

16. KETENMARKETING VOOR LANDBOUW- PRODUKTEN

Mathieu Meulenberg¹

Inleiding

De afzetstructuur van diverse landbouwprodukten evolueert van een systeem van markten tussen de schakels van de bedrijfskolom, naar een marketingsysteem over de bedrijfskolom, waarin de deelnemende ondernemingen hun marketingbeleid coördineren. Deze evolutie vloeit enerzijds voort uit overwegingen van doelmatigheid, maar is anderzijds het gevolg van een afnemergericht marketingbeleid. Om in de verzadigde markt van landbouwprodukten en voedingsmiddelen meer omzet te bewerkstelligen, streeft men naar meer toegevoegde waarde door op specifieke consumentenbehoeften in te spelen.

Het gecoördineerd marketingbeleid van twee of meer elkaar opvolgende ondernemingen in de bedrijfskolom ten opzichte van de gekozen doelgroep duiden wij aan met ketenmarketing. Wij gebruiken dit woord naar analogie van het concept waardeketen, *value chain*, dat door Porter is geïntroduceerd voor de totaliteit van de aan een produkt in de onderneming toegevoegde waarde (Porter, 1985). Ketenmarketing richt zich op het besturen van deze toegevoegde waarde, vanuit de optiek van de markt.

Ketenmarketing komt op uiteenlopende wijze voor in de bedrijfskolom van landbouwprodukten en voedingsmiddelen. Voorbeelden zijn onder meer *franchising*, contractueel en afzet- en verwerkingscoöperaties. Het kan een gedeelte van, of de totale bedrijfskolom van een produkt omvatten. Het belang van ketenmarketing neemt toe, omdat de markt van landbouwprodukten en voedingsmiddelen een kopersmarkt is, waarin afnemersoriëntatie een voorwaarde is voor marktsucces.

¹ Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, Landbouwuniversiteit Wageningen.

Wij willen in dit essay een aantal verschijningsvormen en karakteristieken van ketenmarketing aan de orde stellen. Op basis hiervan wordt een classificatieschema voor ketenmarketing ontwikkeld. Eerst zullen een aantal voorbeelden van ketenmarketing in Nederland worden belicht. Vervolgens worden een aantal algemene elementen van ketenmarketing aan de orde gesteld, te weten de stromen in de keten, zoals produktstromen, informatiestromen en eigendomsstromen, waarop ketenmarketing gericht is. Ook wordt ingegaan op de functies, instituten en relaties die vorm geven aan de ketenmarketing. De analyse van deze algemene aspecten van ketenmarketing leidt tot een systeem van criteria voor de classificatie van ketenmarketing.

Ketenmarketing, enkele verschijningsvormen in de Nederlandse landbouw.

De agrarische ondernemer kan vaak niet bepalen hoe zijn produkt bij de consument wordt, *c.q.* zou moeten worden, aangeboden, want:

- de kleinschalige landbouwonderneming is niet in staat om haar produkt tot bij de consument te differentiëren;
- de noodzaak om door be- en verwerking van het landbouwprodukt op consumentenbehoeften in te spelen vergroot de toegevoegde waarde door handel en industrie;
- de bederfelijkheid van veel landbouwprodukten, zoals verse groenten en vers vlees, maakt de behandeling en bewaking van het produkt door handel en industrie van grote betekenis voor de kwaliteit ervan bij aankoop door de eindverbruiker.

In de agrarische bedrijfskolom komen dan ook reeds lang allerlei vormen van samenwerking en integratie voor, die binnen onze definitie van ketenmarketing vallen. Er ontstaan echter nieuwe vormen van ketenmarketing, omdat de landbouw zijn marketing moet sturen vanuit de consumentenbehoeften. Vooraleer in de volgende paragrafen ketenmarketing meer analytisch te benaderen, willen wij het vóórkomen van ketenmarketing in een aantal landbouwsectoren belichten.

