stichting **Agro Keten Kennis**

Strategisch Onderzoeks Programma

"Ketenmarketing"

ato-dlo

lei-dlo

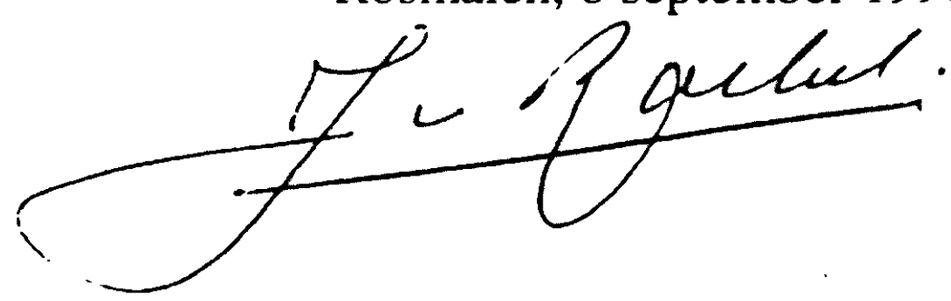
Samenstelling Werkgroep Ketenmarketing:

M.T.G. Meulenberg, Voorzitter - LUW
C. Verstappen, Secretaris - ATO-DLO
A.F. Le Rohellec, Secretaris – ATO-DLO
C. Wijnands - LEI-DLO
G.J Oldeman - TNO Voeding

Voorwoord

Dit verslag is het resultaat van een onderzoek dat verricht is in opdracht van de Task Force Ketenkunde van de Stichting Agro Keten Kennis. Het is één van de zes Strategische Onderzoek Programma's van AKK. Vijf onderzoekers van vier kennisinstellingen hebben dit onderzoek verricht: Professor M.T.G. Meulenberg van de vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek van de Landbouw Universiteit te Wageningen, ir. C. Verstappen en M.Sc. A.F. Le Rohellec van het ATO-DLO, ir. J. Wijnands van het LEI-DLO en ir. G.J. Oldeman van TNO Voeding.
Ik wil namens AKK de werkgroep bedanken voor het uitvoeren van dit onderzoek. Vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven hebben deel genomen in het onderzoek via interviews en een workshop. Ik wil ook hen bedanken voor hun co-operatie.

Rosmalen, 8 september 1998



ir. Jan van Roekel
directeur

Inhoudsopgave

1. Inleiding
1.1 Aanleiding en achtergrond 1
1.2 Doelstelling en reikwijdte 1
1.3 Aanpak en te verwachten resultaten 2

2. Wat is ketenmarketing?
2.1 Ketens 4
2.2 Ketenmarketing 4
2.3 Werkvelden ketenmarketing 5

3. Relevante trends voor ketenmarketing
3.1 Trends in algemene omgevingsfactoren en consumentgebonden invloeden 6
3.2 Trends in de agro- en voedingsmiddelenindustrie 8
3.3 Gevolgen voor de drie werkvelden van ketenmarketing 10

4. Kennisaanbod Ketenmarketing
4.1 Upstream kennisaanbod "afnemersoriëntatie en produktontwikkeling" 12
4.1.1 Studies naar trends in omgevingsfactoren 13
4.1.2 Studies naar consumentgebonden factoren 14
4.1.3 Leemtes in het aanbod vanuit het ketenperspectief 15
4.2 Downstream kennisaanbod "Het vermarkten van het ontwikkelde produkt" 16
4.2.1 Product 16
4.2.2 Prijs 17
4.2.3 Promotie 18
4.2.4 Distributie 18
4.2.5 Leemtes in het aanbod vanuit het ketenperspectief 19
4.3 Kennisaanbod "organisatie van het marketingproces in de keten" 20
4.3.1 Macht, vertrouwen, transactiekosten en mark- en concurrentiestructuren 20
4.3.2 Leemtes in het aanbod vanuit het ketenperspectief 21

5. Vraag naar kennis
5.1 Inleiding 23
5.2 Algemene resultaten uit de interviews 24
5.3 Interview-resultaten per onderzoeksthema 25
5.4 Resultaten uit de workshop 32

6. Aanbevelingen voor de invulling van een SOP 34

Literatuurlijst 38

BIJLAGE I 44

BIJLAGE II 45

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en achtergrond

De Nederlandse land- en tuinbouw zoekt naar nieuwe wegen om de structuur en de voortbrenging zo te veranderen dat zij beter in staat is op de ontwikkelingen in de markt in te spelen. Met grote voortvarendheid worden activiteiten ontwikkeld om de structuur en functies aan te passen aan de veranderde marktomstandigheden. Een belangrijk aspect van deze aanpassing is een nauwere samenwerking van ondernemingen in agrarische ketens. In dit verband worden met behulp van de Stichting AKK onderzoek verricht en experimenten uitgevoerd die moeten leiden tot nieuwe structuren en tot aansluiting van de gehele voorbrengingsketen op de markt.
Aan de hand van zogenaamde co-innovatieprojecten heeft de Stichting AKK een proces geïnitieerd waarbij de behoefte aan ketenkennis van het bedrijfsleven wordt geïdentificeerd en waarbij de kennisinstellingen hun rol in de ketenkennisinfrastructuur invullen en vormgeven. Teneinde deze verworvenheden te consolideren, hebben de ketenkennisinstellingen TNO, DLO en LUW zich via de Task Force Ketenkunde, bereid verklaard vier tot zes strategische, vraaggestuurde onderzoeksprogramma's (SOP's) te ontwikkelen, waarbij zij in overleg en samenwerking middelen ten behoeve van ketenonderzoek zoveel mogelijk realloceren naar de gezamenlijke strategische onderzoeksprogramma's. Ten behoeve van de AKK-SOP's wordt als definitie van strategisch onderzoek aangehouden:

Ontwikkelen van generieke, wetenschappelijk verantwoorde kennis ten behoeve van toekomstgerichte, keten gerelateerde vragen van het agro-industriële bedrijfsleven, die met de bestaande expertise onvoldoende beantwoord kunnen worden.

Eén van deze zes SOP's is de SOP "Ketenmarketing". Via deze SOP "Ketenmarketing" probeert men een duurzame versterking van de ketenkennisinfrastructuur te bewerkstelligen. De formulering van de contouren van het strategisch onderzoeksprogramma bestaat uit twee sporen. Het eerste spoor is de ontwikkeling van strategische opties vanuit het bedrijfsleven en het tweede spoor is de strategische programma ontwikkeling vanuit de kennisinstellingen.

1.2 Doelstelling en reikwijdte

Het doel van de het SOP "Ketenmarketing" is:
Het opzetten van een onderzoeksprogramma op het gebied van ketenmarketing met hierin een portefeuille van onderzoeksprojecten met een strategisch karakter, waaruit onderzoeksprojecten met een toegepast karakter kunnen worden afgeleid.

In het programma moeten *de inhoud* van onderzoek, respectievelijk opties voor *de organisatie* en opties voor *de financiering* zodanig op elkaar worden afgestemd dat er sprake is van een duurzame kennisontwikkeling op het gebied van ketenmarketing.

Flankerend beleid
De SOP streeft naar een flankerend beleid: d.w.z. het netwerken, het verspreiden van kennis, de verankering (verduurzaming) van kennis en het betrekken van het bedrijfsleven bij de SOP. Daarnaast is een belangrijk onderdeel van flankerend beleid het creëren van nieuwe co-innovatieprojecten waarbij bedrijfsleven en kennisinstellingen samenwerken.

Gezien het feit dat een flankerend beleid wordt nagestreefd is het de bedoeling dat niet alle middelen die voor de SOP beschikbaar komen, bestemd zijn voor het ontwikkelen van kennis, maar ook voor het verspreiden en overdragen van kennis.

De organisatie
De SOP zal leiden tot een veranderende rol van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid ten aanzien van de onderzoeksprogrammering. De kennisinstellingen en het bedrijfsleven zullen meer het touw in handen nemen, de overheid minder. Er zal een analyse van stakeholders plaatsvinden (onderzoeksinstellingen, bedrijven, financiers, kennisverspreiders, intermediairen, overig) waarbij onderscheid wordt gemaakt naar huidige en potentiële stakeholders. Vastgesteld dient te worden wat het belang is van de afzonderlijke stakeholders voor het programma. Dit zal leiden tot een raamwerk van de 'sturingsbehoefte' van het programma.

De financiering
Het onderzoeksprogramma dat door deze projectgroep wordt geformuleerd dient een dusdanige draagkracht bij het bedrijfsleven te hebben, dat bij het bedrijfsleven de bereidheid zal bestaan een gedeelte van het onderzoeksprogramma te financieren. De projectgroep zal zich inspannen op een verantwoorde wijze aan deze eis tegemoet te komen.

1.3 Aanpak en te verwachten resultaten

Bij het formuleren van het onderzoeksprogramma voor ketenmarketing wordt de volgende werkwijze gehanteerd (zie ook tabel 1.1):
In eerste instantie geeft een werkgroep van deskundigen invulling aan de wijze waarop het kennisaanbod kan worden afgestemd op de kennisbehoefte van het bedrijfsleven.
Er zal een checklist worden gemaakt van huidige veranderingen in omgevingsfactoren die van invloed zijn op de vraagzijde van de markt en daarmee dus relevant zijn voor de ketenmarketing en produktontwikkeling. Op basis van deze checklist wordt een inventarisatie gemaakt van lopend onderzoek in de marketing betreffende de kernpunten die in de checklist zijn geformuleerd. Zowel het binnenlands onderzoek alswel het onderzoek in het buitenland wordt in de inventarisatie betrokken en vindt plaats aan de hand van: literatuurstudie en enquêtes onder universiteiten, onderzoeksinstituten, AKK en bedrijven. De literatuurstudie omvat het wetenschappelijke onderzoek op het gebied van marketing en agri-economisch onderzoek dat relevant wordt geacht voor de ketenmarketing en dat geplaatst is in de belangrijkste wetenschappelijke tijdschriften en proceedings. Het meer toegepaste onderzoek komt tot uitdrukking in de navraag bij instuten, AKK en bij bedrijven.
Vervolgens wordt middels interviews de kennisbehoefte vanuit het bedrijfsleven geïnventariseerd waarna een onderzoeksprogramma zal worden opgesteld dat een brug probeert te slaan tussen de kloof van vraag naar kennis en aanbod van kennis. Het concept onderzoeksprogramma zal in een workshop worden voorgelegd aan een aantal deskundige figuren uit het bedrijfsleven en de wetenschap. Hierbij zal het onderzoeksprogramma worden getoetst aan de lange termijn behoeften van het bedrijfsleven.

Daarna zal aan het onderzoeksprogramma invulling worden gegeven middels het selecteren van onderzoeksthema's. Verder zal het programma van de SOP "Ketenmarketing" worden vergeleken met het programma van andere SOP's met als doel mogelijke raakvlakken en synergie vast te stellen. Tenslotte zal onderzoek worden gedaan naar mogelijke financieringsbronnen voor onderzoeksprojecten en naar fasering in de uitvoering van het programma. Daarnaast zal een plan worden opgesteld voor de kennisverspreiding.

Tabel 1.1 Actiepunten SOP "Ketenmarketing"

Actie
• Vaststellen plan van aanpak. • Uitvoeren desk research: inventarisatie trends en ontwikkelingen • Uitvoeren desk en field research: inventarisatie strategisch en operationeel onderzoek op het gebied van ketenmarketing en onderwerpen die relevant zijn voor ketenmarketing, uitgaande van de trefwoorden die zijn gedefinieërd. • Uitvoeren desk- en field research: inventarisatie kennisbehoefte van het bedrijfsleven middels de heroriëntaties en eventuele interviews • Formuleren onderzoeksthema's en opstellen concept onderzoeksagenda. • Voorleggen van de concept onderzoeksagenda aan een aantal deskundige figuren uit het bedrijfsleven. • Organiseren van een workshop waarbij kennis aanbod en kennisbehoefte worden geanalyseerd. • Analyse van stakeholders. • Uitwerken onderzoeksthema's in een onderzoeksagenda. Invulling geven aan het programma door identificatie van projecten.

2. Wat is Ketenmarketing?

Alvorens een poging te kunnen doen tot het beantwoorden van de vraag wat ketenmarketing is, vraagt het begrip 'keten' een nadere toelichting. In het navolgende wordt het begrip 'keten' nader uitgewerkt. Vervolgens wordt een beschrijving geformuleerd van het begrip 'keten' in een ketenmarketingperspectief, en wordt antwoord gegeven op bovenstaande vraag. Tenslotte zal een overzicht gegeven worden van de werkvelden van de ketenmarketing.

2.1 Ketens

Volgens Beers, Beulens en van Dalen (1997) is de definitie van een keten sterk afhankelijk van de focus van de wetenschapper. Er bestaat consensus dat met het fenomeen 'keten' eigenlijk bedoeld wordt een netwerk van gekoppelde organisaties, gericht op de voldoening van consumentenwensen. Observaties met betrekking tot een keten kunnen volgens deze auteurs worden georganiseerd langs drie invalshoeken: instutioneel, proces en gedrag.

Meulenberg (1995) omschrijft het ketenbegrip vanuit een institutionele, een functionele en een conceptuele benadering. Vanuit de *institutionele benadering* is een keten een afzetkanaal waarin twee of meer elkaar opvolgende ondernemingen hun besluitvorming ten aanzien van één of meer functies coördineren om hun gezamenlijke prestatie tegenover een derde partij te verbeteren.
De *functionele benadering* omschrijft een keten als een reeks van elkaar opvolgende activiteiten binnen één ketensysteem. Hierbij zou een samenwerkingsverband tussen meerdere ondernemingen gezien kunnen worden als één systeem, als één onderneming.
De *conceptuele benadering* heeft als centraal thema het realiseren van een optimaal resultaat doordat een onderneming haar beleid vanuit een duidelijke consumenten/afnemers-oriëntatie zo goed mogelijk coördineert met het beleid van andere ondernemingen in het afzetkanaal. In de SOP ketenmarketing stelt de werkgroep de *conceptuele benadering* centraal, zonder daarbij afbreuk te doen aan de andere benaderingswijzen.

2.2 Ketenmarketing

Ketenmarketing valt niet uitsluitend binnen één ketenoptiek te plaatsen. Elementen uit bovenstaande ketenvisies die relevant zijn voor de ketenmarketing zullen de *ketenbeschrijving vanuit ketenmarketingperspectief* vormen. Deze luidt als volgt:

> *Een keten is een afzetkanaal van een product waarbinnen opeenvolgende waardevermeerderende functies worden uitgevoerd, en minimaal twee opeenvolgende actoren hun beleid ten aanzien van één of meer functies gezamenlijk vormgeven teneinde de afnemer/klant beter te bedienen.*

In de definitie wordt met opzet gebruik gemaakt van de term "afnemer of klant" in plaats van "consument". De ketenoutput hoeft derhalve niet te eindigen bij de finale consument, maar kan ook als input dienen voor een volgende actor binnen de keten of een andere keten. De keten wordt beschouwd als *één systeem*. Buiten de systeemgrenzen bestaan, naast afnemers, *concurrerende ketens* en *concurrerende individuele actoren*. In het eerste geval ontstaat concurrentie op basis van de customerperceptie van de gerealiseerde ketenoutput. In het tweede geval ontstaat concurrentie om een positie binnen de systeemgrenzen. Na de beschrijving van de ketenperspectieven en de uiteenzetting over de keten vanuit ketenmarketingperspectief,

kan een definitie geformuleerd worden van het begrip 'ketenmarketing':

> *Ketenmarketing is het door de opeenvolgende actoren gezamenlijk vormgeven aan het geheel of elementen van marktbeleid in een keten van een bepaald produkt.*

Dit gezamenlijk vormgeven betreft één of meer marketingfuncties binnen de keten. Voor het uitvoeren van de coördinatie is een organisatorisch instrumentarium noodzakelijk. Marketing wordt door Kotler (1997) beschreven als 'the set of human activities directed at facilitating and consummating exchanges'. De kern van het marketingconcept is daarmee het ruilproces van een product van verkoper naar koper. Opeenvolgeens kan verticale coördinatie op verschillende manieren ingevuld worden. Dit kan zich richten op het totale marketingprogramma, maar kan zich ook beperken tot bepaalde aspecten van het marketinggebeuren, zoals productkwaliteit of logistieke service. Dan is eigendomsoverdracht niet perse aan de orde.

2.3 Werkvelden ketenmarketing

Binnen de definities van ketens en ketenmarketing willen we drie werkvelden van ketenmarketing onderscheiden. Deze termen zullen achtereenvolgens worden doorlopen, en een aantal relevante ontwikkelingen zullen daarbij worden genoemd. In de praktijk zijn deze werkvelden niet autonoom en interacteren met elkaar

Afnemers oriëntatie en productontwikkeling: (upstream)
Binnen dit (meer ontwikkelingsgerichte) werkveld staat kennis over de afnemer/klant centraal. De afnemer wordt bestudeerd, en er wordt geprobeerd een antwoord te vinden op de vraag welke producten en diensten ontwikkeld moet worden, èn hoe de verschillende functies binnen de keten daar op moeten inspelen.
De benadering dat de keten vanuit een duidelijke afnemers oriëntatie wordt gecoördineerd, maakt bestudering van en modelvorming over die afnemer onontbeerlijk. Motivatie-onderzoek, waardesegmentatie, lifestyleonderzoek, datamining, datawarehousing zijn voorbeelden van afnemers onderzoek.
R&D, productie, voorraad, en transport zijn functies waarop de marketing kan inhaken. De wijze waarop kennis over consumenten wordt vertaald naar bruikbare informatie (bv. Markt Informatie Systemen of Decision Support Systems), vormt een apart onderzoeksterrein.

Het vermarkten van het ontwikkelde produkt: (downstream)
Dit werkveld richt zich voornamelijk op de afzet van ontwikkelde producten. Ondermeer staat de vraag centraal hoe de klant te benaderen en hoe het product te positioneren. Het bezien van een keten als één geheel en het beoordelen door de klant van de output van die keten resulteert in een noodzaak voor technieken die bepaalde keteninspanningen uitbeelden aan die klant. Labeling, certificering, keurmerken en merkenpolitiek zijn voorbeelden van technieken waarmee bepaalde keteninspanningen uitdrukkelijk gedemonstreerd worden en garanties worden gegeven aan de klant. Onderzoek naar marktmechanismen in de vermarkting van producten (in outlets) en concurrentiekrachtmeting hangen nauw samen met het onderscheidend vermogen van een product in de ogen van de klant.

Organisatie van het marketingproces in de keten
Doordat ketens bestaan uit twee of meer individuele actoren die binnen één systeem gaan werken, is de bestudering van het gedrag van deze actoren en de formalisering daarvan tevens onderwerp van studie. De mogelijkheid dat andere actoren van buiten de systeemgrenzen pogingen doen een positie te verwerven in de keten zorgt voor een extra dimensie in dit gedrag. Samenwerkingsverbanden

(coördinatiemechanismen), flexibele ketens, prijsonderhandelingen, prijsvormingsmechanismen, marktmechanismen zijn termen die een voorbeeld vormen van onderwerpen die hierbij aan de orde komen.

