

Marketingstrategie en duurzame ontwikkeling in de agro-food sector

Paul Ingenbleek en Ruud Frambach

Eindrapportage van het project Understanding company-level marketing strategies for sustainability, uitgevoerd binnen thema 4 van het wetenschappelijk programma van Transforum Agro & Groen: Mobilization of sustainable products, services and experiences.



Doelstellingen en opzet

Binnen het duurzaamheidsperspectief van People, Planet en Profit, worden economische, op financiële winst gerichte aspecten vaak gezien als de component die de sociale en ecologische aspecten beperkt. In het traject van verduurzaming in de Nederlandse landbouw, is het daarom belangrijk om inzicht te hebben in hoe duurzaamheid verankerd kan worden in de markt. Dit project heeft zich daarbij gericht op bedrijven binnen agrarische ketens (de bedrijven die een rol vervullen in de keten tussen de boer en de retailer). De doelstellingen van het project waren daarbij drieledig:

1. het ontwikkelen van conceptuele modellen binnen het domein van marketingstrategieën die bijdragen aan duurzame ontwikkeling;
2. het inventariseren van deze strategieën binnen de context van de business modellen waar zij onderdeel van uitmaken;
3. het empirisch testen van modellen op het gebied van adoptie en effectiviteit van marketingstrategieën voor duurzame ontwikkeling.

Om deze doelstellingen te bereiken is er literatuuronderzoek uitgevoerd, heeft het project een kwalitatieve fase doorlopen en zijn er twee kwantitatieve onderzoeken uitgevoerd. In het literatuuronderzoek is doorgebouwd op een eerder bij Transforum Agro & Groen verschenen position paper over marketingstrategieën voor duurzaamheid (Ingenbleek, Frambach, Crul en Rietveld 2006). Hierin lag de nadruk op een inhoudelijke typering van marketingstrategieën voor duurzaamheid. In het kwalitatieve onderzoek zijn op basis van deze verkenning, case beschrijvingen gemaakt waarbij vooral is gelet op hoe marketingstrategieën voor duurzaamheid verankerd zijn in business modellen van ondernemingen en hoe deze business modellen verduurzaamd worden door bedrijven.

De resultaten wezen in de richting van het aanwenden en ontwikkelen van resources als kernproces achter de ontwikkeling van marketingstrategieën voor duurzaamheid. Met andere woorden: de aanpassing van business modellen gaat niet vanzelf. Bedrijven zullen middelen aan moeten wenden en competenties ontwikkelen ten einde deze veranderingen mogelijk te maken. In het eerste kwantitatieve onderzoek is daarom (binnen de context van dierlijke ketens voor bijvoorbeeld zuivel en vlees) gekeken naar de drijfveren en uitkomsten van bedrijven die expliciet middelen aanwenden voor dierenwelzijn.

Om business modellen aan te passen leek het voorts van belang dat ondernemingen de competenties in huis hebben om deze aanpassingen te maken. In de literatuur is er in dit verband gewezen op zogenaamde dynamic capabilities, zoals absorptie capaciteit. Absorptie capaciteit is de capaciteit van de onderneming om externe invloeden te verwerken in de bedrijfsprocessen. In het tweede empirische onderzoek is daarom gekeken naar de invloed van absorptie capaciteit op een aantal mogelijke gevolgen, zoals milieuvriendelijkheid van producten, proactiviteit in milieu kwesties en financiële consequenties. In de volgende sectie beschrijven we de belangrijkste resultaten.

Samenvatting van de belangrijkste resultaten

Marketing strategieën voor duurzame ontwikkeling

Een marketingstrategie voor duurzame ontwikkeling is een strategie van de marketingfunctie van de onderneming die een ondernemingsstrategie waarin MVO beleidspunten zijn

opgenomen, doorvertaalt in een marketingmix (en op zijn beurt weer invloed uitoefent op ondernemingsstrategie). Bovendien is er pas echt sprake van een marketingstrategie voor duurzame ontwikkeling wanneer de strategie meer bijdraagt aan de gekozen duurzaamheidsissues dan strategieën van concurrenten, zonder dat dit ten koste gaat van de financiële doelstellingen (Ingenbleek en Frambach 2010). Deze definitie impliceert dat:

- duurzaamheid niet zozeer een einddoel is als wel een onderdeel van ontwikkeling (vandaar de term marketingstrategieën voor duurzame ontwikkeling);
- dat deze ontwikkeling tenminste voor een deel plaats vindt of zelfs gedreven wordt door het concurrentieproces tussen ondernemingen op een bepaalde markt;
- marketingstrategie een tweeledige rol vervult in dit proces: het “verwerkt” de door de onderneming gekozen duurzaamheidsbijdragen in de marketinginstrumenten zoals producten en promotie; en
- het voedt de ondernemingstrategie in dat de onderneming aan duurzaamheidsissues werkt die het ook kan gebruiken in haar marketingstrategie.

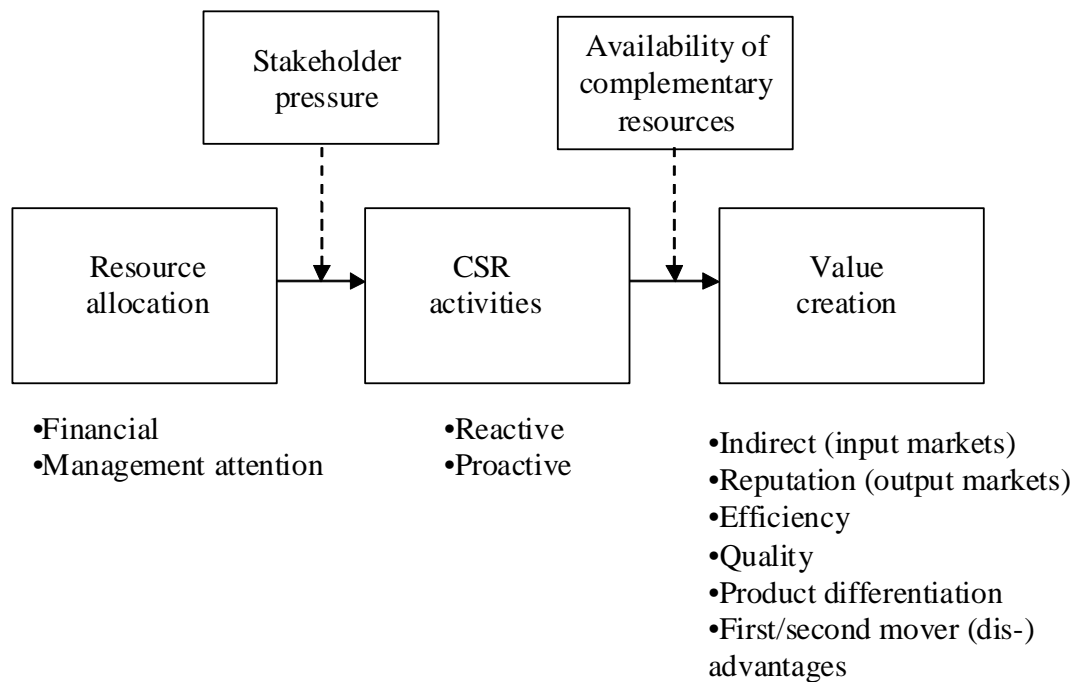
De definitie impliceert ook dat een marketingstrategie voor duurzame ontwikkeling talloze verschijningsvormen heeft. Ingenbleek en Frambach (2010) onderscheiden bijvoorbeeld strategieën waarin duurzaamheid wordt gebruikt als belangrijkste aankoopmotief voor consumenten van strategieën waarin het wordt gebruikt als versterker van het kwaliteitsimago van producten. Zelfs binnen deze categorieën is de creativiteit van de marketer in de inzet van de marketinginstrumenten feitelijk de belangrijkste beperking. In het onderzoek is daarom geen verdere poging gedaan om marketingstrategieën voor duurzame ontwikkeling in al hun verscheidenheid te beschrijven. In plaats daarvan is er gekeken naar hoe deze strategieën verankerd zijn in de business modellen van bedrijven en welke rol marketing speelt in de verduurzaming van business modellen (marketing als de vertaler van ondernemingsdoelstellingen naar de markt en als beïnvloeder van de ondernemingsstrategie door nieuwe inzichten in de markt aan te reiken).

