

# Perspectief voor herpositionering school



LEI

WAGENINGEN UR

# Perspectief voor herpositionering schol

Jan Willem van der Schans  
Rik Beukers  
Jos Smit

Nota 10-007  
Februari 2010  
Projectcode 31702  
LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de onderzoeksvelden:

-  Sector & Ondernemerschap
-  Regionale Economie & Ruimtegebruik
-  Markt & Ketens
-  Internationaal Beleid
-  Natuurlijke Hulpbronnen
-  Consument & Gedrag

Dit rapport maakt deel uit van het onderzoeksveld Natuurlijke Hulpbronnen.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het North Sea Fish Center.

## **Perspectief voor herpositionering schol**

Van der Schans J. W., R. Beukers en J. Smit

Nota 10-007

29 p., fig., tab.

## **Bestellingen**

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, onderdeel van stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2010

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Achtergrond	7
1.2 Doelstelling	7
1.3 Onderzoekopzet	7
1.4 Opbouw van de rapportage	8
<b>2 Status quo scholsector</b>	<b>9</b>
2.1 Inleiding	9
2.2 Vloot en afslagen	9
2.3 Platvisindustrie	12
2.4 Toetreders	14
2.5 Substituten/concurrerende producten	16
2.6 Prijsvorming schol	17
2.7 Afzetmarkten	19
<b>3 Resultaten marktonderzoek</b>	<b>20</b>
3.1 Inleiding	20
3.2 Resultaten	20
<b>4 Conclusies en perspectief voor herpositionering</b>	<b>24</b>
4.1 Conclusies	24
4.2 Herpositionering schol - hoe nu verder?	25
Literatuur	29

## Woord vooraf

Deze rapportage beschrijft de resultaten van het marktonderzoek schol dat in 2009 door het LEI is uitgevoerd. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het North Sea Fish Center (NSFC). De rapportage geeft een analyse van de Nederlandse scholsector en beschrijft de resultaten van interviews die zijn uitgevoerd met retailers in Groot-Brittannië, Zweden en Duitsland over de marktpositie van schol in deze landen. Ten slotte is een eerste aanzet gegeven tot mogelijkheden voor herpositionering van schol. De rapportage moet bijdragen aan het bieden van een duurzaam perspectief voor de Nederlandse scholsector.

Het onderzoek is uitgevoerd door Jan Willem van der Schans, Jos Smit en Rik Beukers. Dank gaat uit naar het managementteam van het NSFC: Johan van Nieuwenhuijzen, Cees de Boer en Andre de Vries.



Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne  
Algemeen Directeur LEI

# Samenvatting

---

Het North Sea Fish Center (NSFC) heeft als doelstelling om een duurzame samenwerking tussen de verschillende ketenpartijen in de visserijsector te bevorderen. Hierbij heeft het verbeteren van de marktpositie van schol prioriteit. Schol is een van de belangrijkste soorten voor de Nederlandse kottervloot. De afslagprijzen en de marges in de scholketen staan echter onder druk. Het verbeteren van de marktpositie van schol moet leiden tot een duurzaam toekomstperspectief voor de gehele scholketen. Dit marktonderzoek heeft als doel inzicht te geven in het marktperspectief voor Nederlandse schol. Dit gebeurt door een analyse van de Nederlandse scholmarkt op basis van bestaande data en literatuur, en aanvullende interviews met retailers in Groot-Brittannië, Zweden en Duitsland.

De analyse van de Nederlandse scholmarkt is gestructureerd aan de hand van het Portermodel. Door de afname van scholquota en de wisselende aanvoer in de afgelopen jaren, zijn platvisverwerkende bedrijven deels overgestapt op substituten voor schol zoals pangasius. De verwerking van platvis wordt gekenmerkt door een lagekostenstrategie, en schaalvergroting is moeilijk te realiseren. Platvisverwerkende bedrijven zijn steeds minder afhankelijk geworden van Nederlandse schol. Nederlandse schol wordt vooral als ingevroren filet geëxporteerd naar Italië, Groot-Brittannië, Zweden en Duitsland. Vanuit de markt (retailers) wordt duurzaam gevangen vis steeds belangrijker. De Nederlandse aanvoer speelt hierop in door het ontwikkelen van duurzame vangstmethoden. Dit leidt echter nog niet tot hogere afslagprijzen.

Om het marktperspectief van schol vanuit de markt te bepalen zijn acht face-to-face interviews uitgevoerd met inkopers of category managers van retailorganisaties. Bij alle geïnterviewden heeft schol een bescheiden marktaandeel van tussen de 1 en 5% in zowel het vers- als diepvriessegment. Schol wordt vooral gekocht door ouderen die welvarend zijn. Aankoopmotieven zijn traditie en de typische smaak. Schol wordt in vergelijking met substituten als pangasius als een relatief duur product ervaren. Duurzaamheid wordt als belangrijkste trend gezien. Omdat veel schol nog wordt gevangen met de boomkor, die niet-duurzaam is, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de vraag naar schol. Verschillende retailers geven aan binnen enkele jaren alleen nog maar duurzaam gevangen vis of MSC gecertificeerde vis te willen verkopen. Een premium label voor schol heeft volgens de respondenten weinig kans van slagen. Vergroting van het marktaandeel moet vooral gerealiseerd worden door gebruik te maken van traditionele manieren zoals prijsacties.

Het marktperspectief van Nederlandse schol is op dit moment onzeker. Verduurzaming van de vangstmethoden voor schol is urgent, waarbij het behalen van het MSC-keurmerk van essentieel belang is. Schol heeft in het retailsegment een lage betrokkenheid en ondervindt steeds meer concurrentie met pangasiusfilet, dat een gebruiksvriendelijker product is. In Nederland is schol een belangrijke soort in de visserijsector maar in de exportlanden heeft het product een beperkt marktaandeel. Het ontbreekt aan een agent die het product in het buitenland vertegenwoordigt en die met afnemers communiceert over de verduurzamingsfase waar de kottervloot zich in bevindt.

Op basis van innovatieve marktstrategieën in andere sectoren is een aanzet gegeven voor nieuwe vormen voor vermarkting van schol. Nieuwe marktstrategieën moeten vooral gericht zijn op ervaringen die het product schol meekrijgt. Productdifferentiatie moet plaatsvinden op basis van duurzaamheid en kwaliteit, maar ook op basis van de oorsprong van het product. Hierbij kan de nadruk gelegd worden op het feit dat schol een lokaal wildgevangen product is. Daarnaast kan ook de visser meer op de voorgrond komen te staan. Deze ervaringen moeten de consument ervan overtuigen dat aankoop van scholproducten een unieke belevenis is.

# 1 Inleiding

---

## 1.1 Achtergrond

Het bevorderen van de innovatie en de samenwerking in het visserijcluster is de eerste genoemde algemene doelstelling van het Operationeel programma 2007-2013 van Nederland in het kader van het EVF:

'De komende jaren zullen vissers, handel en verwerking flink moeten investeren in nieuwe duurzame technologie en in de afzetketen. De technologische innovatie en het ontwikkelen van nieuwe product/marktcombinaties zijn voor het overleven van de sector van essentieel belang. Nederland wil een innovatieklimaat scheppen en verwacht hiervan, naar aanleiding van ruim 130 proefprojecten en kenniscirculatie daarover, verbreding van het perspectief, verdere verduurzaming en vergroting van de transparantie in de visserijketen'.

Het (VIP) noemt in haar Startnotie 'het initiëren van samenwerking binnen de sector om innovatie in de praktijk tot stand te brengen', één van de activiteiten waarop ze sturing wil geven voor de totstandkoming van een innovatieklimaat, waarbinnen duurzame ontwikkeling van de Noordzeevervisserij plaatsvindt.

Binnen de Nederlandse visserijsector wordt herpositionering van schol en de scholketen urgent gevonden. De Nederlandse scholmarkt ondervindt hevige concurrentie van andere soorten uit Azië, zoals met name pangasius. Doordat deze kweekvis zich in hetzelfde marktsegment als schol bevindt en lagere productiekosten met zich meebrengt staan de marges in de scholketen onder druk.

## 1.2 Doelstelling

Het North Sea Fish Center (NSFC), dat voortkomt uit een landelijke samenwerking tussen de initiatiefnemers van het Urk Fish Center, MedFish en het zogenaamde Scholteam, beoogt de gehele scholketen een nieuw perspectief te bieden. In het projectplan van NSFC wordt duurzame ketensamenwerking in de scholsector tussen vissers, afslagen, verwerking, handel en afnemers nader uitgewerkt.