Melk en zuivel. In deze sector bestaat reeds lang de coöperatieve zuivelonderneming, waaraan de landbouwer de verwerking en afzet van melk overdraagt. Kwaliteitshandhaving van het produkt in de keten en het bewerkstelligen van een doelmatig en doeltreffend verkoopbeleid, waren belangrijke marketingoverwegingen voor het tot stand komen van deze coöperaties. Er heeft zich in de coöperatieve zuivelwereld een aanzienlijke concentratie en integratie voorgedaan, gedurende de afgelopen vijf en twintig jaar. De coöperatieve zuivelondernemingen zijn geïntegreerd met coöperatieve verkoopverenigen, die voorheen de produkten van een groot aantal kleine zuivelondernemingen verkochten. Zij hebben tevens een aantal particuliere groothandelondernemingen overgenomen, respectievelijk

hiermee zeer nauwe zakelijke banden aangeknoopt. Zuivelindustrieën zijn daardoor beter in staat om het marketingbeleid over het traject melkveehouder tot en met groothandelsonderneming te coördineren.

Ook de detailhandel is in diverse gevallen bij ketenmarketing in de bedrijfskolom van melk en zuivelprodukten betrokken. Zo verkoopt een aantal grootwinkelbedrijven consumptiemelk onder eigen merk. Dit is een voorbeeld van ketenmarketing van de detailhandel met de melk- en zuivelindustrie, die door het grootwinkelbedrijf wordt aangestuurd.

Akkerbouw. Ook in de sector van de akkerbouw hebben afzet- en verwerkingscoöperaties een aantal marketingtaken van landbouwers overgenomen. Ook deze coöperaties zijn gedurende de afgelopen twintig jaren verder in de keten geïntegreerd, onder meer ten behoeve van een betere marketing van de agrarische produkten van de leden. Een voorbeeld hiervan is de integratie van suiker verwerkende industrieën door een suikerbieten verwerkende industrie. Een ander voorbeeld is de integratie van de afzet en verwerking van consumptie-aardappelen en vollegrondsgroenten door aan- en verkoopcoöperaties.

Een actuele vorm van ketenmarketing zijn de productie- en afzetprogramma's, gericht op speciale rassen of milieu-vriendelijke produkten, waarin landbouwer, groothandel en grootwinkelbedrijf samenwerken.

Tuinbouw. Reeds meer dan honderd jaar vervullen de coöperatieve veilingen een belangrijke rol in de prijsvorming en de logistiek ten aanzien van verse tuinbouwprodukten. Er bestaat een zekere coördinatie tussen het beleid van de tuinder en dat van de veiling, hoewel tuinder en fruitteler zelfstandig hun produktassortiment en -kwaliteit bepalen. De veilingen beschouwen de intermediaire functie tussen teler en handelaar ten aanzien van prijsvorming en logistiek als een hoeksteen van hun beleid. Daarnaast hebben veilingen als coöperatieve organisatie een speciale verantwoordelijkheid voor de marktpositie en het marktresultaat van hun leden. Om die reden hebben de veilingen, onder meer door middel van overkoepelende organen zoals het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen voor groenten en fruit en de Vereniging van de Bloemenveilingen in Nederland, ketenmarketing toegepast, zowel terugwaarts als voorwaarts in de keten. Terugwaarts, naar de telers, kan worden gewezen op het stimuleren van de teelt van nieuwe gewassen, zoals nieuwe groentensoorten, door het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen. Ook bij siergewassen hebben de veilingen een stimulerende invloed op het assortiment. Voorwaarts in de keten is ketenmarketing door de veilingen onder meer gericht op samenwerking met groot- en detailhandel op het gebied van promotie en logistiek, zoals verpakkingsmaten en type container.

De wens van grootwinkelbedrijven, producenten en coöperatieve veilingen om het marktaanbod van produkten en diensten vanuit de behoeften van de consument te sturen, geeft nieuwe impulsen aan ketenmarketing.

Het veilingssysteem in zijn klassieke vorm, als louter prijsvormingsinstituut en logistiek centrum, kan onvoldoende bijdragen aan ketenmarketing, die wordt aangestuurd door specifieke behoeften van doelgroepen afnemers, detailhandel en consumenten. Derhalve ontstaan binnen de coöperatieve veilingorganisaties nieuwe marketingfaciliteiten, zoals bemiddelingsbureau, termijnverkoop, *cash and carry* groothandel, die mogelijkheden bieden voor een meer effectieve samenwerking in ketenmarketing.

