

A stylized illustration on a red background. A large, dark grey fish is shown in profile, facing right. A bright green, semi-transparent shape, resembling a laptop or a computer screen, is overlaid on the fish. The fish's eye is a simple red circle with a black dot. The fish's mouth is open, showing red lines. The green shape has a white area at the bottom right, which contains the text and logo. The overall style is graphic and modern.

Noordzeevissers verkopen hun vis zelf via internet

VersvandeVisser.nl

Maart 2013



Noordzeevissers verkopen hun vis zelf via internet VersvandeVisser.nl

Dit rapport is in opdracht van InnovatieNetwerk opgesteld door:
Henk van Eijk en Roy Wubben, Kenlog BV

Eindredactie:
Kees Taal, LEI Wageningen UR

Projectleider InnovatieNetwerk:
Ir. J.L. Landstra

Dit rapport is opgesteld in het kader van het thema 'Noordzeeverij', concept
'Neusje van de zalm'.



Postbus 19197
3501 DD Utrecht
tel.: 070 378 56 53

www.innovatienetwerk.org

Het ministerie van EL&I nam het initiatief tot en financiert InnovatieNetwerk.

ISBN: 978 – 90 – 5059 – 502 – 5

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 13.2.318, Utrecht, maart 2013.

Voorwoord

Een van de langetermijnambities van het Visserij Innovatie Platform (2007-2011) was “Het Neusje van de Zalm”. Deze ambitie is nog steeds onderdeel van de inzet van InnovatieNetwerk op visserijgebied. Het gaat daarbij om een aanzienlijke toename van de toegevoegde waarde in de visserijketen die tot uiting komt in de prijzen van vis, ook voor de visser. Dit vereist uitgekende marketingconcepten en voortdurende investering in productinnovatie. Cruciaal element daarbij is een goede organisatie van de afzetketen, met een sterke positie van de visser. De visser moet meer zijn dan louter een leverancier van grondstoffen.

Dat is juist waar de webmarket “VersvandeVisser.nl” zich op richt: een nieuwe ketenaanpak met inschakeling van sociale netwerken, en daarmee directe interactie tussen visser en consument. Essentieel is dat de visser bij dit afzetkanaal zelf de regie heeft, zodat een groter deel van de toegevoegde waarde in de keten aan hem ten goede kan komen. Maar minstens even belangrijk is dat de visser zo ook een beter beeld krijgt van de wensen van de consument, zodat hij die kan meenemen in zijn bedrijfsvoering.

Deelname aan zo’n webmarket vraagt een aantal activiteiten van de visser die hij moet uitvoeren naast de visserij, terwijl dat op zich al een fikse dagtaak is. Daarom is het van belang dat de visserman een duidelijk beeld heeft van wat hij moet investeren in tijd en geld, en wat hij ervoor kan terugkrijgen.

Kenlog B.V. heeft ervaring met het opzetten van zo’n webmarket. Daarom heeft InnovatieNetwerk dit bedrijf gevraagd uit te zoeken wat de kosten en potentiële opbrengsten voor de visserman zijn, en dit te verwerken in een businessmodel. Vervolgens heeft Kees Taal de rapportage bewerkt tot een InnovatieNetwerk-publicatie.

Om een goed beeld te kunnen schetsen, heeft Kenlog voor de formulering van het businessmodel contact gelegd met vissers en mogelijke ketenpartners. Gedurende dit proces zijn een tiental vissers, de visafslag Scheveningen en de visserij- en marketingorganisatie Ekofish Group met Kenlog, en ondersteund door LEI Wageningen UR, gaan werken aan een “VersvandeVisser.nl”-pilot voor de regio Scheveningen. Hiervoor is inmiddels subsidie verkregen vanuit het Europees Visserij Fonds.

Wij hopen dat dit rapport de visserijsector zal inspireren tot vergelijkbare initiatieven. Waarde toevoegen aan een prima product en daar ook mede de vruchten van plukken, daar gaat het om!

Alle geïnterviewde personen worden bedankt voor hun medewerking, evenals de heer S. van Middendorp van de firma Coena BV, voor het opstellen van het ValueNetwork, een configuratie van het waardenetwerk van samenwerkende vissers.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1

1. Inleiding

5

- 1.1 Management- en businessmodel
- 1.2 Leeswijzer

5
6

2. Aanvoer en opbrengst verse Noordzeevis en visserijvloot

9

- 2.1 Aanvoer en opbrengst van verse vis en garnalen
- 2.2 Omvang van de Nederlandse vissersvloot

9
10

3. Vermarkten van vers aangevoerde Noordzeevis

13

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Recente historie in het vermarkten van vis
- 3.3 Omzet en prijs verse Noordzeevis
- 3.4 Vraag naar verse vis
- 3.5 Toekomstig(e) marktmodel en organisatie

13
14
15
16
17

4. Verkoop van vers aangevoerde Noordzeevis via internet

19

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Businessmodel Canvas

19
19

5. Conclusies

39

Bijlage I: Voorbeeldberekening traditionele verkoop en webmarkt

43

Bijlage 2: Voorbeeldscenario's en kosten	47
Bijlage 3: Prognoses en terugverdienperiode	53
Bijlage 4: Opbouw versplatform	59
Bijlage 5: De visketen	61
Bijlage 6: Kenmerken Nederlandse visverwerking, handel en consumptie	63
Literatuur	65
Summary	69

Samenvatting

Belangrijkste uitkomsten

Vissers kunnen via internet, met een eigen ‘webmarket’, een aanzienlijk hogere omzet en een hogere marge per kilogram vis realiseren in vergelijking met de bestaande verkoopmethode via de visafslag. Met deze nieuwe afzetmogelijkheid in de keten voeren de vissers zelf de regie. De directe relatie met de klant die zo wordt gecreëerd, stelt de visser in staat om meer klantgericht te gaan opereren.

Voor de regio Zuid-Holland West wordt geschat dat in het eerste jaar een markt kan worden bediend met een omzet van bijna een miljoen euro. De helft van dat bedrag kan via de consumentenmarkt en een even groot bedrag kan via de zakelijke markt worden gerealiseerd. Het marktpotentieel voor de webmarket op termijn wordt geschat op een omzet van rond 13 miljoen euro, dat is ongeveer de helft van de totale markt in deze regio.

Vissers zullen zelf wel eerst in deze marktinnovatie moeten investeren. In dit rapport zijn vier scenario’s uitgewerkt waar vissers mee aan de slag kunnen: het aangaan van een eigen webmarket, een abonnementmodel, een model om als groep deel te nemen en een scenario om individueel als ondernemer deel te nemen aan een webmarket. Voor alle vier scenario’s zijn daarvoor investeringen, organisatie- en marketingkosten doorerekend, waarbij samenwerking met een organisatie als VersvandeKweker.nl veel voordelen lijkt op te leveren. Om maximaal rendement te kunnen halen uit de investering zullen vissers niet alleen moeten samenwerken met partijen in de visketen, maar ook met leveranciers van andere versproducten uit de land- en tuinbouwsector.

De in dit rapport kort uitgewerkte businesscase, webmarket “VersvandeVisser.nl”, verschaft Nederlandse Noordzeevissers inzicht

in de rollen, kosten en opbrengsten per ketenschakel. Hiermee is inzichtelijk gemaakt waar mogelijkheden voor vissers liggen om zelf binnen de keten een grotere rol te spelen in het vermarkten van duurzaam gevangen vis, waardoor betere opbrengsten kunnen worden gerealiseerd. Door aan te sluiten op een al opgezette webmarkettool, 'VersvandeKweker.nl', zou in samenwerking met de visafslag in Scheveningen (UFA, United Fish Auctions) en andere partijen, een pilot moeten worden gestart om rechtstreeks (via internet) verse vis en garnalen aan consumenten en zakelijke klanten te verkopen.

Het afzetgebied dat via VersvandeVisser.nl kan worden bediend, is in principe heel Nederland, en misschien zelfs ook nog wel net over de grens, maar in eerste instantie moet worden gefocust op de afzet in de provincie Zuid-Holland regio West. Uitgangspunt is om platvis, rondvis en garnalen te verkopen. De visafslag kan zijn faciliterende functie behouden en borg staan voor uitwisseling van informatie. Via de visafslagorganisatie kunnen tevens nieuwe activiteiten worden ontwikkeld, zoals vis (vacuüm) verpakken, orders opnemen en vis transport-klaar zetten. Visspecialisten of bezorgdiensten kunnen eventueel functioneren als afhaalcentra of bezorgers (logistiek naar de consument toe).

Met VersvandeVisser.nl wordt zo een nieuw, extra afzetkanaal benut zonder de bestaande kanalen te vervangen. Binnen het nieuw te ontwikkelen marktkanaal zullen groothandelaren en visverwerkers een andere of geen rol hebben. Vissers ondernemen in principe de nodige acties zoals uiteraard het vangen, strippen en koelen van vis, maar ook (eventueel) het sorteren, wegen, fileren, verpakken, vriezen, vervoeren en verder afhandelen van de vis. Via de beoogde webmarkt en met behulp van sociale media kunnen consumenten en zakelijke klanten direct communiceren met de vissers, en andersom. Vissers geven informatie over de vers gevangen Noordzeevis en consumenten en zakelijke klanten geven belangrijke informatie over de vraagkant.

Belangrijk is dat visserijondernemers van een aanbod- naar een vraaggestuurde visserij overstappen. Verschillende klantsegmenten bieden "nieuwe" kansen voor het creëren van toegevoegde waarde en verschillende relaties vragen om andere vormen van onderhoud en bediening.

Methode

In deze korte studie is gekeken naar de mogelijkheden voor een alternatief marktmodel voor Noordzeevissers (de primaire aanvoersektor) om in de toekomst meer toegevoegde waarde te kunnen creëren. Met behulp van beschikbare literatuur en digitale bronnen is globaal in kaart gebracht hoe de afzet van visserijproducten in de visketen op dit moment is georganiseerd en waar de toegevoegde waarde en de marges per ketenschakel worden gerealiseerd.

Er is gekeken naar afzetkenmerken van de visserijsector en er zijn zes stakeholders uit de sector geïnterviewd. Dit heeft inzicht gegeven in de (huidige) knelpunten en wensen in de visserijsector met betrekking tot afzet en prijsvorming. Tijdens een expertmeeting is aanvullende informatie vergaard. Er is gebruik gemaakt van gegevens van Gfk en van LEI Wageningen UR. Aan de hand van het Business Model Canvas

en met behulp van een recent ontwikkeld model voor de Tuinbouwsector, genoemd 'VersvandeKweker.nl' is in dit rapport een relatief nieuw, toekomstig verdienmodel voor verse vis opgesteld: 'VersvandeVisser.nl'.

1. Inleiding

1.1 Management- en businessmodel

Ondernemers in de visserijsector hebben behoefte aan informatie over hun rol in de keten en over mogelijkheden met betrekking tot marges (het toevoegen van waarde binnen de visketen). In een door internet gedomineerde wereld zijn nieuwe management- en businessmodellen beschikbaar die ook voor de visserijsector interessant kunnen zijn. Een nieuw businessmodel kan voor de visserijsector tot nieuwe mogelijkheden in de markt leiden, met gebruikmaking van technieken die voorheen niet beschikbaar waren.

In dit rapport is met behulp van het Business Model Canvas (Osterwalder en Peigneur, 2009), globaal in beeld gebracht waar mogelijkheden voor vissers liggen om met behulp van internet een hogere opbrengst voor verse vis te realiseren. Het Business Model Canvas (BMC) is een dynamisch, eenvoudig, krachtig en eigentijds middel waarmee zichtbaar kan worden gemaakt welke rol verschillende organisaties en partijen binnen de keten spelen en hoe rollen zich tot elkaar verhouden. In dit rapport is een BMC voor de toekomstige visketen uitgewerkt en wordt uitleg gegeven over hoe met behulp van negen dynamisch gerelateerde bouwstenen tot een nieuw ketenmodel kan worden gekomen.

Eerst is basisinformatie over het begin van de keten verzameld, de primaire productie. Globale informatie over de aanvoer en opbreng-

sten van vis en garnalen, de omvang van de zeevisserijvloot en van de gemiddelde visprijs in de markt. Er is inzicht verkregen in de rol van ketenspelers en in kosten en opbrengsten van het huidige marktmodel. Deze informatie is cruciaal omdat zo alternatieve marktmogelijkheden kunnen worden beoordeeld en ontwikkeld.

Met de binnen dit onderzoek opgedane informatie is een webmarktmodel ontwikkeld dat de benaming *VersvandeVisser.nl* heeft gekregen. Met behulp van deze webmarkttool lijken er goede mogelijkheden voor vissers om meer marge te genereren.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 vat kort recente gegevens samen over aanvoer en opbrengst van Noordzeevis en van de Nederlandse vissersvloot. Hoofdstuk 3 geeft een korte beschrijving van de situatie met betrekking tot het vermarkten van verse Noordzeevis in Nederland, en Hoofdstuk 4 zet met behulp van het Business Model Canvas uiteen welke nieuwe mogelijkheid er globaal voor vissers is om zelf hun vers aangevoerde vis via internet te verkopen tegen een betere prijs. Hoofdstuk 5 presenteert de belangrijkste conclusies.

2. Aanvoer en opbrengst verse Noordzeevis en visserijvloot

2.1 Aanvoer en opbrengst van verse vis en garnalen

Deze paragraaf geeft een korte beschrijving van de aanvoer van verse vis en de primaire opbrengst daarvan in Nederland. Het betreft de aanvoer door de (professionele) zeevisserij op commerciële vissoorten voor menselijke consumptie.

Verse vis en garnalen worden aangevoerd en verhandeld op twaalf locaties in Nederland. Ongeveer 75% van de opbrengst wordt gerealiseerd door visserijbedrijven onder Nederlandse vlag, de overige 25% door (veelal Nederlandse) bedrijven met schepen onder buitenlandse vlag.

Tabel 1 geeft een indicatie van het gemiddelde aanvoervolume en van de gemiddelde opbrengst van de belangrijkste verse vissoorten en garnalen over de afgelopen twee jaren op afslagen in Nederland.

*Tabel 1:
Indicatie gemiddelde aanvoer en opbrengst van verse vis en garnalen op visafslagen in Nederland 2011-2012.*

Vissoort	Volume (x 1 miljoen kg)	Opbrengst (x 1 miljoen euro)
Tong	10	100
Schol	45	70
Kabeljauw en wijting	6	15
Overige vis	25	70
Garnalen	14	45
Totaal	100	300
Waarvan Scheveningen	5,5	22
In % van totaal	5,5%	7,3%

Bron: Bedrijveninformatienet van het LEI

2.2 Omvang van de Nederlandse vissersvloot

Tabel 2 geeft een indicatie van de Nederlandse zeevisserijvloot. Die bestaat uit drie onderdelen: de grote zeevisserij (trawlers met een lengte van 55-140 meter), de kottervisserij (schepen met een lengte van 18-42 meter) en de overige kleine zeevisserij (met vaartuigen tot ongeveer 18 meter).