3. Relevante trends voor ketenmarketing

Gezien het feit dat ketenmarketing zich richt op het marktbeleid in de keten, is het belangrijk om inzicht te hebben in de trends en ontwikkelingen in de directe omgeving. Deze trends zijn namelijk in belangrijke mate bepalend voor zowel het totale marktgebeuren, als ook het individuele handelen van de directe afnemer en de eindconsument.
Gekozen is een aantal markante trends die relevant (kunnen) zijn voor het betreffende werkveld van de ketenmarketing in dit hoofdstuk de revue te laten passeren. In paragraaf 3.1 komen trends in algemene omgevingsfactoren en consumentengedrag aan de orde. Paragraaf 3.2 gaat in op de meer specifieke trends in de agro- en voedingsmiddelenindustrie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over de concrete betekenis van de trends voor de drie werkvelden van ketenmarketing.

3.1 Trends in algemene omgevingsfactoren en consumentgebonden invloeden

De visie van ieder individu op zichzelf en op zijn omgeving is fundamenteel bepalend voor zijn gedrag. Mensen verschillen, culturen ontwikkelen zich. In het rapport FLAK 2010 worden vier 'mensbeelden' onderscheiden (Diederen, e.a., 1996). Langs de profielen van deze mensbeelden kunnen toekomstige consumenten worden beschreven:

1. *De rationele consument*; bij consumptie staat efficiëntie voorop. Keuzemogelijkheden bij de consumptie is lastig, tijdrovend en daarmee inefficiënt. Producten worden bijgevolg eenvoudiger, zodat ze bekend zijn en de kwaliteit voorspelbaar is, overal en altijd. De markten blijven massamarkten; aanbieders concurreren op prijs.
2. *De coöperatieve consument*; er is een hang naar kleinschaligheid. Kleine winkels met persoonlijke dienstverlening domineren het beeld. Bij producten staat niet het imago of het merk maar de herkomst voorop. Ook voedselveiligheid en gezondheidsaspecten zijn belangrijke thema's. Daarmee wordt meegeleverde informatie bij producten van groot belang.
3. *De concurrerende consument;* genot geeft zin aan het leven en spel is belangrijk. Winkelen moet niet alleen de koelkast vullen maar ook plezier bieden, de zintuigen prikkelen en amuseren. De identiteit wordt gezocht in levensstijl. Niet de herkomst of kwaliteit van een product is cruciaal, maar imago, presentatie en uitstraling.
4. *De verantwoordelijke consument;* houdt in zijn consumptiepatroon rekening met uiteenlopende belangen. Gevolgen van het handelen op gezondheid, milieu, derde wereld, het dierenwelzijn en dergelijke zijn aandachtspunten. Bescheidenheid en de ongevoeligheid voor modetrends zijn tekenend. Uitgebreide informatie over voortbrengingswijze van producten wordt op prijs gesteld.

Naast de hierboven beschreven consumentbenadering, zijn er natuurlijk ook andere benaderingen en combinaties van benaderingen mogelijk. Meulenberg (1996) maakt onderscheid tussen de milieuvriendelijke consument, de natuur- en diervriendelijke consument, de gezondheidsconsument, de gemaksconsument, de hedonische consument, de prijsbewuste consument en de variatie-zoekende consument. Deze indeling volgens zuivere lijnen leidt in de praktijk vaak tot combinaties, zoals de milieu-, natuur-, diervriendelijke en gezondheidsconsument of de combinatie van hedonisch, variatie en gemak. Deze combinaties komen dan vaak weer dicht bij de vier "theoretisch" geconstrueerde consumentenbeelden uit het FLAK-rapport welke betekenis geven aan de wijze waarop ketens moeten veranderen om te kunnen voldoen aan de wensen van de toekomstige consument. De "**rationele consument**" oftewel de "**Need driven consumers**" zullen als gevolg van meer marktwerking en beperktere sociale zekerheid meer betekenis krijgen. Dit bevordert dat ondanks de stijgende welvaart in

de westerse samenleving prijsgeoriënteerde consumenten van betekenis blijven.

De omvangrijke milieuproblemen zorgen voor het van betekenis worden van de levensstijl **'maatschappelijk bewust'**. De burger zal in toenemende mate relaties willen leggen tussen het product en het **voortbrengingsproces.** De integriteit van de productiewijze of het productieproces staan daarbij centraal. **Herkenbaarheid, herkomst en traceerbaarheid van bestanddelen** van voedingsmiddelen staan hoog in het vaandel van de consument (NCR, 1996). De toename in het ethisch bewustzijn resulteert ondermeer in vragen met betrekking tot de toepassing van biotechnologie in de productie van levensmiddelen. **Ontwikkelingen in de biotechnologie** van producten vinden moeilijkheden bij marktintroductie vanwege de negatieve perceptie van de consument. Toepassing van nieuwe biotechnologie (voornamelijk genetische modificaties) vraagt inbedding van de technologie in de maatschappij. Van maatschappelijke inbedding is sprake wanneer een product is toegelaten (door de overheid of door de regels die het bedrijf of de sector hanteert); wanneer het geaccepteerd is (geen grote maatschappelijke onrust over het product; helderheid over de voor- en nadelen van het product; daadwerkelijk gebruik van het product) en wanneer het geïntegreerd is in de markt (producenten en consumenten weten dat het wordt verkocht en houden daar rekening mee) (Jelsma e.a., 1995).

De negatieve perceptie van biotechnologie door een individu is een voorbeeld van het zogenaamde 'verantwoordelijke' mensbeeld. Op een ander ogenblik kan hetzelfde individu echter een meer rationeel mensbeeld vertonen. De vier mensbeelden sluiten elkaar dus niet uit. Dit hangt af van het moment, het type aankoop, de beschikbare tijd etc. Dit verschijnsel wordt omschreven als **"massaindividualisering"** (Buffart, 1995). Consumenten vertonen steeds meer een gevoelsmatig koopgedrag. Dit is een gevolg van toenemende welvaart en bestedingsmogelijkheden. Tegenwoordig is slechts een klein gedeelte van het inkomen nodig voor het vervullen van de primaire behoeften. Voor de overige bestedingen wenst de klant voldoende keuzemogelijkheden te hebben.
Ten gevolge van een forse toename van vrije tijd zijn diverse consumenten in een **'work and spend cycle'** terechtgekomen. Buitenshuis eten neemt in omvang toe door veranderingen in uitgaansgedrag en de opkomst van Internet maakt homeshopping van voedingsmiddelen mogelijk. Deze patronen bevorderen het verschijnsel **'moment-consument'**, die gekenmerkt wordt door impulsaankoopgedrag. Hieraan gerelateerd is **'grazing'**, een verschijnsel dat zich steeds sterker in de maatschappij openbaart en waarmee wordt bedoeld dat de consument steeds vaker kleine hoeveelheden eet, in plaats van drie keer per dag een maaltijd (Stafleu en Kuilman, 1998). De gezegden 'zoveel hoofden zoveel zinnen' en 'voor elk wat wils' zijn van toepassing op dit type consument. Dit heeft tot gevolg dat het marktaandeel van een aanbieder steeds sterker wordt bepaald door het onderscheidend vermogen van een product. Dat wil zeggen, door het vermogen om de varianten van een product op het juiste moment aan te bieden aan de klant. Deze vorm van concurrentie leidt tot een **steeds grotere variëteit** in het aanbod (Buffart, 1996).
Toenemende flexibilisering in de voortbrengingsketen is niet toereikend om de niet-voorzienbare veranderingen met handhaving van de industriële efficiëntie te volgen. Veranderende consumentenbehoeften ondermijnen de basis van structuren en processen die berusten op de gedachte dat consumentengedrag redelijk planbaar en redelijk voorspelbaar is. Het vermogen van bedrijven om waarde te creëren zal steeds meer afhangen van het vermogen om als basis voor economische prestatie verschillen tussen klanten te exploiteren in plaats van overeenkomsten (Buffart, 1995).
Verder zullen volgens Buffart (1995) formule- en merkentrouw ten gevolge van massaindividualisering in belang afnemen. De consument wordt zelfbewuster en bepaalt meer zijn eigen keuzes; deze verschillen van moment tot moment. Het initiatief tot de verwerving van informatie door de consument *zelf* wint hierdoor aan betekenis. De consument gaat vanuit zijn eigen behoefte aan informatie op zoek. Het gaat daarbij vooral om geïndividualiseerde informatie, bijvoorbeeld door mondelinge overdracht door personeel en via moderne electronische hulpmiddelen. Gezien het meer impulsieve karakter van de toekomstige consumentenbeslissingen wordt het imago van ondernemingen van groter belang. Een trend voor de toekomst is bijvoorbeeld dat bedrijven moeten streven naar een menselijk, arbeidsvriendelijk klimaat.

Communicatie van dit imago naar de markt zal leiden tot een positieve uitstraling (Buffart, 1995).

De hierboven beschreven trend van **individualisering** is van grote betekenis voor de toekomstige levensstijl van veel westerse consumenten. Een betere opleiding en de waarde die aan "Self reliance" wordt toegekend versterken dit. Naast individualisering is er als gevolg van de **internationalisering** van de economie ook sprake van een **homogeniseringstrend**. In termen van productsoorten zoals TV's, magnetrons, auto's, CD's, kazen, hamburgers, dieetproducten en verse groenten, is er sprake van een homogenisering; deze productsoorten zijn in de meeste landen te verkrijgen. Wat betreft productvarianten en -merken kan echter geconstateerd worden dat in Frankrijk andere kazen worden gegeten dan in Nederland, en dat in Spanje andere auto's populair zijn dan in Nederland.
Verder heeft de toenemende internationalisering van de economie tot gevolg dat nieuwe markten met eigen, nieuwe consumentengroepen zich openen. Door de toename van allerlei verschillende etnische groepen in de West-Europese landen (multi-culturele samenleving) is het zogenaamde '**Ethnic food**' een belangrijke groeimarkt (Gaasbeek, 1996).
Ook is het opmerkelijk dat de aandacht voor de regio groeit, terwijl het belang van de individuele staat afneemt ten opzichte van overkoepelende organisaties, zoals de Europese Unie (internationalisering). Indien consumenten zich meer gaan identificeren met een bepaalde regio ontstaat mogelijk een voorkeur voor producten uit het betreffende gebied. Het "**Gebied van Herkomst**" wordt van betekenis voor de vermarkting van producten. Buffart (1996) ziet in de industrie juist een grote verschuiving van brongebonden (land van herkomst) naar merkgebonden imago.

Naar verwachting zal de **vergrijzing** van de samenleving de behoefte aan specifieke nutriënten voor de ouderen verder doen toenemen. Ook de **feminisering** (= mannen en vrouwen groeien steeds verder naar elkaar toe qua gedrag en opvattingen (van Tienen e.a., 1997)) en de toename in het **aantal één- en tweepersoonshuishoudens** zal veranderingen teweegbrengen in het consumptiepatroon. Eénpersoonshuishoudens kopen hun levensmiddelen vaker op één plaats dan grotere huishoudens.

Een andere belangrijke trend is het feit dat steeds meer technieken ter beschikking staan om de **(gerichte) benadering van consumenten** mogelijk te maken en hun beeldvorming ten aanzien van het product te beïnvloeden. De ontwikkelingen in de technologie, vooral internet, faciliteren een veelheid aan mogelijkheden om producten te vermarkten en onder de aandacht te brengen van de consument. Electronic selling, teleshopping en virtual shopping zullen het consumentengedrag, vooral het koopgedrag, wijzigen. Een voorbeeld van ICT-(Informatie en Communicatie Technologie) ontwikkeling welke naar verwachting in toenemende mate invloed zal uitoefenen is **virtual reality** (VR). VR is een weergave van driedimensionale beelden (van een werkelijke situatie) waarmee de gebruiker kan interacteren (van Tienen e.a., 1997).

3.2 Trends in de agro- en voedingsmiddelenindustrie

De trends in de agro- en voedingsmiddelenindustrie vormen een reactie op de trends in de algemene omgeving en op individu gebonden invloeden. De dynamisering van de consumentenmarkt maakt **vergroting van flexibiliteit** van agrarische productie een belangrijke bron van concurrentiekracht. Dit geldt niet alleen voor de afzondelijke actoren in een keten, maar ook en vooral voor de relaties tussen bedrijven en functies in de keten. Drie soorten flexibiliteit kunnen worden onderscheiden (Diederen e.a., 1996);

- Operationele flexibiliteit: het vermogen producten en productiehoeveelheden aan te passen binnen de bestaande organisatorische kaders.
- Structurele flexibiliteit: het vermogen de organisatiestructuur aan te passen bijvoorbeeld door

schakels in de ketens de wisselen.

- Strategische flexibiliteit: het vermogen van strategie te wisselen, bijvoorbeeld een low cost- naar een differentiatiestrategie.

Bovenstaande flexibiliteitssoorten binnen de flexibiliseringstrend van ketens omvatten interessante ketenmarketing aspecten vanuit het' business-to-business'-werkveld. Actoren in een keten kunnen concurrentievoordelen opdoen met flexibiliteit.

De actoren in de agro- en voedingsmiddelenindustrie worden geconfronteerd met **toenemende concurrentie** en **veranderende machtsverhoudingen** in de voedselketen onder meer door de open grenzen binnen de EU. Het bezitten en ontwikkelen van unieke kennis en vaardigheden, en het vermogen deze om te zetten in innovaties, is voor de bedrijven in de voedselketen één van de belangrijkste sleutels van de toekomst. Kennis is daarbij een concurrentiefactor geworden (NCR, 1996).

Een van de belangrijkste trends in de agro- en voedingsmiddelenindustrie is **concentratie**. Concentratie is zowel voor het primaire productiebedrijf alswel voor de directe afnemers (bv. de tuinbouwveilingen en zuivelcoöperaties) en de afzet aan de eindconsument (retail). In de studie "kansen voor kassen" (LEI-DLO, 1996) wordt geconstateerd dat het aantal glastuinbouwbedrijven in Nederland fors zal teruglopen door het samengaan van verschillende productie-eenheden in één nieuw bedrijf. Dit zal een kostprijsverlaging tot gevolg hebben waardoor de internationale concurrentiepositie zal verbeteren. De komst van the Greenery en zuivelcoöperatie Friesland Dairy Food/Coberco laat zien dat ook de marketingorganisaties van telers/boeren hun macht vergroten door schaalvergroting en fusie. Dit is noodzakelijk om als gelijkwaardige partner met de retail te kunnen onderhandelen. De traditionele agribusiness-coöperaties worden dus aangepast met als doel een consumentgeoriënteerde strategie tot uitvoer te brengen.
Naast concentratie en schaalvergroting, is er ook sprake van **inkrimping** (varkensstapel) **en ruimtelijke spreiding** (glastuinbouw). Agrarische productie moet steeds meer concurreren met een beter milieu, recreatieve bestemmingen en woningbouw. Dit stelt voorwaarden aan de bedrijfsvoering. Talrijke beleidsmaatregelen zijn gericht op het **milieu- en diervriendelijker** maken van landbouw en voedingsmiddelenindustrie. Ook de **wet op de aansprakelijkheid** zal veranderingen in de keten veroorzaken. Door deze wet voelen mensen/bedrijven zich steeds meer mede verantwoordelijk voor andere schakels in de keten. De vraag is in hoeverre dit zich ook laat vertalen naar de ketenmarketing?
Initiatieven uit het bedrijfsleven betreffende milieuvriendelijke productontwikkeling en milieucertificering zullen dit palet van beleidsmaatregelen aanvullen (Meulenberg, 1996). Ook **kwaliteits- en voedselveiligheidsregelingen** zoals HACCP en ISO2000 nemen een steeds prominentere rol in bij de doorstuwing van producten door de keten. Deze regelingen bevorderen de **traceerbaarheid** van het product door de keten.
Hoewel er enerzijds nieuwe overheidsreguleringen bijkomen is er anderzijds ook steeds vaker sprake van **deregulering**. Denk maar eens aan discussies over de eventuele afschaffing van het melkquota-stelsel. Afschaffing hiervan zou betekenen dat de productie en afzet van melk in de toekomst wordt gestuurd vanuit de werking van vraag en aanbod. Dit brengt ingrijpende veranderingen teweeg in de sector.

De genoemde ontwikkelingen impliceren **veranderende samenwerkingsvormen** binnen een keten voor de vermarkting van consumentgeoriënteerde producten. Prijsconcurrentie blijft bestaan, maar aspecten als flexibiliteit, kennis en kwaliteitswaarborging krijgen een steeds belangrijker plaats in de concurrentieomgeving van actoren in een keten. De optimale afstemming van het marktbeleid in een keten, ondermeer op het gebied van de functies in de keten en de verdeling van resultaten van de samenwerking, staat sterk onder invloed van deze ontwikkelingen. Bedrijven en instellingen gaan op zoek naar hun rol in de keten. Veiling ZON kiest bijvoorbeeld voor een meer faciliterende rol terwijl de Greenery zichzelf meer als handelspartner ziet.

Met '**Groupware**' kan samenwerking in een keten worden ondersteund. Groupware omvat alle hard- en

softwarefaciliteiten welke samenwerking ondersteunen, uiteenlopend van e-mail via de vergadergeschakelde telefoon tot workflowmanagement (van Tienen e.a., 1997). Financiële EDI en Product-Data-Interchange zijn voorbeelden van zulke ontwikkelingen. Op elk moment kan de afnemer geïnformeerd worden over de status van de voortbrenging en kan hij/zij eventueel de voortbrenging nog beïnvloeden (TVA Developments, 1995).

Tenslotte zullen er door de toenemende betekenis van **massa-individualisering nieuwe vormen van ketensamenwerking** ontstaan. Historisch is economische macht in een keten veelal gebaseerd op het exploiteren van schaalvoordelen. De betekenis van schaalvoordelen wordt in sommige bedrijfstakken echter steeds minder. Omvang zal niet meer per definitie macht betekenen. Informatica en flexibele productieautomatisering bieden mogelijkheden voor ondernemingen om op kleinere schaal te produceren zonder beduidende nadelen in de kostenstructuur (TVA Developments, 1995).
Voor een sterke positie in de keten wordt het belangrijk om een sleutelrol te vervullen bij het maatwerk aan de klant.
Verder zullen allianties, soms van tijdelijke aard, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, onderzoek en ontwikkeling, vaker optreden dan tot op heden het geval was.

3.3 Gevolgen voor de drie werkvelden van ketenmarketing

De trends die zijn beschreven in de voorgaande twee paragrafen zijn van grote betekenis voor de invulling van de drie werkvelden binnen ketenmarketing.

Binnen het werkveld "**Afnemersoriëntatie en productontwikkeling**" wordt de afnemer/klant bestudeerd, en wordt geprobeerd een antwoord te vinden op de vraag welk product ontwikkeld moet worden, èn hoe de verschillende functies binnen de keten daarop in moeten spelen. Kennis over de trends in algemene omgevingsfactoren en individugebonden invloeden is dan ook van cruciaal belang. De vaststelling dat de consument ondermeer kritischer wordt, enerzijds homogeniseert, anderzijds individualiseert, meer vrije tijd krijgt, een levensstijl-verschuiving ondergaat, internationaliseert en regionaliseert geeft aan dat de consumentenmarkt een steeds dynamischer karakter krijgt. Deze dynamisering eist een aanpassing van zowel het consumentenonderzoek als ook de wijze waarop nieuwe producten tot stand komen. Vroeger leidde marktonderzoek tot inzicht in de wensen van groepen van consumenten en was op die gronden een middel om de voortbrenging of inkoop te plannen. Thans, echter, moet tevens rekening worden gehouden met het verschijnsel "moment consument".

