Samenvatting

In het project "Vis á la minute - Innovatie in vis" is door ketenpartners en kennisinstellingen samen een procedure ontwikkeld voor marktgestuurde produktontwikkeling in de keten. Deze procedure is in het project direct toegepast bij de ontwikkeling van een nieuw visconcept. In dit draaiboek is de ontwikkelde procedure met bijbehorende checklisten opgenomen. Verder zijn (algemene) resultaten opgenomen uit markt- en literatuuronderzoeken die in het kader van het project hebben plaatsgevonden.

Het doel van de procedure voor marktgestuurde produktontwikkeling is het vastleggen van de werkwijze bij het ontwikkelen en aanpassen van (nieuwe) produkten in ketenverband. De organisatie van een produktontwikkelingsproject loopt in deze procedure grotendeels via twee formele strukturen: een stuurgroep en (verschillende) werkgroep(en) onder leiding van projectcoördinatoren. Zowel de stuurgroep als een werkgroep kunnen op ad-hoc basis extra mensen uitnodigen om een bijdrage te leveren aan de verschillende activiteiten. Hierbij kan gedacht worden aan interne mensen van de verschillende functionele afdelingen, maar ook aan derden zoals ketenpartners (leveranciers, afnemers), kennisinstellingen, een marktonderzoekbureau of een reclamebureau. De inzet van derden op basis van hun specifieke kennis of vaardigheden kan zeer snel een grote toegevoegde waarde opleveren.

Trajecten voor produktontwikkeling of -aanpassing zijn binnen de procedure standaard ingedeeld in zes fasen: voorbereiding, haalbaarheidsonderzoek, ontwikkeling/ontwerp, realisatie, produktie/introductie en evaluatie. Gedurende het traject zijn een aantal go/no-go momenten gedefinieerd. De go/no-go beslissingen worden genomen door de stuurgroep, op basis van duidelijk vastgelegde input. Een aantal ontwikkelde formulieren en checklisten ondersteunen de verschillende activiteiten binnen het ontwikkelingstraject.

Voor het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek voor concepten/nieuwe produkten is een MABA-analyse ontwikkeld. In deze analyse worden de marktaantrekkelijkheid en de bedrijfsaantrekkelijkheid van een concept in een cijfer uitgedrukt door het wegen van een aantal belangrijke factoren. Door deze analyse binnen het produktontwikkelingsproces toe te passen kan in een vroegtijdig stadium een goede inschatting worden gemaakt van de voor- en nadelen van bepaalde concepten/produkten. Hierdoor wordt voorkomen dat de ontwikkeling in een later stadium moet worden b' gestuurd of zelf gestopt. Doordat in de analyse uitdrukkelijk rekening wordt gehouden met de wensen van consumenten en het afzetkanaal wordt de slaagkans van het produkt in de markt vergroot.

Het toepassen van de procedure betekent niet dat het produktontwikkelingsproces star wordt en, zoals veel mensen denken, onnodig veel tijd moet worden gestoken in het volgen van ‚regeltjes' en het invullen van formulieren. Door het gebruik van de procedure wordt het ontwikkelingsproces juist zodanig ondersteund dat mensen en middelen efficiënter en effectiever worden ingezet. Er is duidelijkheid over uit te voeren activiteiten, waardoor wordt voorkomen dat belangrijke zaken worden vergeten. Daarnaast is het duidelijk wie de verantwoordelijkheid draagt voor bepaalde beslissingen.

Het resultaat van de produktontwikkeling in het project " Vis á la minute - Innovatie in vis" zou zeker minder succesvol zijn geweest zonder samenwerking tussen bedrijfsleven (ketenpartners) en kennisinstellingen. Hierbij is wel duidelijk gebleken, dat het bedrijfsleven een dergelijke samenwerking moet initiëren en zich ook verantwoordelijk moet voelen voor het op te leveren resultaat. Kennisinstellingen zijn in dezen toeleveranciers van (aanvullende) kennis. De

complexheid van de samenwerking en het thema (omschakeling van produktgericht naar marktgericht innoveren) vereist daarbij absoluut een top-down benadering vanuit de directie van het initiërende bedrijf.
Een belangrijke leerervaring bij de samenwerking is dat het niet alleen gaat om inzet van tijd en geld maar vooral om de inzet van kennis en inzichten. Daarbij is een juiste timing cruciaal. Het goed managen van kennis en vaardigheden die bij veel mensen aanwezig **is** vraagt om een flexibele, goed gestructureerde aanpak. Samenwerking is een belangrijk middel maar niet het doel voor een effectieve innovatie.

Marktgericht denken en samenwerking waren de sleutelwoorden bij de uitvoering van het project "Vis á la minute - Innovatie in vis" en het tot stand komen van dit draaiboek. Voor de deelnemers zijn de voordelen en de behaalde resultaten duidelijk. Wij hopen dat de vissector en andere belangstellenden binnenkort onze ervaringen delen.