadden we in het begin een probleem met de vochtafscheiding, maar gelukkig hebben we dit later kunnen verhelpen. Verder hadden we een probleem met het productiesysteem, deze werkte niet naar behoren door een fout van onze kant. We hebben toen een heel nieuw systeem moeten ontwerpen, wat ons behoorlijk wat geld heeft gekost.'

4.6.3 Opstellen marketingplan

Het marketingplan bestond uit drie belangrijke deelactiviteiten, het opstellen en formuleren van de distributie-, promotie- en verpakingsstrategie.

Distributiestrategie

In eerste instantie werd het product gedistribueerd via de testwinkels van Albert Heijn. Deze testwinkels waren gevestigd in Noord- en Zuid-Holland in de buurt van Zaandam. Toen de testwinkels een positief resultaat lieten zien, is Albert Heijn overgeschakeld op landelijke distributie van het product via hun DC (Distributiecentrum). Verkoop van het product kon de eerste maanden alleen plaatsvinden aan Albert Heijn omdat zij voor de beginperiode het alleenrecht hadden bedongen.

Het transport naar de DC's heeft Ouwehand in eigen beheer gehouden, de capaciteit daarvoor was bij Ouwehand reeds aanwezig alleen de frequentie van het aantal leveringen moest verhoogd worden. Omdat veel organisaties problemen hadden met de distributie van het koelversproduct door de korte houdbaarheid van slechts acht dagen heeft Ouwehand nog even overwogen om op winkelniveau 'Stop in de winkel' te leveren. Dit bleek echter te duur en daarbij kwam dat de meeste supermarktketens hier eigenlijk vanaf wilden.

Promotiestrategie

Het product is op de markt gezet onder de sub-merknaam 'Vis à la minute' en onder andere gepromoot via radiocommercials, consumentenadvertenties, door een tijdelijke introductiekorting en door het geven van demonstraties. 'Door gebruik te maken van een beschrijvend sub-merk weet de consument eerder wat het is en is het makkelijker om het product te communiceren naar de consument toe', aldus mevrouw Keek van Ouwehand. De heer Stroeken hierover: 'Het positioneren van het product als een merkartikel is misschien wel de grootste prestatie. Dit was ook een vereiste van ons, anders doe je niet zo'n grote investering.'

De doelgroep waar men zich op richt zijn huishoudens die vis in eerste instantie niet afwijzen, maar zoeken naar een probleemoplossend concept voor de warme maaltijd (90% van de huishoudens koopt wel eens vis). Men wil het product positioneren als een product voor iedereen voor alle dag. De verkoopprijs zal niet veel afwijken van het aanbod in viswinkels en de prijs van vergelijkbare niet-visproducten.

Verpakkingsstrategie

Het ontwerpen van de communicatieve aspecten van de verpakking is destijds door Ouwehand uitbesteed aan een extern reclamebureau, BBC&W. Mevrouw Keek:

'Om het vers-aspect van "Vis à la minute" te benadrukken, is er voor gekozen op het etiket de verse ingrediënten van de visschotel af te beelden. Het kunststofschaaltje heeft, mede ook op aandringen van Albert Heijn, een lichtblauwe kleur gekregen om aan te sluiten bij het vis-assortiment. Zowel binnen het verse visassortiment van Albert Heijn als het vismarinade-assortiment van Ouwehand werd al veel gebruik gemaakt van deze kleur.'

4.6.4 Test-marketing

Er is voor gekozen om drie varianten op de markt te brengen. Mevrouw Keek:

'Meer dan drie varianten is nu nog niet zinvol omdat de omloopsnelheid daarvoor niet hoog genoeg is. Om toch de consument andere varianten te kunnen aanbieden zullen we er naar streven om regelmatig een variant te vervangen door een andere, ook rekening houdend met het seizoen.'

Tijdens de testperiode zijn de volgende drie varianten afgezet:

- Hollandse roerbakshotel, verse vis op z'n Hollands bereid;
- Provençaaalse roerbakshotel voor fijnproevers;
- Roerbakshotel naturel als je de shotel een eigen accent wilt geven.

4.6.5 Resultaten testwinkels

De verkoopresultaten bij de diverse Albert Heijn testwinkels waren goed en ook de gegeven demonstraties werden positief ontvangen. Alleen de verkopen en de reacties op de natuurlijke variant voldeden niet aan de verwachtingen. Deze variant is daarom vervangen door een Mexicaanse variant. Een ander probleem dat zich voordeed was de wijze van presenteren in de winkel. Wanneer het product dakpansgewijs gepresenteerd werd, oogde het product minder fraai. Ook bij het bij het omdraaien (op de kop houden) van het product door de consument deed dit probleem zich voor.

4.6.6 Distributie en Logistiek

Ouwehand produceert op order en heeft het distributieproces zo ingericht dat zij in staat zijn om binnen 36 uur te leveren. Wanneer afnemers voor 12.00 uur bestellen, hebben ze het de volgende dag. Produceren op order was een groot omslagpunt voor Ouwehand dat voorheen voornamelijk op voorraad produceerde. Produceren op order stelde veel grotere eisen aan de flexibiliteit. Ook voor de toeleveranciers van de groenten, die vers verwerkt worden, had dit gevolgen. Ook zij moesten flexibel opereren om te kunnen voldoen aan de eisen van Ouwehand. Ouwehand eist dagelijkse levering van verse groenten, voorberekt naar hun specifieke specificaties. Omdat Ouwehand werkt met vaste toeleveranciers en omdat de wekelijkse fluctuaties in grondstofafname beperkt zijn, zijn zij in staat om hieraan te voldoen en kunnen zij binnen een dag leveren.

Mocht er op winkelniveau sprake zijn van een actie waardoor een sterke toename in omzet kan optreden dan wordt Ouwehand direct door de betreffende organisatie op de hoogte gesteld van de verkoopcijfers op winkelniveau om zo beter en sneller te kunnen reageren. Ouwehand geeft deze informatie op zijn beurt weer door aan z'n toeleveranciers.

4.6.7 Kwaliteitszorg

Op het gebied van de kwaliteitszorg is Ouwehand reeds ver gevorderd. In 1994 zijn zij al begonnen met de invoering van een kwaliteitszorgsysteem op basis van de HACCP-systematiek. Ook de toeleveranciers van het product 'Vis à la minute' voldoen inmiddels allemaal aan de HACCP-kwalificaties. 'Om een goede kwaliteit naar onze afnemers te kunnen garanderen, voeren wij daarnaast nog incidentele externe audits uit bij onze toeleveranciers en tevens voeren wij bij binnenkomst van elke partij ingangscntrole uit. Dit is nodig om een constante kwaliteit te kunnen waarborgen', aldus mevrouw Keek van Ouwehand.

4.7 Vertalen projectresultaten naar aanbevelingen

4.7.1 Opbouw fase 6

In deze fase werd gestart met de productie van de eerste series en is tevens de introductie-campagne van start gegaan. Eind 1996, na de introductie, zijn de verantwoordelijkheden voor het nieuwe product door de werkgroepen volledig overgedragen aan de lijnafdelingen van Ouwehand. Het is nu hun taak om de markt verder uit te breiden en de concurrentie het hoofd te bieden.

4.7.2 Concurrentie

Met het product 'Vis à la minute' heeft Ouwehand zich gepositioneerd op een markt tussen vis en koelvers in. Concurrentie is dus zowel te verwachten vanuit de kant-en-klaarmarkt als vanuit de vismarkt.

Binnen de vismarkt wordt IGLO gezien als de grootste concurrent. Zij hadden net voordat Ouwehand met het product 'Vis à la minute' op de markt wilde komen een soortgelijk product op de markt gebracht. De visschotel van IGLO is echter een diepvriesproduct terwijl Ouwehand zich met zijn product op de koelversmarkt richt. Voor wat betreft het gebruiksmoment richten beide producten zich op dezelfde markt; vis als component bij de warme maaltijd.

Concurrenten binnen de vismarkt zijn verder Profish, Polaris, Greenfish en Baarsen. Profish heeft inmiddels ook een soortgelijk koelvers product op de markt gebracht, zij missen echter de kracht en ondersteuning van een sterke merknaam. 'Ouwehand is de enige merknaam van betekenis op consumentenniveau naast misschien nog John West voor vis in blik', aldus mevrouw Keek van Ouwehand.

Vanuit de kant-en-klaarmaaltijdenmarkt ondervindt Ouwehand onder andere concurrentie van Fano Fine Food, Bieze en Kroef B.V.

5. Evaluatie

5.1 Huidige situatie

Anderhalf jaar na de introductie bedraagt het aandeel 'Vis à la minute' in de totale omzet van Ouwehand ongeveer 15% uitgedrukt in geld, omgerekend naar eenheden komt dit neer op circa 6-7%. Toen het alleenrecht van Albert Heijn voorbij was, is Ouwehand ook andere supermarktketens gaan beleveren. Andere afnemers aan wie Ouwehand nu levert zijn: De Boer-Unigro, Hoogvliet, W. Groenwoudt, Nieuwe Weme, Maxis en Dagmarkt. Later heeft men tevens pogingen gedaan om onder andere aan de Makro (groothandel) en aan SHELL (benzinstations) te leveren.

Van gestructureerde ketensamenwerking is helaas geen sprake meer. 'De ketensamenwerking tussen de verschillende partijen is na afloop van het project min of meer stil gevallen', aldus de heer Majers, projectregisseur van het AKK.

De heer Stroeken is echter van mening dat de samenwerking nog steeds staat, alleen is deze nu weer meer naar de achtergrond verschoven:

'Het project is georganiseerd om bepaalde informatie meer intensief door te sluizen naar Ouwehand. Ouwehand heeft de slag gemaakt, men heeft nu nieuwe productconcepten, men weet de logistieke mogelijk- en onmogelijkheden, dus het project stopt, maar de relatie met de klant staat nog wel.'