Ook voor het werkveld "**Het vermarkten van bestaande producten**" is de veranderende consument en de veranderende markt van groot belang. Centrale vraagstelling binnen het werkveld is hoe de afnemer benaderd moet worden en hoe ingespeeld moet worden op (latent aanwezige) behoeften. De nadruk ligt hier echter niet op het onderzoeken van de veranderende (consumenten-)markt en de vertaling daarvan naar de functies in de keten, maar het positioneren van een product dat ontwikkeld is op basis van de onderkende karakteristieken van de afnemer. Het positief beïnvloeden van de beeldvorming (perceptie) door de afnemer is daarbij het doel.

Het anticiperen op trends in de algemene omgeving en consumentgebonden invloeden vormt de invulling van het werkveld "**organisatie van het marketingproces in de keten**". De dynamiek van de consument maakt grotere flexibiliteit van agrarische productie en verwerking een belangrijke bron van concurrentiekracht. Dit geldt niet alleen voor de afzondelijke actoren in een keten, maar ook voor de relaties tussen bedrijven respectievelijk tussen functies in de keten.
De in de voorgaande paragraaf beschreven trends in de agro- en voedingsmiddelenindustrie, zoals:

concentratie, veranderende samenwerkingsvormen, toenemende concurrentie etc. vormen in feite een deel van het antwoord op deze vraagstelling en zijn dus verschijnselen waar het werkveld "concurrerende individuele actoren" zich mee moet bezig houden.

4. Kennisaanbod Ketenmarketing

In hoofdstuk 2 is een gedetailleerde omschrijving gegeven van het begrip 'ketenmarketing'. Binnen de definitie van 'ketenmarketing' zijn een aantal werkvelden onderscheiden, namelijk: a) afnemersoriëntatie en productontwikkeling (upstream), b) het vermarkten van het ontwikkelde product (downstream) en c) marketingorganisatie in de keten: "concurrerende individuele actoren". Dit hoofdstuk bevat een inventarisatie van de belangrijkste onderzoeksthema's binnen de werkvelden van ketenmarketing.

De inventarisatie van kennisaanbod is mede tot stand gekomen middels een schriftelijke enquête. In totaal zijn 29 universiteiten en wetenschappelijke instituten aangeschreven. Er is gevraagd een overzicht terug te sturen met door hun uitgevoerd onderzoek op het gebied van consumentengedrag en ketenmarketing ten aanzien van land- en tuinbouwproducten en voedingsmiddelen (zie bijlage I). De respons bedroeg vijftig procent. Verder is een literatuurstudie verricht onder een tiental wetenschappelijke tijdschriften. Natuurlijk kunnen we in dit hoofdstuk niet alle literatuur aanhalen. We zullen daarom selectief onderwerpen citeren.

Om het verschil van kennisaanbod op het gebied van upstream en downstream marketing goed weer te geven hebben we gekozen voor de volgende afbakening:

- Upstream marketing zijn alle marketingactiviteiten die leiden tot de ontwikkeling van een product (paragraaf 4.1). In de upstream marketing wordt het kernproduct gedefinieerd op basis van behoeften, wensen en gedrag van consumenten.
- Downstream markteting is alles wat leidt tot het vermarkten van een reeds ontwikkeld product; d.w.z. optimalisatie van de vier p's (paragraaf 4.2). Hierbij dient de kanttekening te worden geplaatst dat de "p" van "product" reeds in de upstream marketing aan bod is gekomen. Echter, in de upstream marketing wordt het kernproduct gedefinieerd op basis van consumentenwensen, terwijl in de downstream marketing het product er ligt en slechts in een bepaalde gedaante (bv. verpakking) vermarkt hoeft te worden.
- In paragraaf 4.3 komt het kennisaanbod op het gebied van "de organisatie van het marketingproces in de keten" aan bod, waarbij vanuit het 'business-to-business'-werkveld de relaties tussen bedrijven en schakels in de keten centraal staan.

Elke paragraaf wordt afgesloten met een inventarisatie van de belangrijkste leemtes in het huidige aanbod vanuit het ketenperspectief.

4.1 Upstream kennisaanbod "afnemersoriëntatie en productontwikkeling"

Kennisaanbod op het gebied van "afnemers oriëntatie en productontwikkeling" (upstream) wordt gevormd door onderzoek dat zich richt op het inzichtelijk maken van consumentgebonden en omgevingsgebonden aspecten die van invloed zijn op het marktgedrag van consumenten.
Invloeden uit de algemene omgeving bepalen in belangrijke mate de behoeften en de motieven van de individuele mens. Belangrijke invloeden uit de algemene omgeving zijn:

- sociaal - culturele factoren (normen en gebruiken, waarden en tradities)
- economische omgeving
- demografische factoren
- technologische factoren
- politieke factoren
- physische / ecologische factoren

4.1.1 Studies naar trends in omgevingsfactoren

Studies naar veranderingen in omgevingsfactoren worden veelal uitgevoerd door trendonderzoeksbureau's. In het vorige hoofdstuk zijn middels een literatuurstudie de belangrijkste veranderingen in omgevingsfactoren aan bod gekomen. Het inzichtelijk maken van ***sociaal / culturele trends*** in Nederland wordt met name door het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) uitgevoerd. Onderzoeken van het SCP naar veranderingen in tijdsbesteding, verschuivingen in het uitgaansgedrag, de opkomst van het één oudergezin en het gebruik van media in Nederland, kunnen worden gebruikt voor het inzichtelijk maken van relevante gevolgen voor de ketenmarketing. Ook de NRLO laat dergelijke studies uitvoeren.
Eén van de belangrijkste sociaal/culturele trends is ***massa-individualisering***. Het bureau TVA developments heeft jarenlang studies uitgevoerd naar massa-individualisering en methoden en instrumenten ontworpen om als bedrijf of instantie adequaat op dit verschijnsel te kunnen reageren (Buffart, 1996).
Trends in consumentengedrag en consumentenhouding in het algemeen worden ondermeer onderzocht door het Parijse bureau Edelkoort. Zo zijn haar studies naar de modekleuren van de toekomst relevant bij het ontwerpen van nieuwe producten (bv. de veredeling van bloemen). Andere internationale onderzoekers beschrijven typen consumenten vanuit trefwoorden. Zo heeft Popcorn (1991) een zeer bekende indeling in tien trends gemaakt. Eén van deze trends is "cocooning" die wordt gedefinieerd als: "a return to home as a haven against the world's dangers and problems" (zie Kotler, 1997, p. 148).
Trendonderzoeken naar consumentengedrag en houding ten aanzien van voedingsmiddelen worden met name uitgevoerd door de NRLO. Deze heeft meerdere studies laten uitvoeren naar trends in voedselconsumptie en verschuivingen in het uitgaan en tijdsbesteding van de consument in de toekomst (zie voor een overzicht: NRLO-Rapport nr. 98/3, 1998). Daarnaast zijn er ook een aantal commerciële bureaus die zich bezighouden met trendonderzoeken naar consumentengedrag. Trendbox doet onder meer onderzoek in hoeverre consumenten willen betalen voor milieuvriendelijk geproduceerde producten.
Naast trendonderzoeken naar consumentengedrag houdt de NRLO zich verder ook bezig met onderzoek naar wetenschappelijke en ***technologische ontwikkelingen*** die leiden tot structurele veranderingen in de verwerking en distributie in de agroketen en naar de struktuur van agrarische ketens in de toekomst (Tienen e.a., 1997). Andere studies hebben meer betrekking op consumentgebonden invloeden welke in de volgende paragraaf aan bod zullen komen.
Studies naar de invloed van ***biotechnologie*** en de acceptatie door de consument worden uitgevoerd door o.a. MAPP in Denemarken (Bredahl e.a., 1998) en het SWOKA Instituut in Nederland (Hamstra, 1995).
De toekomst van de Nederlandse ***economie*** welke in belangrijke mate bepalend is voor het consumptiegedrag en de markt voor voedingsmiddelen in de toekomst wordt met name door het Centraal Plan Bureau bekeken (CPB). Zo werd in de scenariostudie "Nederland in Drievoud" (1992) de ontwikkeling van de Nederlandse economie voorspeld onder verschillende vooronderstellingen over internationale ontwikkelingen.
Onderzoeken op het gebied van de ***physisch / ecologische omgeving*** worden onder meer uitgevoerd door de Club van Rome. Dit is een belangrijke groep die zich bezig houdt met de benutting en het verbruik van de mondiale energievoorraad. Verder deed Rabbinge (1992) in de studie "Grond voor keuzen" onderzoek naar de totaal aanwezige mondiale capaciteit voor voedselproductie. Ander relevant onderzoek naar trends in omgevingsfactoren is dat van het Lester Brown's Worldwatch Bureau, dat mondiaal onderzoek uitvoert naar de belangrijkste trends in '***duurzaamheid***' (Brown, 1990). In Nederland houdt het Centrum voor Landbouw en Milieu (CLM) zich bezig met dit soort duurzaamheid vraagstukken. Zie bijvoorbeeld het rapport "Store, Chain, Agriculture and Environment - A Study into Environmental Criteria" (Marcelis, 1990). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) bezig met de toekomstige benutting van de ruimte in Nederland. Grond is een schaars goed in Nederland, agrarische bestemming van grond moet sterk concurreren met recreatieve bestemmingen. Dit heeft gevolgen voor de agrarische sector die door deze ontwikkeling in uitbreidingsmogelijkheden wordt belemmerd. Alternatieve inkomensbronnen

(bv. recreatie) worden steeds belangrijker.

4.1.2 Studies naar consumentgebonden invloeden

Invloeden uit de algemene omgeving bepalen in belangrijke mate de behoeften, de motieven en het consumentengedrag van de mens. De diverse onderzoeken in dit kader verschillen van elkaar in doelstelling. Op de eerste plaats zijn er onderzoeken waarbij men probeert het feitelijk inzicht in het marktgedrag van consumenten te vergroten. Op de tweede plaats zijn er onderzoeken waarbij methodologiëen worden ontwikkeld om het marktgedrag inzichtelijk te maken. Daarnaast kan het onderzoek naar het marktgedrag van consumenten worden gegroepeerd in: onderzoek waarbij het algemene koopproces wordt beschreven en onderzoek waarbij het koopproces verder wordt verbijzonderd.

Het theoretisch vertrekpunt van veel ***onderzoeken die het algemene koopproces beschrijven*** is de theorie van Fishbein (1967). Het centrale begrip van deze theorie is 'attitude', waarin verwachtingen (beliefs), waardeoordelen (evaluate beliefs) en gedragsintenties centraal staan, die in hun onderlinge relaties worden geanalyseerd met betrekking tot concrete situaties. Andere basismodellen voor consumentenonderzoek welke met name worden gebruikt bij de inkadering van onderzoek zijn de modellen van Howard en Sheth (1969) en Engel, Blackwell en Miniard (1995).

Onderzoeken ***die het algemene koopproces verder verbijzonderen*** kunnen worden verdeeld in Onderzoek naar het type koopproces en onderzoek naar de diverse aspecten van het koopprocess. De eerste soort onderzoek richt zich op een bepaald type aankoop: bv. impulsaankopen, routine aankopen en uitgebreide koopprocessen, ook de plaats van aankoop is belangrijk. De tweede soort onderzoek behandeld de verschillende deelaspecten van het koopproces: bijvoorbeeld onderzoek naar de behoefte van de consument, motivatie, informatie zoekgedrag, perceptie, de attitude en de preferentie.In dit onderzoek wordt het niet op de algemene structuur van de koopprocess bekijken maar meer op de aspecten van de koopprocess. ,

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste onderzoeken naar individuele invloedsfactoren die specifiek betrekking hebben op agrarische producten en voedingsmiddelen.

onderzoeken die het algemene koopproces beschrijven
Wereldwijd veranderende consumptiepatronen hebben onderzoek naar het inzichtelijk maken van factoren en dimensies die van invloed zijn op het consumentengedrag ten aanzien van voedingsmiddelen noodzakelijk gemaakt. Hierdoor richten veel studies zich op het actualiseren van oude consumentengedragsmodellen en het uitbreiden van modellen met nieuwe consumentenkarakteristieken. Het Mansholt Instituut doet onderzoek naar het opsporen van algemene trends in het gedrag van de levensmiddelenconsument, anderzijds het leren begrijpen van de diversiteit en variatie in het consumentengedrag (zie bijvoorbeeld: van Trijp, 1995). Het onderzoek richt zich met name op vraagstukken die methodologisch interessant zijn. Drie aandachtspunten kunnen hierin worden onderscheiden: a) Ontwikkelingen in consumentenkarakteristieken en consumptie, b) Het gedrag van consumenten in relatie tot economische variabelen en omgevingsfactoren, c) De sensorische ervaring van fysieke producteigenschappen. TNO-Voeding doet onderzoek naar de relatie tussen sensorische product eigenschappen en de perceptie en de preferentie van de consument (van Gemert, 1990).

onderzoek naar de diverse aspecten van het koopproces
Onderzoek naar perceptie en attituden maakt thans veel gebruik van de means-end chain (MEC) theorie van Gutman (1982). Deze theorie stelt een relatie tussen producten en consumenten, gebaseerd op

hierarchische verhoudingen tussen productattributen, gebruikers benefits en de waarden van de consument. Ook bij de ontwikkeling van nieuwe producten wordt deze theorie steeds belangrijker, daar bedrijven zich er steeds meer van bewust worden dat productintrodukties beter moeten worden afgestemd op de waarden van de consument en de hieruit voortvloeiende wenselijke benefits van een product (Trijp e.a., 1996).

Daarnaast wordt steeds meer onderzoek gedaan naar de ***diverse aspecten van het koopproces in een internationaal kader***. Door een vergaande globalisering en toenemende export naar vreemde landen, is een groeiende behoefte ontstaan naar kennis van de consument aldaar. Onderzoek naar het perceptie- en preferentie gedrag van consumenten op snel groeiende, buitenlandse markten is dan ook in belang toegenomen. Recent is onderzoek verricht naar waardensegmentatie van de Europese levensmiddelenconsument en de betekenis voor de ontwikkeling van voedingsmiddelen (Hofstede e.a., 1997).

Naar aanleiding van het toenemende belang van de maatschappelijk- en milieubewuste consument zijn ook studies uitgevoerd naar ***de perceptie, de attitude en waardering van duurzaam geproduceerde voedingsmiddelen***. Hieruit blijkt dat duurzaamheid voor de consument pas belangrijk is als het product ook gezond is en wat betreft prijs, smaak, uiterlijk en gemak vergelijkbaar is met gangbare producten. Voor een overzicht van studies op dit gebied zie NRLO-rapport nr. 98/3 (1998) en voor een gedetailleerde indruk zie de studie "Consument, voeding en milieu" (Dam e.a., 1995).
Verder leidt de groeiende betekenis van maatschappelijk-, milieu-, en gezondheidsbewuste consumenten respectievelijk gemaksgeoriënteerde consumenten ertoe dat hieraan gerelateerde variabelen een steeds belangrijkere rol in de evaluatie van ***kwaliteit*** (zie bijvoorbeeld: Steenkamp, 1989; Jongen en Meulenberg, 1998). Door MAPP in Denemarken is een integraal food Quality instrument ontwikkeld dat dienst doet bij het modelleren van consumentengedrag ten aanzien van kwaliteit (Grunert e.a., 1996).
Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de betekenis van productiewijze en herkomst voor de consumentenperceptie en -preferentie bij duurzaam geproduceerde levensmiddelen en de sociale wenselijkheid van duurzaam consumptiegedrag. TNO-voeding doet onderzoek naar de consumentenacceptatie van voedselverrijking (den Ouden, 1998).

Tenslotte is ***de rol van informatietechnologie*** een populair onderzoeksterrein in de hedendaagse marketing (Molenaar e.a., 1996). TNO-Voeding doet bijvoorbeeld onderzoek naar de rol van informatie bij de consumentenevaluatie van producten (Schifferstein en Kole, 1996). Verder wordt veel aandacht besteed aan de problemen die de kop opsteken bij het bewerken van scanningsdata en andere grote databestanden (Huizingh, 1996) en de vertaling van ruwe gegevens naar bruikbare informatie via marketing management support systemen, alsmede de effectiviteit van deze systemen (Bruggen e.a., 1994).

4.1.3 Leemtes in het aanbod vanuit het ketenperspectief

Hoewel veel onderzoek wordt gedaan naar trends in omgevingsfactoren (bv. de opkomst van genetisch gemanipuleerde producten, internationalisering, vergrijzing en de inburgering van Internet) worden deze onderzoeken nog onvoldoende gerelateerd aan de (keten)marketing. Verder onderzoek is nodig om het belang van trends voor de food- en agrosector te begrijpen. Daarnaast moet een koppeling worden gelegd tussen ontwikkelingen in de markt/omgeving en ontwikkeling van producten door vroegtijdig trends, behoeften en eisen van de consument te signaleren. Onderzoek naar consumentensegmentatie en consumententyperingen dient beter bij te dragen aan productontwikkeling.

4.2 Downstream kennisaanbod

Het kennisaanbod op het gebied van downstream marketing probeert een antwoord te geven op de volgende vragen:
1) Hoe kan een reeds bestaand product zo goed mogelijk worden vermarkt?
2) Hoe reageert de consument op het aanbod van bestaande producten?
Centraal in het downstream onderzoek staan de vier p's: plaats, promotie, prijs en product. Hierbij dient de kanttekening te worden geplaatst dat de "p" van "product" reeds in de upstream marketing aan bod is gekomen. Echter, in de upstream marketing wordt het kernproduct gedefinieerd op basis van consumentenwensen, terwijl in de downstream marketing het product er ligt en slechts in een bepaalde gedaante (bv. verpakking) vermarkt hoeft te worden.

4.2.1 Product

Product als marketinginstrument is reeds aan de orde geweest in de paragraaf over upstream marketing. Upstream marketing houdt zich namelijk bezig met alles wat leidt tot de ontwikkeling van het kernproduct. De behoeften, de motieven en de perceptie van de consument om te komen tot de aankoop van een product vallen dus onder het werkveld van de upstream marketing. De preferentie van de consument ten aanzien van een reeds bestaand product door vormgeving van het "segmented" product (verpakking) en door positionering van het product behoort tot het werkveld van de downstream marketing en wordt in deze paragraaf behandeld.

Meten van klanttevredenheid
Klanttevredenheid en merkentrouw is een belangrijke maatstaf voor de preferentie van de consument ten aanzien van een product. Onderzoek richt zich met name op de vraag hoe je klanttevredenheid kunt meten en waarom je het moet doen. Door trends en wijzigingen in consumentengedrag zijn de traditionele klanttevredenheidsmaatstaven enigzins verouderd. Hier probeert men verbetering in te brengen. Klanttevredenheid is niet meer alleen afhankelijk van het eindproduct. Door toenemende milieu- en gezondheidsbewustheid is de productiewijze en herkomst van belang voor de tevredenheid van de consument. Merkentrouw is reeds lang een onderzoeksthema in de voedingsmiddelenindustrie (bij voorbeeld: Wierenga, 1974). De tegenwoordige discussies over de mogelijke betekenis van merkpolitiek voor de marketing van voedingsmiddelen vernieuwt de aandacht voor het vraagstuk van merktrouw voor de consument (DeKimpe en Steenkamp, 1997).