Investeren in duurzame ontwikkeling

Hoewel duurzaamheid bij steeds meer bedrijven een nadrukkelijke plaats op de agenda krijgt, is niet altijd duidelijk wat bedrijven hier precies bij te winnen hebben. In het eerste deelonderzoek staat daarom de vraag centraal hoe bedrijven waarde creëren uit MVO activiteiten. Daartoe is onderstaand model in Figuur 1 ontwikkeld (waarin CSR staat voor Corporate Social Responsibility = maatschappelijk verantwoord ondernemen).

Om in MVO actief te zijn, zullen bedrijven middelen moeten investeren om de gestelde duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Hierbij gaat het niet alleen om financiële middelen, maar ook om managementaandacht. Om de duurzaamheidsdoelen te bereiken zullen er immers vaak aanpassingen gemaakt moeten worden in de bestaande bedrijfsprocessen. Ondernemingen kunnen vervolgens reactief of proactief zijn in de wijze waarop zij CSR activiteiten ondernemen. Reactief wil zeggen dat de onderneming feitelijk helpt om de problemen op te lossen die het volgens criticasters zelf mede veroorzaakt heeft. In een proactieve benadering probeert de onderneming de problemen voor te zijn of in ieder geval het moment voor te zijn waarop stakeholders druk uitoefenen op de onderneming om duurzaamheid op bepaalde punten te verbeteren. Wanneer de onderneming de MVO activiteiten weet te combineren met de juiste aanvullende resources dan kan er ondernemingswaarde gecreëerd worden uit de MVO activiteiten.

Figuur 1



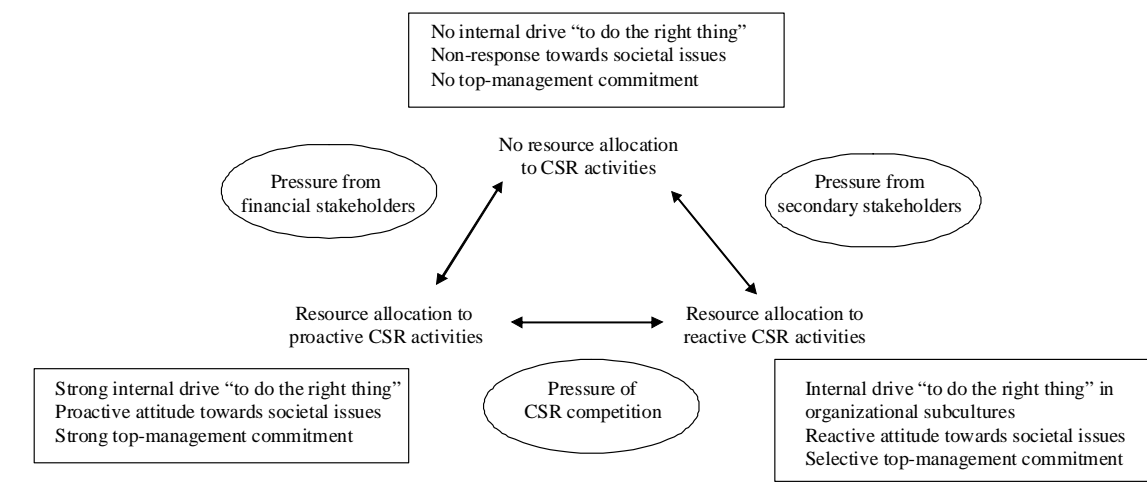
Deze ondernemingswaarde kan op zes manieren zichtbaar worden, namelijk:

1. Indirect: door in de pas te lopen met de samenleving behouden bedrijven hun toegang tot input markten. Denk aan kapitaalverstrekkers die mogelijk liever niet aan wapenfabrikanten leveren, of een positief imago op de arbeidsmarkt waardoor een bedrijf gemakkelijker hooggeschoolde werknemers kan recrutereren.
2. Reputatie: een sterke positieve reputatie kan bij klanten doorwerken in hun aankoopbeslissingen.
3. Efficiency: Maatschappelijk verantwoord is lang niet altijd duurder. Minder afval kan bijvoorbeeld leiden tot minder inkoopkosten en energiezuinig is ook financieel zuiniger.
4. Kwaliteit: Een bijdrage aan duurzame ontwikkeling kan hand in hand gaan met kwaliteitsverbeteringen, bijvoorbeeld omdat processen binnen het bedrijf of in de toeleverende keten beter beschreven worden.
5. Productdifferentiatie: Een grotere bijdrage aan duurzame ontwikkeling dan concurrenten hebben, kan helpen om het aanbod te onderscheiden van die concurrenten.
6. First mover advantages: een bedrijf dat voorop loopt zet vaak de standaard in de bedrijfstak. Op het moment dat concurrenten gaan volgen, heeft de “first mover” echter al ervaring opgedaan en de toegang tot schaarse hulpbronnen (zoals milieukennis) veilig gesteld.

De vraag of bedrijven reactief, proactief of zelfs helemaal niet in duurzaamheid investeren, wordt toegelicht in figuur 2. Bedrijven die niet investeren in MVO hebben doorgaans geen interne drijfveer om een bijdrage aan de samenleving te geven, zij geven geen gehoor wanneer er maatschappelijke problemen op hun pad komen en er is doorgaans geen commitment van het topmanagement aan managers die verbeteringen aan willen brengen. Vaak komen dergelijke ondernemingen pas in beweging wanneer stakeholders zoals media en pressiegroepen druk op hen uitoefenen en hen op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid

wijzen. Bedrijven ontwikkelen zich dan tot een reactieve manier van middelen aanwenden voor MVO. In feite probeert men op deze manier de “schade te beperken”. Er ontstaat selectieve aandacht voor bepaalde issues bij het top-management en een beperkt aantal medewerkers in de organisatie heeft een interne drive om aan duurzame ontwikkeling bij te dragen.

Figuur 2



Een meer proactieve houding (met een sterke interne drijfveer en een groot commitment van het topmanagement) ontstaat pas wanneer MVO een concurrentiedimensie wordt. MVO vertaalt zich onmiddellijk door in concurrentievoordeel wanneer concurrenten voor het oog van de klant tegen elkaar opbieden wie de meest maatschappelijk verantwoordelijke partij is op de markt en de klant geneigd is sterk op de maatschappelijke verantwoordelijkheid te letten. Wanneer de bedrijfsprestaties te wensen over laten kunnen financiële stakeholders zoals aandeelhouders vervolgens weer druk uitoefenen de allocatie van middelen aan CSR te verminderen.

Investerings in dierenwelzijn

In een kwantitatief onderzoek is vervolgens gekeken naar het investeringsgedrag van ketenpartijen (partijen in dierlijke productieketens die activiteiten vervullen tussen boer en retailer). Wanneer deze bedrijven met het issue dierenwelzijn worden geconfronteerd zullen zij financiële middelen en managementtijd vrij moeten maken om bijvoorbeeld inkoopprocessen aan te passen, gecertificeerde diervriendelijke producten apart te houden van andere producten, etc. Het onderzoek beoogde de verschillen in allocatie van middelen aan dierenwelzijn te verklaren op basis van een vragenlijstonderzoek waaraan 105 ondernemingen hebben deelgenomen en de afhankelijke variabele, allocatie van middelen, retrospectief werd gemeten een jaar na de verklarende variabelen).

Het investeren in dierenwelzijn blijkt toe te nemen wanneer het bedrijf

- opereert in een keten waarin de ketenleider (meestal de retailer) sterk onder maatschappelijke druk staat om dierenwelzijn te verbeteren;
- de investeringen in dierenwelzijn kan gebruiken om de relaties met afnemers in de keten verder te versterken omdat het de afnemers specifiek aan hen bindt; en
- innovatiever is dan haar concurrenten.

Ook bedrijven die in een hoge mate geïntegreerd zijn met andere bedrijven in hun keten, investeren meer. Zij kunnen dierenwelzijn opnemen in de kwaliteitssystemen die door de keten gebruikt worden. Een zeer lage mate van ketenintegratie leidt echter ook tot hogere investeringen in dierenwelzijn, omdat deze bedrijven nieuwe klanten kunnen winnen die een diervriendelijker aanbod zoeken.