Mevrouw Keek is van mening dat er nog steeds sprake is van gestructureerde productontwikkeling aangestuurd door de keten:

'Al onze productontwikkelingsprojecten vinden hun uitgangspunt in de wensen van de consument. Vooral gebruiksgemak speelt daarbij een zeer grote rol. Het vroegtijdig betrekken van onze handelspartners is voorwaarde voor het doen slagen van een productontwikkelingsproject.'

5.2 Productaanpassingen

Na de introductie hebben er inmiddels enkele belangrijke productaanpassingen plaatsgevonden. Zo is bijvoorbeeld het toegevoegde poedermengsel nu onder het product gelegd, terwijl deze aanvankelijk door het product heen zat. Dit is gedaan om het product een beter aanzien te geven. In eerste instantie dacht men dat dit niet mogelijk was vanwege het grote belang van de poedermengsels voor de houdbaarheid van het product. Het bleek echter geen nadelig effect op de houdbaarheid te hebben.

Verder is de verpakking van het product aangepast, het kunststofbakje is nu toch donkerblauw geworden en men maakt nu gebruik van een kartonnen omhulsel (sleeve) met een venster. Dit is gedaan omdat het product vrij vochtig is en daardoor niet altijd even aantrekkelijk oogt voor de consument. Ondanks dat deze verpakking kostprijsverhogend werkt heeft men toch de verkoopprijs kunnen handhaven.

Ook brengt Ouwehand nu naast de koelversvariant een diepvriesvariant op de markt. De basisstructuur van het product is identiek, het voornaamste voordeel van dit product is echter dat de houdbaarheid langer is en het hierdoor voor alle organisaties mogelijk is om het via een DC te verhandelen.

5.3 Lering uit het project

Dit project heeft laten zien dat effectieve 'ketensamenwerking' afhangt van wederzijds vertrouwen en gezamenlijke belangen. Hoewel er wisselingen in personen hebben plaatsgevonden (die uiteraard onrust met zich meebrachten), hield de samenwerking stand. Tevens kunnen nieuwe ideeën en verschil in visies ten koste gaan van de samenwerking, maar ook daar is in dit project geen sprake van geweest. Belangrijke lering die verder uit dit project getrokken kan worden, is dat mensen continue geneigd zijn toch weer productgericht te gaan denken. Met name technologen hebben constant de neiging om hun eigen vakgebied als uitgangspunt te nemen. Mevrouw Sintnicolaas van het Nederlands Visbureau:

'Het is zo belangrijk om mensen er op te wijzen om vanuit de consument te blijven denken, anders schiet je dadelijk weer de plank mis. Aan een product waar geen markt voor is, heeft niemand wat.'

Volgens de heer Lex Hage van Hahn & Co is het zeker ook belangrijk je te realiseren dat het productieproces moet passen binnen een bedrijf als Ouwehand qua kennis en mogelijkheden:

'Je kunt wel een perfect productieproces ontwikkelen, maar als het productieproces qua kennis en mogelijkheden niet bij het bedrijf past is het verspilde moeite.'

Ook binnen Ouwehand heeft men veel van het project geleerd. Mevrouw Keek hierover:

'Het project heeft een behoorlijke cultuur-verandering binnen ons bedrijf teweeg gebracht. We werken nu veel meer volgens een duidelijke projectmatige aanpak. Er is meer begrip voor elkaars problemen en men gaat veel vaker en eerder met elkaar om de tafel zitten.'

De heer Stroeken tenslotte:

'Belangrijk bij het ontwikkelen van producten is dat men constant attent blijft op veranderingen in de markt. Kleine signalen kunnen soms een eerste aanzet zijn tot grote veranderingen. Dus blijf attent, blijf veranderingen toetsen en schroom niet om eventueel genomen beslissingen alsnog terug te draaien.'

Literatuur

A.T. Kearny, *De markt gemist? Door beperkte marktgerichtheid dreigt somber perspectief voor de Nederlandse agrosector*. Amsterdam, 1994.

Buffart, H.F.J.M., *Massa-individualisering en de voortbrenging van voedings- en genotmiddelen*. TVA Developments bv, Eindhoven, 1996.

Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL), *CBL ConsumentenTrends 1996*. Leidschendam, 1996.

Centraal Bureau Tuinbouwveilingen (CBT), *Jaarverslag 1992*. Zoetermeer, 1993.

Groote, Y.G.M. de, 'Ouwehand opent moderne fabriek voor visverwerking'. In: *Voedingsmiddelentechnologie* 19 (1994) pp. 44-45.

Janssen, A.G.W., 'Visketen zoekende naar consumentgerichte aanpak'. In: *Voedingsmiddelentechnologie* 9 (1997) pp. 32-33.

Koninklijke Ahold N.V., *Jaarverslag 1996*. Zaandam.

Meulenberg, M.T.G., 'De levensmiddelenconsument van de toekomst'. In: *Markt en Consument 2010*. Rapport nr. 96/4. NRLO, Den Haag, 1996.

NEHEM Consulting Group, *Bouwen aan marktgerichte ketens*. 's-Hertogenbosch, 1996.

Ouwehand Holding B.V., *Jaarverslag 1996*. Katwijk.

Productschap Vis, *Statistisch overzicht 1996*. Rijswijk.

Productschap Vis en het Nederlands Visbureau, *Persmap Symposium 'Innovatie in vis'*, 1997.

Rörsch, A., *Markt en Consument, Kennis- en innovatieopgaven voor de toekomst*. Den Haag, 1998, NRLO-Rapport nr. 98/3.

Rutten, L., *Innovatie in vis; Draaiboek voor succesvolle innovatie in de vissector*. TNO Voeding, Zeist, 1997.

Smit, J.G.P., 'Economische betekenis van vis en visserij in Nederland'. In: *Voeding* 55 (1994) 9, pp. 8-11.

Smit, J.G.P. en M.O. van Wijk, *De Nederlandse visverwerkende industrie en groothandel*. Mededeling 585. LEI-DLO. Den Haag, 1997.

TNO Voeding, *Innovatie in Vismarinades*. Eindrapportage. Zeist, 1996.

Weide, H. van der, 'Kwaliteitszorg in de visverwerkende industrie'. In: *Agro informatica, tijdschrift van de Vereniging voor Informatica werkzaam in de Agrarische Sector (VIAS)*, Thema Visserij 9 (1996) 4, pp. 20-22.

Bijlage 1 PEST- analyse

De PEST-analyse is een omgevingsanalyse, waarbij onderzocht wordt welke ontwikkelingen spelen en/of gespeeld hebben binnen de beschouwde sectoren, in dit geval de agribusiness en food sector. De volgende aspecten worden daarbij geanalyseerd:

- politieke ontwikkelingen;
- economische ontwikkelingen;
- sociaal/culturele ontwikkelingen;
- technologische ontwikkelingen.

Er voltrekken zich in de samenleving veranderingen, die van grote betekenis zijn voor het consumentengedrag ten aanzien van landbouwproducten en voedingsmiddelen. Dit geldt voor veranderingen in de socio-culturele omgeving, die wijzigingen in consumentenbehoeften en in de beleving van producten bewerkstelligen. Ook andere algemene omgevingsveranderingen zijn van betekenis, zoals technologische ontwikkelingen, die nieuwe consumptieve mogelijkheden scheppen, economische ontwikkelingen, die leiden tot één Europese markt en politieke ontwikkelingen die nieuwe randvoorwaarden aan de consumptie stellen. De volgende trends in de algemene omgeving lijken van belang voor de levensmiddelenconsument van de toekomst.

Socio-culturele omgeving

Demografische veranderingen

De vergrijzing van de bevolking

De bevolkingsgroep van 65 jaar en ouder, in procenten van de bevolking van 20-64 jaar, zal in Nederland volgens het Centraal Planbureau in de periode 1990 tot 2006-2015 toenemen van 20,8% tot waarden tussen 36,4 à 37,3%. Hoewel de voeding van ouderen redelijk overeenkomt met die van de rest van de bevolking, is de energiebehoefte van ouderen iets lager dan die in jongere leeftijdscategorieën en is de behoefte aan voedsel met een hogere nutriëntendichtheid iets hoger.

Eén- en tweepersoonshuishoudens

Het percentage een- en tweepersoonshuishoudens neemt volgens GFK in Nederland toe van 57 in 1986 tot 67 in 2000. Deze ontwikkeling naar kleinere huishoudens zal de behoefte aan gemak in aankoop, bereiding en verbruik van levensmiddelen doen toenemen. De lagere huishoudelijke consumptie bij eenpersoonshuishoudens zal de vraag naar kleine verpakkingseenheden stimuleren.

Betere opleiding

De consument van de toekomst is beter opgeleid: het percentage personen met middelbaar beroepsonderwijs of hogere opleiding bedroeg in Nederland 31,7% in 1986 en 41% in 1995. Deze ontwikkeling in het onderwijs leidt tot een beter geïnformeerde en meer kritische consument.

Culturele veranderingen

Culturele veranderingen zijn van grote betekenis voor het consumptiepatroon. Zij beïnvloeden de oriëntatie van de consumptie.

Waarden

Door de toenemende milieuproblematiek zal 'A world of beauty' aan betekenis winnen. Het milieubesef is zeker in Noord-Europese landen groot. Verder heeft in Nederland gedurende de periode 1966-1991 de waarde 'goede gezondheid' aan belangrijkheid gewonnen en hebben de waarden een 'goed huwelijk' en een 'leuk gezin' aan betekenis verloren (Schifferstein en Meulenberg, 1993).

Vrije tijd

De groeiende hoeveelheid vrije tijd heeft een belangrijke invloed op het consumenten gedrag. Het aantal deeltijdbanen zal in Nederland verder toenemen. Men dient zich echter wel te realiseren dat de groeiende hoeveelheid vrije tijd niet gelijkmatig over consumenten verdeeld is. Terwijl sommige consumenten veel vrije tijd hebben, omdat er onvoldoende werkgelegenheid is, worden anderen in hun functie overladen met werkzaamheden. Typisch voor de relatie consument-vrije tijd is ook dat diverse consumenten in een 'work and spend cycle' terecht zijn gekomen. Deze cyclus voltrekt zich zowel binnen het jaar, werken-vakantie-werken-vakantie-..., als binnen de week, grote werkdruk in de week en vrij in het weekeinde. Deze patronen bevorderen het verschijnsel van de 'Momentconsument'.