Kwaliteitsverbetering
Onderzoek naar de kwaliteit van producten richt zich op het ontwikkelen van conceptuele modellen om de ketenfunctionaliteit ten aanzien van bv. voedselveiligheid en kwaliteitscontrole te verbeteren. Andere onderzoeken schenken aandacht aan culturele veranderingen en proberen hiermee de performance van productintrodukties te verbeteren. Verder is men actief bezig met de perceptie van kwaliteit (Steenkamp, 1989) en de vertaling van reeds bekende consumentenpreferenties (inzichtelijk gemaakt via sensorisch onderzoek) naar technische productspecificaties en meer fundamentele productkarakteristieken (Grunert e.a., 1996).
Verdere ketengerelateerde onderzoeken richten zich op de gevolgen van veranderende kwaliteitsdefinities voor commodities (Braga e.a., 1995), de voordelen van ISO-certificering (Zaibet e.a., 1997) en de ontwikkeling van regionale producten van hoge kwaliteit (Dubeuf, 1996).

Productintrodukties
Succesvolle nieuwe producten vormen de levensader van vele bedrijven (Trijp, van en Steenkamp, 1998).

Onderzoeken in het verleden hebben zich vooral beziggehouden met de volgende onderzoeksvragen (Hultink, 1997):

- Omzet en winstbijdrage van nieuwe producten
- De kritische succesfactoren van productintrodukties
- Strategische en tactische introduktie strategieën (Rutten, 1997)
- Meten van de performance van productintroducties (Machado, 1995)
- Internationale verschillen

Een proces dat binnen productontwikkeling steeds meer aandacht krijgt is Quality Function Deployment (QFD). Kortweg betekent QFD dat alleen producten en diensten worden ontwikkeld waar de consument behoefte aan heeft. Dit gebeurt door de wensen van de klant te inventariseren en een reeks ontwikkelingsmethoden te bepalen die het best voorzien in de belangrijkste behoeften van de klant (Hunter en Landingham, 1995).

4.2.2 Prijs

Vier prijsaspecten zijn van bijzonder belang in relatie tot ketenmarketing van agrarische producten en voedingsmiddelen. Deze aspecten zijn aanbod- en vraagvoorspellingen, prijsstelling, transfer pricing en prijsrisico.

Aanbod- en vraagvoorspellingen
Kennis van de markt is het startpunt van commercieel beleid. Belangrijk onderdeel hierin is het maken van een vraagvoorspelling. Voor inflexibele productieprocessen, bijvoorbeeld die van agrarische producten, is ook een aanbod-prognose van groot belang. Naast de reeds lang toegepaste econometrische analyse van vraag en aanbodsvergelijkingen wordt thans tijdreeksanalyse van toenemend belang voor het voorspellen van vraag aanbod en prijs. Tesamen kunnen vraag- en aanbodprognoses worden gebruikt om een stabielere prijs te bewerkstelligen. Dit soort studies worden dan ook regelmatig uitgevoerd (Stichting AKK, 1996). Thans, ligt in de landbouw en agribusiness de nadruk nog op sector-niveau. In de toekomst zal dit onderzoek verschuiven naar bedrijfsniveau.
Prognose-onderzoeken kunnen in beslissingsondersteunende systemen fungeren om inzicht te verwerven in de vraag en het aanbod, waardoor zowel commerciële als logistieke processen optimaal kunnen worden aangestuurd.

Prijsstelling
Zoals in het voorgaande reeds beschreven worden consumenten steeds meer milieubewust, gezondheidsbewust en maatschappelijk bewust. Toch is prijs nog steeds belangrijke beslissingsvariabele in het aankoopproces van veel consumenten. In hoeverre zijn consumenten bereid om voor de nieuwe 'kwaliteits'eisen te betalen? Hoeveel mag vlees van scharrelvarkens kosten in vergelijking met normaal vlees? Mulder e.a. (1995) ontwikkelden methoden voor de vaststelling van afzetprijsindicaties voor agrarische producten. In de algemene marketing literatuur zijn technieken ontwikkeld om het prijsniveau bij productintrodukties te bepalen. Een voorbeeld hiervan is conjunct meten (Wittink e.a., 1994). Deze techniek kan worden toegepast bij het bepalen van de optimale prijs voor milieu- of diervriendelijke producten (Ouden, 1996).

Prijsverdeling
Wat zijn verdeelsleutels bij het doorgeven van de consumentenprijs aan de verschillende schakels in de keten waarbij rekening wordt gehouden met de kosten en de continuïteit van de verschillende partners? Dat is de vraag bij transfer pricing oftewel het prijsverdelingsvraagstuk, een onderzoeksobject dat in het

verleden door het Mansholt Instituut al aan de orde is gesteld (Bremmers e.a., 1996). Hoewel in de economische theorie aandacht wordt besteed aan dit vraagstuk, wordt er in de praktijk nog in beperkte mate naar gekeken.

Prijsrisico
Producenten en handelaren van agrarische producten kunnen zich op korte termijn indekken tegen prijsrisico middels het maken van prijsafspraken en het afsluiten van contracten op de termijn markt. Het risicomijdend en risicospreidend gedrag van agrarische bedrijven is een belangrijk onderzoeksobject van de ketenmarketing (Huirne, 1995; Pennings, 1998). Zeker nu op de markt voor verse groenten en fruit bemiddeling steeds meer in belang toeneemt naast de traditionele veilingklok.

4.2.3 Promotie

Voor het ketengerelateerde promotie-onderzoek zijn met name effectmetingen van promotie en effectmetingen van branding van belang. Daarnaast zijn de efficiency en ketenkosten van gezamenlijk promotiebeleid een belangrijk aandachtsgebied.

Effectmetingen van branding en promotie
Bij agrarische producten wordt veel aan generieke promotie gedaan in plaats van merk promotie. Hier is dan ook veel onderzoek naar gedaan. Met name in de Amerikaanse literatuur wordt veel aandacht geschonken aan de verschillen tussen beide vormen van promotie (Halliburton e.a. 1997; Kinnucan e.a. 1997; Schmit e.a., 1997) en de invloed van generieke productpromoties op de afzet van agrarische producten zoals bv. eieren of tomaten (Ward e.a., 1993; Brester e.a., 1995; Armah e.a., 1997). In Nederland doet TNO-Voeding onderzoek naar de effectiviteit van overheidscampagnes om gezonde eetgewoontes te bevorderen (Wechem e.a., 1998).

Efficiency en ketenkosten van promoties
Tot op heden is heel veel onderzoek gedaan naar het voorspellen van de effectiviteit van promoties (Wittink e.a., 1988) en het evalueren van effectiviteitsaspecten, zoals: opbouwen van voorraden, verwisselen van merk en winkel etc. (Foekens, 1995). In de wetenschappelijke literatuur is echter zeer weinig bekend over de kosten van promoties. Over- en onderschattingen van de consumentenvraag en communicatiefouten en machtsverschillen tussen de verschillende schakels in de keten maken promoties vaak tot een kostbare bezigheid voor zowel de producent als de supermarktorganisatie. Zeer recentelijk is door ATO-DLO een start gemaakt met onderzoek naar het modelleren van de ketenkosten van promotie (Verstappen e.a., 1998).

4.2.4 Distributie

De distributie van agrarische producten en voedingsmiddelen kan vanuit een logistiek perspectief en een marketing perspectief worden geanalyseerd. Vanuit de context van de SOP 'Ketenmarketing' wordt de distributie alléén vanuit het marketing perspectief bekeken. In deze paragraaf worden twee onderzoeksaspecten behandeld die relevant zijn voor de ontwikkeling van een strategisch onderzoeksprogramma voor ketenmarketing, namelijk het winkelkeuzegedrag van consumenten en de integratie van logistiek en marketing in Efficient Consumer Response.

Winkelkeuzegedrag
De winkelkeuze wordt bepaald door een afweging van de consument tussen het imago van de winkel, de

koopsituatie en de moeite die een consument moet doen (Meulenberg, 1990). In een studie van Meulenberg en van Trijp (1996) wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen op het terrein van winkelkeuze en wordt een suggestie gedaan voor de modellering van het winkelkeuzegedrag. Onderzoek heeft zich in het verleden vooral gericht op de vraag waarop de keuze voor een bepaalde winkel is gebaseerd en of consumenten een voorkeur voor een bepaalde winkel hebben ontwikkeld. Door de huidige ontwikkeling van alternatieve afzetkanalen (benzinestations, Internet) wordt kennis van het winkelkeuzegedrag in deze alternatieve afzetkanalen noodzakelijk. Momenteel is het kennisaanbod betreffende deze onderzoeksvelden nog minimaal ontwikkeld. Desalniettemin hebben Alba, Lynch e.a. (1997) onderzoek gedaan naar de beweegredenen van consumenten, retailers en fabrikanten om te participeren in de electronische markt. Ze bediscussiëren verschillende scenario's voor de gewenste struktuur van deze nieuwe markt, gaan in op de concurrentie tussen fabrikanten en bekijken nieuwe vormen van consument-retailer-producenten relaties.

Integratie logistiek, marketing en informatietechnologie
De consument van vandaag verlangt een hoge kwaliteit, een ruime keuze, een hoge service-graad en acceptabele prijzen. De ***ECR-strategie*** speelt op deze veranderende behoefte in, door het starten van samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen binnen de retailketen. Doelstelling hierbij is het gezamenlijk ontwikkelen van een duidelijke strategie voor iedere productcategorie, waarbij de categorie geleid zal gaan worden als een aparte business unit. Centraal staat het vertalen van kassa-scanningsinformatie naar management informatie die door de verschillende schakels in de keten kan worden gebruikt voor het efficiënter en effectiever aansturen van logistieke processen en marketing activiteiten binnen de hele keten (Sloot en Kleef, 1996).
Voorbeelden op marketing gebied zijn promotie evaluatie, assortimentsanalyse, en benchmarking. Bij een efficiëntere logistieke inrichting kan worden gedacht aan het bepalen van het kosten-voordeel bij het samenvoegen van distributiestromen, het doorreken van DC-inrichtingen, het bepalen van de kostenverschuiving bij verandering van uitleverscenario en het ondersteunen van de invoering van continuous replenishment via simulatie studies. Door van de Vorst en Simons (1996) wordt een overzicht gegeven van de ECR-mogelijkheden in agriproductieketens. De Fielliettaz Goethart e.a. (1997) beschrijven de consumentenvoordelen van category management door krachtenbundeling in de keten.
Onderzoek op het gebied van ECR wordt zowel op Nederlandse universiteiten als ook op instituten uitgevoerd (Stichting AKK, 1996).

4.2.5 Leemtes in het aanbod vanuit het ketenperspectief

De algemene marketing discipline verschaft een breed scala aan methodologieën die beschikbaar zijn voor onderzoek naar de diverse aspecten van de marketingmix. Deze methodologieën kunnen worden gebruikt voor onderzoek naar de relevante aspecten van ketenmarketing die hierboven staan beschreven. Dit geldt zeker voor het opstellen van ***vraag-, aanbod- en prijs prognoses***. Wel moeten diverse elders ontwikkelde systemen, modellen en programmatuur vertaald worden naar agroketens, wil men vooruitgang boeken in de praktijk van het voorspellen.
Wat betreft het ***distributievraagstuk*** moet meer onderzoek worden gedaan naar de mogelijkheden van het gebruik van scanningsgegevens voor de marktkundige aansturing van de keten. Hoewel ECR hiertoe al een aanzet geeft, is verdere uitwerking noodzakelijk. Dit geldt ook voor onderzoek naar het winkelkeuzegedrag. Consumenten kopen steeds vaker via alternatieve afzetkanalen. Kennis over het winkelkeuzegedrag in deze alternatieve afzetkanalen dient verder ontwikkeld te worden.
Het ketenmarktkundige ***promotie***-onderzoek moet zich richten op het vinden van de juiste balans in de waarde van generieke promoties enerzijds, en de waarde van specifieke reclame voor eigen merken anderzijds. Daarnaast is onderzoek nodig om het promotiebeleid van producent en handelaar beter op

elkaar af te stemmen en zo mogelijk te optimaliseren. Tenslotte is meer kennis nodig over het imago van ondernemingen. Omdat agrarische ondernemingen vaak niet toekomen aan het ontwikkelen van een eigen merk, is het erg belangrijk om het bedrijfsimago te versterken en te ondersteunen.
De opkomst van nieuwe markten (bemiddeling) naast bestaande markten (klok) vereist verdieping in de ***prijs***vormingsmechanismen binnen de agroketen. Verder leidt toenemende concentratie aan zowel de aanbod- als afzetzijde van de markt ertoe dat het steeds belangrijker wordt om de gevolgen voor de prijsvorming en prijsverdeling te begrijpen. Wat betreft de consumentenprijzen moet onderzoek worden gedaan naar het optimale prijsniveau van nieuwe milieubewuste en maatschappelijk verantwoorde productintrodukties.
Tenslotte de leemtes in het ketenmarketingonderzoek ten aanzien van ***producten***. In het verleden is met name de aandacht uitgegaan naar het eindproduct. Vanuit de ketengedachte wordt het steeds belangrijker om aandacht te schenken aan het tussenproduct. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in het belang van tracking en tracing systemen. Ook in de agrosector wordt 'tracking and tracing' steeds belangrijker voor de afnemer (supermarkt/consument). Systemen uit de industriële marketing moeten worden gebruikt voor het opzetten van volgsystemen voor agrarische producten. Belangrijke component van deze systemen is de verpakking van het product. De verpakking brengt de boodschap over naar de volgende schakel van de keten of naar de eindconsument. Tenslotte vragen supermarkten de producent steeds vaker om product/assortiment gerelateerde diensten te leveren. Onderzoek naar assortimentsbeheer, category management en het opstellen van schappenplannen moet daarom verder worden uitgewerkt. Verder is onderzoek nodig naar productintrodukties. Met name in de business-to-business markt sluiten nieuwe productintrodukties vaak niet goed aan bij de behoefte van de afnemer. Technieken uit de algemene marketing moeten worden vertaald naar de agrosector, teneinde productintrodukties te optimaliseren. Dit geldt ook voor de mogelijkheden van productdifferentiatie voor agrarische producten voor de eindconsument.

4.3 Kennisaanbod "organisatie van het marketingproces in de keten"

Bij het doorspitten van de algemene marketing literatuur over ketenmarketing is gebleken dat het meeste ketenonderzoek geplaatst kan worden onder het kopje "de marketing organisatie in de keten". Belangrijke basisliteratuur vormt het boek Channel Marketing van Stern e.a. (1996).

De doelstelling van samenwerkingsrelaties binnen een keten is het tegenmoet komen aan de eisen van de zelfbewuste consument en de kritische maatschappij ten aanzien van de kwaliteit van productie. Veranderingen in deze relaties leiden tot veranderingen in de samenhang tussen de landbouw en de agri-industrie. Het analyseren van deze nieuwe samenwerkingsvormen in de keten is het uitgangspunt van veel onderzoek. Industriële organisatietheorieën zijn hierbij van groot belang. Onderzoeken op dit terrein zijn veelal gebaseerd op de volgende deelaspecten: macht, vertrouwen, transactiekosten en (internationale) markt- en concurrentiestructuren.

4.3.1 macht, vertrouwen, transactiekosten en markt- en concurrentie structuren.

Macht
Producenten verschillen van elkaar wat betreft de wijze waarop ze hun afzetkanalen managen. Deze verschillen zijn gebaseerd op verschillen in macht. In de Amerikaanse literatuur is hier veel onderzoek naar gedaan. Zie bijvoorbeeld Stern e.a. (1996). In hun boek "Marketing Channels" onderscheiden zij vijf bronnen van macht: Coercive power, reward power, legitimate power, expert power en referent power. Naar de betekenis van macht in afzetkanalen is sinds de zeventiger jaren veel onderzoek gedaan. In de

literatuur wordt ook ingegaan op het omgaan met verschillen in macht en de rol van onderlinge afhankelijkheid in de relatie tussen verschillende schakels in de keten. Door een toenemende concentratie en macht aan de kant van de retail wordt bij de afzet van voedingsmiddelen het omgaan met machtsverschillen steeds belangrijker.

Vertrouwen
Vertrouwen vormt de basis voor langdurige relaties in de keten en is daarmee zeer belangrijk voor de winstgevendheid en overlevingskans van een organisatie. Een recente meta analyse naar vertrouwen in zakelijke relaties door Geyskens e.a. (1998) geeft een beeld van de resultaten van het onderzoek op dit terrein.

Transactiekosten
Uitgangspunt van veel onderzoek op het gebied van ketenintegratie en samenwerking is de transactie kosten theorie van Williamson (1979). Transactiekosten zijn de kosten van het ruilproces. Vaak is het belangrijkste argument voor verticale samenwerking of integratie, reductie van de transactiekosten. Terwijl de transactiekosten theorie als conceptueel denkkader gemeengoed is geworden in beschouwingen over agrarische ketens, is de benutting van deze theorie in empirisch onderzoek op het gebied van ketenmarketing nog beperkt (zie bij voorbeeld: Rindfleisch en Heide, 1997).

(Internationale) markt- en concurrentiestrukturen
Niet alleen in het consumentengedrag is een trend naar internationalisering en globalisering waarneembaar, ook de handel richt zich mede door afnemende handelsbelemmeringen steeds meer op het buitenland. Het is dan ook niet vreemd dat veel studies worden uitgevoerd naar buitenlandse productie-, afzet- en concurrentiestrukturen. Het LEI-DLO bijvoorbeeld heeft zich de laatste jaren ondermeer beziggehouden met concurrentiekrachtmetingen (de Vlieger, 1998) Anderen gaan dieper in op de invloed van internationalisering op de strategie van ondernemingen. Tenslotte worden er wereldwijd databases ontwikkeld met gegevens over distributie en concurrentie, bijvoorbeeld in studies van de Rabobank.

Er bestaat grote belangstelling voor de ontwikkeling van de coöperaties als toekomstige marketingorganisatie. In de Amerikaanse en Canadese literatuur komt dit onderwerp regelmatig aan bod (Cook, 1996; Fulton, 1996; Katz, 1997; Lang, 1997 en Royer, 1997). Ook in Nederland zijn regelmatig publicaties op dit gebied verschenen (N.C.R., 1991; Hamsvoort e.a., 1995; van Bekkum, van Dijk e.a., 1997).
Diverse onderzoeken gaan dieper in op de struktuur van een keten en de daarbij behorende problemen. Deze onderzoeken behandelen verticale coördinatie en verticale relaties meer in hun algemeenheid en gaan niet specifiek in op één van bovenstaande aspecten. De onderzoeken hebben vaak een beschrijvend karakter (zie bijvoorbeeld de studie van LEI-DLO: Hamsvoort en de Vlieger, 1995).

4.3.2 Leemtes in het aanbod vanuit het ketenperspectief

De onderwerpen binnen het werkveld "Organisatie van het marketingproces in de keten": vertrouwen, macht, internationale markt- en concurrerentiestrukturen, hebben in de marketing literatuur veel aandacht gekregen. Het onderzoek van deze vraagstukken binnen de agrimarketing vraagt om nadere verdieping. Een aspect waar minder aandacht naar uit is gegaan, maar wat wel steeds belangrijker wordt is de ***informatievoorziening*** door de keten. De opkomst van nieuwe informatiestromen leidt tot nieuwe functies in de keten. Hoe deze functies zich gaan ontwikkelen en hoe informatieuitwisseling tot stand komt vereist nieuw strategisch onderzoek.
Dit geldt ook voor het ***organisatie- en besturingsvraagstuk van ketens***. Agroketens veranderen in sneltreinvaart en worden steeds flexibeler. Veel bedrijven zijn betrokken bij meerdere agro ketens. Wat

is hiervan de betekenis en hoe staan deze ketens in verhouding tot elkaar? Het ontwikkelen van marketingmodellen zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het beantwoorden van deze vraag. Daarnaast wordt het door de toenemende ***internationalisering*** van de maatschappij steeds belangrijker voor bedrijven/ketens om niet alleen in Nederland over voldoende concurrentiekracht te beschikken, maar ook in het buitenland. Beschikbare methodieken moeten verder worden uitgewerkt om deze concurrentiekracht te meten.