Bedrijven die veel geconfronteerd worden met duurzame niche concurrenten zoals Biologische bedrijven, investeren overigens minder. Dit is opvallend omdat de ondersteuning van de Biologische landbouw mede gemotiveerd is op de “kraamkamerfunctie” die ertoe zou moeten leiden dat andere bedrijven juist meer in duurzaamheid gerelateerde issues gaan investeren. Uit de resultaten blijkt dat bedrijven die veel met duurzame concurrenten worden geconfronteerd zich juist in een andere richting gaan positioneren op de markt, mogelijk in de richting van de bio-industrie.

Tot slot wezen de resultaten uit dat investeringen in dierenwelzijn samenhangen met betere prestaties van de onderneming op de markt (zoals het behouden van bestaande en acquireren van nieuwe klanten).

De resultaten impliceren dat de “naming and shaming” campagnes die maatschappelijke groepen volgen doorwerken tot in de toeleverende ketens van de grote bedrijven waar de campagnes op gericht zijn. Marketingoverwegingen spelen vervolgens een belangrijke rol omdat het de innovatieve bedrijven zijn die op duurzaamheidstrends inspelen, zij investeren wanneer zij klanten daarmee kunnen binden, bestaande ketensystemen kunnen uitbreiden en nieuwe klanten met een duurzamer aanbod kunnen verleiden. Dergelijke incentives verdwijnen wanneer bedrijven meer geconfronteerd worden met Biologische concurrenten. Het ondersteunen van de Biologische sector zal dus met voorzichtigheid moeten gebeuren wanneer het gewenst is om de investeringen in duurzaamheid gerelateerde issues door andere bedrijven te maximaliseren.

Het aanpassen van business modellen

Uit het case onderzoek in dit project blijkt dat het verduurzamen van business modellen een proces is dat in verschillende stadia plaats vindt. In ieder stadium kan het bedrijf op een nieuwe manier ondernemingswaarde creëren vanuit de MVO activiteiten (zie Figuur 3).

Een business model is feitelijk een beschrijving van de manier waarop een bedrijf waarde creëert voor haar afnemers en deze waarde omzet in inkomsten voor de onderneming zelf. Er zijn talloze conceptualisering van business models beschikbaar in de literatuur, maar in dit onderzoek is gekozen voor in steek die business modellen als transactiestructuur, -governance en inhoud.

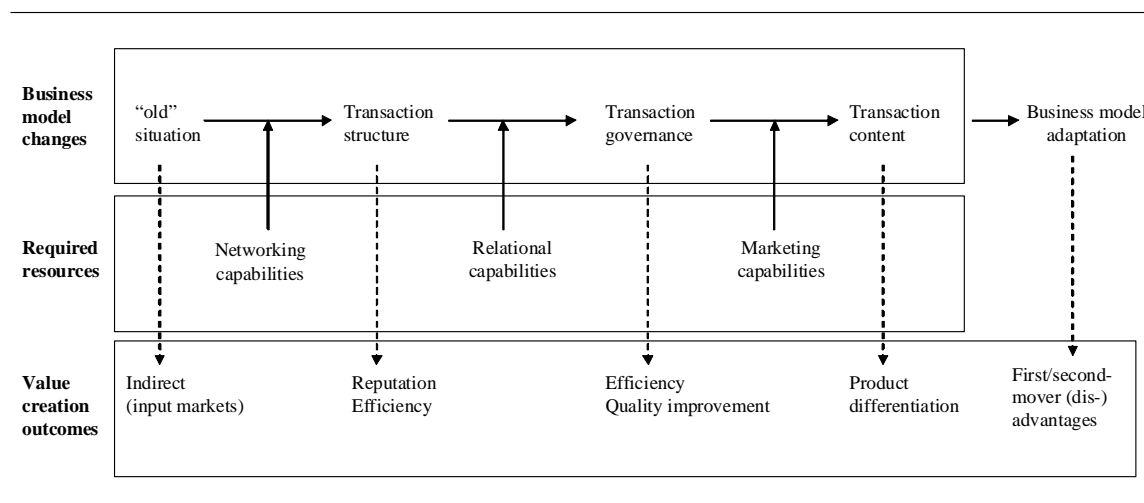
In de “oude” situatie, creëert een bedrijf feitelijk alleen indirect waarde uit MVO activiteiten doordat het toegang blijft houden tot de middelen die belanghebbenden beschikbaar stellen aan het bedrijf (financiën op de kapitaal markt, werknemers op de arbeidsmarkt, etc.). Vervolgens kan een onderneming aanpassingen gaan doorvoeren in de transactiestructuur. Dit is het totaal aan business partners van een bedrijf. In dit stadium knopen ondernemingen nieuwe contacten aan met bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties als milieugroepen of certificeringsorganisaties als Fair Trade. De alliantie met een dergelijke organisatie (ook al is deze op dat moment alleen gebaseerd op goede intenties) kan al tot een betere reputatie leiden. Dit gebeurt echter alleen wanneer de organisatie de netwerkcompetenties heeft om de juiste organisaties te identificeren en daar contacten mee aan te knopen.