Individualisering

Verdere individualisering kenmerkt de toekomstige levensstijl van consumenten. Een betere opleiding en de afnemende sociale invloed van godsdienstige groeperingen, lokale gemeenschappen en familie versteken deze individualisering.

Technologische omgeving

Biotechnologie

Het LEI en het IKC verwachten dat de commerciële toepassing van de biotechnologie niet lang op zich laat wachten. In de dierlijke productie zal het in het bijzonder gaan om kloneren, embryotransplantatie, en productiestimulerende middelen.

Doorstraling

Doorstraling van landbouwproducten en voedingsmiddelen is een andere 'moderne' technologie om de houdbaarheid van producten te bevorderen. Langere houdbaarheid bevordert efficiënte doorstuwning en vermindert productverliezen. Toch heeft doorstraling van voedingsmiddelen geen ingang gevonden wegens de negatieve consumentenperceptie van doorstraalde producten.

Informatietechnologie

De opkomst van de informatietechnologie biedt nieuwe mogelijkheden voor productieprocessen, marketing en logistiek.

Economische omgeving

In diverse studies wordt een gestage groei van de welvaart in westerse landen voorspeld. Voor Nederland verwacht het Centraal Planbureau over de periode 1991-2015 een groei van de particuliere consumptie van 2,0% tot 3,6% per jaar. De groei van de uitgaven aan voedingsmiddelen wordt iets lager ingeschat, 1,6%-2,6% per jaar. Een andere belangrijke ontwikkeling in de mondiale economie is de grotere openheid van internationale markten en de internationalisering van het ondernemen, ook in landbouw en agribusiness. Het verdrag van Maastricht en de GATT Uruguay-ronde bewerkstelligen meer open markten voor landbouwproducten.

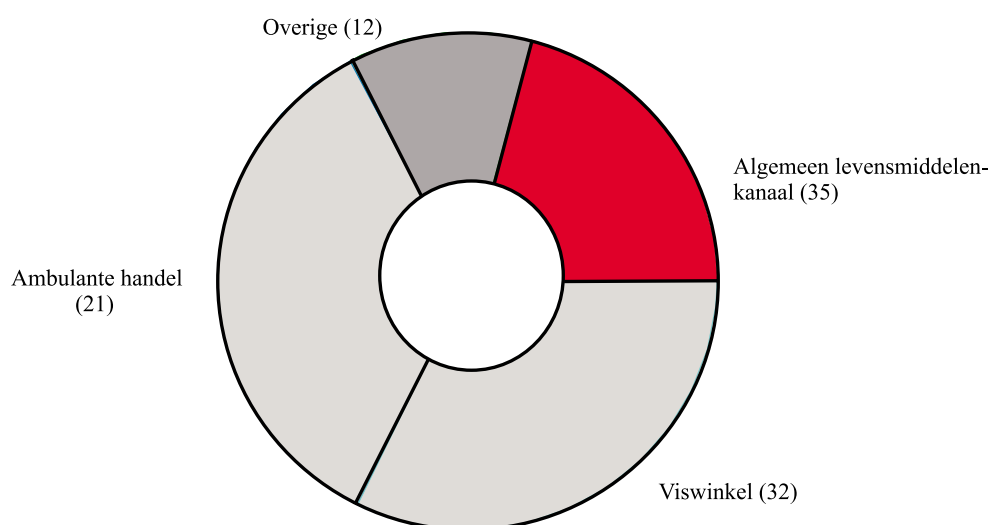
Politieke omgeving

De trend naar 'Meer markt minder overheid' geeft consumenten- en milieuorganisaties een belangrijker taak in het monitoren van de markt. De verantwoordelijkheid van de overheid op het gebied van milieu en gezondheid leidt er echter toe dat de overheid zich vanuit deze gezichtshoek meer met markt en onderneming inlaat. Dit is thans reeds het geval met milieuproblemen op het terrein van waterverontreiniging, mest en gewasbeschermingsmiddelen. Ook op het gebied van gezondheid stelt de overheid eisen, de verplichte invoering van een kwaliteitssystem voor ondernemingen in de levensmiddelenindustrie. Daarnaast is er onder andere nog de arbo-wetgeving die een goed werkklimaat moet garanderen (Meulenberg, 1996).

Bijlage 2 Aankoopkanalen

Aankoopkanalen van vis

Consumenten kopen hun visproducten niet alleen in de supermarkt (Alg. levensmiddelenkanaal), maar ook bij de gespecialiseerde viswinkel en via de ambulante handel.



Figuur B2.1 Marktaandelen per aankoopkanaal in % van de totale besteding
Bron: Productschap Vis (1996).

Aankoopkanalen per assortimentsgroep

In de onderstaande tabel staat per assortimentsgroep aangegeven wat het marktaandeel per aankoopkanaal is. Zo wordt 83% van de kruidenierswaarden bij de supermarkt of rijdende winkel verkocht, 12% bij de speciaalzaak en 4% bij de overige aankoopkanalen. Opvallend is het lage marktaandeel van het levensmiddelenbedrijf binnen de assortimentsgroep 'Vis, schaal en weekdieren' (slecht 34%), in vergelijking tot de overige assortimentgroepen.

Tabel B2.1 Marktaandeelen van de aankoopkanalen per assortimentsgroep in 1995 (in %)

	Levensmiddelenbedrijf	Speciaalzaken	Overige aankoopkanalen
Kruidenierswaarden	83	12	4
Zuivel en eieren	89	3	7
Kaas	76	14	10
AGF	70	18	12
Vlees, wild en gevogelte	65	31	3
Vleeswaren en salades	65	33	2
Vis, schaal- en weekdieren	34	38	29
Brood en banket	49	44	7
Maaltijden	76	15	8
Dierenvoeding	71	19	9
Tabak	53	30	16
<i>Totaal food</i>	<i>71</i>	<i>21</i>	<i>8</i>

Bron: 1990-1994 CBS, bewerking CBL, CBL 1995.

Omzetontwikkelingen per assortimentsgroep

Per assortimentsgroep is nagegaan in welke mate de uitgaven aan de verschillende assortimentsgroepen gestegen of gedaald zijn ten opzichte van 1990. Per aankoopkanaal is de stijging of daling van de omzet aangegeven. In tabel B2.2 is te zien dat de omzet van vis, schaal- en weekdieren in het levensmiddelenbedrijf met 21% gestegen is ten opzichte van 1990; in de speciaalzaken is de omzet van vis, schaal- en weekdieren met 1% gestegen ten opzichte van 1990.

Tabel B2.2 Omzetontwikkelingen per assortimentsgroep verdeeld naar aankoopkanaal in 1995 (index 1990 = 100)

	Levensmiddelen- bedrijf	Speciaalzaken	Overige aan- koopkanalen	Totaal
Kruidenierswaarden	130	105	109	125
Zuivel en eieren	114	90	84	110
Kaas	118	97	71	107
AGF	128	76	106	111
Vlees, wild en gevogelte	115	89	109	105
Vleeswaren en salades	121	87	65	106
Vis, schaal- en weekdieren	121	101	132	115
Brood en banket	125	111	126	118
Maaltijden	132	84	124	121
Dierenvoeding	127	95	119	119
Tabak	136	102	151	126
<i>Totaal food</i>	<i>125</i>	<i>95</i>	<i>111</i>	<i>116</i>

Bron: 1990-1994 CBS, bewerking CBL, CBL 1995.

Bijlage 3 Visverwerking en -groothandel

Bestemming

De bestemming van de producten van de visverwerking en -groothandel ligt voor 70% in het buitenland. De exportwaarde bedraagt ongeveer 2,6 mrd. gld.

Tabel B3.1 Bestemming van de producten van de visverwerkende industrie en groothandel (1995)

Bestemming productie, visverwerkende industrie en goothandel	Bestemming	Omzet mln. gulden
Export	Importeurs	2.000
	Detailhandel	200
	Grootverbruik	400
Subtotaal		2.600
Binnenlandse afzet	Visdetailhandel	335
	Grootwinkelbedrijven	125
	Grootverbruik	275
	Overige groothandel	65
Subtotaal		800
Interne leveringen		400
<i>Totaal</i>		<i>3.800</i>

Bron: Smit en Van Wijk (1997).

Omzetontwikkeling

De omzet van de sector van verwerkingsbedrijven lijkt momenteel te stagneren. Importeurs en groothandelaren op specifieke markten verwachten echter verdere groei.

Tabel B3.2 Omzetontwikkeling verwerkingsbedrijven (index 1995=100)

	1993	1994	1995	1996
Export	87	96	100	100
Binnenlandse markt	90	93	100	99
<i>Totale omzet</i>	<i>88</i>	<i>95</i>	<i>100</i>	<i>99</i>

Bron: Smit en Van Wijk (1997).

Bijlage 4 Haring en makreel

Omzet

Ongeveer 95% van de omzet wordt gedragen door bedrijven die vooral gespecialiseerd zijn in gezouten en zureharingproducten.

Tabel B4.1 Omzetaandeel per bedrijfstak in procenten (1995)

Producttype	Omzet a)
Gezouten haring	58
Zure haring	37
Gerookte haring/makreel	5
<i>Totaal</i>	<i>100</i>

a) Inclusief interne leveringen.
Bron: Smit en Van Wijk (1997).

Bestemming

Gerekend naar de groothandelswaarde wordt ruim de helft van de producten geëxporteerd. De meeste bedrijven in de sector leveren zowel aan binnenlandse als buitenlandse afnemers.