5. Vraag naar kennis

5.1 Inleiding

De inventarisatie van het kennisaanbod in hoofdstuk 4 van het rapport geeft indicaties over de leemtes die er momenteel bestaan binnen de drie onderscheiden werkvelden van ketenmarketing. Op basis van deze inzichten zijn door de werkgroep een aantal onderzoeksthema's geformuleerd die mogelijkerwijs in het Strategische Onderzoeks Programma zouden kunnen worden opgenomen. Hieronder is een kort overzicht gegeven van deze 21 onderzoeksthema's. In Bijlage II staan de thema's uitgebreid beschreven. De navolgende onderwerpen zijn al besproken in het voorgaande hoofdstuk.

1) Customeroriëntatie en produktontwikkeling (Upstream)
1a) Meten van het belang van trends voor de agro- en voedingsmiddelen industrie.
1b) Micromarketing als flexibel segmentatieconcept
1c) Vertalen van trends, waardesegmentaties en lifestyle-onderzoek naar produkteigenschappen
1d) Invloed van belangengroeperingen op het consumentengedrag en de marketing v/h produkt

2) Het vermarkten van het ontwikkelde produkt (Downstream)
2a) Inventarisatie van de mogelijkheden van scanningsdata
2b) Effectmetingen van nieuwe distributiesystemen
2c) Assortimentoptimalisatie en category management
2d) Productlabeling en merkpolitiek
2e) Ketenoptimalisatie van het promotiebeleid
2f) Prijsvormingsmechanismen in de keten
2g) Rol van macht bij de prijsverdeling
2h) Rol van de consument bij het prijsvormingsproces
2i) Prijsvoorspellingen
2j) Verbetering en optimalisatie van het prognoseonderzoek
2k) Optimalisatie van produkt introdukties op de markt voor agrarische productie in de non-food sector
2l) Kwaliteitsverbetering door het volgen van produkten door de keten
2m) Mogelijkheden van produktdiversificatie en toegevoegde waarde produkten

3) Organisatie van het marketing proces in de keten
3a) Organisatie en besturing van flexibele ketens
3b) Interactie van ketens
3c) Organisatie van de informatievoorziening door de keten
3d) Concurrentiekrachtmeting

Alvorens een beslissing te nemen over de definitieve invulling van het Strategische Onderzoeks Programma is het belangrijk dat de visie van het bedrijfsleven gehoord wordt. Dit is gebeurd aan de hand van interviews.
Aan zestien marketing/commercieel managers uit vooraanstaande bedrijven uit de agrosector is gevraagd om hun mening te geven over de door ons geformuleerde onderzoeksthema's op basis van een schaal van 1 (onbelangrijk) tot 7 (heel belangrijk). De herkomst van de managers is gespreid over de verschillende sectoren van de landbouw en de verschillende fasen in de bedrijfskolom (zie figuur 5.1).Tevens werd aan de bedrijven gevraagd om eventuele leemtes in het concept onderzoeksprogramma op te sporen.

Figuur 5.1 Doorsnede van de geïnterviewde bedrijven

	Akkerbouw	*Tuinbouw*	*Intensieve veeteelt*	*zuivel*
Toeleverende industrie			X	X
primaire bedrijf	X	XXX		
Groothandel	X	XXX	X	
Voedingsmiddelen Industrie	X		XX	
Detailhandel		X	X	

Na afloop van de interviews is een workshop gehouden met 9 deskundigen uit het bedrijfsleven en de wetenschap met als doel een uitwisseling tussen het bedrijfsleven en de wetenschap te organiseren waarbij het onderzoeksprogramma nogmaals is getoetst aan de lange termijn behoeften. Na afronding van de interviews en de workshop is een definitief onderzoeksprogramma vastgesteld.

In de volgende paragraaf volgt een overzicht van de belangrijkste conclusies uit de interviews ten aanzien van de onderzoeksthema's (Figuur 5.2). Vervolgens zal in paragraaf 5.3 op elk onderzoeksthema afzonderlijk worden ingezoomd. Tenslotte komen in paragraaf 5.4 de belangrijkste resultaten uit de workshop aan bod.

5.2 Algemene resultaten uit de interviews

Het volgende overzicht laat de top-5 van onderzoeksthema's zien die volgens het bedrijfsleven de hoogste prioriteit hebben:

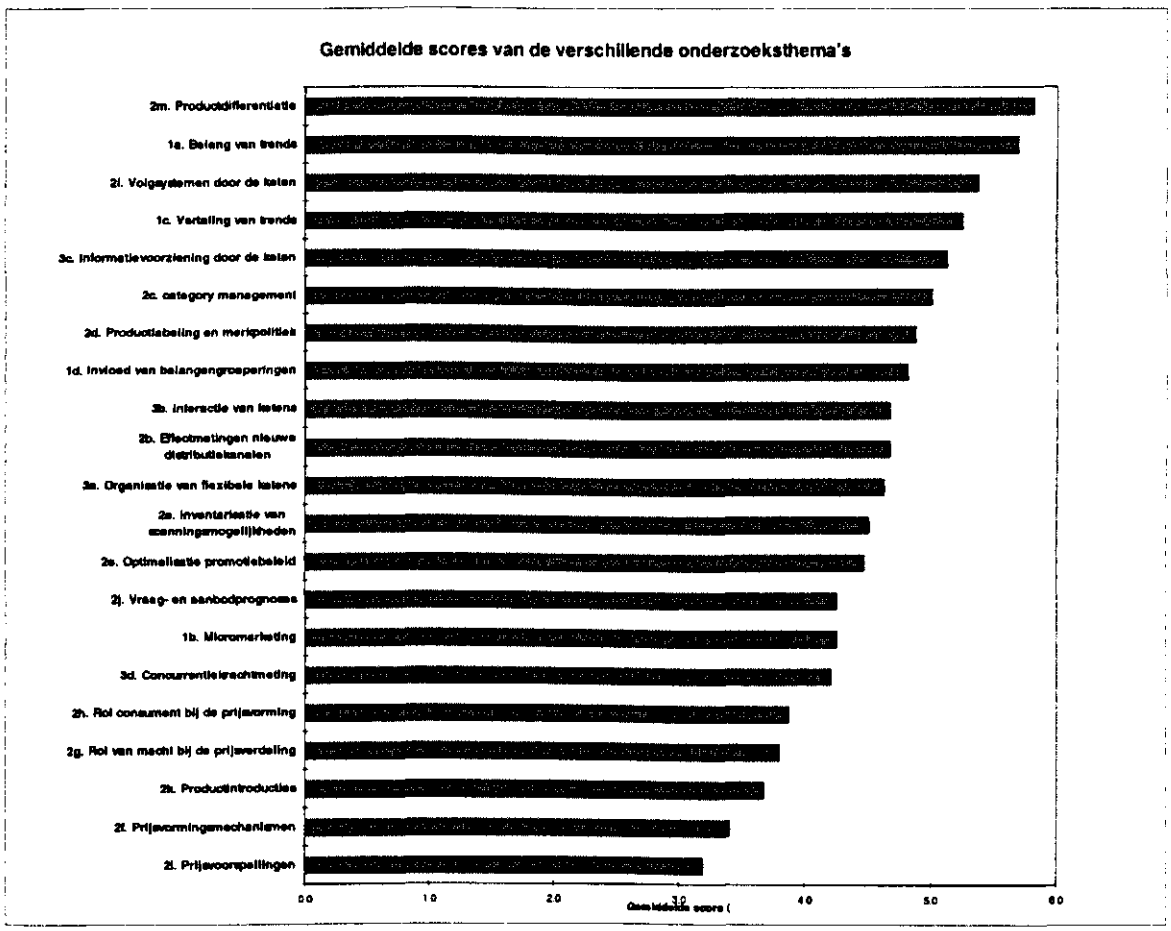
1. Mogelijkheden van produktdiversificatie en toegevoegde waarde produkten
2. Meten van het gevolg van trends voor de agro- en voedingsmiddelen industrie
3. Kwaliteitsverbetering door het volgen van produkten door de keten
4. Vertalen van trends, waardesegmentaties en lifestyle-onderzoek naar produkteigenschappen
5. Organisatie van de informatievoorziening door de keten

De vijf onderzoeksthema's die de minst hoge prioriteit hebben zijn:

1. Prijsvoorspellingen
2. Prijsvormingsmechanismen in de keten
3. Optimalisatie van produkt introdukties
4. Rol van macht bij de prijsverdeling
5. Rol van de consument bij het prijsvormingsproces

Natuurlijk zijn de resultaten uit de interviews niet representatief voor de sector. Hiervoor is de steekproefomvang te gering. Niettemin geven de resultaten een beeld van wat er leeft en aan welk onderzoek behoefte is.

Figuur 5.2 Score overzicht onderzoeksthema's



5.3 Interview-resultaten per onderzoeksthema

Uit het voorgaande blijkt dat onderzoek naar het kennen van consumententrends, de vertaling van trends naar producteigenschappen en het verbeteren van de informatievoorziening door de keten hoog op het ranglijstje van de bedrijven staan. Minder hoge prioriteit hebben onderwerpen op het gebied van prijs en de organisatie van het marketingproces in de keten.
Verder is uit de interviews gebleken dat er grote verschillen bestaan tussen de verschillende bedrijven. Ook zijn er diverse aanvullende opmerkingen gemaakt omtrent de inhoud van de thema's. Daarom is ervoor gekozen om in de volgende paragraaf kort op elk onderzoeksthema in te zoomen, te beginnen bij het onderzoeksthema met de hoogste gemiddelde score.

1a) Het meten van het gevolg van trends voor de agro- en voedingsmiddelenindustrie; 2e plaats (score: 5.7 ; standaarddeviatie: 2.02)
Opmerkingen uit de interviews
Typisch is dat dit onderzoeksthema bij de afzetorganisaties in de groenten-, fruit en sierteelt lage prioriteit kent, terwijl dit onderwerp in de rest van de tuinbouwkolom, alsmede ook in andere agrosectoren zeer hoog op het ranglijstje staat. Individuele bedrijven zijn relatief klein en hebben dus te maken met een low-budget voor marktonderzoek. Inzicht in trends vindt men heel belangrijk en onderzoek hiernaar is

dus bij uitstek geschikt voor een SOP.
Een veel gemaakte opmerking omtrent dit onderwerp is dat het meten van het belang van trends niet moet blijven steken in het kwalitatieve. Het onderzoek moet ***kwantitatief van aard*** zijn. Minder voorspelbare ontwikkelingen dienen via scenariostudies onderzocht te worden.
Verder wordt het steeds belangrijker gevonden om te weten waar de consument behoefte aan heeft. Om dit te weten te komen moet eigenlijk gekeken worden naar de VS. Kijk naar de VS en je ziet Europa over een x aantal jaren, en Azie over xxx aantal jaren. Verder zijn vergelijkingen met andere productgroepen erg nuttig.
Sommige bedrijven vinden dat niet alleen rationele argumenten van consumenten moeten worden geanalyseerd, maar met name emotionele aspecten verdere analyse behoeven. Maatschappelijke weerstand tegen een bepaalde produktiemethode komt steeds vaker voor. Dit is niet alleen rationeel te ondervangen, emotionele beweegredenen van consumenten spelen steeds vaker een rol en dan met name bij voeding. Anderen zijn van mening dat de onderzoeksinstellingen zich moeten richten op structurele, meetbare trends (bv. demografische ontwikkelingen).
Een ander belangrijk aspect waar verder over moet worden nagedacht is het onderscheid tussen *werkelijke* trends (trends voortkomend uit maatschappelijke veranderingen, bijvoorbeeld de behoefte aan panklare produkten) en *opgelegde* trends (trends die door belangengroeperingen worden geïnitieerd, bijvoorbeeld biologische teelt). Opgelegde trends hebben vaak moeite om echt door te breken. Werkelijk trends zijn meestal succesvoller.

1b. Micromarketing als flexibel segmentatieconcept; 14e plaats (score: 4.3 ; standaarddeviatie: 1.81)
Supermarktorganisaties en enkele voedingsmiddelen fabrikanten vinden micromarketing een belangrijk onderzoeksthema. De andere bedrijven staan wat verder van micromarketing af, weten er minder van en vinden het wellicht hierdoor ook minder relevant. Toch geeft bijna elk bedrijf aan dat micromarketing in de toekomst waarschijnlijk heel belangrijk zal gaan worden: "Micro marketing staat aan het begin van de lifecycle. Bovendien is micro-marketing een maatschappelijk gevoelig punt omdat adressen worden gekoppeld aan kenmerken van de huishoudens die er leven. Know how op dit gebied kan ook nog veel verder ontwikkeld worden.
Sommige denken dat micromarketing voor de producten in de agro- en voedingsmiddelenindustrie minder relevant is. Denk bv. aan micromarketing als marketingmiddel voor de klantenkring van een bepaald supermarktfiliaal. Voedingsmiddelen zijn hier het produkt niet voor. Bij auto's kan men zich wel voorstellen dat reclame zich specifiek gaat richten op een bepaald consumententype.

1c) Vertalen van trends, waardesegmentaties en lifestyle onderzoek naar produkteigenschappen; 4e plaats (score: 5.3 ; standaarddeviatie: 2.08)
Opmerkingen uit de interviews
De meeste bedrijven vinden dit een belangrijk thema. De productie van commodities (bijvoorbeeld de teelt van standaard tomaten) maakt in Nederland steeds meer plaats voor de productie van toegevoegde waarde producten (bijvoorbeeld pruimtomaten en trostomaten). De agrarische sector moet opnieuw navigeren om toegevoegde waarde te kunnen leveren. Bovendien worden producten voor steeds kleinere segmenten gemaakt als gevolg van massaindividualisering. Voeding zal hierbij dezelfde trend ondergaan als kleding: van confectie naar maatwerk. Dit zie je ook in de entertainment (maatwerk bij CD's).
Ook bij dit thema geldt weer dat het segmentatie onderzoek zich niet moet beperken tot Nederland, maar ook de rest van Europa en misschien wel de hele wereld mee moet nemen.
Tenslotte wordt gezegd dat men onderscheid moet maken tussen demografische trends en lifestyles. Demografische ontwikkelingen bepalen wat de consument koopt, lifestyle bepaalt hoe de consument koopt. Wat betekenen bijvoorbeeld bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen (tweeverdieners, weinig tijd voor het huishouden maar toenemende behoefte aan tuinieren etc.) voor de vraag naar kamerplanten?

1d. Invloed van belangengroeperingen op het consumentengedrag en de marketing v/h produkt; 8e plaats (score: 4.8 ; standaarddeviatie: 2.20)
Opmerkingen uit de interviews
Veel bedrijven vinden dat belangengroeperingen een enorme invloed en macht uitoefenen op de agro- en voedingsmiddelenindustrie. Dit is zeker een groot probleem maar onderzoek vindt men echter minder noodzakelijk. "In een vroeg stadium met de groeperingen praten is veel belangrijker."

2a. Inventarisatie van de mogelijkheden van scanningsgegevens; 12e plaats (score:4.5 ; standaarddeviatie: 1.83)
Opmerkingen uit de interviews
Scanningsgegevens zijn zowel voor de logistieke aansturing van de keten, (de traceability van producten) als ook voor consumentenonderzoek relevant.
Een veel gehoorde uitspraak tijdens de interviews was: "Belangrijk onderwerp, maar onderzoek is minder noodzakelijk." De bedrijven zijn hier zelf al heel ver mee en krijgen gegevens van GFK, Nielsen of andere databedrijven. Deze doen uitstekend onderzoek. Automatiseringsbedrijven zorgen voor de verdere aansturing.
De wetenschap zou wel een belangrijke bijdrage kunnen leveren door methodes te ontwikkelen waarmee het verwerken van data tot nuttige informatie beter gaat.

2b. Effectmetingen van nieuwe distributiekanalen; 9e plaats (score: 4.7 ; standaarddeviatie: 1.50)
Opmerkingen uit de interviews
Nieuwe distributiekanalen worden gezien als een echte opportunity ("Verse producten moeten op zoveel mogelijk plaatsen verkocht worden"; "Een kans is om producten te ontwikkelen die speciaal voor één afzetkanaal bestemd zijn"). Een bedreiging vindt men de kleinschaligheid van nieuwe afzetkanalen en de verdere versnippering. Hierdoor wordt standaardisatie van het assortiment steeds belangrijker.
De rol van kennisinstellingen vindt men moeilijk te bepalen. Sommigen zeggen: "Kijk naar de VS en je ziet Nederland over 10 jaar. Nog meer onderzoek is niet nodig."
Anderen vinden dat onderzoek naar het effect van nieuwe distributiekanalen wel nuttig kan zijn. Consumenten gaan namelijk een heel ander koopgedrag vertonen. Ouderen gaan bijvoorbeeld steeds meer 's avonds kopen. Consequenties, kansen en trends van deze nieuwe trends moeten zoveel mogelijk worden vastgelegd en door onderzoekers worden vertaald.

2c. Assortimentsoptimalisatie en category management; 6e plaats (score: 5.0 ; standaarddeviatie: 2)
Opmerkingen uit de interviews
Met name de "verse" voedingsmiddelenindustrie en de afzetorganisaties in de tuinbouw vinden category management en assortimentsoptimalisatie belangrijke onderzoeksthema's. In deze branches is category management nog beperkt ontwikkeld. De retailers daarentegen vinden het onderwerp "category management" cruciaal, maar hebben minder behoefte aan onderzoek. Category management is een onderdeel van de strategie van de organisatie en problemen op dit gebied lost men zelf wel op.
Desondanks is category management en assortimentsoptimalisatie bij vers producten een algemeen probleem. De bestaande software pakketten voor category management zijn slechts in beperkte mate geschikt voor vers producten en de betreffende bedieningsafdelingen. Bovendien zouden weers- en seizoensomstandigheden ingebouwd moeten worden (met name van belang bij AGF).

2d. Productlabeling en merkpolitiek; 7e plaats (score: 4.9 ; standaarddeviatie: 2.22)
Opmerkingen uit de interviews
Productlabeling en merkpolitiek ziet men als twee aparte onderzoeksthema's. Met uitzondering van een

enkeling vindt men productlabeling belangrijker dan merkpolitiek. De reden hiervoor is dat men merkpolitiek bij versproducten als een niet haalbare doelstelling beschouwt. Het creëren van een A-merk is op de eerste plaats te duur. Op de tweede plaats is merkpolitiek bij verse producten erg kwetsbaar. Een merkproduct moet je door de hele keten kunnen aansturen en controleren. Momenteel is dit vaak alleen haalbaar voor een eigen ketendeel. Vandaar dat merkpolitiek bij verse producten meestal alleen voor de B-to-B markt wordt gebruikt en niet voor de markt van eindconsumenten. Op de derde plaats proberen supermarkten de ontwikkeling van nieuwe A-merken tegen te gaan.
Wat betreft productlabeling is men met name geïnteresseerd in onderzoek naar de consumentencommunicatie. Momenteel worden garanties t.a.v. voedselveiligheid, milieuvriendelijkheid etc. vaak niet gecommuniceerd naar de eindconsument. Enerzijds omdat men niet goed weet "hoe", anderzijds omdat men niet goed weet welke aspecten daadwerkelijk een meerwaarde voor de consument betekenen.