Doelstelling van dit marktonderzoek is het analyseren van de huidige scholmarkt op basis van bestaande data en literatuur, en interviews met buitenlandse retailers. Op basis van deze analyse wordt het perspectief van de huidige scholmarkt geschetst en wordt een eerste aanzet gegeven voor nieuwe marktstrategieën voor schol.

## 1.3 Onderzoekopzet

Het onderzoek resulteert in een onafhankelijke analyse van de status-quo in de scholsector en van het perspectief voor herpositionering van schol. Het onderzoek is opgebouwd uit de volgende delen:

- *beschrijving van de scholsector op basis van bestaande statistieken*
  - De structuur en de historische ontwikkeling van de scholsector;
  - Volume en waarde van de scholproductie en de bestemming van de producten;
  - Het marktaandeel van Nederland binnen Europa en binnen deelmarkten;
  - Aandeel schol binnen de totale relevante markt per deelmarkt;
  - Een indicatie van prijsmarges;
  - Ontwikkeling van concurrerende producten, met name pangasius.
- *analyses op basis van bestaande literatuur*
  - Drempels voor toetreding en uittreding uit de scholverwerking;
  - Samenvatting succes en falen van vorige pogingen tot innovatie.
- *resultaten van interviews met retailers*
  - Aanvulling op statistische informatie met betrekking tot marktaandelen;
  - Beschrijving van de belangrijkste marktsegmenten;



- Koopmotieven voor schol (voor retailers en voor consumenten volgens inschatting door retailers);
- Wensen met betrekking tot schol en de scholketen;
- Dynamiek in de markt, bij schol en concurrerende producten;
- Ideeën met betrekking tot duurzaamheid.
- *conclusies*
  - Het perspectief van herpositionering naar premium scholproducten;
  - Een eerste oriëntatie op marktstrategieën die passen bij schol van de nieuwe standaard.

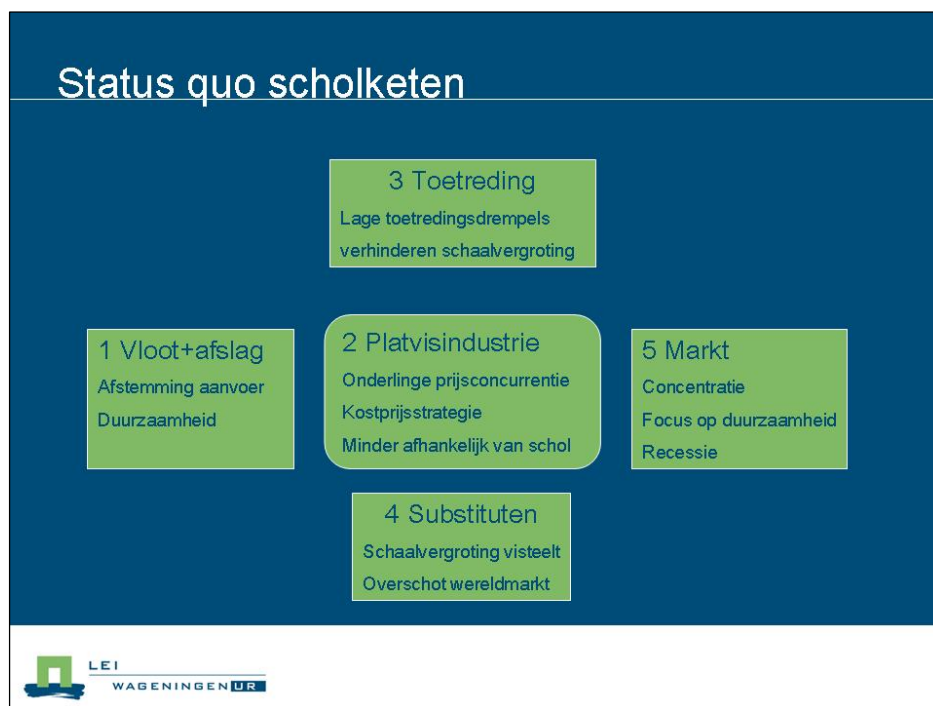
#### **1.4 Opbouw van de rapportage**

De rapportage is opgebouwd uit vier hoofdstukken. Hoofdstuk twee geeft een overzicht van de status-quo in de scholsector. In hoofdstuk drie worden de resultaten van interviews met retailers uit Groot-Brittannië, Zweden en Duitsland besproken. Hoofdstuk vier noemt de belangrijkste conclusies van het onderzoek en geeft een eerste aanzet tot herpositionering voor schol.

## 2 Status quo scholsector

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de situatie worden geanalyseerd waarin de scholketen zich in 2009 bevindt. De analyse is opgebouwd rond een schema (naar het model van Porter) dat de belangrijkste schakels van de scholketen beschrijft van primaire productie tot de finale markten. Daarbij zal aandacht worden gegeven aan concurrentie die de keten ondervindt binnen de keten zelf (nieuwe toetreders) en van concurrerende producten/substituten.



### 2.2 Vloot en afslagen

Schol was in voorgaande jaren een belangrijke omzetdrager voor de kottervloot. De bijdrage aan de waarde van vis aangevoerd op Nederlandse afslagen bedroeg in de afgelopen 10 jaar tussen 20 en 25%. Dit percentage ligt hoger bij de kotters die varen onder Engelse vlag.

De afhankelijkheid van schol zal de komende jaren naar alle waarschijnlijkheid toenemen:

1. Met de ontwikkeling van de twinrigvisserij is er een nieuwe groep gespecialiseerde scholvissers ontstaan. Juist deze groep is als eerste MSC-gecertificeerd.
2. Uit het ICES-advies 2009 blijkt dat de visserijsterfte van Noordzee schol in de laatste jaren gedaald tot MSY-niveau. Als deze gunstige ontwikkeling verder door zal zetten zullen de scholvangsten en TAC's in de komende jaren verder toenemen. Een eerste aanwijzing is de voorgestelde verhoging van de TAC voor 2010 die 30% hoger is in vergelijking met 2008.

## Vloot & afslag

Schol is een belangrijke basissoort voor de kottervisserij

	2000	2008	2010	
Europese TAC schol (1000 ton)	97	49	63,8	advies
			+30%	t.o.v. 2008
<i>Aanvoer op NL afslagen</i>				
Aanvoer vis en garnalen (1000 ton)	138	88		
Omzet NL afslagen (mln.Euro)	415	299		
<i>Aandeel schol in afslagomzet</i>				
w.v. schol III en IV	25%	22%	?	
	17%	15%		

## Vloot & afslag

- Schol is een belangrijke basissoort voor de kottervloot
  - Specialisatie op schol vanwege certificatie twinrig
- Duurzaamheid is in beeld
  - Experimenten op verschillende paden (o.a. kenniskringen)
  - MSC is geagendeerd (o.a. koplopergroep)
- Oriëntatie op markt neemt toe
- Scholprijs onderuit

Juist nu de visbestanden zich lijken te herstellen is de vloot in een lastige situatie gekomen in samenhang met de vismethode (boomkor) en de ongunstige economisch resultaten als gevolg van de hoge energiekosten en de achterblijvende prijsontwikkeling. Inmiddels werkt de vloot aan verbetering van duurzaamheid en markt-oriëntatie.


De recente vraag vanuit de finale markten naar duurzaam gevangen vis wordt door de vloot steeds beter begrepen. Binnen verschillende initiatieven wordt gewerkt aan de ontwikkeling van duurzame vangstmethoden, in de vorm van andere visserijmethoden (fly shooting, twin rigging), lichter vistuig (sumwing, pulskor) en brand-

stofbesparing/vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Binnen veel vlootsegmenten is MSC of andere certificering geïmplementeerd.

De belangstelling op de vloot voor markt en afzet neemt ongetwijfeld toe. Dit blijkt uit verschillende ketenexperimenten (AH-initiatief 'vis van dichtbij', samenwerking tussen gecertificeerde twinrigvisserij en verwerkers). Niettemin blijft vraaggestuurde aanvoer een uitdaging. Dit kan niet worden afgedaan met een constatering dat vissers weinig oog hebben voor de markt. Uit een simpele analyse van aanvoer- en prijscijfers blijkt dat voor de meeste visserijen geldt dat oriëntatie op de vangstmogelijkheden de hoogste netto-opbrengsten oplevert. Gunstige vangstresultaten drukken de vangstkosten per kg. Beperking van lokale vangsten wordt als regel niet volledig gecompenseerd door hogere prijzen. Dit komt doordat prijseffecten worden afgevlakt omdat de lokale aanvoer een onderdeel is van grotere internationale markten met een eigen dynamiek (Nielsen et al., 2009). De inspanningen om te komen tot meer duurzame visserijmethoden en een betere oriëntatie op de markt hebben niet voorkomen dat sinds 2008 de scholprijs fors gedaald is.