De intensieve veehouderij. In deze sector zijn diverse typen ketenmarketing ontwikkeld, zoals coöperatieve verkooporganisaties en coöperatieve slachterijen voor eieren, slachtpluimvee en slachtvarkens. Naast deze coöperatieve ketens is de coördinatie van landbouwproductie met marketingprogramma's van particuliere handel en industrie door middel van contractteelt van betekenis. Het belang van ketenmarketing, gestuurd vanuit de markt, groeit omdat men in toenemende mate rekening moet houden met behoeften en wensen van de consument ten aanzien van smaak, gezondheid, milieuvriendelijkheid en het welzijn van dieren. Afstemming van het marktaanbod op dergelijke consumentenbehoeften leidt tot speciale marketingprogramma's waarin mengvoederindustrie, varkensmester, slachterij en detailhandel samenwerken. Hierbij komt het voor dat het finale produkt door middel van een certificaat wordt gegarandeerd. 'Diervriendelijke' produkten, zoals scharreleieren en scharrelvlees, zijn ook het resultaat van samenwerking tussen producenten en handelaren die inspelen op specifieke behoeften van de consument.

De voorgaande voorbeelden tonen aan dat ketenmarketing, als coördinatie van de marketing door twee of meer elkaar opvolgende ondernemingen in de bedrijfskolom, niet nieuw is. Het wordt thans echter noodzakelijk, omdat consumentenoriëntatie en een gecoördineerd beleid ten aanzien van de marketinginstrumenten voorwaarden zijn voor marktsucces in een zwak groeiende markt voor voedingsmiddelen. Ketenmarketing moet daarom in toenemende mate worden gebaseerd op de behoeften van de afnemer.

Centrale elementen van ketenmarketing: het object van ketenmarketing

Ketenmarketing kan de totale marketingplanning voor een produkt vanaf landbouwer tot finale consument omvatten, maar kan zich ook richten op specifieke elementen. Zo is een verbijzondering mogelijk naar verschillende stromen in de keten van landbouwproducent tot finale consument:

- de produktstroom van landbouwer tot bij de finale consument, waaraan door de opeenvolgende ondernemingen in de keten waarde wordt toegevoegd,
- de informatiestroom, die effectieve en efficiënte besluitvorming en planning ten aanzien van marketing ondersteunt,

- de stroom van eigendomsoverdrachten, waaruit volgt wie in de keten beslissingsbevoegdheid heeft en uit dien hoofde marktrisico's loopt.

De mate waarin deze stromen in de keten van landbouwer tot finale consument object zijn van ketenmarketing verschilt. Dit willen wij voor de hier onderscheiden stromen toelichten.

Produktstromen. Ketenmarketing kan zich richten op de totale produktstroom, dat wil zeggen het totaal van de attributen of karakteristieken die voor de consumentenbeleving en -voorkeur ten aanzien van een produkt van betekenis zijn. Het programmavlees is hiervan een voorbeeld. Hierbij wordt in het kader van een bepaald marketingprogramma in overleg tussen een aantal ondernemingen in de keten produkteigenschappen en productieproces vastgelegd, zoals de eigenschappen van het uitgangsmateriaal, de samenstelling van het veevoeder, het productieproces, de logistieke planning en het integrale kwaliteitsbeheer.

Daartegenover staat als ander uiterste de ketenmarketing die zich slechts op een bepaald produktattribuut richt, zoals een milieuvriendelijke verpakking, of een diervriendelijke produktiemethode. Naarmate een keten meer de verbijzondering of herkenbaarheid van het gezamenlijk produkt nastreeft, bij voorbeeld door middel van een merk, is de ketenmarketing meer op alle aspecten van de produktstroom gericht.