In het volgende stadium wordt ook de transactie governance aangepast. Dit is de manier waarop de onderneming haar transacties uitvoert. In een aantal cases werden bijvoorbeeld ondernemingen gevonden die projecten uitvoerden in hun toeleverende ketens om de milieu impact terug te dringen van de door hen ingekochte materialen. Hierbij werden vaak de relaties versterkt met de toeleveranciers waardoor transactiekosten omlaag konden en konden nieuwe milieustandaarden en kwaliteitsstandaarden gecombineerd worden waardoor zowel kwaliteit als milieu verbeterd konden worden. Dergelijke trajecten slagen echter alleen wanneer de onderneming de competentie bezit om ketenrelaties te versterken.

In het derde stadium wordt ook de transactie content aangepast. Dit betekent feitelijk dat het product of de dienst die verhandeld wordt van samenstelling veranderd. Een “gangbaar” product kan bijvoorbeeld plaats maken voor een gecertificeerd product. Wanneer de onderneming over de marketingcompetenties beschikt om dit op de markt uit te dragen, dan leidt dit tot productdifferentiatie.

Wanneer zowel de transactiestructuur, -governance, als –inhoud zijn aangepast, is er sprake van een duurzame aanpassing van het business model, met alle (potentiële) voordelen van dien. Bovenop deze voordelen, kan de onderneming nog eens voordelen genieten van het feit dat ze voorop loopt met deze veranderingen. Het uitdragen van een verbinding met een certificeringsorganisatie op de markt, maakt deze organisatie bijvoorbeeld een minder aantrekkelijke partner voor een concurrent. Er kan echter ook sprake zijn van nadelen voor de organisatie die als eerste haar business model aanpast. Concurrenten kunnen immers leren van de fouten die de innovator heeft gemaakt in het proces.

Figuur 3



Absorptiecapaciteit als grondslag voor systeemverandering

Om veranderingen in het businessmodel uit te voeren, hebben ondernemingen specifieke competenties nodig. In de literatuur over dynamic capabilities is er wat dat betreft vooral gewezen op absorptiecapaciteit. Dit is het vermogen van een onderneming om ontwikkelingen in de externe omgeving te “absorberen” en toe te passen in bedrijfsprocessen, zoals inkoop verwerking en verkoop. Absorptiecapaciteit is in dit project voor het eerst gebruikt in de context van duurzaamheid. Bestaande meetinstrumenten van absorptie capaciteit zijn daartoe

aangepast en gebruikt in een vragenlijst onderzoek rond het thema milieu bij 152 agro-food ondernemingen die zich in de ketenactiviteiten uitvoeren tussen boer en retailer.

De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat absorptiecapaciteit een positief effect heeft op:

- de mate van productinnovatie waarbij expliciet aandacht is voor milieuvriendelijke productattributen;
- het op milieuvriendelijke manier aanpassen van bedrijfsprocessen;
- het aanwenden van financiële middelen voor milieuvriendelijkheid;
- de proactiviteit waarmee milieu issues tegemoet getreden worden;
- de reputatie van milieuvriendelijke onderneming;

Er werd geen effect gevonden op het positioneren van producten in de markt als milieuvriendelijk, wat kan komen omdat bedrijven binnen hun keten nieuwe producten niet expliciet positioneren.