## Stand van zaken - afslagen

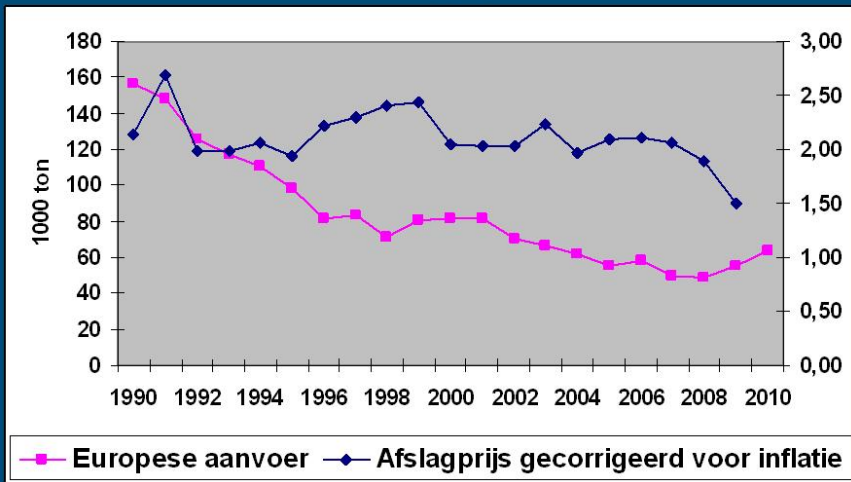
- Productdifferentiatie wordt aangeboden
  - Per schip
  - Naar lengte/gewichtsklasse
  - (Naar kwaliteitsklasse)
  - Globale code voor vistuigen
  - Niet naar vangsttijdstip
  - Niet naar vangstgebied
- Maar nog niet systematisch opgepakt



De afslagen zijn lange tijd ongetwijfeld een zeer efficiënte verbinding geweest tussen de vloot en de verdere afzetketen. De afslag heeft verschillende functies voor vloot en kopers met als focus de transparante prijsvorming. Het is de vraag hoe de afslag kan inspelen op de ontwikkelingen die gaande zijn op de vloot en in de afzetketen en markt. Er zijn twee terreinen waar het momenteel mogelijk wat wringt: de inbedding van ketensamenwerking in het veilsysteem en de productdifferentiatie naar kwaliteit en duurzaamheid.

Er lijkt echter geen directe samenhang te zijn tussen het inzakken van de scholprijs en het reguliere functioneren van de afslagen. Beïnvloeding van de scholprijs is er uiteraard wel geweest door de actie van de PO-Oost in 2008 om schol uit de markt te nemen teneinde een minimumprijs te garanderen. Met name op langere termijn bezien lijkt de prijs van schol vrijwel onafhankelijk te zijn van de aanvoer van schol. In de periode van 20 jaar tussen 1990 en 2009 zijn de Europese scholvangsten tot ongeveer een derde gedaald. De prijs heeft hier nauwelijks op gereageerd en bleef, gecorrigeerd voor inflatie, met enkele uitschieters naar boven, tot 2007 op een niveau rond 2 euro per kg. De scholaanvoer is sinds 2008 weer wat toegenomen. Hiermee wordt een neerwaartse trend doorbroken die ongeveer 20 jaar heeft geduurd. Deze op zich zelf gunstige trendbreuk zou één van de oorzaken kunnen zijn van de recente lage scholprijzen. De verwerkende industrie heeft jaren achtereen capaciteit moeten afbouwen en marktaandeel verloren door tekort aan grondstof. Het verloren marktaandeel zal nu onder lastige omstandigheden weer moeten worden opgebouwd. In deze opbouwfase, zou de toenemende aanvoer dus mogelijk wél (negatief) effect kunnen hebben op de afslagprijzen.

## Scholaanvoer en afslagprijs



### 2.3 Platvisindustrie

De platvisindustrie heeft schol in het verleden overwegend als een commodity in de markt gezet. Gedwongen door de markt, heeft de industrie vooral een lage kostprijs strategie gevoerd om haar marktaandeel te vestigen en te behouden tijdens de vele jaren met krimpende aanvoer van schol.

## Stand van zaken - platvisindustrie

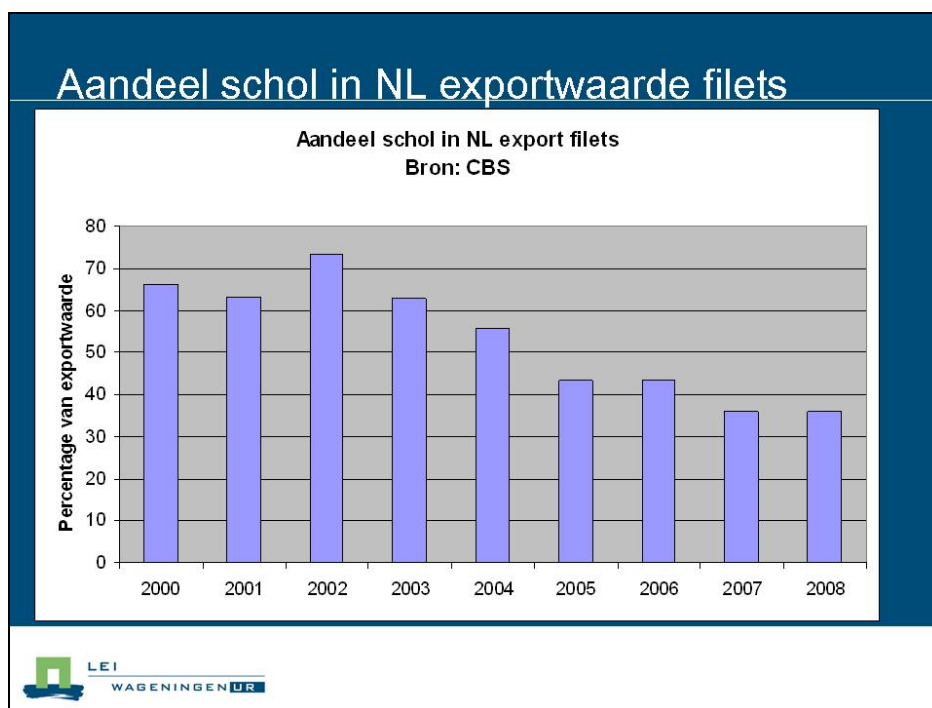
Lage kosten strategie dominant

- **Beperking arbeidskosten:**
  - Uitbesteding primaire productie
  - Flexibele productie: machines i.p.v. (hand)fileerlijnen
- **Reductie kostprijs door:**
  - Additieven: glaceren, paneren, bewerkingen
- **Gevolg:**
  - Schol is bulk product in diepvriesmarkt



Binnen de *huidige* markt- en ketenverhoudingen is ruimte voor upgrading van schol beperkt. Scholfilet is overwegend gepositioneerd als een bulkproduct binnen de Europese markt voor diepvriesvis, ook al wordt een gedeelte gepresenteerd in consumentenverpakking onder een A-merk of als huismerk. De huidige A-merk- of huismerk-scholproducten onderscheiden zich echter weinig van soortgelijke producten op basis van andere soorten. Het gevolg hiervan is dat de markt- en prijsontwikkelingen in deze brede diepvriesvismarkt bepalend zijn voor de prijs van scholproducten. De ruimte voor prijsontwikkeling wordt nog extra beperkt door de prijsconcurrentie tussen het grote aantal (overwegend Nederlandse) aanbieders van schol, en de relatieve transparantie van de prijsvorming van de grondstof op de afslag. Het gevolg is dat de meeste scholverwerkers hebben gekozen voor strategieën om de kostprijs van de eindproducten te verlagen, waardoor ze concurrerend konden blijven.

De arbeidskosten per kg eindproduct zijn omlaag gebracht. In het verleden waren scholverwerkers kwetsbaar voor de wisselende (maar structureel dalende) aanvoer van schol omdat ze toen nog omvangrijke (hand)fileerlijnen te werk stelden. Door het inzetten van flexwerkers, uitbesteden van het fileerwerk en uiteindelijk door overschakeling op de inmiddels beschikbaar gekomen fileermachines zijn de arbeidskosten belangrijk teruggebracht. De kostprijs van de eindproducten kon door verschillende bedrijven ook worden verlaagd door te investeren in verschillende technieken waarmee het vis-aandeel in de eindproducten omlaag kan worden gebracht (glaceren, paneren, bewerkingen).