Informatiestromen. Informatie is een belangrijk element van een marketing-operatie (Etgar en Zusman, 1982). Dit geldt ook voor ketenmarketing. Het object van ketenmarketing kan verenigen tot informatiestromen, indien ondernemingen hun samenwerking beperken tot gezamenlijke marketinginformatiesystemen ten behoeve van meer effectieve en efficiënte marketing door de keten. Zo hebben veilingen informatiesystemen ontwikkeld ten behoeve van kopers en verkopers. Sommige producenten en afnemers koppelen hun elektronische datasystemen, om door betere commerciële communicatie de marketingkwaliteit te verhogen. Produktschappen hebben informatiesystemen voor de keten ontwikkeld.

Eigendomsstromen. De wijze waarop ketenmarketing wordt uitgevoerd is ook afhankelijk van de eigendomsstromen, te weten het aantal eigendomsoverdrachten in de keten. Zijn de bedrijven van grondstoffenproducent tot producent van het eindprodukt het eigendom van een en dezelfde onderneming, dan is ketenmarketing door deze bedrijven in feite een intern ondernemingsvraagstuk.

Het komt ook voor dat bepaalde ondernemingen in de keten van producent tot consument geen eigendomstitel op het produkt verwerven, maar wel een functie vervullen in de ketenmarketing. Zo vervullen de veilingen een centrale rol in de ketenmarketing, zonder eigendomstitel op de goederen te verwerven. Zij geven ketenmarketing inhoud door het stellen van randvoorwaarden aan het gebruik van het veilingstelsel, respectievelijk door overleg, overreding, voorlichting en financiële stimulansen.

Ondernemingen, die deelnemen aan ketenmarketing, dragen bij eigendoms-overdracht marktrisico's, die uit de gezamenlijke ketenoperatie voortvloeien. De verdeling van de financiële risico's over de ondernemingen van de keten vormt dan een punt van overleg. Dit is belangrijker naarmate ketenmarketing het beleid van de deelnemende ondernemingen nauwkeuriger vastlegt.

Centrale elementen van ketenmarketing: functies, instituten en relaties

Een ander centraal element van ketenmarketing wordt gevormd door de volgende organisatorische en procedurele vragen: welke functies worden vervuld? Door wie, door welke organisaties of instituten worden zij vervuld? Welke relaties bestaan er tussen deze actoren in de keten?

Ketenmarketing zal zich op minstens één van de volgende *functies* richten: ruilfuncties (kopen, verkopen, prijsvorming), fysieke functies (transport, voorraad, sorteren) en facilitaire functies (informatie, krediet, service). Dit zijn de bekende klassen van marketingfuncties, die in de functionele benadering van de marketing worden onderscheiden.

Eén of meer van deze functies kunnen in relatie tot de produktstroom aan de orde zijn. Zo is ketenmarketing louter op de ruilfunctie gericht bij de coöperatieve onderneming, die zich beperkt tot de prijsvorming, of tot de verkoop van de landbouwkundige produkten van de leden. Ketenmarketing gericht op een doelmatige en doeltreffende doorstuwing van de eindprodukten is een verbijzondering op fysieke marketing functies. Samenwerking van ondernemingen bij de ontwikkeling en gebruik van marketing-informatiesystemen ten behoeve van een meer marktgerichte doorstuwing van produkten in de keten is een vernauwing van ketenmarketing tot facilitaire functies. Zo zijn door produktschappen marketing-informatiesystemen ontwikkeld ten behoeve van de marketing door ondernemingen in de bedrijfskolom van het betreffende produkt.

In overeenstemming met de evolutie van de marketing in het algemeen evolueert de ketenmarketing van agrarische produkten naar *marketing management*, waarin op basis van oriëntatie op de consument een beleid met behulp van de marketinginstrumenten produkt, prijs, promotie en plaats wordt gevoerd. De centrale betekenis van het produktbeleid hierin vergroot de coördinatiebehoefte in ketenmarketing.

Het meest specifieke element van ketenmarketing is, dat verschillende organisaties of instituten gezamenlijk een marketingprogramma in relatie tot een produkt inhoud geven. Naast de landbouwbedrijven, groothandel, industrie en detailhandel voeren in agrarische ketens ook gespecialiseerde instituten marketingfuncties uit. Veilingen en produktschappen zijn reeds genoemd. Termijnmarkten bieden de mogelijkheid tot overdracht van marktrisico. Wie de marketingfuncties in het kader van ketenmarketing vervult, wordt bepaald door

kostenoverwegingen, kwaliteitseisen, maar ook door machtsverhoudingen. Zo bepaalt in een franchise-operatie de franchise-gever op grond van een beter inzicht in de markt en van een sterkere economische positie de marketingstrategie.