Het totaal aantal schepen in de zee- en kustvisserijvloot bestond in het jaar 2012 uit ongeveer 500 schepen, en het aantal opvarenden bedroeg iets meer dan 1.800 mensen.

*Tabel 2:
Indicatie actieve vloot en aantal opvarenden van de Nederlandse zee- en kustvisserij in 2012. Bron: Bedrijveninformatienet van het LEI.*

Sectoren	Aantal vaartuigen	Opvarenden (in fte)
Kottervisserij	300	1.200
Overige kleine zeevisserij	188	120
Grote zeevisserij	12	500
Totaal zeevisserij	500	1.820

Bron: Bedrijveninformatienet van het LEI.

De kottervisserij betreft de visserij op de Noordzee met het scheepsmodel 'kotter'. De schepen zijn in het algemeen eigendom van gezinnen of families waarvan leden zelf vaak als schipper-eigenaar, of als opvarende, meevaren. De kottervloot vist hoofdzakelijk op demersale vissoorten die op of vlak boven de zeebodem verblijven of zwemmen,

zoals tong, schol, schar, tarbot en griet (platvis), garnalen (schaaldieren), maar ook langoustine, mul, poon en rondvissoorten zoals kabeljauw en wijting. De vis wordt direct na de vangst gestript (van ingewanden ontdaan), gespoeld en gekoeld met ijs. De vis wordt vers in kisten van 20-40 kilo in een visruim bewaard, op een temperatuur van iets boven 0 graden Celsius. De visreizen variëren globaal tussen de een en vier dagen. De kleinere schepen van dit onderdeel van de vloot (schepen tot 24 meter) voeren de verse vangst vaak al binnen een of twee dagen aan. De meeste vis en garnalen wordt in principe via een visafslag verkocht.

De overige kleine zeevisserijvloot bestaat uit een aantal schepen dat seizoensmatig dicht bij de Nederlandse kust vist. Tong, tarbot, schar, kabeljauw en zeebaars zijn de belangrijkste doelsoorten en sommige vissers in de Oosterschelde en Zeeuwse Delta vangen ook kreeft en paling. Dit onderdeel van de vloot bestaat uit relatief kleine vaartuigen die dag- of nachtreizen maken en vooral in de zomermaanden vissen. Afhankelijk van de weersgesteldheid komen de schepen meerdere malen per week de haven weer binnen om de vis te verkopen, in principe via een visafslag.

De grote zeevisserij betreft de visserij met vrieshektrawlers. De schepen worden door enkele Nederlandse reders geëxploiteerd en de meeste vis wordt buiten de Noordzee gevangen. De relatief grote schepen vissen op pelagische vissoorten die vooral zwemmen in het middelste of bovenste deel van de waterkolom. Het gaat hier hoofdzakelijk om vissoorten als makreel, horsmakreel, blauwe wijting, haring en sardinella. De vis wordt direct na de vangst direct aan boord diepgevroren (op een temperatuur van minimaal -24 graden Celsius) en verpakt. De visreizen van de schepen variëren globaal tussen de tien en dertig dagen. De verkoop van de in kartonnen dozen verpakte, diepgevroren vis wordt door de rederijen zelf verzorgd en loopt niet via een visafslag. De vis wordt wereldwijd geëxporteerd, vooral naar landen in Afrika en Azië, bijvoorbeeld Nigeria, Egypte en Japan. Dit onderdeel van de vloot wordt in deze rapportage verder buiten beschouwing gelaten.

3.

Vermarkten van vers aangevoerde Noordzeevis

3.1 Inleiding

Noordzeevissers (ondernemers) hebben als kernactiviteit: een inkomen verdienen met de verkoop van gevangen vis die vers wordt aangevoerd. Opvallend daarbij is dat in het algemeen niet wordt nagedacht over wat de uiteindelijke consument eigenlijk wil, en dat de visser tegelijkertijd meent dat hij gemiddeld geen redelijke prijs voor zijn vis ontvangt en dat er geen of te weinig marge overblijft na aftrek van alle kosten. Er wordt niet vraaggericht geproduceerd (voor de markt), maar er wordt productiegericht gewerkt.

Vissers creëren wel veel waarde voor alle schakels verderop in de visketen, maar zelf zijn de meesten niet in staat om een goede (winstgevend) prijs voor hun product te ontvangen. De toekomstige visser zal zich moeten profileren als een samenwerkende partij met collega-vissers, met partners in de visketen, maar ook met partners in andere ketens en met de maatschappij. Centraal hierbij staan waardetoevoeging en verkorting van de afzetketen. Alleen zo zal de visser een betere prijs voor zijn eigen visproducten kunnen afdwingen waarbij er voldoende marge overblijft om een gezond bedrijf te runnen.

Voor de consument is de visserij, of beter: de visketen, geen transparante producent van vis (van voedsel). Die visketen bestaat, naast de visser zelf, uit verschillende vervolgafnemers van vis: de verwerkende industrie (filen, verpakken, vriezen, opslaan, etc.), groothandel, grootwinkelbedrijven, retailers, exporteurs, foodservicebedrijven en dergelijke, en uiteindelijk de consument.

Voor een deel van de Nederlandse visserijondernemers zal verkoop van vis aan de consument een grote rol in hun bedrijfsvoering kunnen gaan spelen. De kritische consument kan rechtstreeks worden voorzien van alle informatie waar behoefte aan is van smaakvolle, echte Noordzeevis die voldoet aan duurzaamheidskenmerken en die daarnaast ook nog eens goed is voor de gezondheid. Andersom krijgt de visser zo informatie over de wensen van de klant die hij kan benutten in zijn bedrijfsvoering.

Internet is een moderne techniek die gebruikt kan worden om Noordzeevis op de juiste manier, met voldoende informatie, op een winstgevende wijze bij de consument maar ook bij andere zakelijke partijen (zoals de betere horeca, detailhandel en maaltijdbereiders) te krijgen.

3.2 Recente historie in het vermarkten van vis

Nederlandse vissers voeren traditioneel wekelijks verse vis en garnalen aan op een aantal visafslagen in Nederland. Het accent in de aanvoer ligt op de vrijdagochtend, maar op een aantal visafslagen wordt ook regelmatig op andere dagen van de week verse vis aangevoerd en verkocht. Vooral de kleinere schepen voeren regelmatig op andere dagen dan de vrijdag aan. Het gaat dan wel om relatief kleine hoeveelheden vis.

Visafslagen treden op als intermediair voor de verkoper (de visser) en koper (handel en verwerker) van vis, en hebben een onafhankelijke positie. Zij zorgen vooral voor het bij elkaar brengen van aanbod en vraag, voor faciliteiten om de vis te bewaren, voor lokaal vervoer en voor de logistieke en (gegarandeerde!) financiële afhandeling van transacties. De door vissers aangeboden verse vis (en garnalen) wordt via de visafslagen verkocht aan vooral visverwerkingsbedrijven, groot-handelaren, exporteurs en detailhandelaren (de laatste vooral op de visafslag van Scheveningen). De vis wordt hoofdzakelijk in gestripte vorm (ontdaan van ingewanden), gespoeld, gesorteerd en gekoeld verkocht. Kopers van de vis bewerken en/of verpakken (al naar gelang de wensen van hun klanten) de vis in een later stadium en zorgen voor de verdere logistiek van het product richting de consument.

In het jaar 2008 zijn enkele (Urker) vissers ertoe overgegaan om hun verse vis (deels) op een andere manier te vermarkten. Zij hebben contact gezocht met afnemers van vis die traditioneel via visafslagen kochten, maar ook met uiteindelijke afnemers (supermarkten, andere groothandel) van de vis verderop in de keten. Dit initiatief heeft geresulteerd in het aangaan van contracten met afnemers van vis (vooral schol) met vooraf bepaalde:

- Vangstgebieden,
- Vaste visprijzen,
- Hoeveelheden vis en vissoorten,
- Sorteringen en kwaliteiten,
- Leveringsmomenten.

De afgesloten contracten betroffen relatief grote hoeveelheden vis (meer dan enkele honderden tonnen vis per transactie, verspreid te leveren over een deel van het jaar), waardoor vissers betere gemiddelde visprijzen konden realiseren dan verkoop via een visafslag, oplopend tot wel enkele tientallen procenten meer. Maar ook het te leveren product en het kostenplaatje veranderden aanzienlijk. De vis moest anders worden bewerkt en verwerkt, de verkooporganisatie moest worden aangepast of worden opgericht, en logistiek moesten er zaken worden opgezet en verantwoordelijkheden worden genomen. De vis moest namelijk kant-en-klaar worden geleverd. Zowel heel, gefileerd, voor een groot deel bevroren (dus niet meer vers, zoals normaal wel werd geleverd aan klanten via de visafslag) en verpakt.

Een ander aspect is dat (MSC-)certificering van vis een steeds belangrijker rol speelt en nog verder gaat spelen in de markt. Voor enkele vissoorten zijn vissers al MSC-gecertificeerd, zoals staandwantsvissers voor tong, twinrigvissers voor schol en handlijnvisserij voor zeebaars. In de markt ontwikkelt zich steeds meer vraag naar gecertificeerde vis ten koste van niet-gecertificeerde vis (of visserij).

De laatste jaren zijn ook enkele kleinere vissers in het Noorden van Nederland ertoe overgegaan om zelf gevangen vis vers aan horecagelegenheden in Nederland te verkopen en op traditionele markten (in Utrecht en Amsterdam). Dit om toegevoegde waarde die verderop in de keten gerealiseerd wordt naar zich toe te trekken: reductie van kosten en het verkorten van de keten. Dat betekent dus dat alleen ketenpartners worden behouden die unieke waarde toevoegen bij het afzetten van vis.

In het jaar 2011 heeft bureau Berenschot in opdracht van het Visserij Innovatie Platform (VIP) en InnovatieNetwerk een rapport geschreven over mogelijke marktmodellen voor de vis(serij)sector. Hierin zijn kort de verschillende rollen beschreven die de visserijsector zelf zou kunnen vervullen binnen de keten (Business Strategieën, Ketenmodellen voor de toekomst, Berenschot 2011: <http://www.innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/rapporten/437/Vissenvoordemarkt>).

3.3 Omzet en prijs verse Noordzeevis

Uit Tabel 1 blijkt dat in Nederland gemiddeld per jaar voor ongeveer 300 miljoen euro aan vis en garnalen wordt omgezet via de visafslagen. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd door Nederlandse vissers die schepen hebben varen onder Nederlandse of buitenlandse vlag. De meeste vis wordt uiteindelijk geëxporteerd naar het buitenland; slechts een klein deel van de aangevoerde Noordzeevis wordt in Nederland aan de consument verkocht.

Vissers verstrekken aan de visafslagen informatie over onder andere: vangstgebieden, vangstmethoden, hoeveelheden vis, soorten vis, sorte-

ringen vis (maat/lengte) en het aantal geviste/gevaren uren op zee. Deze informatie wordt door de visafslagorganisatie op de verkoopklok vermeld, zodat de kopers van vis deze informatie ontvangen. Uit navraag bij kopers van vis blijkt dat deze informatie bij doorverkoop van vis aan andere partijen niet verder de visketen in gaat.

De Nederlandse visser (begin van de keten) ontving in het jaar 2011 via de visafslag gemiddeld 2,83 euro per kilo aanvoergewicht verse vis/garnalen. De Nederlandse consument (het einde van de keten) betaalde gemiddeld 8,84 euro, teruggerekend naar eenzelfde gewicht vis als bij aanvoer (Bron: Gfk), waarin ook importvis is meegenomen. De eindprijs is dus 312% van de aanvoerprijs. Gedetailleerde cijfers hierover ontbreken echter helaas in de statistieken, waardoor een zuiverdere berekening niet kan worden gemaakt.

In dit project VersvandeVisser.nl is vooral gekeken naar mogelijkheden om, al of niet met behulp van visafslagen, verse vis (in)direct te verkopen aan de Nederlandse consument, horeca en/of detailhandel. Dit door gebruik te gaan maken van beschikbare moderne digitale technieken, internet en andere media. Het uiteindelijke doel is om in beeld te krijgen hoe betere marges kunnen worden gerealiseerd voor vers aangevoerde vis en garnalen door vissers. Afnemers van vis moeten worden voorzien van informatie (behoefte van kopers) over vissoorten, kenmerken ervan, leefomgeving van de vis, vangstgebieden, seizoenen, kwaliteiten, et cetera. Verse vis moet “op maat gesneden” (gefileerd, geportioneerd, verpakt, et cetera) worden geleverd, met informatie over bereidingsmogelijkheden. Op deze wijze kan het product vis worden geladen met “beleving”. Een leerzaam voorbeeld daarbij is de marketing van wijn, waar met informatie over herkomstgebied, productiejaar, samenstelling, combinatie met gerechten, et cetera, een extra dimensie aan het product wordt gegeven.

3.4 Vraag naar verse vis

De consumptie van visproducten in Nederland groeit elk jaar, maar de binnenlandse vraag naar Noordzeevis neemt wel steeds verder af (Bron: Gfk). De vraag is nu wat de oorzaak hiervan is. Verandert de consument of veranderen de retailers, groothandelaren en verwerkers hun verkoopstrategieën? Belangrijke aspecten daarbij zijn in elk geval de sterk gegroeide consumptie van geïmporteerde (goedkope) kweekvis en de toegenomen maatschappelijke aandacht voor verantwoord beheer van ecosystemen van de zee.

Er lijken enkele belangrijke ontwikkelingen gaande te zijn die klantbehoeften beïnvloeden. Zowel de kritische consument als de kwaliteits-horeca willen:

- Graag in contact komen met de visser en/of de specialist,
- Juiste en volledige informatie hebben over vis,
- Wilde, verse, smaakvolle, duurzaam gevangen vis kopen,
- Vis ‘local for local’,
- Via internet een volledig assortiment visproducten kunnen bestellen,

- Via internet diverse producten in één keer thuisbezorgd kunnen krijgen,
- Maatschappelijk aanvaardbaar (duurzaam) geproduceerd voedsel kopen.

Zowel vissers, visafslagen als visspecialisten staan momenteel financieel en maatschappelijk zwaar onder druk. Om een betere marge te behalen, zullen zij samen in moeten springen op de veranderde en steeds weer veranderende consument en vraag naar vis.

3.5 Toekomstig(e) marktmodel en organisatie

Noordzeevissers verkopen tot nu toe bijna al hun vangst via de visafslagen. De vis gaat naar de verwerkende industrie en handelspartijen, en via deze schakels in de keten komen de visproducten bij de consument terecht, vooral die in het buitenland. Het huidige voortbrengingsproces van visser tot en met de consument kent 29 processtappen. Als vissers het verse visproduct direct aan de Nederlandse consument of aan de zakelijke markt gaan verkopen, dan wordt de keten aanzienlijk korter.