Als gevolg van de jarenlange schaarste aan lokale vis en het uitblijven van consolidatie hebben de platvisbedrijven naar alternatieve grondstof gezocht om hun bedrijf in stand te houden. De meeste bedrijven hebben tussen 1990 en 2009 hun assortiment verbreed met andere vissoorten. Eerst waren dat overwegend lokale soorten, de laatste jaren ook de ingevoerde (kweek)vis. Afzet van Aziatische platvis maar ook soorten als pangasius en tilapia kan door de scholverwerkers blijkbaar goed worden gecombineerd met hun verkoop van scholproducten. De bovenstaande figuur laat zien dat het aandeel van schol in de Nederlandse uitvoer van filets is afgenomen in de periode 2000-2008 van 70% naar 35%.

Zeker in de opstartfase was de Nederlandse platvisindustrie een geschikt handelskanaal voor de nieuwe producten. Nederland is één van de belangrijkste importlanden voor pangasius in Europa. Gezien de algemene trend naar kortere ketens is het niet zeker dat de platvisbedrijven deze rol als importeur kunnen blijven spelen als deze markt zich verder ontwikkelt. Zodra de volumes die ze omzetten groot genoeg zijn zullen de marktpartijen aan het eind van de afzetketen naar verwachting deze producten rechtstreeks buiten Nederland om gaan importeren.

Een van de gevolgen van de verbreding van de platvisindustrie is dat deze bedrijven minder afhankelijk zijn geworden van schol en andere lokaal aangevoerde vis. De weg terug, als weer schol beschikbaar zou komen zal niet voor alle bedrijven vanzelfsprekend zijn.

## 2.4 Toetreders

### Stand van zaken - toetreders

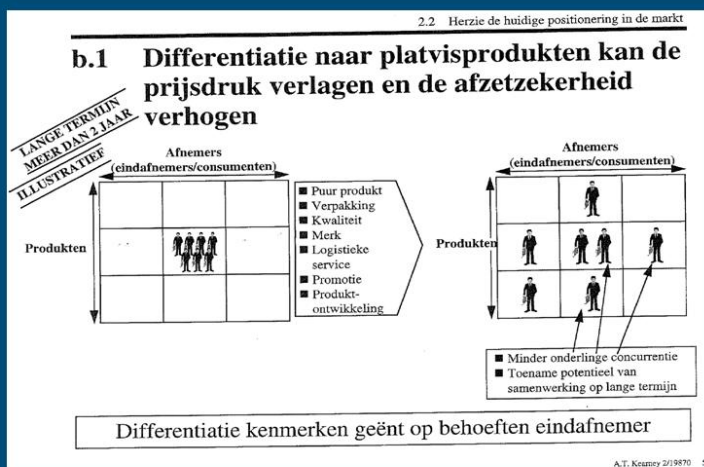
- Lage toetredingsdrempel verhindert consolidatie:
  - Permanente situatie: ca. 10 belangrijke verwerkers, tientallen kleinere kopers op de afslag
  - 4 grootste bedrijven 25% van markt plat/rondvis
  - Ook grote bedrijven kunnen failliet gaan
  - Industriële schaalvoordelen kunnen niet worden benut
- Gevolg:
  - Lage rentabiliteit door onderlinge concurrentie
  - Zwakke markt- en ketenpositie
  - Zwakke ketenregie



Een algemeen kenmerk van de visverwerkende industrie is de lage toetredingsdrempel. Al sinds de jaren tachtig bestaat deze sector uit circa 10 belangrijke bedrijven met daar omheen nog tientallen kleine kopers. Het gezamenlijke marktaandeel van de vier grootste Nederlandse verwerkers van plat/rondvis ligt al jaren bij ongeveer 25%, maar neemt niet verder toe. Bij herhaling is gebleken dat grotere bedrijven er in deze sector maar moeilijk in slagen de voordelen van opschaling om te zetten in een sterkere markt- en concurrentiepositie.

In lastige marktsituaties gingen juist grotere bedrijven failliet. De door velen gewenste consolidatie en sterkere markt- en ketenpositie kwam daardoor niet van de grond. Dit heeft nadelige gevolgen voor de rentabiliteit in de platvisindustrie.

# A.T.Kearney, Eindpresentatie Urk, 5 juni 1996



# A.T.Kearney, Eindpresentatie Urk, 5 juni 1996

2.2 Herzie de huidige positionering in de markt

## Potentieel differentiatie op het 'puur' product platvis

ILLUSTRATIEF

Schotel		'Puur' product	Toegevoegde waarde
Vers	Heel	Hele vis	●
	Filets	Natuur filets Filets pan-klaar Filets met toeberedingsin o.o. MAP- Vormproducten } verpakking	● ● ●
Diepvries	Heel	Hele vis	○
	Filets	Filets geglanceerd Gepaneerde producten Voorgebakken producten Gevulde filets Magnetronbereide producten Pan-klaar producten (dubbel-filet) Filets laag vetgehalte Vormproducten Filets met toevoeging saus	○ ○ ○ ● ● ● ● ●

○ Lage toegevoegde waarde  
 ● Hoge toegevoegde waarde  
 ← Bulkproduct  
 ← Risico substitutie

Doorbrek 'eenvoudig' bulkproduct

A.T. Kearney 2/19870 59

In 1996 heeft de platvisindustrie in Urk een onderzoek laten uitvoeren door A.T.Kearney naar onder meer haar marktpositie. De belangrijkste conclusies en adviezen waren toen:

1. Een eenzijdig assortiment en afhankelijkheid van enkele markten. Productdifferentiatie en -verbreding zou resulteren in minder onderlinge concurrentie en een groter potentieel voor onderlinge samenwerking binnen de platvisindustrie op lange termijn.
2. Eenzijdige concentratie op bulkproducten (geglanceerde of gepaneerde filets). Productdifferentiatie zou de afzet zekerheid verhogen.

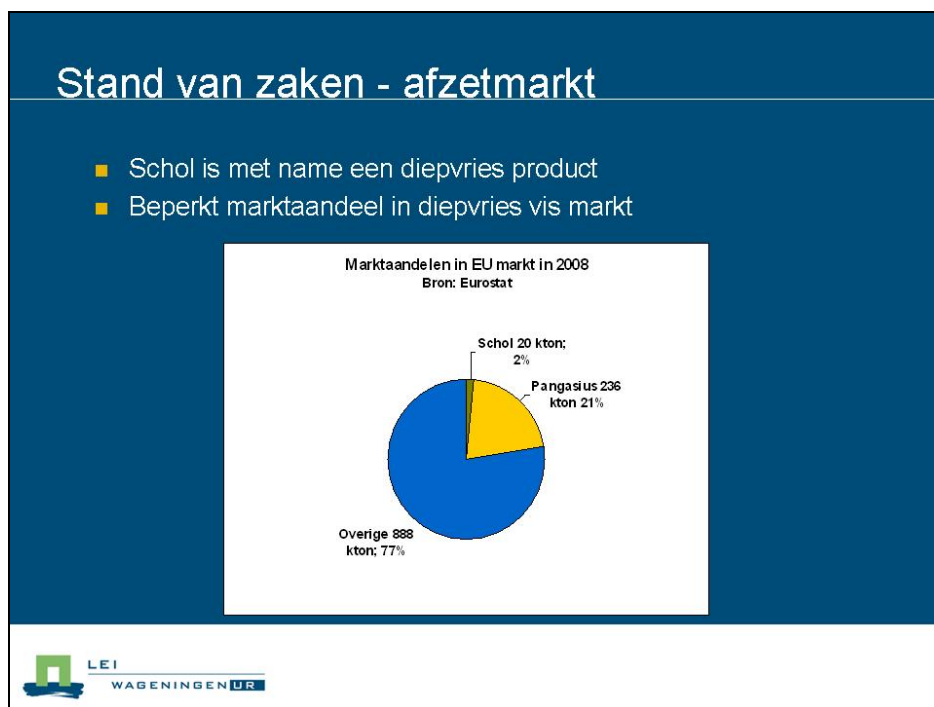


3. Eenzijdige afhankelijkheid van lokale aanvoer. Verbreding naar andere vissoorten zou de afhankelijkheid van de aanvoer verlagen en synergie bij de verkoop mogelijk maken.

Gesteld kan worden dat de platvisindustrie met name het eerste en derde advies goed heeft begrepen. De huidige crisis in de scholsector gaat daardoor ten dele voorbij aan de platvisindustrie. Maar de problemen voor de vloot zijn daardoor juist groter geworden.