Tussen de organisaties/instituten die in ketenmarketing samenwerken ontstaan *relaties*. De samenwerking in ketenmarketing schept afhankelijkheid en leidt bij succes tot een vertrouwensrelatie. Vaak vervullen bepaalde ondernemingen in het afzetkanaal de rol van *kanaalleider*. Hierdoor kunnen machtsverhoudingen ontstaan. Deze macht van ondernemingen in het kanaal kan gebaseerd zijn op de mogelijkheid tot het belonen of tot het dwingen van andere kanaalleden. De macht van de kanaalleider kan ook steunen op deskundigheid, op de mate waarin een kanaallid zich met de kanaalleider identificeert, bijvoorbeeld de relatie coöperatie en leden, en op de mate waarin de kanaalleden het gezag van de kanaalleider als legitiem beleven (Stern en El Ansary, 1992). Macht kan ook voortvloeien uit de positie van een onderneming in het kanaal. Men denke aan de plaats van het grootwinkelbedrijf in het kanaal van voedingsmiddelen naar de consument (Little, 1970). De transactiekostentheorie brengt specifieke investeringen in andere ondernemingen van de keten naar voren als middel tot de opbouw van een machtspositie (Williamson, 1975, 1985). Dergelijke machtsposities ten opzichte van leveranciers of afnemers kunnen door kanaalleiders ook uit concurrentie-overwegingen worden nagestreefd. In diverse ketenmarketingoperaties van landbouwprodukten ziet men niet één maar twee dominante ondernemingen in een ketenmarketingoperaties, bijvoorbeeld het grootwinkelbedrijf plus nationale en internationale industrie (particulier of coöperatief). Het komt ook voor dat één onderneming, bijvoorbeeld het grootwinkelbedrijf bij productie onder detailhandelsmerk, de rol van kanaalleider vervult.

Een classificatiesysteem voor ketenmarketing

Op grond van de voorgaande analyse van ketenmarketing komen wij tot het volgende systeem van criteria voor de classificatie van ketenmarketing van landbouwprodukten.

Criterium 1: ketenmarketing is afhankelijk van de frequentie van eigendoms-overdracht in de keten. Deze varieert van nul tot zeer talrijk. Geen eigendoms-overdracht bij doorstuwing van het produkt maakt ketenmarketing tot een intern marketingvraagstuk van één en dezelfde onderneming. De keten van fabrieken/vestigingen gericht op successievelijk produktie van grondstof, van halffabrikaat en van eindprodukt en op de afzet van produkten, coördineren in dat geval hun activiteiten binnen het door de onderneming opgestelde marketingplan. Naarmate het aantal eigendomsoverdrachten toeneemt, wordt ketenmarketing organisatorisch complexer. Er ontstaat meer behoefte aan een kanaalleider in de ketenmarketingoperatie.

Criterion 2: ketenmarketing heeft betrekking op de produktstroom en de daaraan gekoppelde marketinginstrumenten, of alleen op de informatiestroom. Ketenmarketing zal zich doorgaans op één of meer aspecten van de produktstroom richten. Het komt echter voor dat ondersteuning van marketing in de keten zich beperkt tot informatieverschaffing, zoals marktinformatiesystemen voor leden van de keten. Dit is een zeer lichte vorm van ketenmarketing. Het gemeenschappelijk verzamelen en beschikbaar stellen van marktinformatie bevordert de coördinatie van het marketingbeleid door de keten.

Criterion 3: ketenmarketing verschilt in de indringendheid van het produktbeleid. De volgende classificatie verduidelijkt dit:

Produktbeleid:	Indringend.....Niet indringend		
Wat betreft:			
- Produktspecificatie:	Volledig	Gedeeltelijk	Afwezig
- Produktbewaking:	Volledig	Gedeeltelijk	Afwezig
- Fysieke produktbesturing:	Volledig	Gedeeltelijk	Afwezig

De essentie van marketing is het inspelen op consumentenbehoeften door specifieke produkteigenschappen. Ketenmarketing gericht op een beperkt aantal produkteigenschappen, of op minimumniveau's van produkteigenschappen is weinig indringend en thans vaak onvoldoende voor een sterke marktpositie.