Met het op maat afstemmen van de aan te voeren visserijproducten en de daarbij behorende diensten, gericht op de specifieke behoeften van klant(segmenten), kan echte waarde worden gecreëerd door de vissers zelf. De belangrijkste klanten van een deel van de visserijsector kunnen middels een digitaal afzetkanaal worden bediend. Hierdoor kan op kosten in de keten worden bespaard en wordt het mogelijk om een beter product te leveren aan de klant(segmenten), waarbij een betere marge voor de Nederlandse vissers het resultaat kan zijn. In Hoofdstuk 4 is een verkenning gedaan naar de mogelijkheid om vis rechtstreeks via internet aan consumenten en zakelijke klanten te gaan verkopen.

De visafslag kan daarbij zijn verzamelfunctie en faciliterende rol behouden, en daarnaast borg staan voor informatie-uitwisseling. Mogelijke nieuwe functies en/of activiteiten van de visafslag kunnen tevens zijn:

- ‘Orderpicken’.
- De vis vacuüm (laten) verpakken en transport-klaar zetten.

Visspecialisten kunnen functioneren als afhaalcentra en op verzoek van klanten gestripte vis verder schoonmaken en/of fileren. Door samen te werken met andere versketens, kan voldaan worden aan de vraag naar een zo volledig mogelijk versassortiment waar vis onderdeel van uitmaakt.

4. Verkoop van vers aangevoerde Noordzeevis via internet

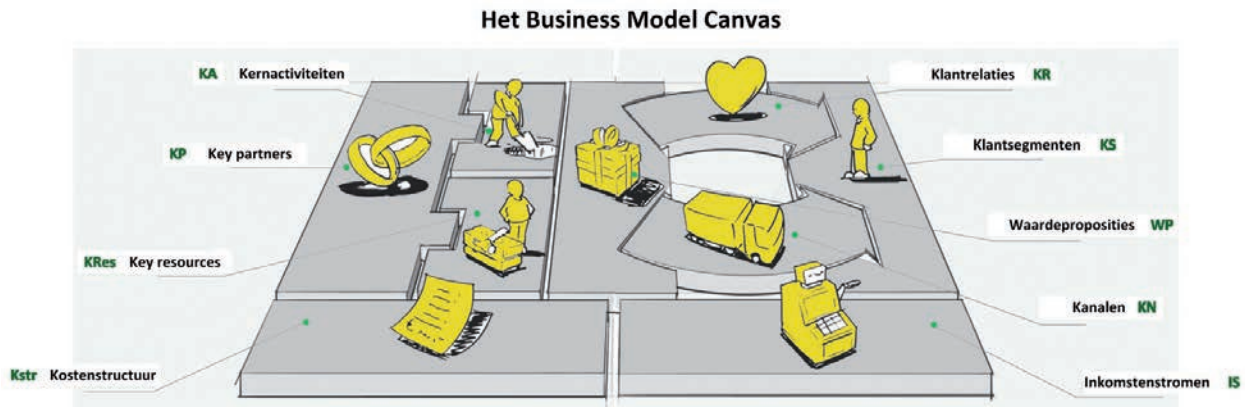
4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een korte uitwerking van een alternatief marktmodel voor de visserijsector waarbij gebruik wordt gemaakt van een Business Model Canvas (BMC). Dit is een strategisch managementinstrument dat door ondernemers kan worden gebruikt om de eigen positie in de keten te kunnen beschrijven, zodat helder wordt waar men staat in het ketenproces. Door het benoemen en beschrijven van activiteiten, wensen en uitdagingen, de organisatievorm en doelstellingen, et cetera, is hier een (nieuw) businessmodel ontwikkeld: de webmarkt 'VersvandeVisser.nl'.

“Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een bedrijf of organisatie waarde creëert, levert en behoudt.” (Osterwalder en Peigneur, 2009).

4.2 Businessmodel Canvas

In een voor dit onderzoek gebruikt BMC zijn negen bouwstenen voor het managementinstrument voor VersvandeVisser.nl beschreven: klantrelaties, klantsegmenten, waardeproposities, verkoopkanalen, kernactiviteiten, key partners, key resources, inkomstenstromen en kostenstructuur. De hiernavolgende paragrafen gaan kort in op wat de bouwstenen voorstellen en wat het belang ervan is.



Figuur 1: Businessmodel Canvas.

4.2.1 Klantrelaties

De verschillende relaties die bedrijven of organisaties aangaan met specifieke klantsegmenten.

Voor wie creëren de Nederlandse vissers in 2012 veel waarde in de visketen? Figuur 2 geeft een globaal overzicht van de keten. Momenteel heeft de Noordzevisser nagenoeg geen contact met kopers van vis, laat staan de uiteindelijke gebruiker van vis, de consument. Niet één schakel houdt zich echt bezig met wat de consument wil waar het Noordzevis aangaat, terwijl deze uiteindelijk toch alle (keten)activiteiten betaalt. Een relatie ontbreekt en daardoor is markt-informatie niet beschikbaar. Ook geluiden over behoefte aan verduurzaming en vernieuwing van de visserij vanuit de vraagkant komen niet of slecht door bij de aanbodkant, waardoor aansluiting met de markt wordt gemist.



Figuur 2: Schakels in de traditionele visketen.

Met VersvandeVisser.nl kan de visserij in 2013 geleidelijk kantelen van aanbodgericht naar vraaggestuurd produceren, waarbij transparantie, samenwerking, financieel kapitaal en sociaal kapitaal centraal moeten staan. De vissers kunnen in de nieuw te ontwikkelen ketenbenadering meer toegevoegde waarde genereren. Verschillende klantsegmenten en relaties kunnen op verschillende manieren worden benaderd en worden onderhouden.

Binnen de nieuwe visketen hebben vissers (als aanbieder) meer dan in de huidige situatie een relatie met de volgende schakels in de keten. In de beoogde businesssituatie zal met doelgroepen (communities) worden gecommuniceerd en samengewerkt, virtueel, met behulp van internettechnologie. Vissers kunnen klanten en relaties uitnodigen om recensies te schrijven, recepten te laten uitwisselen en kunnen tegelijkertijd de vraaginformatie benutten voor afstemming van hun afzet.

4.2.2 Klantsegmenten

Een ondernemer moet zelf bepalen welke (verschillende groepen) mensen en/of organisaties hij wil bereiken en bedienen.

Tot nu toe (2012) creëren de vissers waarde voor alle schakels verderop in de visketen. De ondernemers in de keten hebben als kernactiviteit “een inkomen verdienen met vangst, verwerking en/of handel in visproducten”. Opvallend is daarbij dat niet één van de schakels in de keten zich bezighoudt met wat de consument echt wil als het om Noordzeevis gaat. De keten kenmerkt zich door aanbodgerichte verkoop, waarbij weinig tot geen ruimte is voor vraagsturing en transparantie voor de consument. De visafslagen treden op als intermediair en de directe en indirecte bestaande klanten van de vissers zijn: visverwerkers, fileerderijen, exporteurs, groothandelaren en grootwinkelbedrijven, retailers, detaillisten, ambulante handel, commissionairs, instellingen en foodservicebedrijven.

Tabel 3 geeft een overzicht van mogelijke klantsegmenten en -relaties voor Noordzeevissers en hoe er contact met hen kan worden gehouden en onderhouden.

Klantsegment	Soort relatie	Contact	Aantal contacten per jaar
Kritische consument	-Persoonlijk	-Streekmarkten en Events	
	-Virtueel/Internet	-Sociale media en Webmarket	Minimaal 8
	-Geautomatiseerd	-Nieuwsbrieven	
Zakelijke klanten	-Persoonlijk	-Ontmoetingen, Gesprekken en Telefonisch contact	
	-Virtueel/Internet	-Sociale media en Webmarket	Minimaal 2
	-Geautomatiseerd	-Nieuwsbrieven	
Relatiesegment	Soort relatie	Contact	Aantal contacten per jaar
Opleidingsinstellingen en Kennisinstellingen	Persoonlijk	Zakelijke ontmoetingen en telefonisch contact	Minimaal 1
Media	-Virtueel/Internet	-Persberichten, nieuwsberichten, sociale media	12
NGO's	-Persoonlijk	-Ontmoetingen, Gesprekken en Telefonisch contact	
	-Virtueel/Internet	-Sociale media	Minimaal 1
	-Geautomatiseerd	-Nieuwsbrieven	
Overheid	-Persoonlijk	-Ontmoetingen en Gesprekken	Minimaal 2

Een deel van de toekomstige visketen zal zich kenmerken door een kortere keten, meer samenwerking (onderling, met andere ketens en met de maatschappij), het vraaggericht aanbieden van vis en garnalen, en meer transparantie. De partijen daarin richten zich op financieel maar ook op sociaal kapitaal. Daarmee zijn zij winstgevend en leveren zij een bijdrage aan het beantwoorden van vragen van de maatschappij over vis en de (verantwoorde) productie ervan. Vanaf 2013 verkopen Nederlandse vissers vis via visafslagen, maar ook visproducten rechtstreeks aan consumenten en zakelijke klanten. De belangrijkste samenwerkingspartners zullen zijn: opleidingsinstituten, kennisinstellingen, de media, NGO's, maar ook de overheid (als regelgever) om duurzaam en verantwoord gevangen vis beter op de kaart te krijgen.

De consument hierin is de kritische consument, één die smaakvolle, echte Noordzeevis wil, die voldoet aan maatschappelijk gestelde duurzaamheidsaspecten en ook nog eens gezond is. De moderne internet-techniek maakt het mogelijk om op interactieve wijze zowel aan consumenten als aan zakelijke klanten visproducten op een verantwoorde en duurzame manier te verkopen. De consument krijgt informatie over de vis en de visser weet wat de consument wil en speelt daarop in.

4.2.3 Waardepropositie

Reden(en) waarom klanten voor het ene of het andere bedrijf (als leverancier van vis) kiezen.

In de visketen 2013 zijn enkele belangrijke ontwikkelingen gaande.

De kritische consument en kwaliteitshoreca willen graag:

- In contact komen met de visser en/of de specialist,
- Juiste en volledige informatie hebben over vis,
- Wilde, verse, smaakvolle, duurzaam gevangen vis kopen,
- “Local for local”-concept steunen,
- Via internet een volledig assortiment versproducten kunnen bestellen,
- Via internet diverse bestelde producten in één keer thuisbezorgd kunnen krijgen,
- Maatschappelijk aanvaardbaar geproduceerd voedsel kopen.

Daarbij staan vissers, afslagen en visspecialisten momenteel onder druk en zullen zij moeten inspringen op de veranderde en veranderende consument.

Momenteel genereren Noordzeevissers in de visketen een omzet van zo'n 300 miljoen euro. Tijdens verkoop verstrekken de vissers informatie over onder andere: vangstgebieden, visserijmethoden, hoeveelheden, soorten, maten/lengte, labelling, uren op zee, enzovoorts. Deze informatie verschijnt op de klok van de visafslagen, maar gaat nu niet verder de visketen in.

De consumptie van vis in Nederland groeit elk jaar, maar de binnenlandse vraag naar Noordzeevis neemt af. Importvis speelt een steeds belangrijkere rol in het consumptiepatroon van vis in Nederland.

Noordzeevissers kunnen zelf duurzaam gevangen vis via internet gaan verkopen, met behulp van een gespecialiseerde serviceprovider. De afslag kan daarbij zijn verzamel- en faciliterende rol behouden en borg staan voor de informatie-uitwisseling. Tevens (en/of) kan de afslag vis vacuüm verpakken, orderpicken, verpakken en transport-klaar zetten. Visspecialisten kunnen functioneren als afhaalcentra en op verzoek van klanten gestripte vis verder schoonmaken en/of fileren. Door samen te werken met andere versketens, kan voldaan worden aan de vraag naar een zo volledig mogelijk versassortiment.

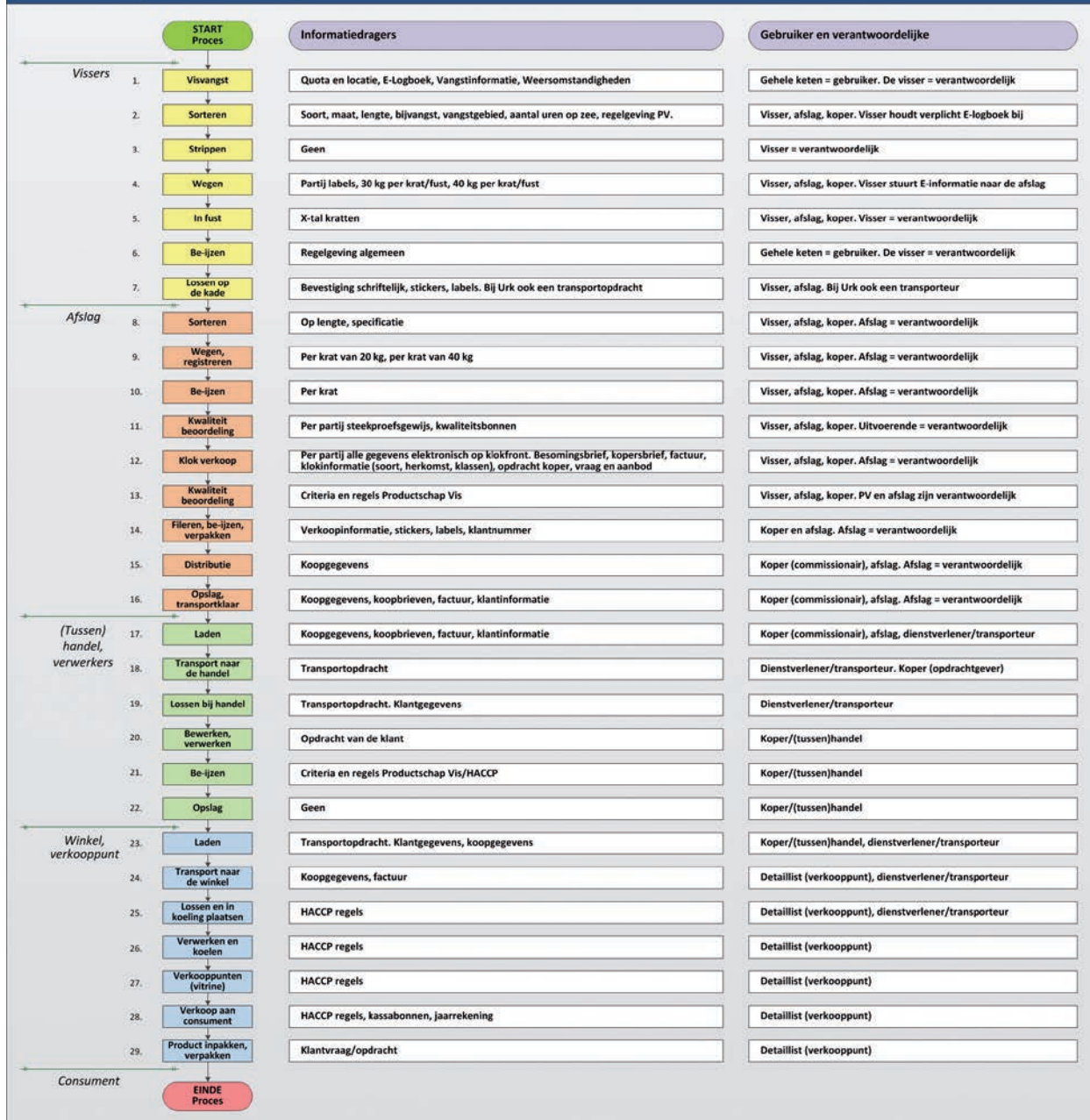
Het op maat afstemmen van visserijproducten en de daarbij behorende diensten op de specifieke behoeften van de klant(segmenten), creëert de echte waarde. Door het besparen van tijd en kosten in de keten, wordt het mogelijk een beter product te leveren aan klantsegmenten en om een betere marge te realiseren.