## 2.5 Substituten/concurrerende producten

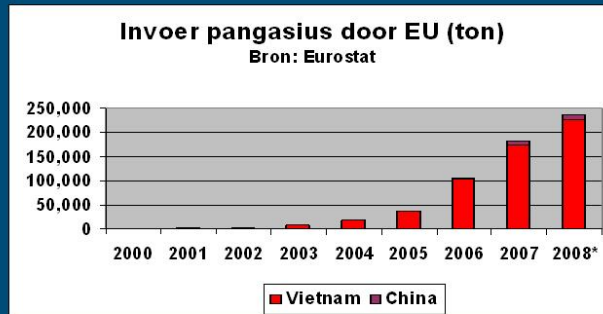
Schol is een van de weinige Europese vissoorten die vers wordt aangevoerd maar na verwerking overwegend op de diepvriesmarkt wordt afgezet. Deze keuze lijkt onlogisch omdat in de versmarkt gemiddeld aanzienlijk hogere prijzen mogelijk zijn. De keuze voor diepvriesproducten hangt ongetwijfeld samen met de eigenschappen van schol: een kleine vaak dunne filet die zich moeilijk goed laat presenteren in de versmarkt.



Het nadeel van de positionering in de veel grotere diepvriesmarkt is dat schol daar concurreert met tal van andere witvissoorten, waaronder de Atlantische soorten als kabeljauw, koolvis en van buiten Europa geïmporteerde Alaska Pollack, Heek en Hoki. De prijs van schol was dus altijd al afhankelijk van deze veel grotere witvismarkt waarbinnen het aandeel van schol maar 2% is. In de laatste jaren is deze totale witvismarkt structureel veranderd door de plotselinge toestroom van meer dan 200.000 ton pangasius. Dit is het tienvoudige van de Nederlandse productie van scholfilet.

## Concurrerende producten

- Opkomst van kweekvis, waaronder directe substituten van schol
  - Aziatische platvis
  - Pangasius



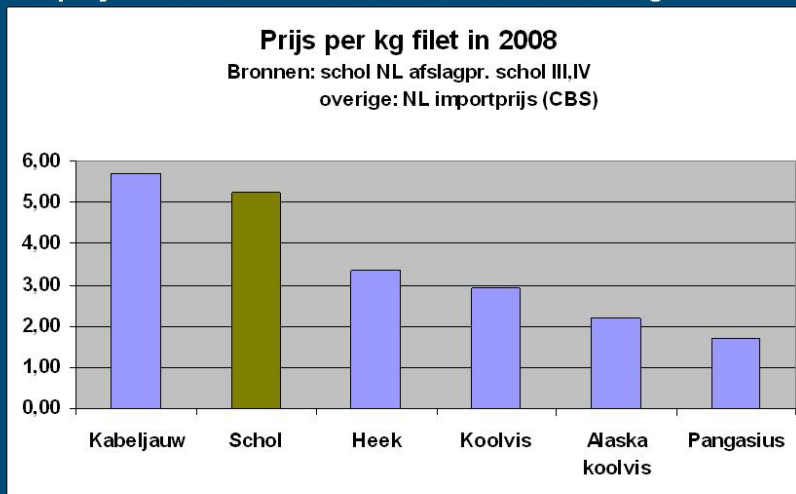
De Europese import van pangasius is sinds 2000 zeer snel toegenomen door de explosieve uitbreiding van de kwekerijen in Vietnam en door handelsbelemmeringen in de VS. De import van pangasius lijkt effect te hebben op markt en prijzen van alle witvis. Maar door de grote mate van overeenkomst qua formaat en presentatie is het vooral een substituum voor schol.

### 2.6 Prijsvorming schol

## Prijsvorming schol

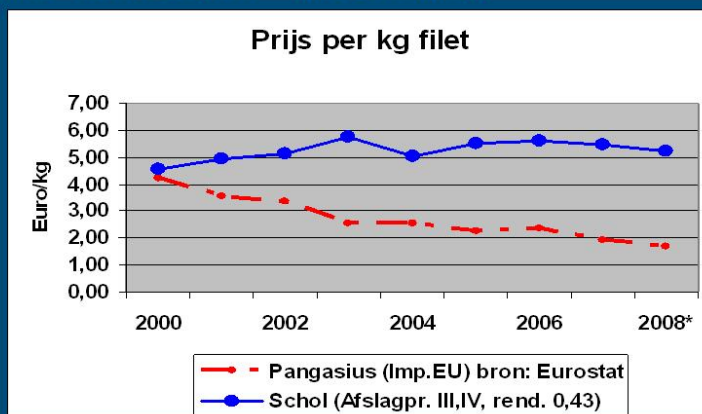
- Door positionering in zeer grote diepvriesmarkt is de scholprijs onafhankelijk van eigen aanvoer
- Schol relatief duur binnen de witvismarkt
- Scholfilet is meer dan 2x zo duur als pangasiusfilet

## De prijs van scholfilet is relatief hoog



In het scala van witvissoorten kent schol een relatief hoge prijs. Alleen kabeljauw is duurder. De rangorde zou ook niet veranderen met een afslagprijs van schol III en IV van 1,25 euro waarmee de filetprijs uit zou komen op ongeveer 4,00 euro.

## Stand van zaken - afzetmarkt



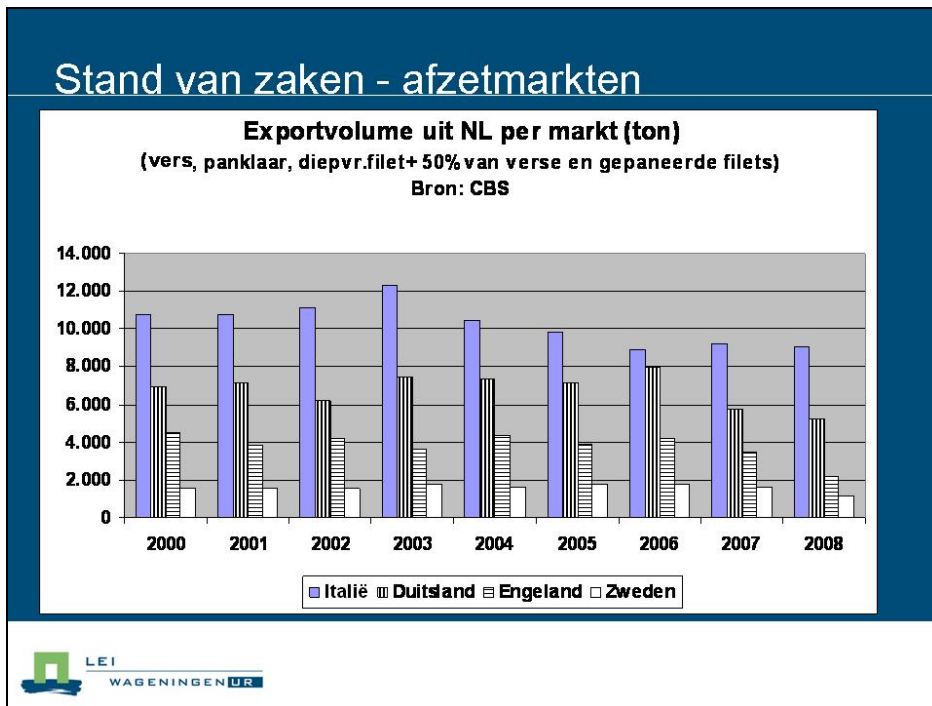
- Prijs schol onafhankelijk van eigen aanvoer
- Schol relatief duur ten opzichte van pangasius