2e. Ketenoptimalisatie promotiebeleid; 13e plaats
(score: 4.5 ; standaarddeviatie: 1.77)
Opmerkingen uit de interviews
Onderzoek naar promoties als onderdeel van de marketingmix doet men liever in eigen beheer.
Wel is collectief onderzoek nodig naar generieke promotie van het Holland merk en het Nederlandse product in het algemeen. Het buitenland is nog steeds een groeimarkt voor luxere agrarische producten. Het Nederlandse product is sterk en moet inspringen op deze groeimarkt. Daarom mag met name in het buitenland meer aandacht worden besteed aan promotie en reclame. Sommigen zijn genuanceerder: in bepaalde landen kan het Holland-imago wel worden gebruikt, in andere landen kan men het Holland-imago beter niet gebruiken.

2f. Prijsvormingsmechanismen in de keten; 20e plaats
(score: 3.4 ; standaarddeviatie: 1.64)
Opmerkingen uit de interviews
Met uitzondering van de afzetorganisaties in de tuinbouw is er weinig behoefte aan dit onderzoeksthema. Prijs wordt namelijk steeds minder belangrijk. Afnemers kijken toch op de eerste plaats naar de kwaliteit. "Als toeleverancier moet je zorgen dat je een kwalitatief hoogwaardig produkt hebt met toegevoegde waarde, dan wil men er wel voor betalen. Deze toegevoegde waarde producten worden verhandeld via afspraken en contracten, bulkproducten zullen via open markten (klok) en beurzen (termijnverkoop) verhandeld worden."

2g. Rol van macht bij de prijsverdeling; 18e plaats
(score: 3.8 ; standaarddeviatie: 2.08)
Opmerkingen uit de interviews
Macht speelt met name een rol door concentratie aan de afzetzijde en men is van mening dat macht een zeer belangrijk aspect is in de winstverdeling. De echte machthebber (ketenregisseur) heeft het begin en het einde van de keten in handen.
Hoewel de interesse in dit onderzoeksthema gering is, is er toch een aantal aanknopingspunten gegeven voor verder onderzoek: In de vleesindustrie komt de prijs steeds minder tot stand door de werking van vraag en aanbod, en steeds meer door de tussenkomst van bemiddelde prijzen (gesloten systeem).Men heeft behoefte aan een constante productkwaliteit. Bemiddeling is hiertoe een middel en men is bereid om de prijsdoorzichtigheid van de klok op te offeren aan een betere produktkwaliteit. Interessant is het om in deze gesloten systemen te gaan benchmarken om de rol van macht bij de prijsverdeling inzichtelijk te maken.

2h. Rol van de consument bij het prijsvormingsproces; 17e plaats
(score: 3.9 ; standaarddeviatie: 2.13)
Opmerkingen uit de interviews
De consument vindt men in het hele prijsvormingsproces van ondergeschikt belang. Argumenten hiervoor zijn: "Als de kwaliteit van het product maar goed is, dan wil de eindconsument best meer betalen. Deze prijs kan dan best een beetje aan de hoge kant zijn"; "Er is sprake van een stabiel prijsniveau bij de consument waardoor de rol van de consument beperkt is"; "De consument kijkt niet op vijf gulden".
Opmerkelijk is dat A-merk producenten worstelen met vragen als: Wat zijn de psychologische effecten van een lage prijs voor consumenten? Wat is het prijsgedrag van consumenten? Wat wil men betalen voor biologische- en milieu vriendelijke producten?

2i. Prijsvoorspellingen; 21e plaats
(score 3.2 ; standaarddeviatie 1.83)
Opmerkingen uit de interviews
Een algemene stemming is dat men vindt dat de prijs moeilijk is te voorspellen. Er zijn teveel onvoorspelbare en onbeheersbare invloeden, zowel aan inkoop- als aan verkoopzijde. Verder is er ook weinig behoefte aan prijsvoorspellingen, m.u.v. de tuibouwveilingen en de retailers. Sommigen kunnen zich voorstellen dat prijsvoorspellingen in sommige sectoren wél belangrijk zijn. Denk bv. aan echte commodities zoals aardappelen of melk. Wat zijn bv. de invloeden van van Nieuw-Zeelandse produktie, quotastelsel etc?

2j. Verbetering en optimalisatie van het prognose onderzoek; 14e plaats
(score: 4.3 ; standaarddeviatie: 2.11)
Opmerkingen uit de interviews
Over het algemeen blijkt dat men met name problemen heeft met *korte* termijn voorspellingen van aanbod en vraag. Sommige managers zeggen: "Korte termijn voorspellingen zijn onmogelijk", andere zeggen: "Er moet meer onderzoek naar gedaan worden, waarbij de afwijkingen verder geminimaliseerd worden."
Verder is er behoefte aan lange termijn macro voorspellingen naar de ontwikkeling van de markt. "Het is belangrijk om trends te kennen en de vertaalslag te maken naar prognoses." Dit kan gebeuren door ontwikkelingen in verschillende landen naast elkaar te zetten. "Nederlandse ontwikkelingen kun je heel gemakkelijk en goed prognotiseren door te kijken naar de VS."

2k. Optimalisatie van produkt introdukties (op de markt voor agrarische productie in de non-food sector); 19e plaats
(score 3.7 ; standaarddeviatie 2.27)
Opmerkingen uit de interviews
Aan dit onderzoeksthema is wegens een grote variatie in de interpretatie tijdens de interviews geen objectieve score te geven.
Hetgeen algemene belangstelling heeft is onderzoek naar de mogelijkheden van terugwaartse integratie bij productintroducties. "Momenteel gaan veel produktintrodukties de mist in omdat niet goed gekeken wordt naar de consument". "De handel zou een belangrijke rol kunnen spelen in de terugkoppeling van consumenteninformatie naar vorige schakels.

2l) Kwaliteitsverbetering door het volgen van produkten door de keten; 3e plaats
(score: 5.4 ; standaarddeviatie: 2.03)
Opmerkingen uit de interviews
Het volgen van produkten door de keten wordt al volop in de praktijk toegepast (HACCP, ISO etc.). Toch kan er op twee gebieden nog veel verbeterd worden:

Enerzijds betreft dit de communicatie naar de eindconsument. Vaak is het hele productie- en distributietraject volledig inzichtelijk en kan dit aan de consument worden overgebracht. Toch vindt men het moeilijk om dit naar de consument te communiceren. Met tracking en tracing kun je maatschappelijk draagvlak creëren, maar hoe?
Anderzijds hebben bedrijven vaak moeite met het bestaande aanbod aan tracking en tracing systemen. Er is onderzoek nodig naar het efficiënter maken van tracing systemen. Controle punten zijn nu vaak dubbel. De producent controleert op dezelfde criteria, op hetzelfde moment als de afnemer. Hier kunnen afspraken over gemaakt worden. Betere coördinatie is noodzakelijk.

2m) Mogelijkheden van produktdiversificatie en toegevoegde waarde produkten; 1e plaats (score: 5.8 ; standaarddeviatie: 1.76)

Opmerkingen uit de interviews

Vrijwel iedereen vindt dit onderzoeksthema heel belangrijk, maar tevens heel moeilijk. Echte innovaties ziet men namelijk niet veel in de voedingsmiddelenindustrie. Onderzoek naar de mogelijkheden van produktdifferentiatie dient goed onderbouwd plaats te vinden op basis van trends.
Randvoorwaarde van produktdiversificatie is dat de producten goedkeuring moeten hebben van de maatschappij (maatschappelijk draagvlak) en moeten inspelen op veranderende normen en waarden.
Ook dienstverlening moet steeds meer gezien worden als een manier om toegevoegde waarde te leveren. Denk bijvoorbeeld aan de verkoop van veevoer, gewasbeschermingsmiddelen en zaai- en pootgoed. De advisering kan technisch zijn, maar ook breder. Een mogelijke onderzoeksvraag is: Hoe dient advies te worden verrekend?
Over het algemeen zien de deskundigen uit het bedrijfsleven de mogelijkheden van "toegevoegde waarde producten" als breed en veel omvattend. Een nieuwe vorm van een toegevoegde waarde produkt is bijvoorbeeld het recreatief invullen van de "Groene Ruimte" door boeren. Groene ruimte is een schaars goed, dus er is een markt, waarvoor betaald kan worden.
Op landelijk niveau moet productdiversificatie tot gevolg hebben dat Nederland zich binnen de landbouw alleen gaat specialiseren in de aspecten waar men écht in uitblinkt. Volgens sommigen is dat teeltkennis en kennis van logistiek en marketing. Dit zijn als het ware "toegevoegde waarde producten" die méér en méér aan de man gebracht moet worden. Nederland moet echter oppassen dat de kennisvoorsprong wordt ingehaald door andere landen, bijvoorbeeld door Italië of Spanje.

3a. Organisatie en besturing van flexibele ketens; 11e plaats (score: 4.6 ; standaarddeviatie: 2.31)

Opmerkingen uit de interviews

Ook bij dit onderzoeksthema was de score tijdens de interviews sterk afhankelijk van de persoon die werd geinterviewd (strategisch versus praktisch). Met name in de tuinbouwsector bestaat algemene interesse in dit onderwerp.
Sectoroverschrijdend is de angst voor de groeiende macht van de retailer. Men is het er over eens dat ketenstructuren worden beïnvloed door machtsverschillen. Deze machtspositie kan echter ook een negatieve invloed hebben op de eindconsument. Het zijn al lang niet meer de rationele aspecten die het koop- en winkelgedrag van de eindconsument bepalen. Emotionele redenen zijn zeker zo belangrijk. De consument wordt steeds maatschappij-kritischer.
Belangrijk is inzicht in de organisatiestructuur van de keten en in de processen in een keten. Momenteel gebeuren veel processen nog op een kleinschalig niveau omdat veel schakels nog nauwelijks geconcentreerd zijn (bijvoorbeeld de afzet via bloemisterijen). Door nu deze kleinschalige processen inzichtelijk te maken zal het veranderingsproces van kleinschaligheid naar grootschaligheid veel gemakkelijker verlopen (bloemenafzet via internationale supermarktketens).

3b. Interactie van ketens; 9e plaats
(score: 4.7 ; standaarddeviatie: 1.80)
Opmerkingen uit de interviews
Gezien het wetenschappelijke karakter van dit onderzoeksthema was de score tijdens de interviews sterk afhankelijk van de persoon die werd geinterviewd (strategisch versus praktisch) en minder van de bedrijfskolom of de branche. Evenals bij thema 3a vindt men ook bij dit thema dat kennis moet worden opgedaan middels het vergelijken van de agroketen met andere, reeds verder ontwikkelde ketens. De ontwikkelingen in de andere ketens kunnen vervolgens vertaald worden naar de agrosector.

3c. Organisatie van de informatievoorziening door de keten; 3e plaats
(score: 5.1 ; standaarddeviatie: 2.31)
Opmerkingen uit de interviews
Hoewel de gemiddelde score op dit onderzoeksthema relatief hoog is, is er een drietal bedrijven in de zuivel en veehouderij die vinden dat onderzoek op dit gebied niet echt nodig is omdat men er zelf al heel ver mee is, of omdat men vindt dat de informatievoorziening en informatie management uitstekend geregeld worden door automatiseringsbedrijven en datamarketing bedrijven.
Anderen vinden dat een herdefiniëring van de inhoud van het thema noodzakelijk is. Zo is bijvoorbeeld behoefte aan een Management Decision Support System (MDSS) voor het in kaart brengen van productwensen en productspecificaties vanuit de vraagzijde van de markt. Het model dient de vraag centraal te stellen en vanuit deze vraag een betere afstemming in de keten proberen te bereiken.
Verder wordt verschillende keren aangekaart dat de informatievoorziening, met name bij de eerste schakels in de afzetketen slecht geregeld is. Bijvoorbeeld de behandelingswijze van fruit uit de tropen. Informatie is vaak summier. Het is vaak een zaak van zelf veel zoeken, lezen en bellen om alles te weten te komen.
Weer anderen vinden dat met name onderzoek moet worden gedaan naar eigendomsvormen van kennis. Met name vanuit het oogpunt van de standaardisatie (EDI, EAN) is dit een wezenlijke factor. Informatie is vaak een kwestie van macht. Supermarkten hebben de macht om informatie te filteren voordat het de keten wordt ingestuurd.
Tenslotte vindt men dat er gewerkt moet worden aan een betere informatievoorziening en kennisoverdracht vanuit de kennisinstellingen. In Wageningen zit zeer veel kennis bij universiteiten en instituten. Deze kennis zou je commercieel en beter toegankelijk moeten maken.

3d. Concurrentiekrachtmeting; 16e plaats
(score 4.2 ; standaarddeviatie: 2.27)
Opmerkingen uit de interviews
Met name de export georiënteerde bedrijven (bv. in de tuinbouw) zijn geïnteresseerd in dit onderzoeksthema. De manier waarop men tegen dit thema aankijkt is echter heel verschillend. De meeste bedrijven vinden met name de scenariostudies en modellen op macro-niveau interessant.
Verder verdient onderzoek naar de kracht van Nederland meer aandacht. Nederland is nog steeds leader in de agrobusiness. Door alle problemen uit het verleden heeft Nederland een schat aan kennis opgedaan. De kracht van Nederland BV moet worden gebruikt als tegengas voor opkomende krachten elders. Hier is onderzoek voor nodig. De huidige concurrentie-onderzoeken zijn open deuren. Het is allang bekend dat Nederland hoge kosten van arbeid, infrastruktuur en grond heeft.
Andere bedrijven roepen dat onderzoek naar de concurrentiekracht van Nederland niet interessant is. Belangrijk is dat de buitenlandse struktuur in kaart wordt gebracht. Wat zijn de partijen? Wat zijn de ketens? Wie heeft de macht? Wat zijn de verschillen tussen Nederlandse en Poolse boeren qua inkomen, mentaliteit, etc?

5.4 Resultaten uit de workshop

Negen deskundigen waren op de workshop aanwezig waarvan zes uit het bedrijfsleven en drie uit de advies- en onderzoekswereld. Belangrijkste doelstelling van de workshop was om het onderzoeksprogramma nogmaals te toetsen aan de lange termijn behoeften.

Alvorens te beginnen aan de algemene discussie over de interviewscores op de onderzoeksthema's, werd aan de deelnemers gevraagd om hun algemene visie te geven op: ketenmarketing, het concept eindrapport en de voor hun meest wenselijke thema's in het definitieve Strategische Onderzoeks Programma. De manier waarop binnen workshop en interviews op een aantal thema's is gekeken is niet altijd even consistent.

1. Van de negen deelnemers noemden er vijf "***productintroducties***" en ***"de vertaling van trends naar producteigenschappen***" als van cruciaal belang. Hoewel men in de praktijk al heel wat over trends weet, blijkt het hanteerbaar maken van deze upstream marketinginformatie naar productontwikkeling momenteel de grootste bottle neck te zijn bij productintroducties. Het is meestal niet het gebrek aan data wat het probleem is, maar het omzetten van data in informatie en informatie in daden en producten. Het probleem wordt in de praktijk vaak omzeild door van productintroducties een kwestie van "trial and error" te maken. Mede hierdoor mislukt een groot gedeelte van de productintroducties.
2. Samenhangend met het voorgaande thema is de ***informatievoorziening door de keten***. Het is belangrijk om te weten welke informatie, voor welke schakel, op welk tijdstip nodig is. Momenteel razen de informatie- en datastromen door de keten zonder dat iemand zich realiseert wat nu echt nodig is.
3. Op de derde plaats werd de ***organisatiestructuur van de keten*** bij de ketenparticipanten als belangrijk onderzoeksthema genoemd. Aanleiding hiertoe is het feit dat we in een tijdperk terecht komen waarin omgekeerd gewerkt moet worden en wel van consument naar producent. Door het bestaan van belangentegenstellingen tussen participanten in de keten moet heel veel energie worden gestoken in het geschikt maken van de ketenstructuur voor het bereiken van ketendoelstellingen (dmv. HACCP, ECR etc.).
4. Tevens is een betere ***marktoriëntatie*** in de keten noodzakelijk. Marktoriëntatie vereist een cultuuromslag die nog steeds heel moeilijk is. Denk bijvoorbeeld aan het verenigen van relatief kleine primaire bedrijven in de agrarische sector met ieder hun eigen subdoelstellingen met als doel om samen producten in de keten te vermarkten. Strategisch onderzoek is nodig naar: *Hoe krijg je schakels in de keten in onderlinge samenwerking meer marktgericht?*

Naast de voorgaande onderzoeksthema's is er in de vrije discussie een aantal andere thema's de revue gepasseerd, namelijk:

- ***Mogelijkheden tot verbetering van de keteneffficiency***. De vraag is: Welke ketenstructuur is optimaal om zo efficiënt mogelijk te werken? Misschien is het nuttig dat de keten korter en slanker wordt, om gegeven de bestaande doelstellingen de kosten van marketing te minimaliseren. Ketenverkorting is slechts een middel en geen doel op zich.
  In dit kader verdient ook verdiepend onderzoek naar de efficiency van de verschillende prijsvormingsmechanismen in de keten de aandacht en de rol van macht in de tot standkoming van de prijs en de prijsverdeling.
- ***Invloeden van het imago van een keten of onderneming***. Het imago van verschillende ketens in de agrosector heeft al meerdere malen onder vuur gelegen. Er wordt momenteel veel geld gestoken in het verbeteren van dit imago, onder andere door middel van promotionele activiteiten. Daarom is het belangrijk om onderzoek te doen naar wat 'imago' voor de consument betekent en waardoor het bepaald wordt.

- ***De mogelijkheden van merkbeleid bij versproducten***. Merkbeleid in de verssector wordt bemoeilijkt door de eis van hoge en constante kwaliteit. Het is daarom belangrijk om de wenselijke karakteristieken van merk en productkwaliteit te kennen. Met name ook omdat retailers en consumenten verschillende posities innemen ten aanzien van het merk en de vereiste kwaliteit. Tevens moet de rol van sensorische eigenschappen in de merkbeleving worden geanalyseerd.
- ***De rol van nieuwe distributiekanalen***. Niet-traditionele afzetkanalen voor voedingsmiddelen, zoals benzinestations en Internet worden steeds belangrijker als verkooppunt van fast moving consumer goods, waaronder versproducten. De betekenis van deze nieuwe afzetkanalen moet worden geanalyseerd. Daarnaast verdient de betekenis van de scheiding tussen fysieke stromen, informatiestromen en handelsstromen de aandacht.

In het kader van een strategisch onderzoeksprogramma is volgens de deelnemers van de workshop noodzakelijk dat rekening wordt gehouden met de ***mondialisering*** van de samenleving. Indien monitoring of benchmarking deel uitmaakt van het onderzoek, dienen deze ***sector- en grensoverschrijdend*** te zijn.
Consumenten- en trendonderzoek dienen uit te gaan van een ***lange tijdshorizon.*** In het kader van productontwikkkeling is het belangrijker om te weten wat de consument over 5 tot 10 jaar wil, dan wat hij op dit moment wil.
Tenslotte dient het onderzoek geen statisch maar een ***dynamisch karakter*** te hebben.