Tabel B4.2 Bestemming van de producten van de haring en makreelindustrie (1995)

Bestemming productie, visverwerkende industrie en goothandel	Bestemming	Omzet mln. gulden
Export	Importeurs	105
	Detailhandel	5
	Grootverbruik	35
Subtotaal		145
Binnenlandse afzet	Visdetailhandel	53
	Grootwinkelbedrijven	21
	Grootverbruik	3
	Overige groothandel	21
Subtotaal		95
Interne leveringen		30
<i>Totaal</i>		<i>270</i>

Bron: Smit en Van Wijk (1997).

Omzetontwikkeling

De omzet ontwikkeling lijkt momenteel te stagneren. De omzet in het binnenland is al enkele jaren niet meer toegenomen. De bedrijfswinst is bijna overal verslechterd.

Tabel B4.3 Omzetontwikkeling haring- en makreelproducten (index 1995=100)

	1993	1994	1995	1996
Export	78	87	100	101
Binnenlandse markt	100	98	100	104
<i>Totale omzet</i>	83	87	100	102

Bron: Smit en Van Wijk (1997).

Bijlage 5 V & W-rekening Ouwehand

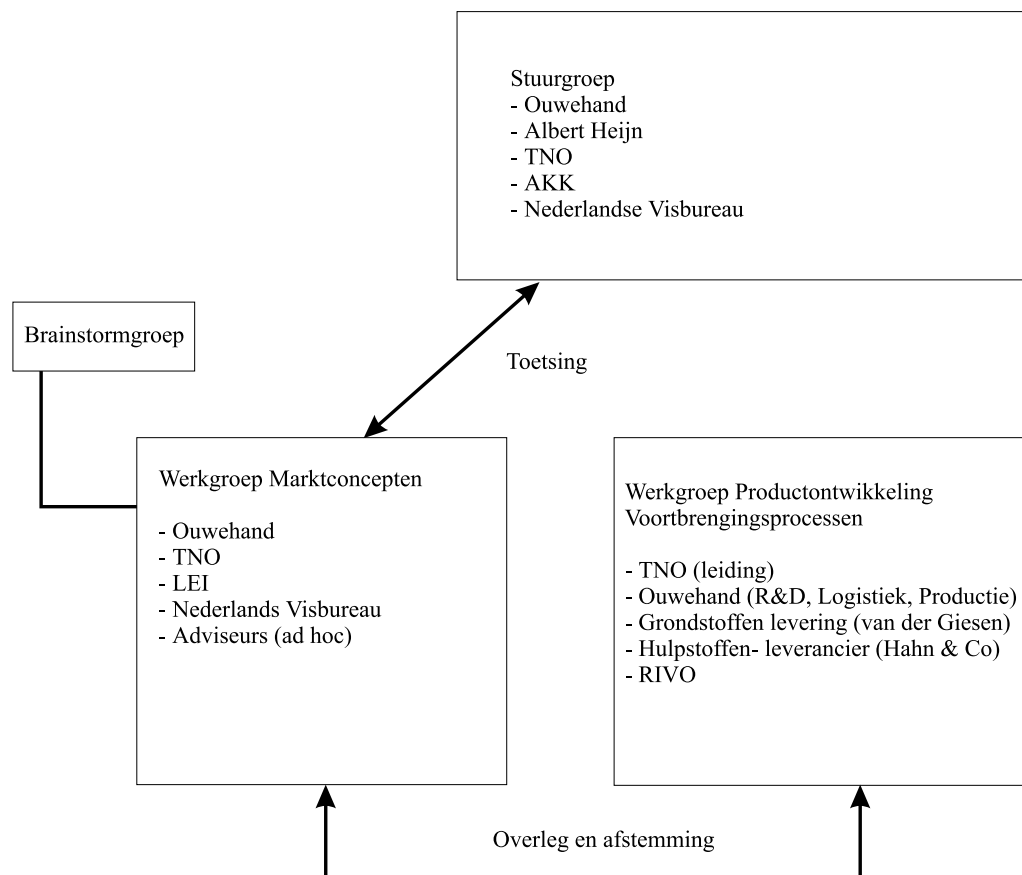
Door de overbevissing op de haring- en makreelbestanden is in 1996 de vangstquota vrijwel gehalveerd. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke stijging van de grondstofkosten. Door deze stijging stond het resultaat in 1996 sterk onder druk. De marktomstandigheden lieten niet toe deze prijzen volledig in de eindproducten door te berekenen. Dit verklaart voor en deel het negatieve nettoresultaat van 1996.

Ouwehand Holding B.V.

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 1996		(in 1.000 gld.)	
	1996	1995	
<i>Omzet</i>	81.932	78.129	
<i>Inkoopwaarde van de omzet</i>			
Grondstoffen	19.362	14.365	
Hulpstoffen en verpakkingsmateriaal	6.287	6.220	
Handelsgoederen	18.745	20.207	
	<u>44.394</u>	<u>40.792</u>	
<i>Brutowinst op verkopen</i>	37.538	37.337	
Overige opbrengsten	219	1.087	
<i>Brutobedrijfsresultaat</i>	37.757	38.424	
<i>Bedrijfskosten</i>			
Personeelskosten	21.203	19.421	
Afschrijving vaste activa	5.185	5.740	
Overige bedrijfskosten	9.708	9.413	
	<u>36.096</u>	<u>34.574</u>	
<i>Bedrijfsresultaat</i>	1.661	3.850	
<i>Financiële lasten, per saldo</i>	(3.500)	(3.948)	
<i>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</i>	(1.839)	(98)	
<i>Belastingen</i>	632	134	
<i>Nettoresultaat</i>	<u>(1.207)</u>	<u>36</u>	

Bijlage 6 Organisatie werkgroepen

Voor het ontwikkelen van de concepten waren er een tweetal werkgroepen opgesteld, te weten de werkgroep Marktconcepten en de werkgroep Productontwikkeling & Voortbrengingsprocessen en er was een stuurgroep opgericht. Daarnaast was er een team van deskundigen samengesteld die zich alleen maar bezighield met het opleveren van nieuwe productideeën; de brainstormgroep.



Figuur B6.1 Participanten/betrokken bedrijven

Bijlage 7 Activiteitenplanning

Bij aanvang van het project is voor beide werkgroepen een werkplan opgesteld met de uit te voeren activiteiten en het op te leveren resultaat aan het einde van elke fase (ook de datum van gereedheid was vermeld maar exacte gegevens hierover ontbreken).

Activiteitenplanning werkgroep Marktconcepten		Activiteitenplanning werkgroep Productontwikkeling en Voortbrengingsprocessen	
Activiteiten	Resultaat	Activiteiten	Resultaat
Deel I a)			
Fase 0	Mobilisatie deelnemers	Mobilisatie deelnemers	
Fase 1	Projectopzet en deelactiviteiten	Projectopzet en deelactiviteiten	Gedetailleerd werkplan
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> - Deskresearch - Kwalitatief marktonderzoek - voorbereiding briefing - briefing - uitvoeren onderzoek - coördineren onderzoek - Brainstormsessies met als resultaat product-ideeën - Genereren nieuwe product-concepten voor de huidige varianten 	<ul style="list-style-type: none"> - Deskresearch met betrekking tot - technologische mogelijkheden vismarinades - productontwikkelings-structuren - Situatieanalyse Ouwehand - organisatiemodel - procesbeschrijving - informatiestromen 	Vastlegging huidige situatie

Activiteitenplanning werkgroep Marktconcepten		Activiteitenplanning werkgroep Productontwikkeling en Voortbrengingsprocessen	
Activiteiten	Resultaat	Activiteiten	Resultaat
Deel II b)			
Fase 3 - Kwalitatief onderzoek - Toetsing concepten - op basis van de MABA-analyse - bij adviseurs	Projectvoorstel met uit te werken concepten	- Kwalitatief onderzoek - Toetsing huidige processen - kosten - producttechnisch - productie technisch - warenwettelijke aspecten	Projectvoorstel met uit te werken concepten
Fase 4 - Toetsen en goedkeuren specificaties	Goedgekeurde specificaties	- Vaststellen bereidingswijze - Beschrijving grondstoffen - Opstellen receptuur - Beschrijving verpakkingsmaterialen - Kostprijs bepaling - Interne haalbaarheid	Goedgekeurde specificaties
Fase 5 - Uitvoeren diverse toetsingen - kwalitatief - bij adviseurs - Opstellen marketingplan - distributiestrategie - product/promotiestrategie (incl. prijs/kwaliteit) - verpakkingsstrategie	Nieuwe producten en specifieke marketingplannen	- Uitvoeren diverse toetsingen - sensorisch - duuracceptatie - Produceren prototypes	Nieuwe producten en specifieke marketingplannen
Fase 6 - Formuleren aanbevelingen voor een permanente vraaggestuurde ketenstructuur in de vissector voor markt- en productinnovatie - Formuleren aanbevelingen voor collectieve communicatiestrategie		Formulieren aanbevelingen voor een permanente vraaggestuurde ketenstructuur in de vissector voor markt- en productinnovatie	Beschrijving ketenresultaat

a) I. ORV = Ouwehand's Rederij & Visverwerking; b) II. NVB = Nederlands Visbureau.

Bijlage 8 Desk-research

In deze bijlage is informatie opgenomen uit een werkdocument opgesteld na desk-research van vakliteratuur, gehouden door TNO Voeding.

Algemene ontwikkelingen bij retailers waarop door leveranciers moet worden ingespeeld:

- steeds strengere eisen ten aanzien van nieuwe producten (groot aanbod);
- beperkte schapruimte, fabrikant moet meedenken met schappenplan;
- goede introductieconducties, reclame- en promotieondersteuning nodig;
- door langere winkeltijden wordt het assortiment aangepast richting horeca (opkomst convenienceproducten);
- producten moeten inspelen op consumententrends;
- variatie nodig, met name in koelversschap;
- groeiende aandacht voor internationale producten;
- speciale meubels met 'grazing'-producten;
- goede winstmarges vereist;
- kosten besparen door automatisering en optimale logistiek;
- schaalvergroting;
- meer aandacht voor lokale marketing en lokaal kostenmanagement;
- aan de ene kant sfeersupermarkten, aan de andere kant harde discounters;
- opwaardering traditionele buurtsupermarkt;
- intensievere samenwerking met fabrikanten (koppeling scangegevens);
- teleshopping, bezorgcentrales enzovoort.