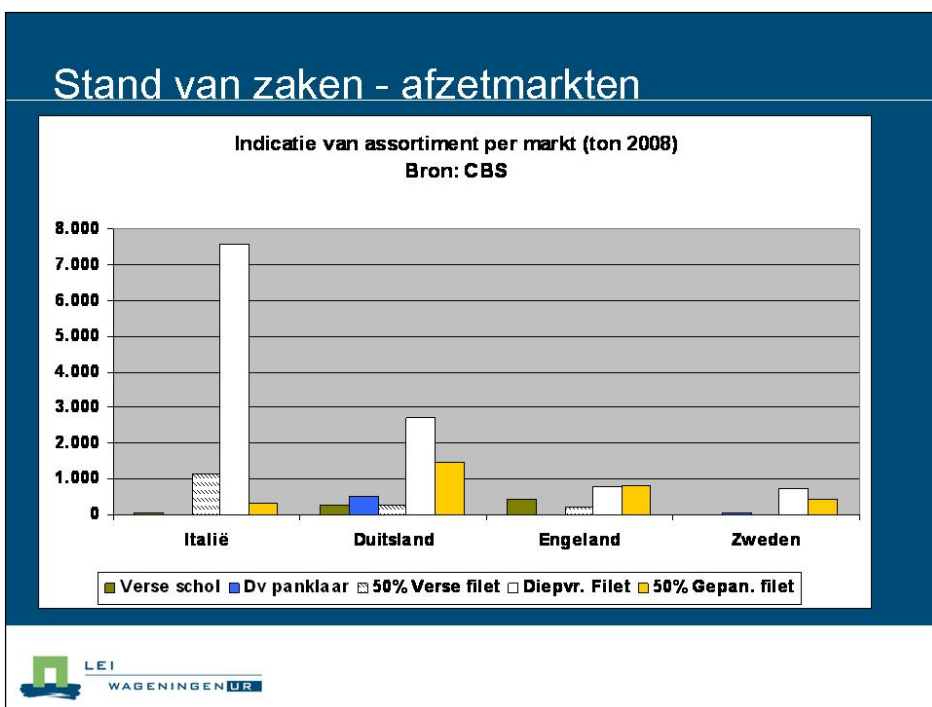
Uit de bovenstaande figuur blijkt dat het ongunstige prijsverschil tussen schol- en pangasiusfilet tussen 2000 en 2008 steeds groter is geworden. In 2000 waren de prijzen nog vrijwel gelijk op een niveau van 4,50 euro per kg filet. Daarna is de scholfiletprijs tot 2008 vrijwel gelijk gebleven. Pangasius is veel goedkoper geworden, als gevolg van handelsmaatregelen door de VS en overproductie in Vietnam. In 2008 was scholfilet meer dan

drie keer zo duur als pangasius filet. Ook met een afslagprijs van 1,25 euro per kg zou scholfilet nog meer dan twee keer zo duur zijn als pangasius.

## 2.7 Afzetmarkten



De laatste jaren werd vanuit Nederland ongeveer 20.000 ton scholproducten geëxporteerd. Het meeste daarvan gaat van oudsher naar Italië en Duitsland en in mindere mate Groot-Brittannië en Zweden. Omdat de aanvoer daalde (in de grafiek sinds 2003, maar in feite al veel langer), kon ook minder worden geleverd. Opmerkelijk is dat de markten in NW-Europa het meest zijn gekrompen. Natureel scholfilet is verreweg het belangrijkste scholproduct met name in het grootste exportland Italië. Gepaneerde filets zijn relatief belangrijker in Duitsland.



## 3 Resultaten marktonderzoek

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met retailers in Groot-Brittannië, Zweden en Duitsland weergegeven. De geïnterviewde personen betreffen vooral category managers. Bij het benaderen van de retailorganisaties bleek het vooral moeilijk om toegang te krijgen tot de Duitse markt. Retailorganisaties in Groot-Brittannië en Zweden waren over het algemeen telefonisch goed benaderbaar terwijl Duitse retailorganisaties moeilijk te benaderen waren of vanuit privacy redenen niet wilde meewerken aan het onderzoek. Uiteindelijk zijn acht interviews afgenomen waarvan vijf met Britse retailorganisaties. In tabel 3.1 zijn de resultaten van het marktonderzoek samengevat die in de volgende paragraaf worden toegelicht.

Tabel 3.1 Samenvatting resultaten interviews								
	UK Retail	UK Retail	UK Foodservice	UK Retail	UK Foodservice	Zweden Retail	Zweden Retail	Duitsland Wholesale
<i>Marktaandeel? (Euro's)</i>								
- Vers	1-2%	+/-1%	1-2%	1-3%		+/-4%	+/-1%	+/-5%
- Diepvries								+/-2%
<i>Scholconsument?</i>								
- Ouderen	+	+	+	+		+	+	+
- Welvarend	+	+		+				+
<i>Waarom schol?</i>								
- Traditioneel	+	+		+			+	+
- Typische smaak	+	+	+	+			+	+
<i>Score in de markt?</i>								
- Kwaliteit	+/-	+/-	+/-		+/-	+/-		+
- Kleine filet		+	+	+	+			
- Vergelijkbaar met:		Panga	Cod Haddock	Panga Tilapia	Cod Haddock	Panga	Panga Cod	Panga Tilapia
<i>Welke merken?</i>								
- Private label	+	+	+	+	+	+	+	
- A-merk						+	+	
Kwaliteit/prijs?	Gemidd.	Rel. duur			Rel. duur	Rel. duur	Rel. duur	Was duur Nu OK
<i>Markttrends?</i>								
- Duurzaamheid	+	+	+	+		+	+	+
- Groei consumptie		+				+	+	
<i>Premium label?</i>	Mogelijk -recessie	Nee -klein ma.	Nee -klein ma.	Nee -panga	Nee	Nee	Nee -klein ma.	Nee -klein ma.
<i>Type contracten?</i>								
- Long term (6-12 mnd)	+	+	+	+		+	+	+
<i>Hogere prijs?</i>		prijsacties	MSC 10%				MSC 5%	prijsacties

### 3.2 Resultaten

In alle benaderde landen heeft schol een klein marktaandeel. In Groot-Brittannië schommelt het marktaandeel in zowel het vers- als diepvriessegment tussen de 1% en 3% terwijl dit voor Zweden en Duitsland varieert van 1% tot 5%. Bij vrijwel alle gesproken retailers zijn zalm, tonijn en garnalen de producten met het grootste marktaan-

deel. Scholconsumenten zijn vooral te karakteriseren als ouderen die welvarend zijn. De meeste retailers konden de term ouderen niet nader specificeren. Een Britse retailer noemde de leeftijdscategorie 55-64 jaar. Redenen die werden genoemd om schol aan te kopen zijn het feit dat schol als een traditioneel product gezien wordt en een karakteristieke smaak heeft. Scholconsumenten zijn dus vooral ouderen die opgegroeid zijn met schol en de smaak van het product.

Volgens de geïnterviewde retailers verslechterde de marktpositie van schol de laatste jaren vooral omdat er in het marktsegment waar schol zich in bevindt andere soorten zijn zoals pangasius die aanmerkelijk goedkoper worden aangeboden. Schol kan zich op dit moment niet genoeg onderscheiden ten opzichte van deze soorten. Naast pangasius en tilapia kan ook kabeljauw als een substituuat voor schol gezien worden. De filets van deze substituten zien er op het oog vaak beter uit (dikkere filet). De productkwaliteit van schol wordt gezien als standaard met een relatief hoge prijs ten opzichte van zijn substituten. In Groot-Brittannië wordt schol als *private label product* verkocht. Hierbij wordt schol nadat het in Nederland verwerkt is doorverkocht aan een Britse verwerker die het product verpakt voor de betreffende retailer. In Zweden wordt naast *private label* ook schol door Findus verkocht. Leveringscontracten kennen een duur van 6 tot 12 maanden. Verschillende retailers geven aan een langdurige relatie met de leverancier in Nederland te hebben.

## Resultaten marktonderzoek (1)

	UK Retail	UK Retail	UK Foodservice	UK Retail	UK Foodservice	Zweden Retail	Zweden Retail	Duitsland Wholesale
<i>Marktaandeel? (Euro's)</i>								
-Vers	1-2%	+/- 1%	1-2%	1-3%				+/- 5%
-Diepvries						+/- 4%	+/- 1%	+/- 2%
<i>Scholconsument?</i>								
-Ouderen	+	+	+	+		+	+	+
-Welvarend	+	+		+				+
<i>Waarom schol?</i>								
-Traditioneel	+	+		+			+	+
-Typische smaak	+	+	+	+			+	+

- Klein marktaandeel
- “Do you want to talk with me for an hour about a fish that no one wants to eat?”
- “Plaice is a grey fish”
- “Young people are scared to prepare plaice”

## Resultaten marktonderzoek (2)

	M&S UK Retail	Sainsbury UK Retail	M&J UK Foodservice	Asda UK Retail	3663 UK Foodservice	Axfood Zweden Retail	ICA Zweden Retail	Metro Duitsland Wholesale
Score in de markt?	+/-	+/-	+/-		+/-	+/-		+
-Kwaliteit -Kleine filet -Vergelijkbaar met:		+ Panga	+ Cod Haddock	+ Panga Tilapia	+ Cod Haddock	Panga	Panga Cod	Panga Tilapia
Welke merken?								
-Private label -A-merk	+	+	+	+	+	+	+	
Kwaliteit/prijs?	Gemidd.	Rel. duur			Rel. duur	Rel. duur	Rel. duur	Was duur Nu OK
Type contacten?								
-Long term (6-12 mnd)	+	+	+	+		+	+	+