4.2.4 Verkoopkanalen

De manier waarop klanten producten, diensten en de bijbehorende informatie krijgen.

Noordzeevissers verkopen op dit moment het grootste deel van hun vangst via de visafslagen. Vervolgens gaat het visproduct naar de verwerkers en de handel in de keten. Via de handel, de foodservice, horeca en retail kunnen consumenten de visserijproducten uiteindelijk kopen. Het huidige voortbrengingsproces van visser tot en met de consument, kent 29 processtappen (zie Figuur 3). Als vissers hun verse producten direct aan consumenten gaan verkopen, wordt de keten aanzienlijk korter. Dat is ook bij zakelijke verkoop, aan bedrijven en instellingen, realiseerbaar.

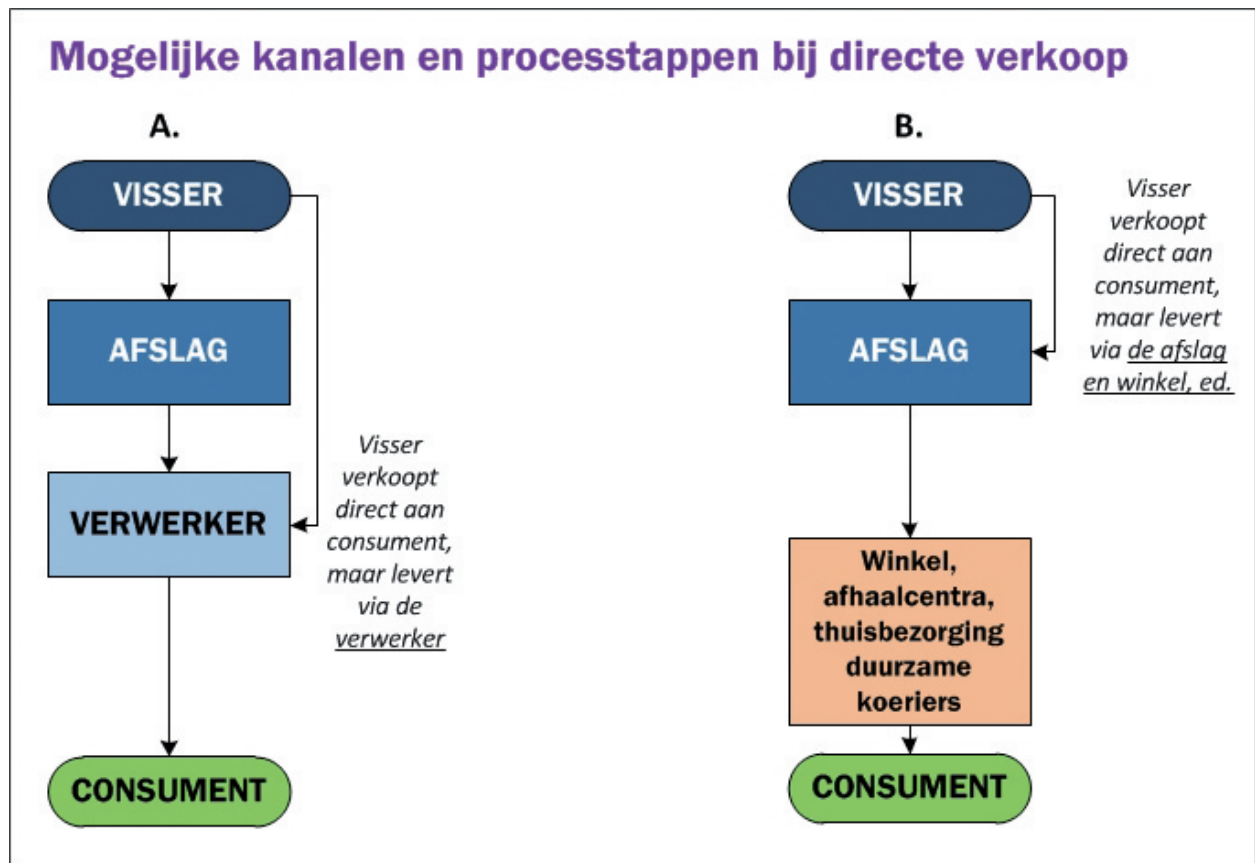
In 2013 kan de webmarket VersvandeVisser.nl een extra afzetkanaal worden. Het gaat er niet om de bestaande kanalen te vervangen. In de nieuw te ontwikkelen korte, transparante visketen zullen de groothandelaren en visverwerkers geen, of een andere rol hebben. In die keten verzorgt de visser de benodigde acties in principe zelf: sorteren, strippen, fileren, wegen, be-ijzen, verpakken, eventueel vriezen, vervoeren en de afhandeling naar de consument toe. De zo gecreëerde waarde komt ten goede aan de visser. Via de beoogde webmarket kunnen consumenten (en ook zakelijke klanten) direct communiceren met de vissers, en andersom. Op die manier en via sociale media wordt informatie uitgewisseld over vangst, aanvoer, kwaliteiten, prijzen van Noordzeevis en over de markt (vraag).



Figuur 3: Processtappen visketen, situatie 2012.

Voor vissers is het vinden van de juiste mix van distributie- en afzetkanalen cruciaal om het totaalassortiment aan vis goed weg te kunnen zetten, want niet alle aangevoerde vis (het totaalvolume) lijkt via de webmarkt te kunnen worden verkocht.

Klanten kunnen worden bereikt via eigen kanalen, via partnerkanalen of via een mix van beide. Directe verkoop is mogelijk via een webmarkt als VersvandeVisser.nl. Vissers kunnen in een eigen webmarkt investeren, maar deelnemen aan een bestaande webmarkt (VersvandeKweker.nl) is ook een mogelijkheid. Directe kanalen kunnen hogere opbrengsten opleveren voor de vissers, maar daarvoor zijn wel investeringen nodig en moeten er operationele kosten worden gemaakt. Per saldo moet de marge per kilo vis wel significant hoger uit vallen dan onder de huidige omstandigheden. Figuur 4 geeft een weergave van het verkoopmodel van vis aan de consument waarbij vissers de regie voeren en gebruik maken van diensten van visafslag, verwerkende bedrijven en/of winkels.



Figuur 4: Keten bij directe verkoop aan consument.

4.2.5 Kernactiviteiten

De belangrijkste activiteiten die een organisatie moet ondernemen om succesvol te opereren.

Voor de visserij gaat het om het vangen en verkopen van vis. Het doel is om voldoende volume te vangen en superieure kwaliteit te leveren aan de consumentenmarkt en de zakelijke markt. Wildgevangen, echte Noordzeevis, duurzaam gevangen en vers aangevoerd, wat ook duidelijk moet terugkomen in het profiel waarmee de vis in de markt wordt gezet. Vissers voeren zelf de ketenregie en zijn daarmee ook ketenverantwoordelijk.

De focus binnen het webmarketmodel zal moeten liggen op de afzet van een aantal verse vissoorten (of visproducten), die in kleine volumes worden verkocht. Het verwerken van vis kan door de vissers zelf worden uitgevoerd of worden uitbesteed. Het gaat hier om fileren, portioneren, deels diepvriezen, eventueel roken, vacumeren en verpakken.

In de nieuwe businesssituatie ontstaat een efficiënte en effectieve korte visserijketen, waardoor klanten echt verse vis kunnen kopen. Vissers en klanten kunnen met elkaar communiceren; internet maakt dit mogelijk. De primaire sector zal onderling, maar ook met de zakelijke markt en met de consument, moeten samenwerken. Samenwerking en contact met kopende partijen wordt binnen het businessmodel van VersvandeVisser.nl gefaciliteerd.

Maatschappelijk gezien kan door de vissers ook beter waardetoevoeging zichtbaar worden gemaakt. Het gaat om werkgelegenheid, kennis vergaren en opslaan, kennis delen, opleiding, duurzame vangst, gezond eten, voorlichting en vangstinformatie.

4.2.6 Key partners

Strategische partners vormen het waardenetwerk van leveranciers die zorgen dat het businessmodel werkt.

Er zijn vijf soorten partnerschappen te onderscheiden. Het is voor vissers niet logisch om alle middelen zelf te bezitten en alle activiteiten zelf uit te voeren. Optimalisering en schaalvoordeel van partnerschappen kunnen de kosten beperken. Tabel 4 (volgende bladzijde) geeft hiervan een voorbeeld.

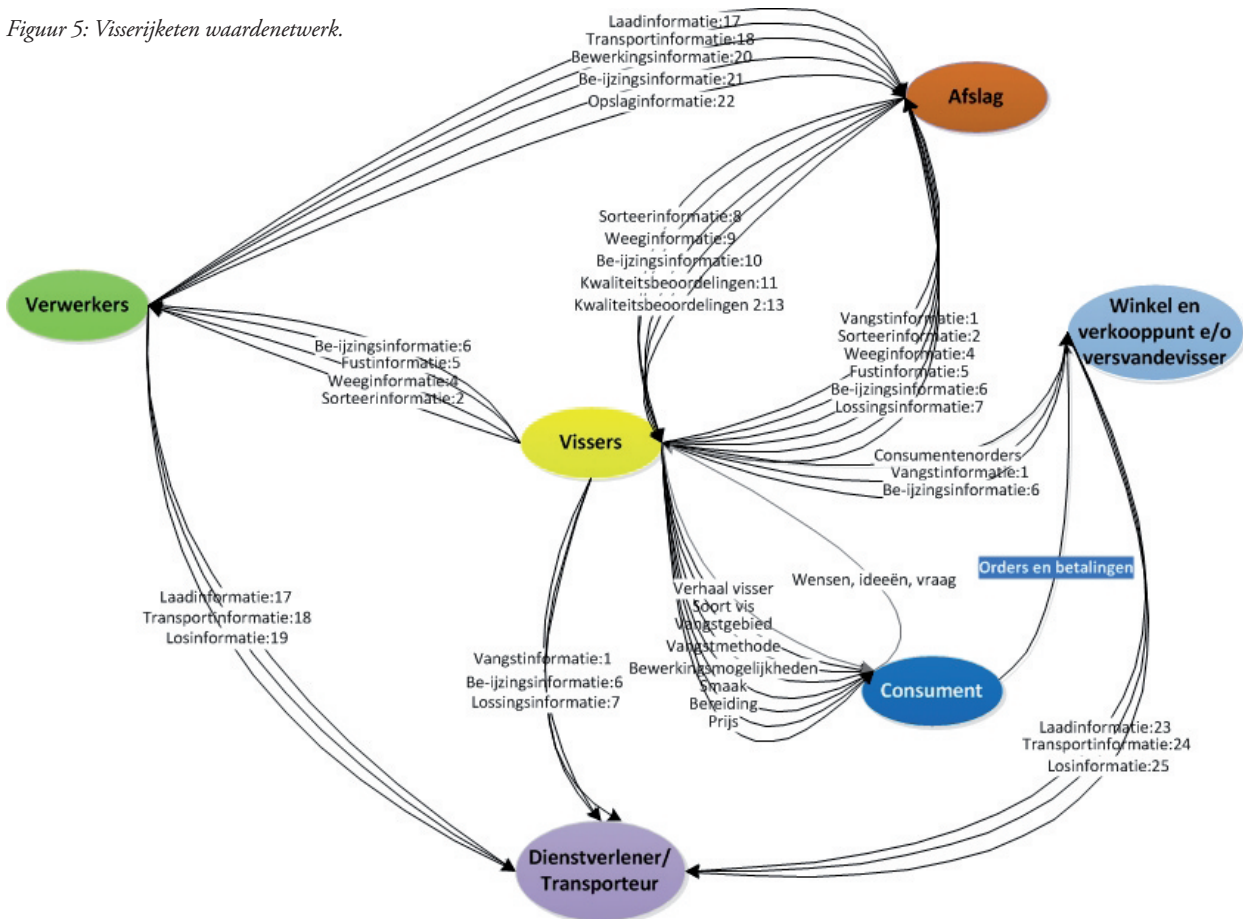
Partnerschappen en het beoogde platform kunnen helpen de huidige risico's van de vissers te beperken in een concurrentieomgeving die (zoals altijd bij innovaties) wordt gekenmerkt door onzekerheid.

Vissers en detaillisten staan onder druk, samenwerking is moeilijk, het gaat om vertrouwen en het ontbreekt momenteel aan een collectieve, breed gedragen toekomstbestendige visie voor vissers. Vissers zijn ook niet gewend om voldoende geld te stoppen in de benodigde marketing. Bovendien vragen marktinnovaties veel tijd en geld, zijn nieuwe ICT-technieken bij veel vissers onbekend, en zijn vissers niet gewend te denken in kleine volumes en in te spelen op de behoeften van de maatschappij.

Partnerschap	Partijen/Partners	Middelen/Mogelijkheden	Activiteiten
Strategische alliantie	Tuinders	Gezamenlijke webmarkt Financiering	Transport
	Boeren	Interactief platform Samenwerking	Verwerking
	Producenten delicatessen		Koelen
	Visafslag		Informatie uitwisseling Assortiment (breed)
Cooperatie	Circa vijf vissers	Financiering	Marketing
		Samenwerking	Vangst
			Sorteren
			Strippen
			Wegen
			Verpakken (fust)
			Koelen/be-ijzen
			Administratie
			Informatie uitwisseling
			Verwerking
Joint Ventures	Afhaalcentra	Ruimte en logistiek	Verkoop (winkel en website) Distributie (afhalen)
	Winkels	Financiering	Verwerking
			Inkoop
Koper/leverancier relaties	Consumenten	Betalen de vis	Verkopen
	Zakelijke klanten	Waarde toevoegen	Communicatie
	Dienstverleners	Techniek	Marktinformatie
	Verwerkers		Logistiek
	Provider (software en webmanagement)		Service en onderhoud
Overig	Media	Communicatie	Info uitwisseling maatschappij
	Politiek	Beleid	Visie ontwikkeling
	Overheid	Financiering	
	NGO's		

Onderstaande Figuur 5 geeft het beoogde waardenetwerk van de nieuwe businesssituatie van de Noordzee-vissers. Verwerkers zijn hierin opgenomen, omdat zij ingeschakeld kunnen worden voor bijvoorbeeld het fileren. Media, politiek, overheid en maatschappelijke organisaties zijn niet opgenomen, omdat zij geen rol spelen in het voortbrengingsproces van visserijproducten. Niet elke schakel van de traditionele keten zal in het nieuwe ketenmodel een rol hebben. Er zal een korter en efficiënter visketenmodel ontstaan.

Figuur 5: Visserijketen waardenetwerk.