Kansen voor het product vis vanuit de (potentiële) voordelen voor de retailer:

- visassortiment is nog niet erg groot;
- vis is een groeiemarkt;
- vis past in verschillende consumententrends (gezondheid, gemak, variatie).

Bedreigingen voor het product vis vanuit de (potentiële) nadelen/drempels voor de retailer:

- vismarkt is een nog onbekende markt (verkooppotentieel moeilijk in te schatten);
- constante kwaliteit product noodzakelijk (garantie moet afgegeven worden);
- prijsstelling vaak te hoog;
- hoge drempels bij consument aanwezig.

Consequenties van deze trends voor marketingbeleid visproducenten:

1. Op korte termijn liggen er kansen binnen het (koelverse) visassortiment.
2. Visproducten moeten inspelen op consumententrends en dit moet zeer goed gecommuniceerd worden (sterke promotie-campagne nodig).
3. Overleg met retailer over inrichting schap, introductie enzovoort nodig.
4. Financieel moet het voor de retailer aantrekkelijk gemaakt worden.
5. Optimale logistieke inrichting is een noodzaak.

Bijlage 9 Kwalitatief onderzoek

In deze bijlage zijn de belangrijkste algemene resultaten samengevoegd uit enkele deelonderzoeken die in het kader van het AKK-project 'Vis à la minute: innovatie in vis' hebben plaatsgevonden.

In de bijlage zijn delen opgenomen uit de rapporten:

- Agrarisch Keten Kennisproject 'Innovatie in vismarinades' en Ouwehand's Rederij & Visverwerking B.V. - een kwalitatief onderzoek naar vismarinades -, gehouden door Motivaction, bureau voor onderzoek en strategieontwikkeling;
- kwalitatief marktonderzoek Culi-fish, gehouden door marktonderzoeksbureau BBC&W.

1. Agrarisch Keten Kennisproject

1.1 Opzet van het onderzoek

Fase 1: groepsdiscussies

In fase 1 zijn vier groepsdiscussies gevoerd met elk acht respondenten. De groepsdiscussies duurden elk circa 3 uur. Mede op grond van de resultaten van fase 1 is de vragenlijst voor fase 2 samengesteld.

Fase 2: duo-interviews

In de tweede fase zijn 18 kwalitatieve duo-interviews uitgevoerd in Amsterdam en Den Bosch. In elke stad zijn 9 interviews uitgevoerd, in totaal 16 duo-interviews en 2 single-interviews. De interviews duurden ieder 2 uur en hebben zowel overdag als 's-avonds plaatsgevonden.

1.2 Gebruiksmomenten

In de groepsdiscussies is gebleken dat vis en vismarinades op veel momenten worden gebruikt. Om na te gaan wat de positie van vis(-marinade) is voor de belangrijkste gebruiksmomenten, is tijdens de duo-interviews per segment nagegaan wat de respondenten doorgaans eten.

1.2.1 Warm eten

Vis is voor vrijwel alle respondenten iets bijzonders, in de zin dat men het niet elke dag of zelfs meerdere malen per week bij de warme maaltijd eet. Voor velen is Vrijdag vanuit de katholieke traditie 'visdag'. Zij hebben een sterke voorkeur voor verse vis, dat wil zeggen: gekocht bij de visboer. Anderen eten ook juist op die dag verse vis, maar dan vanuit praktische overwegingen dat de visboer dan op de markt staat.

Belangrijkste voordelen van vis die men desgevraagd noemt, zijn:

- snel klaar;
- bijzonder/variatie;
- licht verteerbaar.

Nadelen die worden genoemd zijn:

- gebrekkige kennis over bereidingswijzen en over de bereiding van verschillende vissoorten ('Er kan ook veel met vis, maar ik weet niet goed wat.');
- het schoonmaken van de vis;
- onzekerheid over de aanwezigheid van graten in 'schoongemaakte' vis;
- kookgeuren;
- niet iedereen houdt van vis (gezinsleden, bezoek).

De respondenten - en dan met name de jongeren onder hen - maken ook met enige regelmaat gebruik van blikjes vis, die zij door de pasta doen. De jongere consumenten eten overigens minder vis bij de warme maaltijd dan de oudere consument. Veel jonge mensen aten meer vis toen zij nog bij hun ouders woonden: hun moeder bakte de vis, wat zij zelf niet kunnen (of willen) doen.

1.2.2 Salades

Nagegaan is of de respondenten salades eten, en zo ja, welke dat zijn. Bij de naam 'salade' denken de meeste aan een mengsel van groenten en eventueel vlees, vis, kip of ei, vaak in een saus op mayonaise-basis. Vrijwel alle respondenten kopen dergelijke salades met een zeer zekere regelmaat kant-en-klaar (in een bakje), bij een supermarkt of bij de slager. Voor zover men dergelijke salades liever zelf maakt, betreft dat met name vissalades. Men neemt dan een blikje zalm, tonijn of krab aan met mayonaise en voegt naar eigen smaak kruiden en andere smaakmakers toe.

De salades die worden genoemd zijn:

- vissalades (zalm, tonijn);
- eiersalade;
- selderiesalade;
- kip-kerriesalade;
- huzarensalade.

De vissalade en eiersalade zijn het meest genoemd.

Salades worden op verschillende momenten van de dag genuttigd: zowel bij de lunch (op een boterham of stokbroodje) als bij het borrelen (op een boterham of stokbroodje) als bij het borrelen (op een toastje) of als bijgerecht bij de avondmaaltijd wanneer men het zichzelf makkelijk wil maken. Een dergelijke 'koude maaltijd' hoort in dat geval bij het zomerse weekendgevoel. Een enkeling eet op brood (ook) vismarinade (haring in tomatensaus).

1.2.3 Tussendoortjes

Met 'tussendoortje' wordt verwezen naar wat men tussen de maaltijden door eet om de (lekkere) trek te stillen. De gebruiksmomenten voor tussendoortjes zijn vooral 's middags maar ook als hongerstiller voor het eten. De respondenten is apart gevraagd naar de borrelhapjes die zij eten/serveren bij een drankje voor of na tafel (zie paragraaf 1.2.4).

De meeste respondenten verwijzen bij 'snacks en tussendoortjes' naar hartige zaken zoals chips, stukken kaas en worst en ook naar vis. Vis wordt als een gezonder tussendoortje beschouwd dan zoutjes, worst en kaas. Bij snacks en tussendoortjes is echter vooral belangrijk dat ze gemakkelijk en snel ter beschikking staan en geen verdere bewerking nodig hebben. In dit verband wordt opgemerkt dat het belangrijk is dat haring in saus al in stukjes is gesneden want '...anders wordt het zo'n kliederboel als je een hele filet eruit moet vissen en hem zelf moet snijden'.

1.2.4 Lunch

Vrijwel zonder uitzondering is de lunch voor de respondenten de broodmaaltijd. Het aantal respondenten dat aangeeft (zure) haring op de boterham te eten is beperkt; haring in tomatensaus wordt daarbij vaker genoemd dan haring op zuur.

1.2.5 Borrelhapjes

Wat men als borrelhap zegt te presenteren loopt uiteen van chips tot Franse kaas op een toastje: van alledaags tot bijzonder. In het onderstaande schema is in beeld gebracht wat de respondenten zoal in dit segment noemen.

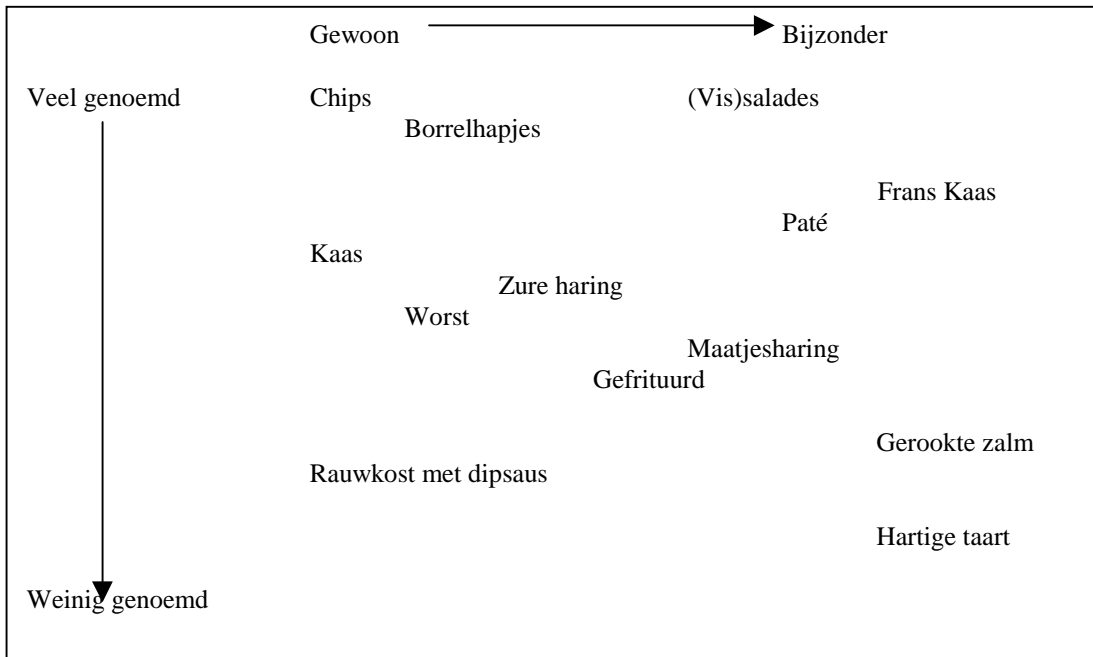
1.2.6 Positie vismarinades

De verschillende soorten vismarinades worden op uiteenlopende momenten gegeten:

- zure haring wordt vooral als borrelhap en als tussendoortje gegeten, deels op brood;
- haring in tomatensaus wordt vooral op brood gegeten;
- vis in blik wordt gebruikt in salades en bij de warme maaltijd (maaltijdcomponent).