- Schol is niet onderscheidend
- Schol in retail vooral als *private label* product
- “Plaice is a medium/standard fish”
- “Plaice should be benchmarked with pangasius”



Naar aanleiding van de mening van retailers dat schol een relatief hoge prijs kent, is gekeken naar de retail-prijzen van schol in de betrokken landen en zijn deze vergeleken met de prijzen van pangasius. In onderstaande sheet zijn de prijzen voor schol, pangasius en pacifische schol weergegeven. Deze laatste soort wordt in Duitsland verkocht als Noordzee schol voor een aanzienlijk hogere prijs. Verder valt te zien dat in Nederland en Zweden de scholprijzen aanzienlijk hoger liggen dan de prijs voor pangasius. In Groot-Brittannië en Duitsland zijn de prijsverschillen tussen schol en pangasius aanzienlijk kleiner en wordt pangasius soms zelfs voor een hogere prijs verkocht dan schol. Deze prijsstelling verklaart waarom category-managers in die landen de performance van pangasius in het schap zo positief waarderen ten opzichte van schol. Verder kennen de verschillende landen opmerkelijke prijsverschillen voor diepgevroren pangasiusfilet.

**Tabel 3.2 Scholprijzen retailmarkt juni 2009 (Euro/kg)**

	Nederland	Duitsland	Groot-Brittannië	Zweden
<i>Verse filets</i>				
Schol	16,98		10,50-23,39	
Pangasius	10,98-11,90			
<i>Diepvriesfilets naturel</i>				
Schol		11,96-17,72	12,60-13,22	9,70-13,90
Pangasius	3,89-5,82	11,60-17,27	10,90-14,60	3,70-6,60
Pacifische schol		16,58-20,48		
<i>Gepaneerde filets diepvries</i>				
Schol			5,70-14,50	
Pangasius		15,90	10,90-15,15	
Pacifische schol		16,58		

Duurzaamheid wordt door vrijwel alle respondenten als belangrijkste markttrend gezien. Duurzaamheid komt vooral tot uiting in het MSC-keurmerk. Omdat de boomkorvisserij op schol nog niet MSC-gecertificeerd is komt de vraag naar schol door retailers onder druk te staan. In Zweden wordt schol door een retailer al niet meer verkocht omdat deze volgens de viswijzer van Wereld Natuur Fonds niet duurzaam wordt gevangen. Verschillende retailers hebben het streven om in 2011 of 2012 alleen nog maar MSC-gecertificeerde vis te verkopen. Dit zou

tot gevolg kunnen hebben dat schol uit het schap verdwijnt. Een andere trend is de groeiende consumptie van vis en visproducten. Dit geldt echter vooral voor soorten als zalm en tonijn, en niet direct voor schol. Er zijn volgens retailers wel mogelijkheden tot verbetering van het marktperspectief van schol maar die moeten vooral gezocht in traditionele marketinginstrumenten als aanbiedingen en promoties. Het opbouwen van een *premium label* voor schol heeft weinig perspectief. Dit omdat schol hiervoor per retail organisatie een te klein marktaandeel heeft en omdat het marktsegment waarin schol zich bevindt vooral concurreert op prijs. Wanneer schol MSC-gecertificeerd zou zijn kan dit wel leiden tot een meerprijs voor schol maar deze is niet hoger dan 5-10%.

## Resultaten marktonderzoek (3)

	UK Retail	UK Retail	UK Foodservice	UK Retail	UK Foodservice	Zweden Retail	Zweden Retail	Duitsland Wholesale
<i>Markttrends?</i>								
-duurzaamheid	+	+	+	+		+	+	+
-groei consumptie		+				+	+	
<i>Premium label?</i>	Mogelijk	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
	-recessie	-klein ma.	-klein ma.	-panga			-klein ma.	-klein ma.
<i>Hogere prijs?</i>		prijsacties	MSC 10%				MSC 5%	prijsacties

- “Verkoop van schol laten stijgen niet door premium label maar door combi van marketing and prijsbeleid”
- “Premium label met hogere prijs zou niet aanslaan, Duitse consument is prijsbewust”
- “It would be good to have a story for plaice”



## 4 Conclusies en perspectief voor herpositionering

### 4.1 Conclusies

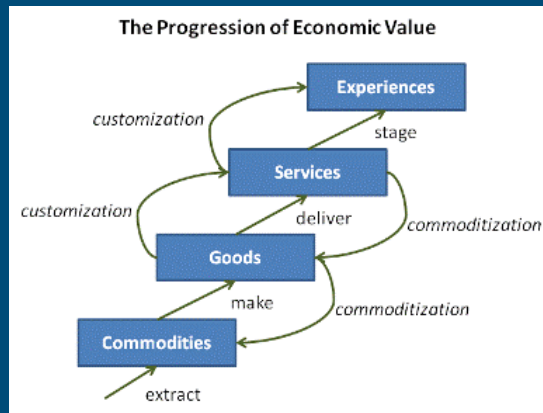
De analyse van de scholketen en de resultaten van het marktonderzoek laten zien dat schol van cruciaal belang is voor de Nederlandse vloot, maar dat het marktaandeel van schol bij de gesproken retailers marginaal is. Voor retailers is schol uitwisselbaar met andere witvissoorten waaronder gekweekte soorten als pangasius. Dit betekent dat er vanuit retailers een heel andere betrokkenheid is bij het verbeteren van de marktpositie van schol in vergelijking met de betrokkenheid van de vloot. De platvisverwerkers staan hier tussenin. Enerzijds zijn zij niet volledig afhankelijk van schol maar anderzijds levert de nabijheid van de Noordzee een unieke betrokkenheid op bij het vermarkten van de vissoorten die daar voorkomen. Dit terwijl de im- en export van kweekvis voor de Europese markt een activiteit is die ook door andere partijen goed opgepakt kan worden.

Bij de retailers zijn naast de toegenomen concurrentie van kweekvis ook de steeds hogere eisen ten aanzien van duurzaamheid een belangrijke bedreiging voor de marktpositie van schol. Uit het marktonderzoek is gebleken dat dit probleem behoorlijk urgent is. Visverwerkende bedrijven worden zeer regelmatig bevraagd hoe het staat met de vorderingen ten aanzien van bijvoorbeeld MSC certificering, en er wordt actief gezocht naar gecertificeerde alternatieven voor Nederlandse schol. Het ontbreekt de Nederlandse schol in deze context aan een 'productmanager', een persoon, bedrijf of instantie, die zich namens de vloot uitsluitend bezighoudt met het verbeteren van de marktpositie van Nederlandse schol. Daarbij is aan de orde dat productinnovatie alleen geen blijvende toegevoegde waarde creëert, dit in tegenstelling tot wat het A.T. Kearney-rapport in de jaren negentig veronderstelde. Ook bedrijven die relatief veel aan productinnovatie met betrekking tot schol deden zijn er niet in geslaagd om een blijvend concurrentievoordeel te behalen. Daarbij komt dat het creëren van toegevoegde waarde door schol als maaltijdcomponent in te zetten er juist ook toe leidt dat schol gevoeliger wordt voor substitutie met andere eiwitbronnen. In het laatste hoofdstuk wordt een voorschot gegeven op nieuwe ideeën over het vermarkten van Nederlandse schol. Dit was formeel geen onderdeel van de onderzoeksopdracht aan het LEI, maar is als toegift wel opgenomen in deze rapportage. Het LEI doet immers ook onderzoek in andere foodketens (vers en verwerkt) waar soms ook het probleem speelt van de erosie van de marge tengevolge van druk op de prijzen en toegenomen kosten in de productie.

### Discussie – hoe verder?

- Duurzaamheid (MSC en FOS?) is zeer urgent
- *Panga is here to stay*
- Er is geen productmanager, initiatiefnemers onderuit
- Wie is *agent* van de vloot?
  - Agent t.o.v. principaal (=visserman)
  - Agent als actor die het lot van visserman in handen neemt

## Waardecreatie erodeert (te) snel



### 4.2 Herpositionering schol - hoe nu verder?

In deze laatste paragraaf zal op basis van voorbeelden uit andere sectoren en landen een beeld geschetst worden van een mogelijke ontwikkelingsrichting voor het vermarkten van Nederlandse schol. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het model van waardecreatie volgens Pine en Gilmore uit 1999. De centrale vraag is welke ervaring geven we schol mee?