4.2.7 Key resources

De middelen die nodig zijn om meer toegevoegde waarde te organiseren (waardepropositie), markten te bereiken (distributiekanaal), relaties te onderhouden (klantrelaties) en opbrengsten te genereren (verkoopkosten).

Met het digitale afzetkanaal kunnen vissers een nieuw businessmodel ontwikkelen waar consumenten mee kunnen worden bediend. Er lijken momenteel vier keuzemogelijkheden te bestaan:

- A. Een volledig eigen webmarkt ontwikkelen en beheren.
- B. Een eigen webmarkt opzetten op basis van een abonnement.
- C. Als groep vissers deelnemen aan een bestaande webmarkt, wel met een eigen “look and feel”-pagina.
- D. Individueel deelnemen aan een bestaande webmarkt.

Het concept van de digitale webmarket bestaat al bij VersvandeKweker.nl en vissers zouden daar eenvoudig gebruik van maken kunnen maken door zich hierbij aan te sluiten (scenario's C en D).

Naast verkoop via de webmarket kunnen vissers in de nieuwe business-situatie ook via eigen winkels of partnerwinkels verkopen. Belangrijk zal de keuze van de juiste partners en partnerkanalen daarbij zijn. Een deel van de opbrengsten zal dan wel voor de partners zijn.

Om klantrelaties te onderhouden, zijn middelen nodig. Dat kunnen zijn: internet, sociale media, events, bijeenkomsten, nieuwsbrieven, marketinguitingen, presentaties, advertenties en het beheer van een community platform. Naast de investerings- en organisatorische kosten voor een webmarketsysteem, kent de nieuwe businesssituatiekosten voor marketing en acquisitieactiviteiten.

Onderstaand is een kort overzicht gegeven van investeringen en organisatiekosten bij de vier scenario's. In de bijlagen 2 en 3 zijn in de tabellen B.2 en B.3 de scenario's uitgebreider beschreven.

Investerings- en kosten in euro's*	Scenario A Eigen webmarket	Scenario B Abonnement model**	Scenario C Als groep deelnemen	Scenario D Individueel deelnemen
Investerings in software	70.000	25.000	-	-
Investering in machines	50.000	50.000	50.000	50.000
IT-kosten per jaar	30.100	19.563	-	-
Machinekosten per jaar	21.500	21.500	21.500	21.500
Organisatiekosten per jaar (incl. marketing en acquisitie)	234.000	226.000	-	-
Eenmalige begeleidingskosten	20.000	20.000		
Eenmalige "look and feel"	-	-	20.000	-
Peroneelkosten (fileren, wegen etc.)			40.000	40.000
Instapkosten 1e jaar (deelname minimaal 5 vissers)	-	-	-	5.000
Extra marketingkosten 1e jaar	-	-	15.000	15.000

* Eventuele ontwikkelingskosten voor nieuwe software zijn niet opgenomen

** Bij verkrijging van de broncode voor de webmarket zullen de investeringskosten ca. 3 maal hoger zijn

Bij de scenario's A en B in Tabel 5 zullen er inkomsten door product-verkopen worden gegenereerd waarop inhoudingen zullen worden toegepast. Een op te richten BV zal de verkopen moeten faciliteren en de groei van de verkopen moeten ondersteunen. In deze nieuwe business-situatie zullen de inhoudingen voor verkoopkosten naar schatting op 25% à 30% uitkomen. Bij een samenwerking met VersvandeKweker.nl is het streven om zoveel mogelijk versproducten te verkopen via de webmarket en daarmee een extra marge van ca. 25% voor producenten te realiseren. Zakelijke verkopen daarbij zullen een lagere marge opleveren (naar verwachting nog wel significant

Tabel 5:
Investerings- en kosten in euro's.

hoger dan in de huidige visketen), maar de hoeveelheden productverkoop zullen hoger uitvallen.

De kosten voor beheer van geldstromen, administratie, facturering, boekhouding en matchmaking vallen onder de organisatie (BV) die verantwoordelijk is voor de uitvoering ervan.

Bij scenario's A en B is voor het 1e jaar (vanuit een op te richten BV) een budget van naar schatting 100.000 euro nodig om marketing- en acquisitieactiviteiten te ontwikkelen (stelling Kenlog). Bij scenario's C en D zal minimaal 15.000 euro nodig zijn voor het 1e jaar.

4.2.8 Inkomstenstromen

De financiële opbrengsten die een organisatie genereert uit specifieke klantsegmenten.

Consumenten betalen momenteel een prijs voor vis die afhankelijk is van de handelingen die de visser uitvoert, maar ook van de kosten van de andere processtappen die in de gehele keten worden gemaakt. Een visser doet traditioneel globaal de volgende handelingen: vangen, sorteren, strippen, schoonspoelen, koelen/be-ijzen en in kisten opslaan en lossen van de vis op de kade voor verkoop in de visafslag. Vissers vinden de opbrengst van de vis nu niet in verhouding staan met wat zij aan hun klanten (kopers op de visafslagen) leveren en wat zij aan kosten maken. De huidige kopers van de vis willen geen hogere prijs voor de vis betalen en streven (net als iedere ondernemer) naar winst-maximalisatie. Zij willen tegen een zo laag mogelijke prijs inkopen en eventueel als alternatief ook (goedkope) importproducten gebruiken om zo hoog mogelijke marges te maken.

In de huidige situatie betaalt de consument 3,12 maal de prijs die de visser ontvangt. De huidige omzet van de Noordzeevervisserij, via de visafslagen, ligt op rond 300 miljoen euro per jaar. Uitgaand van een uiteindelijke prijs van 8,84 euro per kilo vis betekent dit in theorie dus dat de totale omzet aan het eind van de keten uitkomt op ongeveer 936 miljoen euro. In het vervolg van de keten (waar de visser dus geen rol meer speelt) wordt dus 636 miljoen euro omzet gegenereerd.

In het gebied waarin VersvandeKweker.nl momenteel opereert, kan naar schatting een totaalomzet van 26 miljoen euro aan verse vis worden behaald. Daarvan kan 50% via zakelijke klanten en 50% via consumenten worden gerealiseerd. In de genoemde regio Zuid-Holland West leven zo'n 3 miljoen consumenten die potentieel 1,8 kilo verse vis per jaar eten met een waarde van gemiddeld 8,84 euro per kilo. Van dit aantal consumenten is zo'n 20% "kritische consument" (600.000 consumenten). De businesscase (opbrengsten- en kostenberekening) gaat ervan uit dat als eerste stap 2% van dit aantal consumenten als markt kan worden gezien voor de vissers.

Geschat wordt dat met de digitale webmarkt, op termijn, ongeveer de helft van de markt zou kunnen worden bediend, waardoor in theorie een omzet van ongeveer 13 miljoen euro mogelijk is. Voor het eerste

jaar kan in de regio Zuid-Holland West via de (kritische) consumentenmarkt een omzet worden gehaald van naar schatting ongeveer 475.000 euro. Een gelijk bedrag zou ook via de zakelijke markt gerealiseerd kunnen worden, waardoor in het eerste jaar in totaal een omzet van 950.000 euro wordt ingeschat. In de tabellen B.2 en B.3 is een volledig overzicht gegeven van de vier verschillende scenario's met daarin de geprognoseerde investeringen, opbrengsten en kosten.

Onderzoek van bureau Gfk (2011) laat onderstaande cijfers in Tabel 6 zien over aantal consumenten, volumes en bestedingen aan vis.

Consumenten	3.000.000 personen
Kritische consumenten	600.000 personen (20%)
Aantal kopende consumenten per jaar	30.000 personen (5%)
Aantal kopende consumenten gemiddeld per week	577 personen
Gemiddelde besteding vis per consument per jaar	Euro 33,73
Gemiddelde besteding verse vis per consument per jaar	Euro 15,85
Gemiddelde consumptie vis per consument per jaar	3,81 kg
Gemiddelde consumptie verse vis per consument per jaar	1,79 kg
Totaal consumptie verse vis per jaar	53.721 kg
Gemiddelde prijs verse vis visafslag per kilogram	Euro 2,83 *
Gemiddelde consumentenprijs vis per kilogram (hier ook aangehouden voor verse vis)	Euro 8,84
Theoretische omzet vissers aan consumenten via digitale webmarkt (per jaar)	Euro 475.000 **

Bron: Gfk.

* Bron: LEI Wageningen UR.

**Bron: Kenlog.

Tabel 6:
Kenmerken regio Zuid-Holland West.

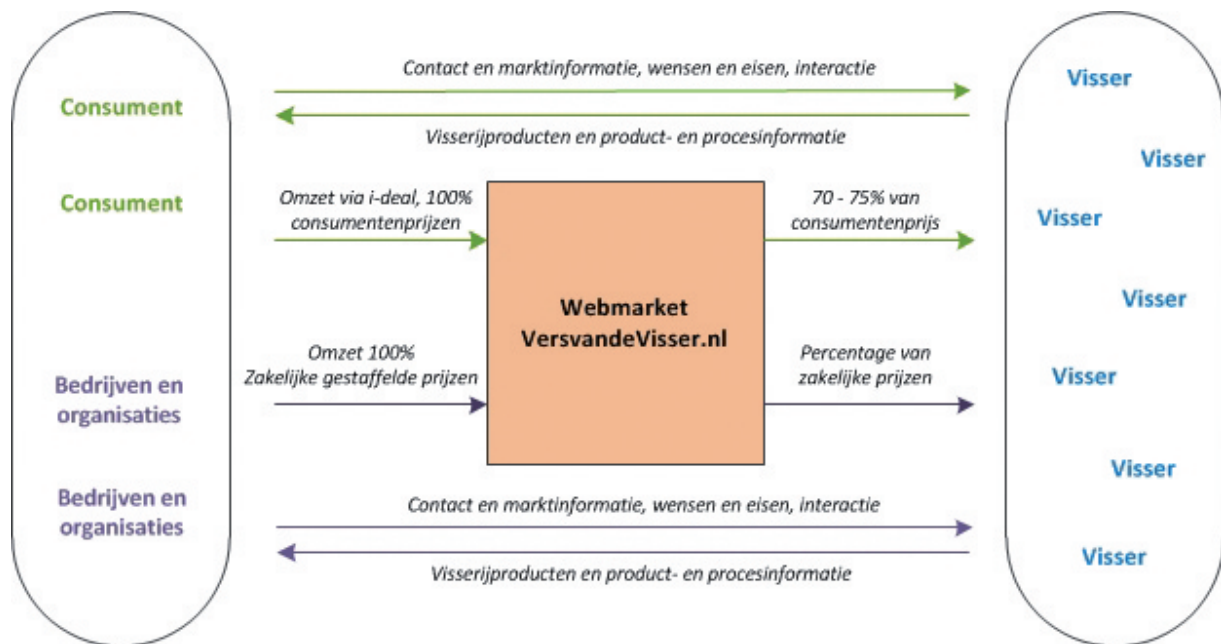
Uit het businessmodel blijkt dat Noordzeevissers een hogere marge van 35% (berekening kabeljauw) kunnen behalen op verkochte vis. Alle kosten voor be- en verwerking van vis en van logistiek zijn hier al in verrekend.

De consumentenprijs kan dynamisch worden toegepast in de nieuwe businesssituatie omdat vissers te maken hebben met seizoenspatronen (mate van vangbaarheid en productkwaliteit) in de visserij en met wisselende weersomstandigheden. Zakelijke klanten (kopers van grote partijen) kunnen visproducten kopen waar gestaffelde prijzen voor gelden. Tabel 7 geeft aan hoe elk klantsegment kan betalen in de nieuwe businesssituatie.

<i>Klantsegment</i>	<i>Manier van betalen</i>	<i>Wat betalen zij</i>
<i>Kritische consument</i>	<i>Vooraf iDEAL</i>	<i>Consumenten productprijs</i>
<i>Zakelijke klant</i>	<i>Facturatie</i>	<i>Zakelijke productprijs</i>
	<i>Autoatische incasso</i>	<i>Gestaffelde consumentenprijzen</i>

Nederlandse vissers hebben als doel om een hogere verkoopwaarde en marge te behalen. Dat kan worden gerealiseerd door zelf of gezamenlijk een extra digitaal verkoopkanaal op te zetten, in te richten en te exploiteren. Het is een marktinnovatie waarbij de kritische consument en zakelijke klant – die wil inspelen op duurzame visvangst en informatie over verse visproductie, enzovoorts – de doelgroepen zijn. Gedacht wordt om in samenwerkingsverband een pilot te starten in de provincie Zuid-Holland in de regio West, omdat dit het meest dichtstbevolkte gebied in Nederland is. Vertrekpunt is dan logischerwijs de visafslag van Scheveningen.

Figuur 6 geeft een schematisch overzicht van klant-visserrelaties met betrekking tot zakelijke transacties.



Figuur 6: Product-, informatie- en financiële stromen van de webmarkt VersvandeVisser.nl.

Vissers kunnen met een webmarkt een aanzienlijk hogere marge genereren. Deze marktinnovatie moet wel zelf eerst worden aangegaan. Dat kost tijd en geld. Het is daarom zaak om met de juiste partijen samen te werken, in de visketen maar ook met leveranciers van andere versproducten zoals land- en tuinbouwproducenten.

4.2.9 Kosten

Overzicht van de kosten voor het creëren en leveren van waarde, het onderhouden van klantrelaties en het genereren van inkomsten.

In de nieuwe businesssituatie moet de focus van de vissers gezamenlijk op waardecreatie liggen. Daarvoor zullen ook kosten moeten worden gemaakt. Tabel 8 (volgende bladzijde) geeft vier scenario's daarvoor. De belangrijkste vaste kosten in zowel scenario A en B zijn die van de investering in het platform en de inrichting van de eigen VersvandeVisser.nl organisatie. Bij scenario C zijn de investeringskosten in software en begeleiding en instapkosten lager, en bij scenario D zijn er alleen instapkosten en marketingkosten. Om een snelle groei van een nieuw businessmodel – de beoogde webmarkt

VersvandeVisser.nl – te realiseren, is voldoende marketingbudget benodigd. Vissers denken hier maximaal 15.000 euro per jaar voor uit te willen geven (voortgekomen uit gesprekken en interviews tijdens dit onderzoek). Dit bedrag lijkt aan de lage kant om met het nieuwe marktmodel goed te kunnen opereren.

Kosten en opbrengsten	Scenario A Eigen webmarket	Scenario B Abonnement model	Scenario C Als groep deelnemen	Scenario D Individueel deelnemen
Investering software	70.000	25.000	-	-
Investering machines	50.000	50.000	50.000	50.000
Bruto omzet	950.000	950.000	950.000	950.000
Inhoudingen (25/30%)	-	-	261.250	261.250
Afhaalkosten/Detaillisten	9.950	9.950	9.950	9.950
Jaarlijkse bedrijfskosten*	546.623	538.623	345.743	330.743
Jaarlijkse kosten tbv investeringen. afschrijvingen	51.600	41.063	21.500	21.500
Bruto marge 1e jaar	351.778	370.315	321.507	336.507
Bruto omzet traditionele afzet	95.000	95.000	95.000	95.000
Terugverdienperiode (pay-back time) (in jaren)	< 1	< 1		

*Zie tabel B.3 in bijlage 3 voor nadere specificatie van jaarlijkse bedrijfskosten

Er zijn verschillende mogelijkheden om de benodigde software (ontwikkeling of aanpassing) te financieren. Vissers kunnen dit zelf doen, of iemand anders vragen om te investeren. Voor ca. 70.000 euro kan een eigen en operationele webmarket ontwikkeld worden, dan zijn de vissers alleen nog geen eigenaar van de broncode.