De eerste twee groepen worden relatief meer door ouderen gegeten en de laatste groep weer meer door jongeren.

Positie verschillende snacks:



1.3 Koopdrempels ten aanzien van vis

De koopdrempels die ten aanzien van vis kunnen worden geïdentificeerd, zijn hieronder weergegeven. Wel dient opgemerkt te worden dat de hier genoemde koopdrempels vooral voor verse vis gelden.

Gebrekkige kennis ten aanzien van de bereiding

Verscheidene malen is gesteld dat er wellicht met vis, net als met vlees, veel mogelijkheden zijn om te variëren maar 'ik zou niet weten hoe'. Veelal is gepaneerde vis in de pan bakken de enige bereidingswijze die men zelf toepast. Bij de niet-kopers van verse vis (vooral jongeren) is dit de belangrijkste koopdrempel.

Verkrijgbaarheid

Verse vis was tot voor kort in het geheel niet verkrijgbaar bij de supermarkten waar men het merendeel van de boodschappen doet. Bij het huidige aanbod verpakte vis die bij de zelfbediening in de koeling ligt stellen vooral de regelmatige kopers vraagtekens ten aanzien van de versheid van de vis. De meeste kopen hun vis daarom bij voorkeur bij een visboer, maar zij hebben niet altijd tijd of zin om de extra moeite te nemen om apart naar de visboer te gaan. Respondenten die zelden of nooit vis kopen, nemen sowieso de moeite niet om speciaal naar een visboer te gaan.

Vis is niet top-of-mind

Vis is niet top-of-mind: 'Je denkt er niet zo gauw aan om vis te kopen. Als je naar de winkel gaat, denk je toch eerder aan aardappels, vlees en groente.' Dit aspect wordt versterkt door de geringe verkrijgbaarheid van verse vis en de extra moeite die gedaan moet worden om naar de visboer te gaan.

Smaak van gezinsleden

Wanneer één of meer gezinsleden niet van vis houdt c.q. houden, betekent dat er in het gezin slechts bij uitzondering vis gegeten wordt. Sommige respondenten geven dan aan dat zij daarom (voor zichzelf) gebakken vis kopen die alleen nog thuis opwarmen: 'dan heeft het huishouden tenminste niet te maken met de kook-/bakgeuren.

Graten/schoonmaken

Wanneer men de vis niet schoongemaakt koopt, moet men dit karwei zelf zien te klaren. Enerzijds vindt men dat een vervelend karwei, anderzijds is er ook onzekerheid over hoe de vis dan schoongemaakt moet worden.

Uiterlijk

Verschillende consumenten geven aan dat het uiterlijk van hele, rauwe vissen voor hen weinig aantrekkelijk is: men heeft vooral moeite met de ogen ('Dan ligt zo'n visje je daar aan te kijken ... brr!').

1.4 Voedingstrends

Tijdens de duo-interviews is nagegaan welke trends de respondenten in Nederland herkennen op voedingsgebied.

De trend van het moment is volgens de respondenten: *gemak*. 'Alles moet makkelijk en snel kunnen want iedereen heeft haast', zo wordt gesteld. Deze trend is onder meer herkenbaar in de populariteit van 'even iets halen' (fast food) of 'laten brengen' zoals Pizza, Chinees eten, sparerib enzovoorts. Door de komst van de magnetron is het mogelijk om zelf in zeer korte tijd een volledige maaltijd op tafel te zetten; verder verwijst men naar het grote en gevarieerde aanbod van kant-en-klaarmaaltijden, die bij de supermarkt in de koeling en de diepvries liggen. Ook zijn steeds meer verschillende soorten (mixen van) voorgesneden groenten te koop. De groeiende populariteit van 'snel-klaarvlees' zoals kipfilets wordt eveneens genoemd.

Een tweede grote trend is die van *gezondheid*. De respondenten verwijzen hierbij naar:

- vers;
- vitamines;
- weinig vet (light producten);
- de nieuwe 'gezonde' producten: Biogarde, Yakult, Fysiq, Calcium+.

Deze trend is in enige mate strijdig met de trend van 'gemak': 'Al die kant-en-klare spullen zijn natuurlijk wel minder gezond dan als je het zelf maakt, maar je kunt er nu eenmaal niet altijd de tijd voor nemen.'

Overigens blijken mannen gezondheid vooral in minder vet eten te vertalen en vrouwen in vitamines (groenten en fruit).

1.4.1 Betekenis voedingstrends voor vismarinades

Vismarinades worden gezien als gemakproducten en ook als gezonde producten waardoor ze in principe goed passen in de hierboven genoemde voedingstrends. De gemakstrend heeft echter vooral invloed op de warme maaltijd en in dit gebruikssegment hebben vismarinades een geringe positie. De meeste tussendoortjes en snacks worden beschouwd als convenience-producten.

1.4.2 Veranderingen in de eigen eetgewoonten

Een substantieel aantal respondenten geeft aan in de loop der tijd minder vlees te zijn gaan eten. Vlees wordt in het algemeen wel beschouwd als 'smaakmaker', maar vlees heeft een wat negatieve gezondheidsbeleving gekregen. Vlees vormt daardoor nog wel een vast onderdeel van de maaltijd, maar de hoeveelheid vlees is minder geworden.

Ook het gebruik van minder vet is een redelijk vaak genoemde verandering in de voedingsgewoonten.

2. Kwalitatief marktonderzoek Culi-fish

2.1 Wijzen van bereiding

Wanneer grote hoeveelheden gekookt worden of voldoende tijd aanwezig is, worden 'alternatieve' kookwijzen magnetron en wok minder gebruikt. Men kookt dan op meer traditionele wijze met 'pannen op het vuur'.

2.1.1 Magnetron

De meeste respondenten bezitten een magnetron. Deze wordt door allen gebruikt voor opwarmen en ontdooien. Enkele respondenten 'met kinderen' bereiden bij voorkeur vis in de magnetron. De meesten in deze groepen stellen dat voor het bereiden van voedsel de magnetron minder geschikt is; zij hebben 'het gevoel' dat het eindresultaat minder lekker is. De

magnetron lijkt een hulpmiddel te zijn en nauwelijks een eigen plaats binnen koken in te nemen: 'Ik denk altijd dat anderhalf uur in de oven lekkerder is dan tien minuten in de magnetron'; 'Met koken kom ik altijd terug op de basishulpmiddelen in de keuken. Ik heb veel apparaten, maar die gebruik ik niet altijd'.

In de groepen 'zonder kinderen' maken respondenten daarnaast een ander soort gebruik van de magnetron. Een paar respondenten 'doen er alles in'; de meeste bereiden er geen maaltijden in, maar hebben in hun repertoire snelle toepassingen en mogelijkheden uitgebreid: 'Spekjes op bakpapier'; 'Aardappel in de schil in de magnetron. En vlees eerst even garen en dan bakken'.

2.1.2 Wok

Niet alle respondenten bezitten een wok; sommigen roerbakken in een hapjes- of koekenpan. Over het gebruik van de wok laten allen zich enthousiast uit. De wok, en daarmee het roerbakken, verenigt een aantal positieve aspecten in zich, die raken aan alles wat men in koken belangrijk vindt en die ieder voor zich individueel kan invullen. De smaak, kleur, substantie en herkenbaarheid van de afzonderlijke componenten blijft behouden. Ook wordt nauwelijks vet of olie gebruikt (gezond, lijn), kan de eigen creativiteit voortdurend een bijdrage leveren en is afwisseling zonder veel moeite haalbaar: 'Je kan experimenteren en het smaakt nooit hetzelfde'; 'Ik hou vreselijk van mijn wok. Knapperig, snel'; 'Voorgesneden groente van AH. Beetje vlees, beetje rijst en klaar. En het is vers'.

2.2 Visie op en rol van vis

Alle respondenten houden van vis of staan daar niet afwijzend tegenover (selectie-eis!). De wijze waarop respondenten vis percipiëren wordt bij de meeste beïnvloed door het gevoel dat vis van oudsher weliswaar duidelijk aanwezig was binnen het eetpatroon, maar dat kennis over toepassing, bereidingswijze en combinatiemogelijkheden ontbreekt. In vergelijking met vlees noemt men vis 'moeilijk', maar ook apart.

Respondenten schrijven vis enerzijds een luxe, exclusieve of exotische uitstraling toe; de prijs van vis is daar onder andere debet aan. Anderzijds valt men bij het zelf bereiden vaak terug op standaard bereidingswijzen. De soorten die men niet 'aandurft' probeert men buitenshuis in restaurants: 'Vis koop je kant en klaar. En exclusieve vis eet je in een restaurant. Dat doe je niet zelf'; 'En van dure vis weet ik niet hoe ik het moet maken. Dat wil ik niet gewoon bakken, maar wat dan wel dat weet ik niet. Dus haal ik alleen zalmoot rauw, want dat is snel om en om'.

2.3 Koken met vis

De duidelijk herkenbare smaak en geur van vis noden volgens respondenten nauwelijks tot het gevoel van makkelijk combineren of een terloops of spontaan klaarmaken. Ook het feit dat vis minder algemeen geaccepteerd is dan vlees, leidt tot niet aanschaffen: 'Je moet wel trek hebben in vis'; 'Vis heeft een constante smaak'.

Voor veel respondenten heeft vis in het algemeen een convenience uitstraling. Dat wat men kent, kan zonder veel inspanning gegeten worden: 'Ik bak de ene zaterdag eieren; de andere keer haal ik een harinkje of gebakken vis'; 'Ik neem altijd de makkelijkste soorten'.

2.4 Aankopen van vis

De meeste kopen en bereiden ongeveer éénmaal per week vis. De overige dagen wordt vlees of kip gegeten.