6. Aanbevelingen voor de invulling van een SOP

Op grond van literatuurstudie, interviews en een workshop heeft de werkgroep in dit rapport het aanbod, de vraag en de leemtes in onderzoek op het gebied van ketenmarketing inzichtelijk gemaakt. Mede op grond van deze informatie komt de werkgroep in dit hoofdstuk tot conclusies omtrent de invulling van een SOP. Hiertoe komt de werkgroep een aantal onderzoeksthema's geformuleerd waarvan zij denkt dat ze dusdanig interessant zijn dat het bedrijfsleven bereid zal zijn een gedeelte van de financiering op zich te nemen.

Afnemers oriëntatie en productontwikkeling: upstream

Vertaling van waardesegmentaties en trends in leefstijlen in producteigenschappen, productontwikkeling en productdiversificatie

Er bestaan veel studies naar trends, waardesegmentaties en lifestyles (zoals massa-individualisering). Middels onderzoek moet een koppeling gelegd worden tussen ontwikkelingen in de markt en ontwikkeling van produkten door vroegtijdig trends, behoeften en eisen van de consument te signaleren en deze te vertalen in produkteisen. Hierdoor kunnen bv. de faalkosten van produktontwikkeling worden teruggedrongen en kan gericht gezocht worden naar de mogelijkheden voor het ontwikkelen van toegevoegde waarde producten. De grootste bottle neck in de praktijk is namelijk het hanteerbaar maken van upstream marketinginformatie naar productontwikkeling. Meestal is niet het gebrek aan data over trends het probleem, maar het omzetten van data in informatie en informatie in daden en producten. Thans wordt dit probleem in de praktijk vaak omzeild door van productintroducties een kwestie van "trial and error" te maken met als gevolg dat een groot aantal van de productintroducties mislukt.
Eventueel kan dit onderzoek downstream worden verbreed naar verbeteringsmogelijkheden bij het productintroductie proces en een betere inzet van marketing instrumenten.

De trend naar massa-individualisering

Massa-individualisering is een belangrijke trend die aangeeft dat het consumentengedrag individualiseert en afhangt van het moment, het type aankoop, de beschikbare tijd etc. Het gevolg hiervan is dat één en dezelfde persoon op het ene moment een rationele aankoop verricht, terwijl diezelfde persoon op een ander moment een emotionele aankoop doet.
Deze trend van 'massaindividualisering' is een gevolg van een veranderende leefstijl en toenemende bestedingsmogelijkheden. Slechts een klein gedeelte van het inkomen wordt besteed voor primaire levensbehoeften. Voor de overige bestedingen wenst de consument over voldoende keuzemogelijkheden te beschikken.
Daarnaast heeft massa-individualisering grote gevolgen voor het produktie apparaat. Onderzoek is nodig om dit grillig en steeds weer veranderend gedrag beter te leren begrijpen. Hierbij moet de focus worden gelegd op het feitelijke koopgedrag en de veranderingen in koopgedrag in een bepaalde situatie.

Het imago van ondernemingen of ketens

In de agrofoodsector wordt veel gedaan aan imagoverbetering. Initiatieven op dit terrein kosten miljoenen guldens. Het is echter belangrijk om eerst onderzoek te doen naar wat 'imago' voor de consument betekent en waardoor het wordt bepaald. Vervolgens kan worden onderzocht hoe het imago van een onderneming of sector kan worden beïnvloed met behulp van bv. promotionele activiteiten of overleg met consumentenorganisaties. Belangrijk met betrekking tot dit thema is dat het in een internationale context wordt geplaatst. Het land van herkomst speelt vermoedelijk een belangrijke rol in het imago van onderneming of sector. In bepaalde landen

hebben producten met Nederlandse afkomst een positief imago, in andere landen een negatief imago. Het inzichtelijk maken van deze verschillen is belangrijk voor Nederland als exportland.
Tenslotte is het relevant om onderzoek naar het imago van ondernemingen en ketens te verbreden naar milieugroeperingen, consumentenorganisaties en andere belangengroeperingen welke een belangrijke rol spelen in de maatschappij. In hoeverre ze het consumentengedrag en het imago van ondernemingen of ketens beïnvloeden is onbekend.

Het vermarkten van het ontwikkelde product: downstream

Merkpolitiek en productlabeling, in het bijzonder voor versproducten

De zoektocht van de agrarische sector naar productdifferentiatie en merkpolitiek behoeft ondersteuning door strategisch onderzoek. Merkpolitiek in de agrarische sector ligt heel gevoelig vanwege de bederfelijkheid van het product en de structuur van de markt (veel aanbieders). Onderzoek moet duidelijkheid verschaffen over de mogelijkheden en moeilijkheden van merkpolitiek bij verse producten in relatie met kwaliteitswaarborging in de keten, de eisen van de consument en de mogelijkheden van product controle in de diverse schakels.
Een zwakkere vorm van productdifferentiatie dan merkpolitiek is productlabeling. Bij de doorstuwing van een bepaald product door de keten probeert iedere schakel in de keten een bepaalde boodschap/garantie door te geven met als doel het behalen van concurrentievoordelen. De afstemming hiervan in de keten is verre van optimaal. Dit leidt in sommige gevallen tot een chaos. De kweker/veiling geeft een garantie weg (bv. het vlindertje van MBT), vervolgens geven de NAC en de ECAS een garantie van ketenzorg af, waarna TNO en Albert Heijn er tenslotte nog een eigen garantiestempel bovenop plakken. De consument ziet door de bomen het bos niet meer.
Naast een toenemende mondialisering van ketens en producten groeit de ontwikkeling van regioproducten, die veelal een beperkt verspreidingsgebied hebben en die kwaliteitskenmerken met zich meedragen, die geënt zijn op karakteristieken van een bepaald gebied. Hiertoe dient onderzoek gedaan te worden naar het in kaart brengen, vergelijken en analyseren van ervaringen met en ontwikkeling van regionale producten binnen Europa.
Het uiteindelijk doel van de keten is om als team een betere marketing bewerkstelligen. Daarom dient er een conceptueel kader te worden ontwikkeld om productlabeling in de keten beter te kunnen begrijpen en besturen. In sectoren buiten de landbouw is hier al veel over bekend. Met name verdient de vertaling van deze kennis en ervaring naar versproducten de aandacht. De volgende aspecten moeten hierbij worden meegenomen:

- Hoe wordt productlabeling verstaan door consumenten?
- Hoe kan productlabeling het beste worden bestuurd?
- Wat en en waar zitten de knelpunten?
- Welke criteria worden gehanteerd?

Kwaliteitsperceptie gericht op productpositionering

Het is zeer relevant om onderzoek te doen naar de karakteristieken die kwaliteit beschrijven. De invulling van het begrip kwaliteit is voor de consument anders dan voor de detaillist en wéér anders voor de producent. Met name retailers en consumenten hebben verschillende posities ten aanzien van kwaliteit. Deze verschillen moeten inzichtelijk worden gemaakt. Ook de invloed van sensorische eigenschappen op de gepercipieerde kwaliteit moet meer aandacht krijgen in het onderzoek.
In relatie met kwaliteit staan keten-volgsystemen. Consumenten stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van het produkt, de produktiewijze, de milieu belasting etc. Om aan deze consumentenneisen te kunnen voldoen is het van strategisch belang om produkten door de keten te kunnen volgen. Dit leidt tot een behoefte aan tracking en tracing systemen. Hoewel in de industriële marketing al systemen beschikbaar zijn voor het voorwaarts en achterwaarts volgen van produkten, speelt bij agrarische produkten ook het kwalitatieve volgen

een belangrijke rol. Onderzoek is nodig om een volgsysteem op te zetten waarbij ook het kwalitatieve aspect wordt meegenomen[1]. Wat betreft dit laatste kan afstemming of samenwerking met de SOP "Ketenmanagement en Integrale Ketenzorg" nuttig zijn.

De rol van nieuwe afzetkanalen

Steeds meer consumenten zijn in een "work and spend cycle" terechtgekomen. Onder andere hierdoor zijn nieuwe verkoopkanalen zoals winkels bij het benzinestation, winkels bij treinstations, Internetshopping etc. in belang toegenomen. De rol van deze nieuwe concepten in het vermarkten van voedingsmiddelen moet gedetailleerder worden geanalyseerd. Ook het effect van deze nieuwe distributieconcepten op milieubelasting, bereikbaarheid, ruimtedruk en logistieke systemen zijn tot op heden nauwelijks onderzocht en behoort dan ook tot één van de onderzoeksthema's van deze SOP.
In dit kader verdient ook de ontwikkeling de aandacht waarbij informatiestroom, inclusief de transactie zelf gescheiden worden van de fysieke goederenstroom, waardoor nieuwe verkoopkanalen mogelijk worden.

Ontwikkelingen in prijsvormingsmechanismen

Steeds vaker worden vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd in bilaterale ruilprocessen naast de bestaande markten (klok). In de toekomst zullen electronic commerce systemen in betekenis toenemen. Belangrijke wetenschappelijke vragen ten aanzien van dit verschijnsel zijn:

- Hoe wordt informatie van bestaande markten (de klok) gebruikt bij bilaterale transacties?
- Hoe wordt deze informatie beïnvloed door het beleid van de keten c.q. ketenpartners?
- Hoe komt de prijs in een electronic commerce syteem tot stand?
- Hoe worden traditionele prijsvormingsmechanismen erdoor beïnvloed?

De invloed van de macht op de prijsvormingsmechanismen

Daarnaast is verdiepend onderzoek naar de rol van macht op de prijsvorming en prijsverdeling zeer relevant. Door toenemende concentratie aan zowel de aanbod- als afzetzijde van de markt neemt de macht van bepaalde organisaties toe. In de tuinbouwsector gaan nationale retailers bv. rechtstreeks onderhandelen met telersverenigingen. Gezien deze ontwikkelingen wordt het in de agro-foodsector belangrijker om de gevolgen van machtsverschillen door de prijsvorming en prijsverdeling te begrijpen. Binnen de industriële economie is de laatste jaren veel kennis opgebouwd op het gebied van prijszetting, contractkeuze, horizontale en verticale samenwerking. Toepassing van deze kennis voor de agrarische sector leidt tot een beter fundament voor het analyseren van het functioneren van de keten.

Organisatie van het marketingproces in de keten

Om een goede concurrentiepositie te behouden is het belangrijk dat de processen in de keten optimaal verlopen. Hiervoor is het noodzakelijk dat de ketensamenwerking en ketenstructuur zo efficiënt en optimaal mogelijk zijn. De kosten van marketing moeten geminimaliseerd worden. Om dit te kunnen bereiken moet de volgende overkoepelende onderzoeksvraag worden beantwoord: *Hoe kan de keten worden aangepast om een zó efficient mogelijk resultaat te bereiken?*

Organisatie van de ketensamenwerking met betrekking tot marketing

Het is belangrijk om te weten wat de ingangswegen zijn om ketenparticipanten te brengen van 'veranderingsbewust' naar 'veranderingsbereid' tot 'veranderingsvermogen'. Dit is belangrijk in het kader

1 Het laatste gedeelte van dit onderzoeksthema is in feite een downstream benadering.

van ketenoptimalisatie op de korte- en middellange termijn. Hiervoor dient namelijk de volgende vraag te worden beantwoord: Op welke manier kan worden bereikt dat schakels in de keten in onderlinge samenwerking marktgerichter worden?
De agrosector kenmerkt zich door veel kleine primaire bedrijven met verschillende sub-doelstellingen. Momenteel moet heel veel energie worden gestoken om deze bedrijven te verenigen om samen een gemeenschappelijk doel na te streven, denk bijvoorbeeld aan HACCP en ECR. Ook opeenvolgende schakels in de keten hebben soms veel moeite om samen dingen aan te pakken. Bedrijven hebben namelijk gezamenlijke belangen en tegengestelde belangen. Er moet worden vastgesteld in welke situaties samenwerking nuttig is en wanneer niet. Een andere vraag is met wie je het beste kunt samenwerken? Bij samenwerking rust namelijk een gevaar van afhankelijk van iemand worden.

Verbeteren marketing efficiency in de keten

Om de ketenefficiency te verbeteren is het vaak noodzakelijk dat de keten korter en slanker wordt. Soms is het nuttig om over te gaan tot het scheiden van fysieke goederenstromen, informatiestromen en handelsstromen met als doel de logistieke servicegraad te verhogen en de kosten te verlagen.
Een onderzoeksvraag voor ketenoptimalisatie op lange termijn is: *Welke ketenstructuur is optimaal om zo efficiënt mogelijk marketing te bedrijven?*
Samenwerking met de SOP "SCM en Agrologistiek"is bij dit onderzoeksthema aan te beleven.

Marketinginformatievoorziening in de keten

Het is belangrijk om te weten welke informatie, voor welke schakel, op welk tijdstip nodig is. Momenteel razen de informatie- en datastromen vaak door de keten zonder dat iemand zich realiseert wat nu echt nodig is.
Marktinformatie over ontwikkelingen in afzet- en toeleverende markten, alsmede informatie over vraag en aanbod naar kwantiteit en kwaliteit, beïnvloeden marketing beslissingen van de ketenpartners in hoge mate. Doel is de kwaliteit van marketing-beslissingen in de keten te verhogen, gebaseerd op concepten als consumentenoriëntatie, verticale marketing systemen in de keten, analyse van transactiekosten e.d.

- Daarnaast moet er gezocht worden naar mogelijkheden tot het inventariseren en analyseren van de effecten van ongelijkwaardigheid tussen schakels en opportunistisch gedrag van één schakel in de keten op de informatieuitwisseling op ketenniveau en dientengevolge op de "overall performance" van de keten.
- Zeer nuttig zijn onderzoekingen waarin de rol en de invloed van elke schakel in de keten voor wat betreft de informatievoorziening wordt vastgesteld. Dit onderzoek kan vervolgens fungeren bij de evaluatie van potentiële vernieuwing van ketens.

In het verlengde hiervan ligt de opkomst van nieuwe informatiestromen welke heeft geleid tot nieuwe functies in de keten. De vraag is wie deze data uiteindelijk gaat verstrekken en verwerken? Wordt dit een taak van bestaande schakels of leidt dit tot een nieuwe schakel met als "Unique Selling Proposition" het verzamelen, verwerken en beschrikbaar stellen van data?

Literatuurlijst

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., Wood, S., 1997, "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", *Journal of Marketing*, juli.

Armah, B.K., Epperson, J.E., 1997, "Export Demand for US Orange Juice: Impacts of US Export Promotion Programs", *Agribusiness*, januari/februari.

Beers, G., Beulens, A. en J. van Dalen, 1997, "Chain Science as an emerging discipline; a short cut through 'Chain Theory Deployment'", working paper, Den Haag, oktober.

Bekkum, O.F., G. Van Dijk, 1997, *Agricultural Cooperatives in the European Uniun*, van Gorkum, Assen.

Braga, F., Raffaeli, R., 1995, "Implications of a Changing Commodity Quality Definition: The Case of Canadian Durum Wheat Exports to Italie", *Agribusiness*, september/oktober.

Bredahl, L., K.G. Grunert and L. Frewer, 1998, Consumer Attitudes and Decision-making with regard to Genetically Engineered Food Products - A Review of the Literature and a Presentation of Models for Future Research, Working Paper, MAPP, February.

Bremmers, H.J. and G. Hagelaar , 1996, Transfer-pricing in chains. In: J.H. Trienekens and P.J.P. Zuurbier, Proceedings of the 2nd Int. Conference on Chain Management in Agri- and Food Business. Department of Management Studies, Wageningen Agricultural University, pp 3-13, Wageningen.

Brester, G.W. Schroeder, T.C. , 1995, "The Impacts of Brand and Generic Advertising on Meat Demand", *American Journal of Agricultural Economics*, December.

Brown, L., 1990, *State of the World 1990*, World Watch Bureau, Washington.

Bruggen, van, G.H., Smidts, A. and B. Wierenga, 1994, "Effectiviteit van marketing management support systemen", *Tijdschrift voor de Marketing*, mei.

Buffart, H.F.J.M., 1996, *Massa-individualisering en de Voortbrenging van Voedings- en Genotmiddelen*, TVA developments BV, November.

Centraal Plan Bureau, 1992, *Nederland in Drievoud*, SdU Publishers, Den Haag.

Cook, M.L., 1993, "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach", *American Journal of Agricultural Economics*, 1153, November, 93/21.

Dam, Y. van, B.F.G. Kool, M.T.G. Meulenberg, C.J.H. Midden, P.A.M. Oude Ophuis and L.M. Scholte, 1995, *Consument, voeding en milieu*, Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, NRLO rapport nr 95/7, Den Haag.

Dekimpe, M.G., Steenkamp, J-B.E.M., Mellens, M. and P. Vanden Abeele, 1997, Decline and Variability in Loyalty, *International Journal of Research in Marketing*, 14, pp. 405-420.

Diederen, P., de Vlieger, K., Beers, G., de Man, A., en F. Engelbart, 1996, *Flak 2010, Flexibele Agrarische*

Ketens in de 21e eeuw, NRLO, November.

Dubeuf, B., 1996, "The Construction of a Local High-grade Product: The Beaufort Cheese", *Économie Rurale*, March/April.

Engel, J.F., Blackwell, R.D., Miniard, P.W., 1995, *Consumer Behaviour*, The Dryden Press, Orlando.

Fielliettaz Goethart, P. de, A.F. van Gaasbeek en A.C. Koster, 1997, *Category Management. Klantenbinding door krachtenbundeling*. LEI-DLO.

Fishbein, M., 1967, *Attitude, Theory and Measurement*, New York.

Foekens, E.W., 1995, *Scanner Data Based Marketing Modelling: Empirical Applications*, proefschrift Rijks Universiteit Groningen.

Fulton, J., "The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach", *Journal of Agricultural Economics*, 1153.

Gemert, van L.J., C.J. Wolters en H. Maarse, 1990, "The relations between sensory attributes of round and beef tomatoes and consumer preferences," in Y. Bessiere & A.F. Thomas (Eds), *Flavour science and technology*, John Wiley & Sons, Chichester, 271-274.

Geyskens, I., Steenkamp, J-B.E.M., Scheer, L.K. and Kumar, 1998, N., "Generalization about trust in marketing channel relationships using meta-analysis", *International Journal of Research in Marketing*, p. 223-248, 15.

Grunert, K.G., A. Baadsgaard, H.H. Larsen and T.K. Madsen, 1996, *Market Orientation in Food and Agriculture*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.

Grunert, K.G., K. Brunso and S. Bisp, 1997, "Food-related lifestyle: Developments of a cross-culturally valid instrument for market surveillance". In: L. Kahke & C. Chiagouris (Eds.), *Values, lifestyles, and psychographics*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Gutman, J., 1982, "A means-end- chain model based on consumer categorization processes", *Journal of Marketing*, 46 (2), 60-72.

Halliburton, K., Henneberry, S.R., 1997 "A Comparative Analysis of Export Promotion Programs for US Wheat and Red Meats", *Agribusiness*, September/October.

Hamstra, A.M., 1995, *Consumer acceptance of food biotechnology - final report*, het SWOKA Instituut, Den Haag.

Hamsvoort, C.P.C.M. van der en J.J. de Vlieger, 1996, *Recent and future developments in the Dutch dairy chain: Dairy farms, processing industry distribution and consumers*, LEI-DLO, onderzoeksverslag 147.

Hamsvoort, C.P.C.M. van der en U. Latacz-Lohmann, 1995, *Auctions as a mechanism for allocating conservation contracts among farmers*, LEI-DLO, mededeling 521.