De absorptiecapaciteit van de onderneming ten aanzien van milieu informatie is groter naarmate:

- de onderneming sterker geïntegreerd is in een netwerk van milieugroepen, certificeerders en andere stakeholders;
- pressiegroepen en media meer druk uitoefenen op de keten om milieuvriendelijker te opereren;
- eindgebruikers (consumenten) van de keten zich meer zorgen maken over het milieu;
- duurzaamheid in hogere mate een onderdel is van de concurrentiestrijd;

Deze resultaten impliceren dat absorptievermogen een belangrijke onderliggende competentie is in hoe bedrijven hun business modellen verduurzamen. Dit werkt door in de processen van de onderneming zelf, de producten die de onderneming levert aan de volgende schakel in de keten en de houding waarmee het nieuwe issues op het terrein van duurzaamheid tegemoet treedt. Logischerwijs kan het transitieproces naar een duurzamer agro-food systeem dus versterkt worden door bedrijven aan te moedigen om hun absorptiecapaciteit te vergroten. Dit kan niet alleen door de druk op te voeren in de institutionele omgeving (zoals media), maar ook in de marktomgeving van het bedrijf (concurrentie op basis van duurzaamheid) en door de onderneming te verankeren in een netwerk van stakeholders waaruit het nieuwe impulsen kan absorberen om verder te verduurzamen.

Maatschappelijke relevantie

Bij duurzaamheid in de agro-food sector wordt vaak gesproken over een systeemverandering. Desondanks is er in het verleden vooral veel aandacht uitgegaan naar de situatie op het boerenbedrijf als de feitelijke agrarische producent en naar de consument en retailer als bases van een marktgestuurd systeem. De beslissingen en bijdragen van de tussenliggende schakels in de agro-food keten hebben veel minder aandacht gehad. Ook deze schakels maken echter deel uit van het transitieproces en het onderzoek toont aan dat dit proces niet aan hen voorbij gaat: zij investeren geld en menskracht in het aanpassen van hun bedrijfsprocessen en ontwikkelen competenties die aan de grondslag liggen van duurzamere businessmodellen. Hierbij speelt zowel druk en support vanuit de institutionele omgeving een rol, als concurrentiedruk vanuit de marktomgeving, als interne drijfveren van de onderneming.

Publicaties

Hoofdstuk in boek

Ingenbleek, Paul T.M. and Ruud T. Frambach (2010), "Marketing Strategies for Sustainable Development," In Jacques Trienekens, Jan Top, Jack van der Vorst and Adrie Beulens (eds.), *Towards Effective Food Chains: Models and Applications*. Wageningen: Academic Publishers, 25-46.

Proceedings

Ingenbleek, Paul T.M. (2010) Resource Allocation for CSR in Business-to-Business Markets. In: *Enhancing Knowledge Development in Marketing, Proceedings of the 2010 American Marketing Association Educators Conference*.

Presentaties

Ingenbleek, Paul, november 2008, Marketingstrategie en MVO, Nima CSR.

Ingenbleek, Paul, mei 2009, Duurzame marketingstrategieën, Nima FAM.

Ingenbleek, Paul, mei 2010 (2010) Resource Allocation for CSR in Business-to-Business Markets, Wageningen University.

Ingenbleek, Paul, augustus 2010, Resource Allocation for CSR in Business-to-Business Markets. *2010 American Marketing Association Educators Conference*.

Ingenbleek, Paul, 1 december 2010, Deelname Discussiebijeenkomst Green Marketing, Register Marketers Nijenrode, (presentatie niet beschikbaar).

Ingenbleek, Paul, 6 december 2010, Sustainability and markets, presentatie voor KB5 onderzoekers LEI.

Working papers

Ingenbleek, Paul T.M. and Ruud T. Frambach (2010) Value Creation From Corporate Social Responsibility, Working Paper Wageningen University.

Ingenbleek, Paul T.M. (2010) Absorptive Capacity, Activation Triggers and CSR Outcomes in Agro-Food Companies, Working Paper Wageningen University.

Ingenbleek, Paul T.M. (2010) Resource Allocation for CSR in Business-to-Business Markets, Working Paper Wageningen University.