Naast produktspecificatie is bij ketenmarketing, zeker bij vers produkten, produktbewaking en produktbesturing in het kader van produktbeleid noodzakelijk. Integrale ketenbeheersing (IKB) en logistieke systemen zijn hiervan voorbeelden.

De mate waarin, naast *produkt*, de overige marketinginstrumenten, zoals *prijs* en *promotie*, in de ketenmarketing aan de orde komen, hangt positief samen met de indringendheid van het produktbeleid. Bij voorbeeld, promotionele uitgaven stijgen indien de ketenmarketing van een versprodukt, zoals fruit, groente of potplanten, overschakelt van bulkprodukt naar merkartikel.

Criterion 4: ketenmarketing verschilt naar de mate waarin coördinatie afgedwongen kan worden. Het dwingend karakter van de coördinatie bij ketenmarketing neemt toe in de volgorde: overleg en overreding; randvoorwaarden, zoals minimumeisen; contractuele afspraken en integratie van de samenwerkende bedrijven in één onderneming.

Deze vormen van coördinatie hebben gevolgen voor de relaties tussen de ondernemingen in de keten. Meer verfijning in het produktbeleid vereist meer dwingende procedures voor het coördineren van ketenmarketing.

Criterion 5: ketenmarketing wordt gedragen door zelfstandige ondernemingen of door speciaal hiertoe opgerichte organisaties of instituten. Ketenmarketing voor landbouwprodukten wordt ontwikkeld door:

- Zelfstandige ondernemingen die op individuele basis samenwerken.

- Speciaal hiervoor in het leven geroepen organisaties, zoals marketing boards en produktschappen of kwaliteitscontrole-instituten, die ten behoeve van de ondernemingen in de keten bepaalde marketingfuncties vervullen.

Individuele ondernemingen ontwikkelen in onderlinge samenwerking ketenmarketing. Speciale organisaties en instituten treden bij de ketenmarketing op namens de ondernemingen waardoor zij zijn ingesteld. Bij voorbeeld, marketing boards en produktschappen worden geacht in het algemeen belang de ondernemingen waarvoor zij zijn ingesteld te dienen.

Als gevolg van de betrokkenheid op een groot aantal ondernemingen lijkt ketenmarketing door speciale organisaties en instituten stabiel, maar ook minder flexibel dan ketenmarketing door samenwerking tussen individuele ondernemingen in een keten.

Conclusie

De voorgaande vijf criteria, die als een hiërarchisch systeem kunnen worden beschouwd, dienen om de grote diversiteit in verschijningsvormen van ketenmarketing voor landbouwprodukten te classificeren. Het komt ons voor dat ketenmarketing voor landbouwprodukten van grotere betekenis wordt, zowel als gevolg van de tegenwoordige ontwikkelingen bij consumenten als tengevolge van toenemende concurrentie. Ketenmarketing evolueert hierbij naar: minder eigendomsoverdracht in de keten (Criterium 1), indringender ketenmarketing als gevolg van de centrale plaats van het produktbeleid (Criteria 2 en 3), coördinatie-procedures van meer dwingend karakter als gevolg van nauwkeuriger eisen aan het produkt (Criterium 4) en meer leiding door een beperkt aantal ondernemingen die als kanaalleider optreden (Criterium 5).

Literatuur

- Etgar M. en P. Zusman, 1982. The Marketing Intermediary as an Information Seller: a New Approach. *Journal of Business*, 55, 4, p. 505-515.
- Little R.W., 1970. The Marketing Channel: Who should lead this extracorporate organisation? *Journal of Marketing*, 34, 1, January, p. 31-38.
- Porter M., 1980. *Competitive Strategy: Techniques, for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York
- Porter M., 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Stern L.W. en A.I. El Ansary, 1992, derde editie. *Marketing Channels*. Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- Williamson O.E., 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press, New York.
- Williamson O.E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.