Aan de versheid van vis schenken respondenten veel aandacht. Men stelt dat verse vis duidelijk herkenbaar ruikt, maar nooit stinkt. Vis die niet (dag)vers is, is volgens hen makkelijk herkenbaar aan de veranderende geur. De kwetsbaarheid van vis, in die zin dat deze makkelijk bederft, leidt bij de meesten tot het aanschaffen ervan in de vertrouwde, gespecialiseerde winkels: 'Absoluut de visboer.'

Enkele ouder respondenten memoreren de aanwezigheid van verse vis bij Albert Heijn. Het voorverpakte vindt men minder appetijtelijk en duur ogen. Bij aanbiedingen lijkt het aantrekkelijk. De naam Albert Heijn lijkt wel een garantie voor versheid in te houden: 'De mosselen zijn er goedkoop. Waarom niet bij AH. Dagelijks vers, net als bij de vishandel.'

2.5 Kant-en-klaargerechten en maaltijdcomponenten

Duidelijk wordt een onderscheid gemaakt in volledige kant-en-klaargerechten en maaltijdcomponenten.

Kant-en-klaargerechten

Wanneer kant-en-klaargerechten aan de orde komen, laten alle respondenten zich lovend uit over de diepvriesvisgerechten van Iglo: 'Viscuisine is lekker.'

Maaltijdcomponenten

Het bestaan van veel uiteenlopende voorgewassen, -gesneden, -gekookte en -bereide onderdelen van een mogelijke maaltijd, maken volgens veel respondenten snel en smakelijk koken haalbaar. Deze mogelijkheid weerhoudt sommigen van de aanschaf van kant-en-klaarmaaltijden. Zij beschouwen het zelf toevoegen van 'iets', het mengen en combineren als mogelijkheid om eigen accenten aan te brengen die leiden tot een smakelijk resultaat: 'Die pakken waar je zelf nog een beetje aan moet werken, zijn meestal beter dan die voorgemaakte dingen van AH.'

2.6 Koeling versus diepvries

Respondenten maken een duidelijk onderscheid tussen koeling en vriesvak. Opgemerkt dient te worden dat in het bespreken erover, beide benamingen door elkaar worden gebruikt voor 'diepvries': 'De koeling is niet bevroren bij mij.'

Diepvries

Producten uit de diepvries worden ervaren als 'vers', maar 'minder vers' dan producten uit de koeling. Het feit dat deze producten over een langere periode bewaard kunnen worden, speelt hierin waarschijnlijk een rol. Gemaksaspect hierbij is dat een einddatum nauwelijks een rol speelt. Respondenten kopen diepvriesproducten vaak als reserve of als voorraad: 'Koeling is meteen gebruiken. Diepvries is bewaren.'

Koeling

Respondenten stellen dat de koeling dient om bederfelijke producten een relatief korte tijd goed te houden. Producten uit de koeling moeten volgens hen snel gebruikt worden en worden meestal vanuit een vooropgezet plan gekocht; men weet wat men op korte termijn gaat koken. Het betreft altijd verse producten, vaak in gesealde verpakking, die geen voorbewerking meer nodig hebben om gebruikt te worden: 'Vanuit de koeling in de pan.'

Producten uit de koeling zijn volgens respondenten 'echt vers', waardoor altijd gekeken wordt naar de houdbaarheidsdatum: 'De koeling is vers, dus bederfelijk. Let ik eerder op de einddatum.'

Alle respondenten constateren een uitbreiding van het aantal koelverse producten. Een uitbreiding van het aantal koelschappen is hiervan het resultaat. Respondenten merken op dat de koeling in supermarkten verspreid door de winkel staat.

Eisen die respondenten aan producten uit de koeling stellen, is een frisse/verse, gezellige, enigszins luxe kwaliteitsuitstraling. Het voorbewerkte is in de ogen van respondenten iets extra's, dat zij graag letterlijk terugzien.

2.7 Merken

Respondenten noemen allen spontaan het merk Iglo als dé afzender van diepvriesproducten. Het noemen van merken in de koeling lijkt geen vanzelfsprekend gegeven. Desgevraagd noemt men AH-huismerk, Celavita (aardappels), Aviko (aardappels), Buitoni (pasta) en een 'Oosters merk': 'AH is het best gesorteerd in de koeling.'

Bijlage 10 Aanvraagformulier

De verzamelde productidee die uit de brainstormsessies naar voren zijn gekomen en die kansrijk leken werden globaal beschreven op een hiervoor speciaal ontworpen aanvraagformulier. Het aanvraagformulier werd ingediend bij de stuurgroep en deze beoordeelde de aanvraag. Bij goedkeuring kon het concept doorgaan naar fase 3 waarin het verder uitgewerkt en getoetst werd.

Aanvraagformulier Productontwikkeling (PO) of Productaanpassing (PA)

AANVRAAG PO/PA		Datum:
Algemene gegevens		
Initiatiefnemer aanvraag		
Akkoord namens afdeling (werkgroep) marketing		
Productontwikkeling of Productaanpassing		
Voorlopige projectnaam		
Omschrijving concept of product-(groep)		
Mogelijke verpakking		
Aanleiding/achtergrond initiatief	<ul style="list-style-type: none"> - vragen van klanten - idee opgedaan uit vakbladen, beurzen enzovoort - marktonderzoek overig, namelijk 	
Aanvraag past in breder/bestaand Concept		
Afgestemd met andere afdelingen/ Kanalen		
Conceptbeschrijving (globaal)		
Doelgroep		
Gebruiksmoment		
USP		
Marktdefiniëring		
Trends		

Bijlage 11 Projectvoorstel

Alle goedgekeurde aanvragen werden uitgewerkt in een projectvoorstel. Een projectvoorstel bestond uit een conceptbeschrijving, de resultaten van de MABA-analyse, een globale kostenbegroting, een ruwe tijdsplanning en de verwachte kansen, bedreigingen en eventuele knelpunten. Het projectvoorstel werd ingeleverd bij de stuurgroep en bij goedkeuring door de stuurgroep kon het projectvoorstel doorgaan naar z'n volgende fase; fase 4, het opstellen van de specificaties.

Projectvoorstel PO/PA		Datum:
Algemene gegevens		
(voorlopige) Projectnaam		
Productontwikkeling of productaanpassing		
Voorstel startdatum project		
Verwachte introductiedatum		
Projectcoördinator		
Werkgroepleden (kern)		
Werkgroepleden (ad-hoc)		

Projectvoorstel PO/PA		Datum:
Uitgewerkte conceptbeschrijving		
Naam concept/korte typering		
Doelgroep		
Gebruiksmoment		
USP		
Marktdefiniëring		
Trends: - consument - retailer		
Positionering/prijsniveau		
Verpakking		

Projectvoorstel PO/PA		Datum:
Analyse Marktaantrekkelijkheid		Score
Marktgrootte		
Marktgroei		
Marktaandeel		
Mate van concurrentie/ onderscheidenheid		
Aansluiting op consumenteneisen en - behoeftes		
Aansluiting op retailsisen en -wensen		
Totaalscore		
Analyse Bedrijfsaantrekkelijkheid		Score
Verticale integratie dreiging in de keten		
Mate van waardetoevoeging		
Terugverdiertijd		
Snelheid van invoeren		
Passendheid bij organisatie		
Totaalscore		

Projectvoorstel PO/PA		Datum:
Grove begroting		
Projectkosten - Mensuren - Intern onderzoek - Externe onderzoeken - Introductie		
Investerings (middelen)		
Totaal		
Globale Projectplanning		
Voorstel startdatum project		
Verwachte introductiedatum		
Planning go/no-go momenten - go/no-go 1 - go/no-go 2 - go/no-go 3 - go/no-go 4		
Capaciteitsplanning - intern onderzoek - externe onderzoeken - operationalisering		
Conclusies		
Kansen		
Bedreigingen		
Te verwachten knelpunten		

Bijlage 12 Voortgangsverslag

Voor het evalueren en toetsen van het concept op interne haalbaarheid is gebruik gemaakt van het voortgangsverslag en de daarbij behorende checklist. Er was zowel een checklist voor fase 4 als fase 5 opgesteld. Na invulling zijn deze ingeleverd bij de stuurgroep en bij goedkeuring kon men doorgaan naar de volgende fase.

Voortgangsverslag PO/PA		Datum:
Projectnaam		
Projectnummer		
Projectcoördinator		
Startdatum project		
Verwachte introductiedatum		
Fase		
Resultaten en voortgang afgelopen periode (laatste checklist bijvoegen)		
Gesignaleerde knelpunten		
Voorgestelde activiteiten voor de komende periode		
Verloop begroting		
Verloop planning		

Checklist Fase 4

Checklist PO/PA		Projectnummer:	
Wat	Details/Opmmerkingen	Wie	Wanneer
<i>Fase 4: Opstellen specificaties</i>			
Mogelijkheden receptuur			
- soort grondstoffen/halffabrikaten			
- soort hulpstoffen			
Mogelijkheden verpakking			
- soort (om)verpakking			
- soort etiket (maten, machine, diepvriesbestendig)			
Mogelijkheden productie, opslag, transport			
- methode			
- locatie			
- faciliteiten			
- capaciteiten			
- investeringen			
In kaart brengen consequenties van verschillende mogelijkheden (onder andere. investeringsscenario's)			
Keuze recepturen voor ontwikkeling prototype(n) op labschaal			
Keuze recepturen en evt. verpakking voor proefproductie(s)			
Evt. (laten) uitvoeren extra onderzoeken (verpakkingen, productiemethoden)			
Beschrijven proces en product			