Om de benodigde processen uit te kunnen voeren, zijn er machines nodig: voor het fileren, vacuüm verpakken en wegen van de visproducten. Voor deze investering (2e hands apparatuur) zal naar schatting 50.000 euro nodig zijn (bij alle scenario's).

In Bijlagen 2 en 3 zijn in de Tabellen B.2 en B.3 nadere specificaties opgenomen van de kosten die in Tabel 8 zijn weergegeven.

Wanneer vissers kiezen voor een eigen webmarket (scenario A en B), dan zal er ook een BV moeten worden opgericht. Raming van de kosten voor personeel in de eerste jaren komen uit op 3 FTE, per jaar in totaal ongeveer 100.000 euro. Bij scenario's C en D zullen de organisatiekosten betaald kunnen worden door inhouding op de visverkopen.

De geraamde omzet is in de eerste jaren niet erg hoog omdat het hier een start-up businessmodel betreft. De verwachting (*Bron: gesprekken en interviews tijdens het onderzoek*) is dat er niet direct veel financiële middelen zullen zijn om marketingactiviteiten te ontwikkelen. Bekendheid bij het grote publiek zal hierdoor aanzienlijk langer duren.

4.2.10 Webmarket VersvandeVisser.nl

De consumptie van visserijproducten groeit in Nederland de laatste jaren met een paar procent per jaar. Uit onderzoek van Gfk blijkt dat in Nederland (16 miljoen inwoners) jaarlijks gemiddeld 3,8 kilo vis(product) per persoon wordt gekocht. Het gaat hier om visproducten voor thuisgebruik. Consumptie van visserijproducten in de horeca is hier niet in opgenomen. De besteding aan vis(producten) per inwoner komt uit op 33,73 euro per jaar, waarvan 15,85 euro besteed wordt aan verse vis. De berekening en de bron van deze gegevens is terug te vinden in de bijlagen van dit rapport.

Naast deze positieve ontwikkeling zijn er nog een aantal andere belangrijke ontwikkelingen volgens Gfk:

- Supermarkten hebben hun marktaandeel van ca. 72,7% in 2008 vergroot naar ca. 76,5% in 2010.
- De gespecialiseerde visdetailhandel laat het tegenovergestelde zien: hun marktaandeel daalde van 22,6% in 2008 naar rond 19% in 2010.
- De visafslagen laten een stijgende aanvoer van vis zien terwijl de omzet niet toeneemt. De gemiddelde visprijzen vallen lager uit, mede als gevolg van toenemende concurrentie van importvis en een zwakke marktpositionering van Noordzeevis.
- De visverwerkende industrie en groothandel hebben zich de laatste jaren succesvol toegelegd op het importeren en exporteren van vis. Hun omzet lag rond 10% boven het niveau van 2005.
- Supermarkten, verwerkers en groothandelaren lijken succesvolle strategieën te volgen. Vissers, visafslagen en gespecialiseerde visverkopers hebben moeite om bij te blijven met marktontwikkelingen.
- De binnenlandse vraag/afzet naar verse Noordzee vis neemt af.
- Kritische consumenten geven steeds meer aan het “local for local”-principe aan te hangen en tegelijkertijd worden steeds meer producten via internet aangekocht.
- Consumenten willen een volledig assortiment aan versproducten in één keer afgeleverd krijgen of ergens kunnen ophalen (*Bron: consumentenonderzoek augustus 2012, door initiatief VersvandeKweker.nl*).
- Een toenemend aantal consumenten wil contact met producenten van voedsel (vissers) en een eerlijke prijs betalen voor duurzaam en verantwoord geproduceerd voedsel (vis).

Een webmarketinstrument als VersvandeVisser.nl kan een belangrijke rol spelen in het verbinden van consument en producent. Voor vissers kan dit financieel interessant zijn. Consumenten en kwaliteitshoreca komen graag in contact met de vissers en/of de specialisten. Voor Nederlandse vissers is het daarom van belang om naast het digitale afzetkanaal ook diverse eigen winkels (fysiek) te creëren en/of in bestaande verse winkels visproducten en de bijbehorende emotie te

gaan verkopen. Emotie hoort namelijk bij lekker, verantwoord en gezond eten.

Nederlandse vissers creëren echt waarde als zij de visserijproducten en de daarbij behorende diensten op de specifieke behoeften van hun klantsegmenten afstemmen. De komende jaren worden concepten als ‘massamaatwerk’ en ‘co-creatie’ met klantsegmenten daarom steeds belangrijker. Co-creatie staat voor: producten en diensten combineren tot nieuwe producten en diensten, en daarmee nieuwe waarde creëren.

Een nieuw businessmodel – zoals in dit rapport beschreven – richt zich naast financieel kapitaal ook op sociaal kapitaal. Met “financieel kapitaal” wordt bedoeld: het realiseren van marge in een veel kortere, efficiënte, sterkere, transparante en consumentgerichte keten. Met “sociaal kapitaal” wordt bedoeld: het (zichtbaar) inspelen op de maatschappelijke behoefte van verantwoorde productie van voedsel. Op termijn zal een groep van klanten door middel van interactief (internet) contact met aanbieders, de omzet van visserijondernemingen laten groeien.

Tabel 9 geeft een globale indicatie van variabelen waarmee rekening moet worden gehouden bij het starten van een pilot.

Product	Processen	Prijs	Promotie
Kabeljauw, schol	Vangen	Marktconform voor consumenten en zakelijke klanten	Eigen look and feel (aparte pagina op platform)
Vers	Strippen	Consumenten betalen vooral met iDEAL	Echt vers, duurzaam, dichtbij gevangen Noordzeevis, smakelijk
Diepvries	Fileren	Zakelijke klanten eventueel via facturen	Klantrelaties opbouwen (services georiënteerd)
Vacuüm verpakt	Schoonsoelen		Snelle groei (in korte tijd veel consumenten bereiken)
Vers in de winkel	Koelen		
	Orderpicken		
	Portioneren		
	Verpakken		
	Transporteren		

De marketing voor het te ontwikkelen afzetkanaal zal zich moeten gaan richten op een selectie van onderstaande onderwerpen met maatschappelijke waarde. De beoogde verandering in de visketen zal een gunstig effect hebben op al deze punten. Bijdragen aan:

- Het nationaal geluk,
- Werkgelegenheid/economie,
- Betere kwaliteit, korte keten,
- Een gezond product,
- Tegengaan van voedselverspilling,
- Garantie voor voedselvoorziening,
- Voedselveiligheid,

*Tabel 9:
Globale indicatie van variabelen.*

- Beperken van grondstof/brandstofverbruik,
- Realisatie milieu- en diervriendelijke visserij,
- Transparantie en garantie (echt vers),
- Gemak (internet),
- Eerlijke prijs en local for local.

Door verlegging van diensten en besparing van kosten in de keten wordt het voor vissers mogelijk om een beter product te leveren aan verschillende klantsegmenten, en wordt ook een betere marge door de betrokken vissers gerealiseerd. Het motto zou moeten zijn: “De klantverwachtingen overtreffen, de klant zich goed laten voelen en loyaal aan de visserij laten worden”.

Inkomsten van de eigenaar van de webmarket worden gegenereerd door kosten in rekening te brengen voor diensten. Deze kosten voor de visserij (inhouding op de verkoopprijs) worden geschat op 25% à 30%.

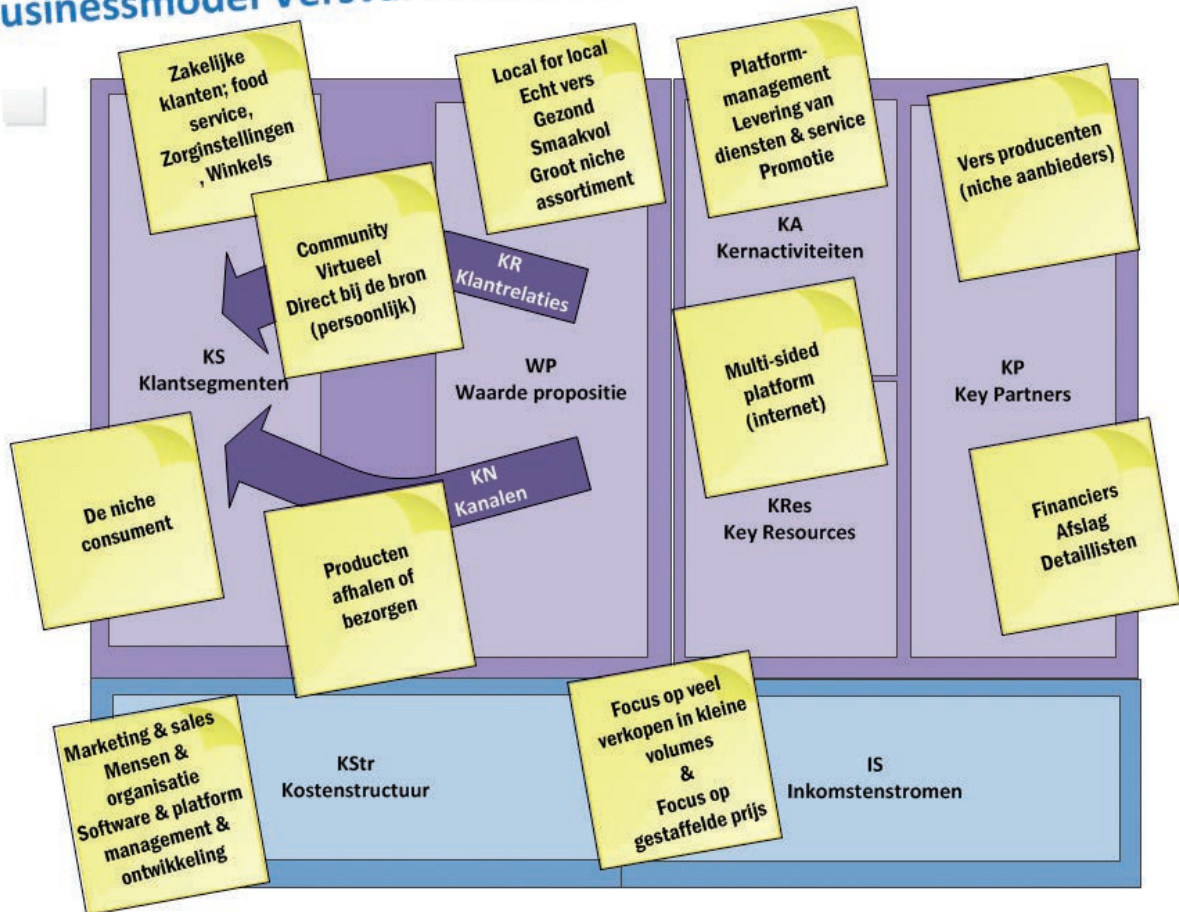
De inkomstenstroom van de vissers; zij ontvangen een marktconforme prijs voor hun product. De klant betaalt vooraf met behulp van iDEAL. De visser berekent de verkoopprijs met een marge die normaal in de gehele keten wordt ontvangen. Na de inhouding zal de visser aanzienlijk meer voor zijn product ontvangen dan in de huidige situatie. Concreet betekent dit dat vissers (de gebruikers van de webmarket) 70 à 75% van de consumentenverkoopprijs zullen ontvangen. Daarin zit ook de beloning voor de verwerkingsstappen die de vissers zelf uitvoeren of die onder hun regie zullen worden uitgevoerd (waar wel weer bijkomende kosten voor moeten worden gemaakt).

Essentieel is dus dat de visser zelf de keten regisseert en zelf verkoper is. De eigenaar van de webmarket faciliteert en treedt op als interactief communicatieplatform.

Het is voor de visserijsector mogelijk om aandelen in VersvandeKweker.nl te verwerven, waardoor meer grip gekregen kan worden op de omvang van de marketingactiviteiten en de organisatie. Vissers kunnen handelingen voor hun rekening nemen, maar zij kunnen die eventueel ook (deels) uitbesteden aan de visafslag en/of de betere visdetaillisten. Belangrijk is wel dat vissers zelf verantwoordelijk blijven voor het visproduct totdat het in het bezit is van de consument.

Figuur 7 (volgende bladzijde) laat het businessmodel van de beoogde webmarket VersvandeVisser.nl zien.

Businessmodel VersvandeVisser.nl



Figuur 7: Businessmodel VersvandeVisser.nl

5.

Conclusies

Internetverkoop lijkt voor ondernemers in de visserijsector mogelijkheden te bieden om meer marge voor duurzaam gevangen vis(producten) te creëren.

Voor de regio Zuid-Holland West wordt de totale markt voor vis momenteel geschat op ongeveer 26 miljoen euro. Daarvan kan op termijn ongeveer 13 miljoen euro voor rekening komen van de in dit rapport voorgestelde webmarkt VersvandeVisser.nl. In de nabije toekomst moeten dan wel voldoende marketingactiviteiten worden ontplooid. Voor het eerste jaar lijkt een omzet van bijna 1 miljoen euro haalbaar – ongeveer de helft via de consumentenmarkt en de andere helft via de zakelijke markt.

Investeren in businessmodel C (als groep vissers aansluiten bij een al bestaand systeem voor agrarische producten: VersvandeKweker.nl) lijkt de meest voordelige en ook interessantste keuze. Dit is (eveneens) nog een start-up model, maar het heeft al wel enige bekendheid in de regio Zuid-Holland West. Er is al geïnvesteerd in een platform en in een eigen organisatie waar vissers ook gebruik van kunnen maken. Een te starten pilot, waarbij de webmarkettool VersvandeVisser.nl nader moet worden uitgewerkt en ontwikkeld, zal in samenwerking met de visafslag van Scheveningen moeten worden opgezet. Getest moet dan worden of de in dit rapport gestelde prognoses met hogere marges haalbaar zijn.

Vissers zullen bereid moeten zijn om samen te werken, waarde toe te voegen aan vis in de keten, zich een ‘klant-staat-voorop’-mentaliteit aan te meten en financiële middelen en tijd te steken in de juiste acquisitie- en marketingactiviteiten. Samenwerking van vissers, visafslag Scheveningen, visspecialisten en andere producenten van verse

land- en tuinbouwproducten met een bestaande organisatie als Versvandekweker.nl lijkt een logische eerste stap.

Vis zal in kleine volumes aan consumenten verkocht moeten worden, maar in het nieuwe businessmodel gaan vissers eveneens wat grotere volumes verkopen aan foodservices (horeca, catering, maaltijdbereider) en aan bedrijven die verse producten willen gebruiken als geschenk en/of voor de eigen maaltijd.