Onze suggestie is om duidelijker en consistent in te spelen op de trend richting *real food*, dat wil zeggen voedsel wat zo min mogelijk bewerkt is en waar zo min mogelijk toevoegingen aan hebben plaatsgevonden. Voedsel waarbij volstrekt duidelijk is waar het product vandaan komt en wie het heeft geproduceerd. Noordzee-schol biedt een unieke mogelijkheid om zich te profileren te opzichte van (zoetwater) kweekvis. Het is een wildgevangen authentiek natuurproduct uit zee. De platvisvloot is zich aan het differentiëren naar duurzaamheid en kwaliteit door verschillende vangsttechnieken. Dit biedt de gelegenheid om verhalen te vertellen die het commodity-karakter van schol kunnen doorbreken en daarmee ook de geruisloze uitwisselbaarheid met aanbieders van andere schol/witvis/dierlijke of plantaardige proteïne. Daarbij komt dat supermarkten (en ook verwerkende bedrijven) zich in toenemende mate profileren door unieke kwaliteiten van hun *supply chain* expliciet te gebruiken als ondersteuning van hun eigen profilering. Denk hierbij aan producentenmerk Gijs wat momenteel exclusief geleverd wordt aan de Plus supermarkten. Een internationaal voorbeeld is Whole Foods Market, een supermarktformule die nadrukkelijk de herkomst van de producten en de identiteit van de producent communiceert als onderdeel van de Whole Foods *shopping experience*. Je kunt de visserman als het ware ontmoeten in de winkel en het zoute zee karakter van zijn bedrijfssituatie ervaren door zijn product te kopen in de winkel.

## Toegift

- Vloot: differentiatie naar duurzaamheid en kwaliteit
- Differentiatie naar oorsprong is trend (in NL/VS) maar (nog) niet bij vis
  - Duo branding (Petersfarm/AH)
  - Producenten merk (Gijs/Plus)
  - Producent georiënteerde retailer (Whole foods market, MarQT)



**WHOLE FOODS**  
MARKET  
SELLING THE HIGHEST QUALITY  
NATURAL & ORGANIC PRODUCTS

**marqt**<sup>®</sup>



## Toegift – vissers in de supermarkt

The screenshot shows the Whole Foods Market website's Seafood page. The header includes the Whole Foods Market logo and navigation links. The main content area features a large photo of a fishmonger in an orange apron behind a counter. To the right of the photo is a Q&A section titled 'How can you tell when seafood is done cooking?' with four multiple-choice options (A, B, C, D) and the correct answer 'C'. Below the Q&A is a 'Quick Cooking Tip' section. The left sidebar contains a 'PRODUCTS' menu with various categories like '365 Everyday Value', 'Whole Foods Market Brand', and 'Locally Grown'.



Een Nederlands voorbeeld van een versleverancier die met het meegeven van een unieke ervaring aan zijn producten heel ver is gekomen is Jan Robben, de ongekroonde aardbeienkoning uit Noord-Brabant die zijn smaakaardbeien per stuk verkoopt als (gezonde) snack op feesten en partijen.

## Toegift - Ervaringen



smakvolle  
**AARDBEEN**

Hierin gestoken is de kroon op het gelijk van ieder moer.  
Met passie werken wij elke dag van het jaar aan een subliem en  
smakvol product. Een bijzondere delicatessen waarbij wij gezondheid  
en smaak tot volle wasdom laten komen op een beetje van d'no.  
En dat proef je!

*Jan Rabben*

[www.strawberrytreet.com](http://www.strawberrytreet.com)

LEI  
WAGENINGEN UR

Een dergelijke aanpak is kansrijk voor verse schol op Nederlandse markt (zie bijvoorbeeld de opkomst van Fishes en het Vis van dichtbij project van Albert Heijn) maar omdat veruit het grootste gedeelte van de schol wordt verkocht als diepvries product op de Europese markt moeten we ook kijken naar voorbeelden van verwerkte producten voor een bovenlokale markt. Zo heeft zuivelgigant Friesland Campina een nieuwe kaas geïntroduceerd op de Duitse markt waarbij de melk afkomstig is van boeren die minder dan 25 kilometer van de Waddenzee wonen. De Duitse consument koopt een stuk kaas en heeft tegelijkertijd de ervaring van het Waddegebied waar hij mogelijk ooit op vakantie geweest is of zal gaan.

## Toegift - Ervaringen



Handels-Service DEICHGOLD HOME KONTAKT IMPRESSUM DATENSCHUTZ

HIER IM DEICHLAND, ...

... der Wattenmeer-Region im äußersten Nordosten Hollands, wo das Grün des Himmels  
das Grün des Deiches trifft, weht der Wind ein besonderer  
Blick wird weit ... und man kann spüren, was das Land  
macht: Freiheit und Ehrlichkeit, Natürlichkeit  
dem Deich nachempfinden kann. Freiheit, die  
Ein intensives Erlebnis der Natur, was man  
Hier trifft die Ursprünglichkeit der Natur  
... von Kutschlandstraße 26, 17130 ...

**ENTDECKE  
DAS GOLD!**  
JETZT MIT DEICHGOLD GEWINNEN:  
GOLDBARREN IM GESAMTWERT VON  
**25.000 €!**  
UND 22 EXKLUSIVE GOLDMASSAGEN!  
TEILNEHMEN & GEWINNEN!  
SCHLIESSEN

Schließen X

<b>DEICHGOLD</b> Produktdatenbank Herkunft Deichlandmilch	<b>GOLD-REZEPT</b> DeichGold Wissensmat DeichGold Quader DeichGold Garmelen-Cracker DeichGold Kaasperbot DeichGold Tomaten	<b>WISSENSWERTES</b> Fragen & Antworten Wo probieren + kaufen? FrieslandErleben.nl	<b>AKTIONEN / NEUHS</b> Gewinnspiel Newsletter Downloads In den Medien
--	---	---	--

NUR IM DEICHLAND WIRD AUS KÄSE GOLD, DEICHGOLD.

LEI  
WAGENINGEN UR

Een ander voorbeeld betreft de Ben & Jerry-ijsketen die een omschakeling heeft doorgemaakt van een situatie waarbij ijs gefabriceerd werd uit melkpoeder zonder nader omschreven identiteit naar de situatie waar het ijs gefabriceerd wordt uit verse melk van gekende boeren die ieder op hun eigen wijze met verduurzaming bezig zijn. Zij fungeren als een soort ambassadeur van het Ben & Jerry-merk. Het feit dat Ben & Jerry-ijs ook verkocht wordt in bioscopen draagt bij aan de unieke belevenis die de thuisconsument op de bank voor de televisie heeft, als hij B&J-ijs eet. Dit voorbeeld is interessant omdat het een diepvriesproduct betreft (ook diepvriesproducten kunnen een authentieke beleving meekrijgen), en omdat het Unilever betreft (Unilever Italië is de grootste afnemer van diepvriesschoel met het diepvriesmerk Findus). Unilever heeft een strategische keuze gemaakt haar merken met duurzaamheid te laten associëren, ook door de eindconsument.

**Toegift - Ervaringen**

**Zuivel met Zorg**  
Happy Cows Happy People Happy Earth

**Waarom?**  
Het is essentieel dat de melk van de koeien veilig is en dat de koeien gezond zijn. Dit wordt bereikt door de koeien te laten grazen op vers gras en door de melk te laten stroomlopen.

**Waarom?**  
Het is essentieel dat de melk van de koeien veilig is en dat de koeien gezond zijn. Dit wordt bereikt door de koeien te laten grazen op vers gras en door de melk te laten stroomlopen.

**Doelstelling**  
Doelstelling: De koeien te laten grazen op vers gras en de melk te laten stroomlopen.

**RICHTLIJNEN VOOR**  
Duurzame Melkveehouderijpraktijken

**Carino Dairy in praktijk**

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

**HOOGWEGT**

**LEI WAGENINGEN UR**

# Literatuur

---

Kearney, A.T., 'Alleen door doortastende maatregelen neemt de platvisverwerkende industrie de toekomst meer in eigen handen'. Eindpresentatie van rapport. Urk, juni 1996.

Nielsen, M., J. Smit en J. Guillen, 'Market Integration of Fish in Europe'. In: *Journal of Agricultural Economics* 60 (juni 2009) 2.

Pine, B.P. en J.H. Gilmore, 'Welcome to the Experience Economy'. In: *Harvard Business Review*, July-August, 1998.

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: [www.lei.wur.nl](http://www.lei.wur.nl)