Checklist Fase 5

Checklist PO/PA		Projectnummer:	
Wat	Details/Opmerkingen	Wie	Wanneer
<i>Fase 5: Maken prototypen en marketingplan</i>			
Ontwikkeling prototype(n) op labschaal			
Uitvoeren proefproductie(s)			
Testen prototypes (labschaal en/of proefproductie)			
- (logistieke) houdbaarheid			
- eigenschappen (smaak, geur, uiterlijk)			
- voedingswaarde			
- chemische analyses			
- bacteriologie/ productveiligheid			
Opzetten verkoop- en introductieplan			
Ontwerpen verpakking laten maken			
Voorbereiden communicatie en PR rond introductie			
Definitieve keuzen maken			
- keuze te introduceren recepturen			
- keuze te gebruiken verpakking(en)			
- vaststellen opdruk verpakking en etiket			
- keuze verpakkingseenheid (afmetingen, gewicht, volume)			
- keuze uitlevermethodiek			
Evt. voorbereiden, uitvoeren en evalueren testmarkt			
Uitvoeren investeringen, realiseren productiemogelijkheden			
Benaderen afnemers			
Invulling inkoop			
- selectie leveranciers			
- vaststellen inkoophoeveelheden			
- opstellen inkoopplanning			
Invulling Planning			
- productie op voorraad/ op order			
- orders per week, min. Bestelgrootte			
- seriegroottes, min. Voorraadniveau			
- artikelnummers en barcodes (invoer MRP)			
- UAC code			

Vervolg checklist Fase 5

Wat	Details/Opmmerkingen	Wie	Wanneer
Invulling logistiek			
- condities aanvoer grondstoffen enzovoort.			
- condities opslag			
- uitlevertijden			
- palletsering (hoogte, gewicht, volume, stapeling)			
Invulling Productie			
- condities productie			
Invulling Kwaliteit			
- specificaties producten en processen			
- keuringsplannen			
- HACCP -eisen			
Organisatie en communicatie			
- personele organisatie productie, logistiek, distributie			
- informatievoorziening betrokkenen			
- opleiding personeel			
Realiseren van de distributie			

Bijlage 13 MABA-analyse

De MABA-analyse is een hulpmiddel dat binnen dit project is gehanteerd om een waardeoordeel te kunnen vormen over de verschillende concepten. De gebruikte criteria worden in deze bijlage nader toegelicht.

Toelichting op de criteria gebruikt voor de beoordeling van de marktaantrekkelijkheid (MA) van het concept:

1. *Marktgrootte*

Vooraf dient per concept de markt duidelijk gedefinieerd te worden.

De marktwaarde is aangeduid in leverancierswaarde per jaar na één jaar.

Hierbij dient aangegeven te worden op welke wijze de marktgrootte is geschat, eventueel meerdere scenario's aangeven.

De (geschatte) marktgrootte in miljoenen, $\leq 0,5$ m (1), 0,5-1,5m (2), 1,5-2,5m (3), 2,5-3,5m (4), 3,5-5m (5), 5-6,5m (6), 6,5-8m (7), 8-10m (8), 10-12,5m (9), $> 12,5$ m (10).

2. *Marktgroei*

In welke mate is de gedefinieerde markt een groeimarkt? (groei per jaar)

dalend (1), stabiel 0% (2), 0-1% (3), 1-2,5% (4), 2,5-4% (5), 4-6% (6), 6-9% (7), 9-12% (8), 12-15% (9), $> 15\%$ (10).

Indien geen betrouwbare cijfers voorhanden zijn, bijv. omdat het concept zeer vernieuwend is, kan de volgende werkwijze gevolgd worden:

- in welke mate is de gedefinieerde markt een groeimarkt? Uitsplitsen in groei totale concept en invulling vis binnen dat concept. Dus er wordt twee keer een kwalitatieve waardering gegeven op een 5-puntsschaal. Deze twee getallen opgeteld vormt de totale waardering. Evt. aannames vastleggen.

3. *Marktaandeel*

Hoe groot is het aandeel dat het concept in de totale markt zou kunnen inkomen? (in miljoenen leverancierswaarde).

0,3m (1), 0,3-0,6m (2), 0,6-1m (3), 1-1,5m (4), 1,5-2m (5), 2-2,5m (6), 2,5-3m (7), 3-3,5m (8), 3,5-4m (9), > 4 m (10)

Welke uitgangspunten zijn hierbij gehanteerd?

4. *Mate van concurrentie/ onderscheidenheid*

Is het concept, ook in de toekomst, in voldoende mate onderscheidend ten opzichte van de (potentiële) concurrentie? De levenscyclusverwachting speelt hier een rol. Hoe hoger de mate van onderscheidenheid, hoe hoger de score. Zie hieronder voor een overzicht van de aandachtspunten. Per aandachtspunt waaraan is voldaan loopt de score met 1 of 2 punten terug, afhankelijk van de mate waaraan aan het aandachtspunt is voldaan.

Aandachtspunten voor de mate van onderscheidenheid van het concept:

- bestaat een dergelijk concept/product al met een landelijke positie;
 - bestaat een dergelijk concept/product al met een marginale positie;
 - kan een dergelijk concept/product nagemaakt worden door andere sectoren;
 - kan een dergelijk concept/product nagemaakt worden door de vissector;
 - bestaat het concept al in een ander segment binnen het levensmiddelenkanaal (DKW of diepvries)?
5. *Aansluiting op consumenteneisen en -behoeftes*
- gemak, bereiding + verpakking;
 - variatie;
 - eenvoudig te combineren;
 - gebruikswijze direct duidelijk;
 - ' dicht bij huis';
 - zekerheid, kwaliteitsgarantie, verantwoord (gezond, vers) vanuit perceptie consument
 - niet een solitair product;
 - verkrijgbaarheid;
 - iets nieuws met meerwaarde ten opzichte van bestaande producten;
 - niet te vissig.

Als aan alle eisen is voldaan, is de score 10. Per eis waaraan niet voldaan is, loopt de score met een punt terug.

6. *Aansluiting op retaileisen*

- bestaande leverancier;
- extra marge, niet kanabiliserend;
- aansluiting op logistieke eisen;
- toegevoegde waarde voor de formule;
- t.h.t. (houdbaarheidstermijn);
- marktvergroterend;
- goede omzetsnelheid;
- aansluiten bij een trend.

Als aan eisen is voldaan, is de score 10. Per eis waaraan niet voldaan is, loopt de score met een punt terug.

Toelichting op de criteria gebruikt voor de beoordeling van de bedrijfsaantrekkelijkheid (BA) van het concept:

1. *Verticale integratie dreiging in de keten*

Risico dat een afnemer een huismerk vraagt of een (grondstof)leverancier zelf de markt rechtstreeks wil bewerken. Hoe hoger de score, hoe geringer het risico van verticale integratie.

2. *Mate van waardetoevoeging (brutomarge)*

De brutomarge op een concept dat veel waardetoevoeging van Ouwehand vereist is hoger dan die op een handelsgoed.

(Verkoopprijs-Inkoopprijs)/Verkoopprijs.

3. *Vereist kennis en technologieniveau*
De score is hoger naarmate het vereiste niveau toeneemt.
4. *Schaalvoordelen Ouwehand ten aanzien van technologische kennis en investering*
Indien voor een concept de bestaande productiefaciliteiten beter te benutten zijn, is de score hoog. Indien de vereiste productiefaciliteiten niet aanwezig zijn en fors geïnvesteerd moet worden, is de score laag.
5. *Schaalvoordelen Ouwehand ten aanzien van marketing/merk/verkoopsysteem*
Een concept dat niet geschikt is om onder het Ouwehand merk te introduceren of grote aanpassingen vereist in het huidige marketing- en verkoopsysteem, heeft een lage score.
6. *Terugverdientijd (totale investering: slaagkans * jaarlijkse brutomarge)*
Hoe korter de terugverdientijd, hoe hoger de score.
7. *Passendheid bij Ouwehand organisatie*
Een concept dat aansluit op de huidige Ouwehand- cultuur, -doelen en -missie, heeft een hoge score.

Randvoorwaarden voor nieuwe productontwikkeling

- zeer lekker;
- goede kwaliteit/prijsverhouding;
- voor consument en retailer acceptabele verpakking (bijvoorbeeld voorverpakte verse producten).

Randvoorwaarden voor introductie bij retailer

- foldervergoeding/advertentiebijdragen;
- passend moment van introductie;
- speciale introductiekorting;
- marge op concept in verhouding tot gemiddelde marge van het assortiment, rekening houdend met bonus;
- ondersteuning ook na introductie.

Bijlage 14 Conceptbeschrijving

Onderstaande conceptbeschrijving van het roerbakconcept is destijds als projectvoorstel ingediend bij de stuurgroep.

Projectvoorstel PO/PA		Datum:
Uitgewerkte conceptbeschrijving		
Naam concept/ korte typering	Vis-groente-mengsel met saus voor roerbak-bereiding Maaltijdcomponent te combineren met pasta, rijst, aardappelen, stokbrood	
Doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> -Huishoudens van 2 of meer personen -leeftijd: 20 t/m 35 jaar en 55+ -aandacht voor gezonde en verantwoorde voeding -interesse in koken 	
Gebruiksmoment	Primair: hoofdmaaltijd Eventueel ook als warme snack	
USP	Het probleemoplossend concept voor een culinaire toepassing van vis bij de warme maaltijd <ul style="list-style-type: none"> -combinaties zijn al gemaakt -eenvoudige bereiding -uniek technologisch procédé 	
Marktdefiniëring	Koelverse maaltijdcomponent, waaraan uitsluitend een koolhydratenbron (pasta of iets dergelijks) hoeft te worden toegevoegd ter verkrijging van een volledige hoofdmaaltijd	
Trends: - consument - retailer	Consument: - roerbakken - groeiende belangstelling voor vis - bereidingsgemak, met toch een eigen 'touch' - variatie Retailer: - zoekt invulling voor vis in koelvers - kan met roerbakproducten versafdelingen extra promoten	
Positionering/prijsniveau	<ul style="list-style-type: none"> - bijzondere complete maaltijdcomponent - premium price, premium brand - koelvers - propositie: 'heel lekker, toch gemakkelijk - van Ouwehand dus topkwaliteit - consumentenprijs f 7,- tot f 8,- per tweepersoonsverpakking 	
Verpakking	<ul style="list-style-type: none"> - lichtblauw kunststofschaaltje ('dyno') voorzien van eenvoudig te verwijderen folie - tweepersoonsverpakking - omverpakking: 2 tot 4 eenheden 	