Het resultaat zal een beter financieel-economisch rendement voor de visser zijn en een sterker georganiseerde en samenwerkende, kortere visketen die consumentgericht gaat opereren.

“Een sterk merk creëer je door het waarmaken en overtreffen van de verwachtingen die de (potentiële) klant heeft van een “nieuwe verse visorganisatie of dienst” of een “nieuw product”. Deze verwachtingen worden grotendeels gecreëerd door wat er online en via sociale media over geschreven wordt. Het nieuwe businessmodel voor de Nederlandse Noordze vissers is kansrijk en er kunnen fors hogere marges worden behaald met de digitale verkoop van verse vis.

Bijlage I:

Voorbeeldberekening traditionele verkoop en webmarket

Tabel B.1 (volgende bladzijde) geeft indicatieve voorbeeldberekeningen voor kabeljauw en schol in de huidige en in de nieuwe businesssituatie in de visketen. Prijsberekeningen voor de webmarket in dit overzicht betreffen de verkoop aan consumenten. De afzet aan zakelijke klanten is niet in dit overzicht opgenomen. De cijfers in het overzicht laten zien wat de vissers meer kunnen ontvangen met behulp van de webmarket. Er is gebruik gemaakt van cijfers van factsheets van het LEI die door Kenlog nader zijn bewerkt.

De inhouding voor de webmarket is 30% van de consumentenprijs, waarmee activiteiten als planning, administratie, facturatie, beheer, logistiek, management en marketing worden betaald. In de berekeningen is ervan uitgegaan dat naast samenwerking met de visafslag, ook wordt samengewerkt met de 'betere' detaillisten. Deze winkels worden beschouwd als partners die als afhaalcentra gaan werken, waarvoor zij een vergoeding ontvangen. In de nieuwe businesssituatie zullen de vissers zelf de verwerking moeten (laten) uitvoeren. Na aftrek van kosten voor extra werkzaamheden kan toch circa 35% meer marge worden gegenereerd door vissers.

Kostprijs en marges		Kabeljauw			Schol	
Voorbeeldberekeningen per kilo vis	%	Prijs in euro's traditioneel	Prijs in euro's webmarket	%	Prijs in euro's traditioneel	Prijs in euro's webmarket
Vissers						
Netto omzet vissers via de afslag		2,70	2,70		1,17	1,17
Afslag heffing	2,5	0,07	0,07	2,5	0,03	0,03
Afslag kosten (sorteren)	8,5	0,23	0,23	8,5	0,10	0,10
Fileerverlies	50,0		3,00	50,0		1,30
Vervoer en afhandeling door visser			0,35			0,35
Snijkosten, verpakken/vriezen			1,20			1,20
Extra marge vissers	35,0		4,00	34,0		2,10
Bruto omzet visser per kilo		3,00	11,54		1,30	6,25
Inhouding op verkopen via webmarket	30,0	N.v.t.	5,73	30,0	N.v.t.	3,61
Groothandel						
Afslagkosten groothandel	5,0	0,15		5,0	0,06	
Vervoer en afhandeling groothandel	12,0	0,36		19,0	0,25	
Overige kosten en marge groothandel	23,5	0,70		23,5	0,31	
Toegevoegde waarde groothandel per kilo		1,21			0,62	
Bruto omzet groothandel per kilo		4,21			1,92	
Verwerker						
Vervoer en afhandeling verwerker	5,0	0,20		10,0	0,19	
Fileerverlies verwerker	50,0	4,41		50,0	2,11	
Snij kosten, verpakken/vriezen verwerker	27,0	1,20		57,0	1,20	
Overige kosten en marge verwerker	45,0	2,00		57,0	2,15	
Toegevoegde waarde verwerker per kilo		7,81			5,65	
Bruto omzet verwerker per kilo		12,02			7,56	
Winkel, detaillist						
Winkelkosten en marge detaillist	50,0	6,01		50,0	3,78	
Afhaalkosten bij de detaillist			0,75			1,50
BTW	6,0	1,08	1,08	6,0	0,68	0,68
Consumentprijs per kg		19,11	19,11		12,03	12,04

Bijlage 2: Voorbeeldscenario' en kosten

Tabel B.2 (bladzijden 48-50) beschrijft de kosten van de vier in het rapport genoemde scenario's. Als uitgangspunt is hier de verkoop van kabeljauw genomen. In scenario A zijn de kosten bij de aankoop en ontwikkeling van een eigen webmarket en organisatie beschreven; in scenario B wat een eigen webmarket kost op basis van een abonnement; in scenario C de kosten indien wordt samengewerkt met de kwekers van VersvandeKweker.nl (met een eigen look and feel pagina); en in scenario D de situatie waarin individuele vissers zich aansluiten bij VersvandeKweker.nl.

Toelichting:

- De softwarekosten bij de scenario's A, B en C zijn eenmalig.
- De groep vissers bestaat in dit voorbeeld uit vijf vissers.
- Er is een fors verschil in kosten per scenario. Dit wordt vooral veroorzaakt door de investering in een eigen softwareplatform en een eigen organisatie.
- Eventuele ontwikkelingskosten voor nieuwe software zijn niet opgenomen.
- Willen vissers de beschikking krijgen over een eigen broncode, dan zijn de investeringskosten voor het platform ongeveer drie keer zo hoog.

Kabeljauw		A.	B.	C.	D.
A. Eigen webmarket					
Kosten in het eerste jaar (in euro's	%	Eigen webmarket	Abonnement model	Als groep deelnemen	Individueel deelnemen
Investering					
Investering eigen VersvandeVisser.nl		70.000			
Afschrijving per jaar (5 jaar)	18	12.600			
Aflossing per jaar	20	14.000			
Rente per jaar	5	3.500 +			
<i>IT-kosten per jaar</i>	<i>A.</i>	<i>30.100</i>			
Investeringen in machines (fileren, vacumeren, wegen)		50.000			
Afschrijving per jaar (5 jaar)	18	9.000			
Aflossing per jaar	20	10.000			
Rente per jaar	5	2.500 +			
<i>Machinekosten per jaar</i>	<i>B.</i>	<i>21.500</i>			
Eigen organisatie VersvandeVissers.nl:					
Managementkosten per jaar		60.000			
Operationele en logistieke kosten per jaar		60.000			
Onderhoud, support en hosting per jaar	20	14.000			
Eenmalige begeleidingskosten		20.000			
Marketing- en eventkosten per jaar		100.000 +			
<i>Organisatie kosten per jaar</i>	<i>C.</i>	<i>254.000</i>			
Totaal jaarlijkse kosten	A+B+C	305.600			
B. Abonnement model					
	%				
Investering abonnement model eigen VersvandeVisser.nl			25.000		
Afschrijving per jaar (5 jaar)	18		4.500		
Aflossing per jaar	20		5.000		
Rente per jaar	5		1.250		
IT - abonnement (bij 5 vissers) per jaar			6.000		
Transactiekosten totaal per jaar (consumenten en zakelijk samen)			2.813 +		
<i>IT-Kosten per jaar</i>	<i>D.</i>		<i>19.563</i>		

Investerings machines (fileren, vacumeren en wegen)		50.000	
Afschrijving per jaar (5 jaar)	18	9.000	
Aflossing per jaar	20	10.000	
Rente per jaar	5	2.500 +	
<i>Machinekosten per jaar</i>	<i>E.</i>	<i>21.500</i>	
Eigen organisatie VersvandeVisser.nl, abonnement model:			
Management kosten per jaar		60.000	
Operationeel en logistieke kosten per jaar		60.000	
Onderhoud, support en hosting per jaar / per groep	24	6.000	
Eenmalige begeleidingskosten		20.000	
Marketing- en eventkosten per jaar		100.000 +	
<i>Organisatiekosten per jaar</i>	<i>F.</i>	<i>246.000</i>	
Totaal jaarlijkse kosten	D+E+F	287.063	

C. Als groep samenwerken

Investerings machines (fileren, vacumeren en wegen)		50.000	
Afschrijving per jaar (5 jaar)	18	9.000	
Aflossing per jaar	20	10.000	
Rente per jaar	5	2.500 +	
<i>Machinekosten per jaar</i>	<i>G.</i>	<i>21.500</i>	
Als groep samenwerken kosten:			
Opmaak eigen 'look and feel', begeleidings- en instapkosten		20.000	
Personeelskosten (fileren etc.) en organisatie		40.000	
Extra marketingkosten 1e jaar		15.000 +	
<i>Kosten groepssamenwerking</i>	<i>H.</i>	<i>75.000</i>	
Totaal jaarlijkse kosten	G+H	96.500	

D. Individueel deelnemen

Investerings machines (fileren, vacumeren en wegen)					50.000
Afschrijving per jaar (5 jaar)	18				9.000
Aflossing per jaar	20				10.000
Rente per jaar	5				2.500 +
<i>Machinekosten per jaar</i>	<i>I.</i>				<i>21.500</i>
Overige kosten:					
Instapkosten, 1e jaar (minimale deelname 5 vissers)					5.000
Personeelskosten (fileren etc.) en organisatie					40.000
Extra marketingkosten 1e jaar (minimale deelname 5 vissers)					15.000 +
<i>Totaal overige kosten</i>	<i>J.</i>				<i>60.000</i>
Totaal jaarlijkse kosten	I+J				81.500

Bijlage 3: Prognose en terugverdienperiode

Tabel B.3 geeft van de vier scenario's de geprognostiseerde omzetten, investeringen, kosten en de terugverdienperiode (payback time).

	A.	B.	C.	D.
	Eigen webmarkt	Abonnement model	Als groep deelnemen	Individueel deelnemen
Omzet				
1e jaar (consumenten verkoop)	475.000	475.000	475.000	475.000
1e jaar (zakelijke verkoop)	475.000	475.000	475.000	475.000
<i>Totale omzet (minimum scenario)</i>	<i>950.000</i>	<i>950.000</i>	<i>950.000</i>	<i>950.000</i>
Kilo's en prijs				
Aantal kilo's afzet per jaar, consumenten verkoop	53.721			
Prijs per kilogram, consumenten verkoop			8,84	
Aantal kilo's afzet per jaar, zakelijke verkoop	64.465			
Prijs per kilogram, zakelijke verkoop			7,37	

Inhoudingen							
Inhouding www.versvandekweker.nl consumenten verkoop	30%	-	-	142.500	142.500		
Inhouding www.versvandekweker.nl zakelijke verkoop	25%	-	-	118.750	118.750		
<i>Totaal</i>				<i>261.250</i>	<i>261.250</i>		
Bedrijfskosten							
Kosten detaillisten voor consumenten verkoop (afhaal)		9.950	9.950	9.950	9.950		
Inkoopkosten verpakkingsmateriaal (0,05 per kilogram)		5.909	5.909	5.909	5.909		
Kosten water, elektra		6.000	6.000	6.000	6.000		
<i>Organisatie kosten per jaar</i>		<i>254.000</i>	<i>246.000</i>	<i>40.000</i>	<i>40.000</i>		
Abonnement model kosten per jaar (5 vissers)		-	19.563	-	-		
Als groep samenwerken (eenmalige) kosten		-	-	35.000	-		
Individueel (minimaal vijf vissers)							20.000
Verwerkingskosten per kg		2,29	2,29	2,11	2,11		
Verwerkingskosten per jaar consumenten		123.074	123.074	113.129	113.129		
Verwerkingskosten per jaar zakelijk		147.689	147.689	135.755	135.755		
<i>Totaal</i>		<i>546.623</i>	<i>538.623</i>	<i>345.743</i>	<i>330.743</i>		
Investeringskosten							
Investeringskosten software		70.000	25.000	-	-		
Investeringskosten machines (fileer, vacuum, wegen, 2e hands)		50.000	50.000	50.000	50.000		
<i>Totaal</i>		<i>120.000</i>	<i>75.000</i>	<i>50.000</i>	<i>50.000</i>		
Investeringskosten							
IT kosten		30.100	19.563	-	-		
Machinekosten		21.500	21.500	21.500	21.500		
<i>Totaal</i>		<i>51.600</i>	<i>41.063</i>	<i>21.500</i>	<i>21.500</i>		

Terugverdientijd (pay back periode)							
Traditionele Omzet							
Prijs per kg die visser ontvangt bij traditionele afzet			2,83				
Bruto omzet "traditionele afzet consument"				152.030	152.030	152.030	152.030
Prijs per kg die visser ontvangt bij traditionele afzet			2,83				
Bruto omzet "traditionele afzet zakelijk"				182.436	182.436	182.436	182.436
<i>Bruto omzet "traditionele afzet" totaal</i>				<i>334.466</i>	<i>334.466</i>	<i>334.466</i>	<i>334.466</i>
Marge traditionele afzet (huidige situatie)		10%		95.000	95.000	95.000	95.000
Webmarket							
Omzet 1e jaar (consument en zakelijk samen)				950.000	950.000	950.000	950.000
Bedrijfskosten 1e jaar				546.623	538.623	345.743	330.743
Investeringskosten per jaar				51.600	41.063	21.500	21.500
<i>Bedrijfsresultaat</i>				<i>351.778</i>	<i>370.315</i>	<i>321.507</i>	<i>336.507</i>
Resultaat traditionele afzet				95.000	95.000	95.000	95.000
Meer marge webmarket				256.778	275.315	226.507	241.507
Investeringsbedrag 1e jaar				120.000	75.000	50.000	50.000
Pay back periode				< 1 jaar	< 1 jaar		

Toelichting:

De geraamde omzet voor de eerste jaren is niet hoog. Het is belangrijk om je te realiseren dat het gaat om een start-up businessmodel waarbij naar verwachting in het 1e jaar niet veel financiële middelen besteed zullen worden aan marketingactiviteiten (Bron: desk- en fieldresearch en interviews betrokken partijen). Bekendheid verwerven bij het grote publiek zal hierdoor aanzienlijk langer duren. Desondanks geeft de berekening van de terugverdientijd nog een redelijk positief beeld. Ook de verdiensten van de vissers stijgen al snel. Men moet ervan uitgaan dat de digitale verkoop een extra afzetkanaal is, er wordt namelijk meer verse vis gevangen dan er digitaal afgezet zal worden. De traditionele visserijketen blijft ook bestaan.

De meest voordelige maar ook interessantste keuze voor de vissers is om samen te werken met het initiatief VersvandeKweker.nl. In het rapport zijn dit de omschreven scenario's C en D.

Bij deze samenwerking kunnen vissers en land- en tuinbouwproducenten ervaring delen, een kortere aanlooperperiode realiseren en starten in en rondom Scheveningen. In dit gebied opereert VersvandeKweker.nl al.