Populaire literatuur

Hans van Trijp en Paul Ingenbleek (te verschijnen), "Consumentenzorgen over de intensieve veehouderij: Bedreiging of kans om tussensegmenten te creëren?" In: Oude-Lansink, Alfons (eds.), *Zorgvuldige veehouderij*. ISBN: 978-90-8585-895-9.

Rapporten toegezonden aan respondenten

Immink, Victor en Ingenbleek, Paul (2009) *Dierenwelzijn in de keten*. Den Haag: LEI.

Immink, Victor en Ingenbleek, Paul (2009) *Milieu en strategie bij agro-food ondernemingen*. Den Haag: LEI.

Immink, Victor en Ingenbleek, Paul (2009) *MVO en ketenrelaties bij agro-food ondernemingen*. Den Haag: LEI.

Rapporten en de meest recente versies van de working papers kunnen opgevraagd worden bij de auteurs.

Verantwoording van deliverables

Steekproefkader van bedrijven in Nederlandse agro-food industrie.	Beschikbaar via corresponderende auteur.
Operationalisering van belangrijke variabelen.	Beschikbaar in de appendix van de working papers.
Dataset met gegevens van deze variabelen van bedrijven uit de Nederlandse agro-food industrie.	Beschikbaar na publicatie van de working papers via de corresponderende auteur.
Conceptuele raamwerken op het gebied van marketingstrategie, duurzaamheid en business modellen.	Beschikbaar in de verschillende working papers. Enkele modellen staan ook in deze eindrapportage.
Case beschrijvingen van de belangrijkste conceptuele modellen.	Deze zijn beschikbaar in het working paper "Value Creation from Corporate Social Responsibility"
Drie wetenschappelijke artikelen.	Op dit moment beschikbaar als working paper. Eén artikel is ook beschikbaar via de proceedings van en presentatie op een wetenschappelijk congres. Daarnaast zijn er twee onderzoekspresentaties gegeven voor respectievelijk onderzoekers van Wageningen Universiteit en het LEI.
Communicatie van de resultaten naar bedrijfsleven en stakeholders.	Middels drie rapporten gericht op deelnemende bedrijven aan kwantitatieve onderzoek; één boekhoofdstuk gericht op bedrijfsleven en stakeholders (waaronder bedrijven die actief waren in Integrated Projects van Transforum); einrapportage en working paper zijn verstuurd naar bedrijven die deel hebben genomen aan het case onderzoek (waaronder bedrijven die actief waren in Integrated Projects van Transforum); twee populariserende presentaties voor marketers van het Nima; delname aan een discussie forum van registermarketers.

Namen en adressen van de deelnemers

Paul Ingenbleek, Landbouw-Economisch Instituut en Wageningen Universiteit, Marketing and Consumentengedrag, Hollandseweg 1, 6706 KN, Wageningen, telefoon: 0317 482 719; fax: 031 317 484 361; e-mail: Paul.Ingenbleek@wur.nl

Ruud T. Frambach, VU University Amsterdam, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Marketing, De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam, telefoon: 020 598 7145, E-mail: rframbach@feweb.vu.nl

Gelieve correspondentie over dit project te richten aan Paul Ingenbleek.
Dit rapport is openbaar en iedere participant kan er met correcte bronvermelding vrijelijk gebruik van maken.

Dank gaat uit naar de volgende mensen voor hun bijdrage aan en/of feedback op het project: Gé Backus, Tom Bakker, Liselore Crul, Arnout Fischer, Victor Immink, Jason Mafuma, Cathalijne van Melle, Eveline van Mill, Linda Puister, Bob Rietveld, Amber Ronteltap, Dea Schneider, Jacques Trienekens, Hans van Trijp, Natasha Valeeva, Theo Verhallen, en Siebren Zwart. Dit onderzoek is ge-cofinancierd door het Nederlandse Ministerie van LNV binnen de raamwerken van KB-8 Diergezondheid en dierenwelzijn (KB-08-001-001) en KB-3 Ketens en transparantie (KB-03-002-LEI-1). Dank gaat uit naar het Nederlands Instituut voor Marketing (Nima) voor de coördinerende rol tussen praktijk en wetenschap op het gebied van duurzaamheid.