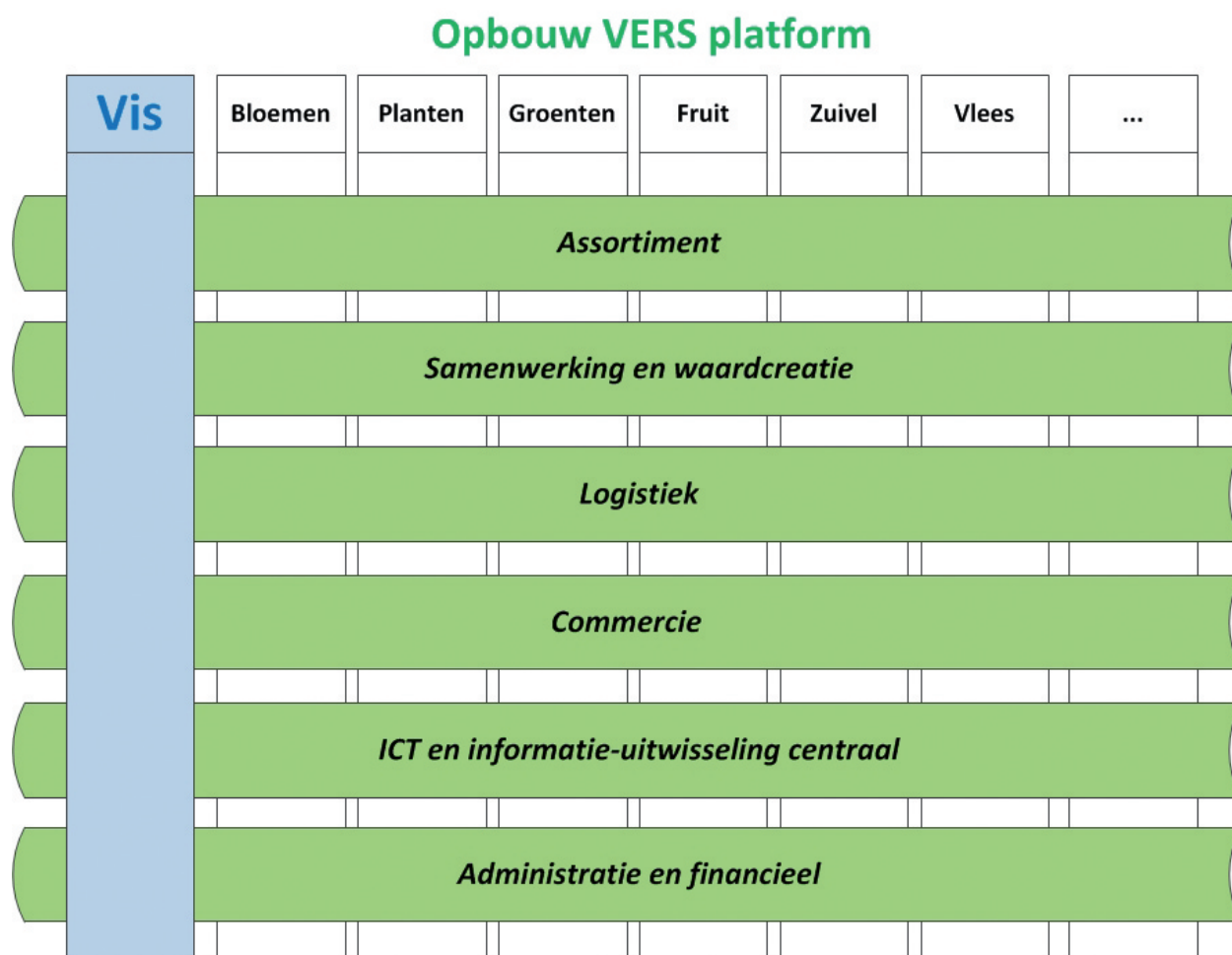
VersvandeKweker.nl is uiteraard ook een start-up businessmodel, maar heeft al enige bekendheid, geïnvesteerd in een platform en een eigen organisatie ingericht. Samenwerken met andere versketens heeft ook een groot voordeel voor de klanten. Zij kunnen een breed versassortiment vinden in één webmarket en kunnen dit in één keer ophalen of laten bezorgen.

Met het nieuwe businessmodel wordt voorzien in de behoefte van de maatschappij en de overheid. Deze vragen onder andere om meer duurzaamheid, diervriendelijkheid, samenwerking onderling en samenwerking met andere ketens, kennis delen, opleiding, een sterkere economische positie en transparantie.

Bij het realiseren van dit extra afzetkanaal is het van belang dat betrokkenen inzien dat het een klantgerelateerd businessmodel is. Het gaat om het gezamenlijk vinden en werven van klanten, en relaties met hen opbouwen.

Een "klant staat voorop"-mentaliteit is uiterst belangrijk.

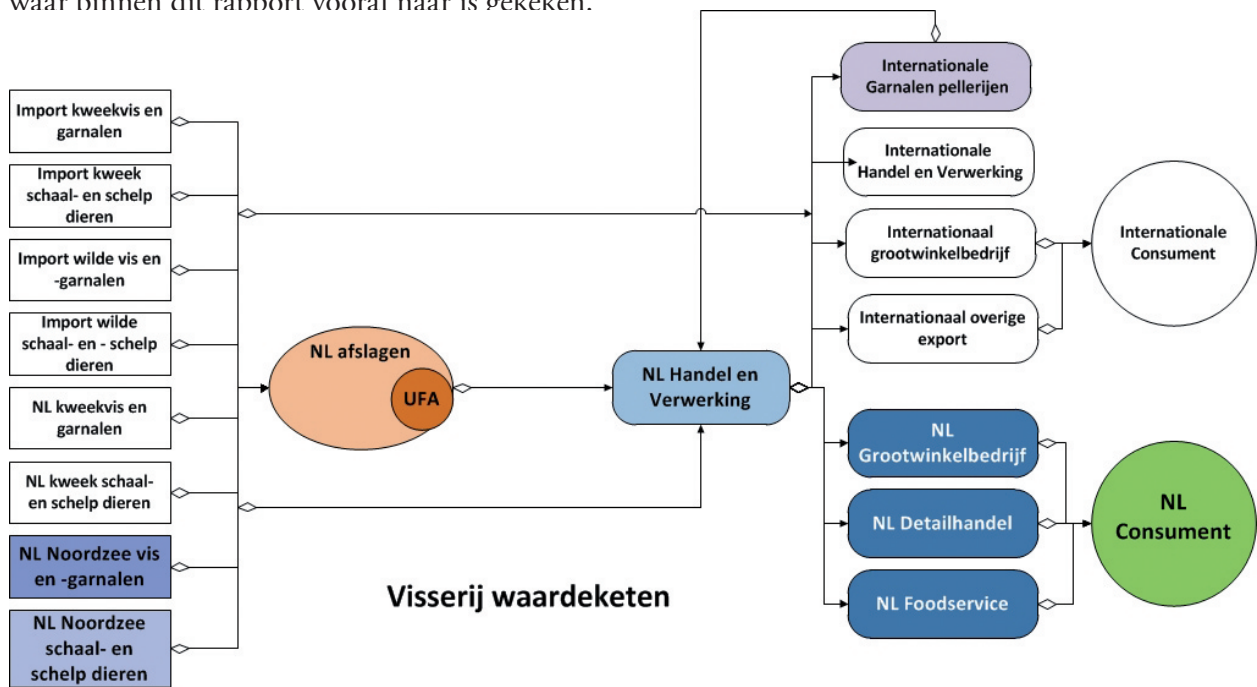
Bijlage 4: Opbouw versplatform



Figuur B.1: Opbouw versplatform, breed assortiment en verse producten.

Bijlage 5: De visketen

In onderstaand overzicht is globaal weergegeven hoe de bedrijfskolom voor platvis, rondvis, garnalen en schaal- en schelpdieren eruitziet. In het schema zijn de belangrijkste schakels en stromen binnen de kolom aangegeven. De gekleurde vakken betreffen de schakels en stromen waar binnen dit rapport vooral naar is gekeken.



Figuur B.2: Visketen.

Bijlage 6: Kenmerken Nederlandse visverwerking, handel en consumptie

Groothandel en verwerking (EIM)	%	Aantal bedrijven	FTE	Omzet x 1 miljoen euro
Rond- en platvis industrie		57	1.606	670
Binnenlandse visgroothandel		55	886	341
Overige verwerking		63	499	465
Handel- en verwerking pelagische vis		nb	nb	235
Overige (import)		nb	nb	1.389
Grootwinkelbedrijf, detailhandel, horeca (Gfk)				
Supermarkt	76,5	nb	nb	397
Detailhandel (viswinkel en ambulant)	19,0	nb	6	99
Overige (Food service)	4,5	nb	nb	23

Bronnen: EIM en Gfk.

Gemiddelde consumptie per consument	3,81 kg
Gemiddelde besteding per consument	33,73 euro
Totaal vis consumptie per jaar	58,7 miljoen kg

Bronnen: EIM, Gfk en bewerkt door Kenlog 2012.

*Tabel B.5:
Schatting visconsumptie en bestedingen per jaar Nederland.*

Literatuur, websites en verklaring afkortingen

Literatuur

- Berenschot, 2011. Business Strategieën, Ketenmodellen voor de toekomst.
- EIM, 2011. Marktstudie visketen, Sectorstudie 7080.
- Gfk, 2011. Consumentenonderzoek.
- ING, 2011. Visserij, Economisch Bureau. Alleen duurzame vis nog kansrijk.
- Ministerie van L NV, 2009. Maatschappelijke Innovatie Agenda Duurzame Agro- en Visserijketens.
- LEI Wageningen UR, 2010. Visserij in cijfers 2010.
- LEI Wageningen UR, 2011 en 2012. Factsheets prijsbouw in de keten. Indicaties voor kabeljauw en schol. Kees Taal.
- Visserijgebied Zuid-Hollandse Delta, 2009. Ontwikkelingsstrategie 2010-2013.
- Zeeuwse Visveilingen B.V.. Een holding, twee bedrijven.

Websites

www.visserbond.nl/website informatie
www.logistiek.nl/ketensamenwerking bij import vlees en vis bespaart miljoenen
www.lvg-zuidhollandsedelta.nl/advisering bij subsidieregelingen
www.opurk.nl/nieuwsberichten/samenwerking is de oplossing
www.pefa.com/internet veilsysteem
www.visafslaglauwersoog.com/informatie over de afslag
www.visserijnieuws.nl/nieuws en achtergronden
www.unitedfishauctions.com/website met informatie
www.zeehaven.nl/informatie over de visafslag IJmuiden
www.visveilingurk.nl/informatie over de afslag Urk
www.wakkerdier.nl/het leven van een vis
www.visbureau.nl/consumptiecijfers

www.pvis.nl/handel en importexport
www.hbd.nl/bestedingen en marktaandelen
www.innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/rapporten/437/
Vissenvoordemarkt

Verklaring afkortingen en namen:

BIN-LEI	BedrijvenInformatieNet van het LEI
BMC	Business Model Canvas
EL&I	Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie
LEI	Landbouw Economisch Instituut, onderdeel van Wageningen Universiteit & Research Centrum
LNV	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
UFA	United Fish Auctions

De businesscase VersvandeVisser.nl is uitgewerkt in opdracht van InnovatieNetwerk. Het onderzoek is uitgevoerd door Kenlog B.V. en in de beginfase heeft de Nederlandse Vissersbond ondersteuning verleend. Kees Taal heeft de rapportage van Kenlog B.V. bewerkt tot een InnovatieNetwerk-publicatie.

North Sea Fishermen sell their own catch online – VersvandeVisser.nl
(*Fresh from the Fisherman*)
Eijk, H. van and R. Wubben, Kenlog B.V.
InnovationNetwork Report No. 13.2.318, Utrecht, The Netherlands,
March 2013.

Main findings

Fishermen can generate a substantially higher revenue and a higher margin per kilogramme by selling their catch online via their own 'webmarket' instead of through the traditional fish auction. This new sales channel puts the fishermen in control of the marketing of his own product. By establishing a direct relationship with the customer, the fisherman can adopt a more customer-focused approach.

The market that can be supplied in the Zuid-Holland West region (*area around The Hague*) in the first year is estimated at about one million euros, with the consumer market accounting for half that amount and the commercial market for the other half. In due course the webmarket can generate an estimated revenue of around 13 million euros, which is about half the total market in this region.

First, however, the fishermen must invest in this market innovation. This report develops four scenarios that can help fishermen on their way: the creation of their own webmarket, a subscription model, a group participation model and a scenario where individual entrepreneurs can participate in an existing webmarket. The required investments and organization & marketing costs were calculated for each of the four scenarios. In all cases, it appears that cooperation with an organization such as VersvandeKweker.nl (*Fresh from the Grower*)-

webmarket operated by fruit and vegetable producers) offers lots of advantages. To maximize the return on their investment, fishermen must not only cooperate with parties in the fish chain but also with suppliers of other fresh produce from the agricultural and horticultural sectors.

The 'VersvandeVisser.nl' webmarket business case, which is briefly elaborated in this report, provides Dutch North Sea fishermen with insight into the roles, costs and revenues in each link in the chain. In this way, they can see where and how they can play a greater role within the chain for marketing sustainably caught fish in order to generate more income. By linking up with the existing 'VersvandeKweker.nl' webmarket tool, a pilot should be started up in cooperation with the fish auction in Scheveningen (UFA, United Fish Auctions) and other parties in order to enable the direct sale of fresh fish and shrimps to consumers and commercial customers.

The market that can be served via VersvandeVisser.nl potentially encompasses the whole of the Netherlands, and possibly also the area just across the border. In the first instance, however, the focus must be on the Zuid-Holland-West region. The starting point is to sell flat fish, round fish and shrimps. The fish auction can retain its facilitating function and assure the exchange of information. In addition, the fish auction can also develop new activities such as taking orders, (vacuum) packing, sorting orders for shipment, etc. The fish can be collected at special pick-up points such as fish specialists or delivered to the consumers by home delivery services.

VersvandeVisser.nl thus creates a new additional sales channel without replacing the existing channels. Within this projected new market channel, wholesalers and fish processors can either play a different role or no role whatsoever. As before the fishermen will, of course, continue to catch, strip and cool the fish, but now they can also opt to carry out other necessary operations such as sorting, weighing, filleting, packing, freezing, transporting and final handling. Using the envisaged webmarket in combination with social media, consumers and commercial customers can communicate directly with the fishermen and vice versa. Fishermen provide information about the freshly caught North Sea fish, while consumers and commercial customers provide information about the demand side.

It is important for fisheries entrepreneurs to switch over from a supply-led to a demand-led fisheries model. Various customer segments offer 'new' opportunities for creating added value, while different types of customers call for different service and maintenance approaches.

Method

This short study looked at the opportunities for setting up an alternative market model for North Sea fishermen (the primary supply sector) in order to create more added value in the future. With the aid of available literature and digital sources, an overall picture was obtained of how the sale of fishery products is currently organized in the fish chain and where the added value and margins are realized in each link of the chain.

The study looked at the sales characteristics of the fisheries sector and six stakeholders from the sector were interviewed. This provided insight into the (existing) bottlenecks and wishes in the fisheries sector regarding sales and pricing. Additional information was gathered during an expert meeting. Use was made of data from Gfk and LEI Wageningen UR. With the aid of the Business Model Canvas and a recently developed model for the horticultural sector, named 'VersvandeKweker.nl', this report sets out a relatively new future revenue model for fresh fish: 'VersvandeVisser.nl'.