Hoofstede, F., Steenkamp, J-B.E.M. and Wedel, 1997, M., *A Consumer-herd Approach towards Foods in the EU*, AAIR CT - 94 – 1066 Task II Report, Wageningen.

Howard, J.A., Shet, J.N., 1969, *The Theory of Consumer Behaviour*, Wiley, New York.

Huirne, R.B.M., S.B. Harsh and A.A. Dijkhuizen, 1994, "Information needs and risk management of Dutch and US dairy farmers," Proc. 38th EAAE Seminar: Farmers' decision making - a descriptive approach, B.H. Jacobsen e.a. (eds), p 219-233. Copenhagen, Denmark.

Huizingh, K.R.E., 1996, "Datamining: schatgraven in databases", *Proceedings Congres Datamining, RPMS Management Informatie Centrum*, Rotterdam, Maart, pp. 1-8.

Hultink, H.J., 1997, *Launch strategies and new product performance, An empirical international study*, proefschrift Technische Universiteit Delft.

Hunter, M. R. en R.D. van Landingham, 1995, "Luisteren naar de klant aan de hand van QFD," *Sigma*, 2, 4-7.

Jelsma, J., Rip, A., 1995, *Biotechnologie in bedrijf; Een bijdrage van Constructief Technology Assessment aan biotechnologisch innoveren*, Rathenau instituut, September.

Jongen, M.F. en M.T.G. Meulenberg, 1998, *Innovation of Food Production systems*, Wageningen.

Katz, J.P., 1997, Managerial Behaviour and Strategy Choices in Agribusiness Cooperatives, *Agribusiness*, September/October.

Kinnucan, H.J., Clary, C.R., 1997, Brand Versus Generic Advertising: A Conceptual Framework with an Application to Cheese, *Agribusiness*, September/October.

Kotler, P., 1997, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall International, Inc.

Lang, M.G., The Future of Agricultural Cooperatives in Canada and the United States: Discussion, *Journal of Agricultural Economics*, 1162.

LEI-DLO, 1996, *Kansen voor kassen, naar een economische hoofdstructuur glastuinbouw*, Den Haag.

Machado, F.S., 1995, Testing the Induced Innovation Hypothesis Using Cointegration Analysis, Journal of Agricultural Economics, September.

Mansholt Instituut, 1996, *Annual Report 1996*, Wageningen.

Marcelis, R.A.L., 1990, *Store, Chain, Agriculture and Environment - A Study into Environmental Criteria*, Centrum voor Landbouw en Milieu, Utrecht.

Meulenberg, 1990, *Productkwaliteit in het consumentengedrag met betrekking tot voedingsmiddelen*, Wageningse economische studies, Wageningen.

Meulenberg, M.T.G., 1995, *Ketens in landbouw en agribusiness, in: 'Ketenlogistiek'*, NRLO-rapport nr. 96/3, November.

Meulenberg, M.T.G., 1996, *De levensmiddelenconsument van de toekomst, in: 'Markt en consument 2010'*, NRLO-Rapport nr. 96/4, November.

Meulenberg, M.T.G., Schifferstein, H.N.J., *De consument van duurzaam geproduceerde voedingsmiddelen in het jaar 2010*, NRLO rapport-nr. 96/4.

Meulenberg, M.T.G. en J.C.M. van Trijp, 1996, "Winkelkeuzegedrag van consumenten," *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, April, 4.

Molenaar, C.N.A., Hoekstra, J.C., Leeflang, P.S.H. and F.W. Plat, "Information Technology, It's role in the Era of 'New Marketing'", *Proceedings ESOMAR/EMAC Symposium on: Research Methodologies for the 'New Marketing'*, ESOMAR publications, Amsterdam, (forthcoming).

Mulder, M., A.G. van der Zwaan, R. Koste en H.L. van Kranenburg, 1995, *Methoden voor de vaststelling van afzetprijsindicaties*, LEI-DLO, Den Haag.

Nationale Coöperatieve Raad, Contactcentrum Onderzoek en Ontwikkeling, 1996, *Toekomstig Agro-industrieel Onderzoek*, October.

Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, 1998, *Markt en consument "Kennis- en innovatieopgaven voor de toekomst"*, NRLO-Rapport nr. 98/3, Den Haag.

N.C.R., 1991, *Van productfilosofie naar marktfilosofie in de landbouw en de rol van de coöperatieve onderneming*.

Ouden, den I., 1998, "Consumentenacceptatie van verrijkte voedingsmiddelen," *Voeding*, januari/februari 5-7.

Pennings, J.M.E., 1998, *The market for hedging services: a marketing finance approach*, Mansholt Studies, Wageningen.

Popcorn, F., 1991, The Popcorn Report, Doubleday; Division of Bantom doubleday Bell Publishing Group.

Rabbinge, R., 1992, *Grond voor keuzen: vier perspectieven voor de landelijke gebieden in de Europese Gemeenschap*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Rindfleisch, A. en Heide, J.B, 1997, *Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications*, Journal of Marketing, 61, pp. 30-54.

Royer, J.S., 1997, "Potential for Cooperative Involvement in Vertical Coordination and Value-Added Activities", *Agribusiness*, September/October.

Rutten, L., 1997, "Innovatie in vis, een succesvol ketenproject," *Voedingsmiddelentechnologie*, 13.

Schifferstein, H.N.J. en A.P.W. Kole, 1996,. "*The effect of consumer information on the evaluation of natural yoghurt,*" Poster gepresenteerd op congres ECRO, August.

Schmit, T.M., Reberte, J.C., Kaiser, H.M., 1997, "An Economic Analysis of Generic Egg Advertising in California, 1985-1995", *Agribusiness*, July/August.

Sloot, L. en M. Kleef, 1996, "ECR: toverwoord of hocus pocus", *Tijdschrift voor de Marketing*, June.

Soethoudt, H. en E. Kuiper, 1996, "Voorspellen wat markt tegen welke prijs kan opnemen", *Groenten en Fruit*, 47.

Stafleu, A. en M. Kuilman, 1998, "Determinants of snack consumption," Abstract of the third International Conference on Dietary Assesment Methods. European Journal of Clinical Nutrition, 52, supplement 2.
Steenkamp, J.B, 1989, *Product quality, An investigation into the concept and how it is perceived by consumers.* Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlon, A.T., 1996, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NY, Prentice Hall.

Stichting Agro Keten Kennis, 1996, *Projectenoverzicht vanuit ketenkundig perspectief*, Rosmalen.

Tienen, E.T. van, Simons, A.E., Stijnen, 1997, D.A.J.M., *Ontwikkelingen in wetenschap en technologie; kansen voor verwerking en distributie in de agro-industrie*, Concept eindrapport, NRLO / ATO-DLO, August.

Trijp, H.C.M. van, 1995, *Variety-seeking in product choice behavior. Theory with applications in the food domain.* Proefschrift Mansholt Studies, Landbouw Universiteit Wageningen, Wageningen.

Trijp, J.C.M. van, and M.T.G. Meulenberg, 1996, *Marketing and consumer behaviour with respect to foods,* in: Food choice acceptance and consumption, H.L. Melisman and H.J. Mactie (eds). Blackie Academic and Professional, London, 264-292.

Trijp, J.C.M. van, en J.B. Steenkamp, 1998, "Consumer-oriented new product development: principles and practice," in: Jongen en Meulenberg (eds).

TVA Developments bv, 1995, *Massa-individualisering: maatwerk zonder meerkosten*, Eindhoven, October.

Verstappen, C.D.G., G.A.L. van de Vorst and B. Wierenga, 1998, Cost, revenues and profits of sales promotion activities in a grocery channel, Working Paper, management report no. 1998-12, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Vorst, G.A.L. van, and A.E. Simons, 1996, Efficient Consumer Response (ECR): A challenge for agri-products supply chains, Working Paper, ATO-DLO, June, report 485.

Vlieger, de J. e.a., 1998, *Agribusiness Concurrentiemonitor,* LEI-DLO.

Ward, R.W. en O.D. Forker, 1993, *Commodity advertising: the economics and measurement of genetic programs,* New York: Lexington.

Wechem, S.N. van, J. Brug, P. Assema, C. Kistemaker, M. Riedstra en M.R.H. Löwik, 1998, "Fat watch: a nationwide campaign in the Netherlands to reduce fat intake – effect evaluation," *Nutrition and Health,* 12, p. 119-130.

Wierenga B., 1974, *An investigation of brand choice processes*, Dissertatie, Rotterdam: Universitaire pers.

Williamson, O.E., 1979, "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations," *Journal of Law and Economics,* October, volume 22, p. 233-262.

Wittink, D.R., Addona, M., Hawkes, W. and J.C. Porter, 1988, "SCAN*PRO: The Estimation, Validation and Use of Promotional Effects Based on Scanner Data", Working paper, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, February.

Wittink, D.R., Vriens, M. And W. Burhenne, 1994, "Commercial Use Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections", *International Journal of Research in Marketing*, 11.

Zaibet, L., Bredahl, M., 1997, "Gains From ISO Certification in the K Meat Sector", *Agribusiness*, July/August.

Bijlage 1

Universiteiten en Instituten

Productschap voor tuinbouwgewassen
Productschap voor vis (Respons)
Productschappen vee, vlees en eieren (Respons)
Hoofdproductschap voor akkerbouwgewassen
Productschap voor zuivel
Mansholt instituut (Respons)
Sociaal Cultureel Planbureau (Respons)
Instituut Midden- en Kleinbedrijf
Rabobank Nederland (Respons)
Nederlands Zuivelbureau
LEI-DLO (Respons)
ATO-DLO (Respons)
TNO-voeding (Respons)
AKK (Respons)
Landbouwuniversiteit (Respons)
Rijksuniversiteit Groningen (RUG) (Respons)
Rijks universiteit Limburg (Respons)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Katholieke Universiteit Brabant
Universiteit van Amsterdam
Vrije Universiteit Amsterdam
Nijenrode
Wye College
Purdue University
Rijks Universiteit Gent
Agrarwissenschaftlichte Fakultät der Christian-Albrechts Universität Kiel
INRA
MAPP (Respons)

Literatuur

Journal of Marketing Research
Journal of Marketing
Agribusiness
American Journal of Agr. Economics
Economie Rurale
Agrarwirtschaft
Journal of agricultural economics (Canada)

Bijlage II

Korte beschrijving van de thema's

1. Customeroriëntatie en produktontwikkeling (Upstream)

1a) Meten van het gevolg van trends voor de agro- en voedingsmiddelen industrie.
De samenleving verandert; vergrijzing, internationalisering, homogenisering, maatschappelijk bewustzijn, de inburgering van Internet zijn voorbeelden van trends die algemene bekendheid genieten. Toch zijn niet alle trends even belangrijk voor het consumentengedrag en/of de vermarketing van produkten. Misschien is het percentage maatschappelijk bewuste consumenten heel klein en is er sprake van een niche markt. Onderzoek is nodig om het gevolg van trends te analyseren.

1b) Micromarketing als flexibel segmentatieconcept
Micro marketing is een segmentatieconcept waarin segmenten zeer ver opgedeeld worden. Hiermee is micromarketing een antwoord op massa-individualisering en toenemende grilligheid van de consument. Micro marketing gaat in tegenstelling tot andere databases in op het feitelijk koopgedrag en veranderingen in koopgedrag in een bepaalde situatie. Vanuit wetenschappelijk oogpunt staat de volgende vraag centraal: Is het mogelijk het micromarketinginstrumentarium uit te breiden met een flexibel segmentatieconcept, waarmee feitelijk situationeel koopgedrag kan worden verklaard. Daarbij kan bv. gekeken worden in hoeverre domeinspecifieke variabelen een verrijking kunnen vormen voor micromarketing.

1c) Vertalen van trends, waardesegmentaties en lifestyle-onderzoek naar produkteigenschappen
Vertaling van waardesegmentaties en lifestyles: Hoewel het populaire verschijnsel "massa-individualisering" beweert dat de mens niet in een bepaalt hokje valt te plaatsen, wordt nog steeds veel onderzoek gedaan naar waardesegmentatie, lifestyles en consumenttyperingen. In het rapport FLAK2000 wordt bijvoorbeeld ingegaan op de consument van de toekomst. Er worden vier mensbeelden met daaraan gekoppelde ketenstructuren onderscheiden: de concurrerende mens, de rationele mens, de samenwerkende mens en de verantwoordelijke mens. Vanuit deze optiek is de mens dus nog steeds in een bepaalde groep te plaatsen. Gegeven dit feit is het zeer nuttig dat onderzoek wordt gedaan naar het gebruik van deze lifestyles, waardesegmentaties en consumententyperingen. Hoe kun je bv. de vraag van consumenten manipuleren door de lifestyle als uitgangspunt te nemen? Hoe stuur je productontwikkeling aan op basis van waardesegmentaties en lifestyles? Welke invloed hebben consumenten organisaties, ecologische belangenverenigingen en milieu groeperingen op de marketing van het product?
Vertaling van algemeen trend onderzoek: Daarnaast bestaan er veel studies naar trends en ontwikkelingen in de algemene omgeving. Deze studies staan meestal los van de marketing. Middels onderzoek moet een koppeling gelegd worden tussen ontwikkelingen in de markt en ontwikkeling van produkten door vroegtijdig trends, behoeften en eisen van de consument te signaleren in een informatiesysteem en deze te vertalen in produkteisen. Hierdoor kunnen bv. de faalkosten van produktontwikkeling worden teruggedrongen.

1d) Invloed van belangengroeperingen op het consumentengedrag en de marketing v/h produkt
Milieugroeperingen, consumentenorganisaties en andere belangengroeperingen nemen een steeds belangrijkere rol in in de maatschappij. Inhoeverre ze het consumentengedrag daadwerkelijk beïnvloeden is echter nog steeds onduidelijk.

2. Het vermarkten van het ontwikkelde produkt (Downstream)

2a) Inventarisatie van de mogelijkheden van scanningsdata
Het gebruik van scanningsgegevens biedt nieuwe mogelijkheden voor onderzoek naar logistieke en marktkundige aansturing van de keten.
Het gebruik van scanningsgegevens kan de effectiviteit en efficiency van het winkelassortiment, sales promotie activiteiten en productintroducties verbeteren. In de literatuur is tot op heden weinig bekend over ketenoptimalisatie middels het gebruik van scanningsgegevens. Onderzoek is noodzakelijk voor het inzichtelijk maken van de mogelijkheden. Hierbij kan aansluiting worden gezocht bij het onderzoeksthema: organisatie van de informatievoorziening door de keten.

2b) Effectmetingen van nieuwe distributiesystemen
Steeds meer consumenten zijn in een "work en spend cycle" terechtgekomen. Onder andere hierdoor zijn nieuwe distributiekanalen zoals winkels bij het benzinestation, winkels bij treinstations, Internetshopping etc. in belang toegenomen. Het effect van deze nieuwe distributieconcepten op milieubelasting, bereikbaarheid, ruimtedruk en logistieke systemen zijn tot op heden nauwelijks onderzocht en behoort dan ook tot één van de onderzoeksthema's van deze SOP. In dit kader verdienen ook verkoopsystemen de aandacht, waarbij informatiestroom, inclusief de transactie zelf gescheiden worden van de fysieke goederenstroom, alsmede distributiesystemen die de afstand tussen productie en consumptie verkorten.

2c) Assortimentsoptimalisatie en category management
De enorme groei van het aantal produktintrodukties en het aantal SKU's, ten gevolge van massa-individualisatie en toenemende concurrentie, heeft inmiddels geleid tot een strijd tussen producenten om een plaats in het schap van de supermarkt. Supermarktorganisaties worden door deze ontwikkelingen gedwongen hun assortiment en produktcategorieën steeds verder moeten optimaliseren. Producenten staan hierbij ter hulp door het aanleveren van produkt/assortiment gerelateerde diensten, zoals bijvoorbeeld het opstellen van schappenplannen. Met name producenten met veel kennis in huis worden uitverkoren tot 'prevert supplier' en leggen zich meer en meer toe op dit soort diensten. Onderzoek is noodzakelijk om schappenplannen te ontwikkelen waarbij rekening wodt gehouden met consumentenwensen, de winstgevendheid van de category, produktbeschikbaarheid, seizoendinvloeden, produktinteracties en het gebruik van optimale produktverpakkingen.

2d) Productlabeling en merkpolitiek
Bij de doorstuwing van een bepaald product door de keten probeert iedere schakel in de keten een bepaalde boodschap/garantie door te geven met als doel het behalen van concurrentievoordelen. Momenteel leidt dit in veel gevallen tot een chaos. De kweker/veiling geeft een garantie weg (bv. het vlindertje van MBT), vervolgens geven de NAC en de ECAS een garantie van ketenzorg af, waarna TNO en Albert Heyn er tenslotte nog een eigen garantiestempel bovenop plakken. De consument ziet door de bomen het bos niet meer, vraagt zich af wat al die labels voor nut hebben.
Uiteindelijk doel van de keten is om als team een betere marketing bewerkstelligen. Daarom dient er een conceptueel framework te worden ontwikkeld om productlabeling beter te kunnen begrijpen en besturen. De volgende aspecten moeten worden meegenomen:

- Hoe wordt productlabeling verstaan door consumenten?
- Hoe kan productlabeling het beste worden bestuurd?
- Wat en en waar zitten de knelpunten?
- Welke criteria worden gehanteerd?

Tevens moet de zoektocht van de agrarische sector naar merkpolitiek in het onderzoek worden betrokken. Merkpolitiek in de agrarische sector ligt heel gevoelig vanwege de bederfelijkheid van het product en de structuur van de markt (veel aanbieders).

2e) Ketenoptimalisatie promotiebeleid
In de voedingsmiddelenbrance probeert men behulp van reclame en sales promoties de aankopen van bepaalde artikelen door handel of eindconsumenten te stimuleren of te vergroten. Hoewel promotiebeleid de omzet een flinke impuls kan geven, is tot op heden nauwelijks aandacht besteed aan het beheersen van de kosten en netto-opbrengsten binnen de gehele keten. Promoties leiden vaak tot grote logistieke en organisatorische verstoringen waardoor inefficiencies aan de orde van de dag zijn. Onderzoek is nodig om het promotiebeleid van producent en handelaar op elkaar af te stemmen en te optimaliseren middels het opstellen van procedures en de ontwikkeling van een beslissingsondersteunend systeem (DSS).

2f) Prijsvormingsmechanismen in de keten
Steeds vaker worden vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd door de tussenkomst van open markten (bemiddeling) naast de bestaande markten (klok). In de toekomst zal dit nog een stukje verder gaan door de mogelijke ontwikkeling van electronic commerce systemen die de rol van de veiling gedeeltelijk zullen overnemen. Belangrijke wetenschappelijke vragen ten aanzien van dit verschijnsel zijn:

- Hoe komt de prijs in een electronic commerce syteem tot stand?
- Hoe worden traditionele prijsvormingsmechanismen erdoor beïnvloed?
- Kan een keten zonder open markten?
- Hoe wordt informatie van bestaande markten (de klok) gebruikt bij onderlinge bargaining?
- Hoe wordt deze informatie beïnvloed door het beleid van de keten c.q. ketenpartners?

2g) Rol van macht bij de prijsverdeling
Door toenemende concentratie aan zowel de aanbod- als afzetzijde van de markt neemt de macht van bestaande organisaties toe. In de tuinbouwsector gaan nationale retailers bv. rechtstreeks onderhandelen met telersverenigingen. Gezien deze ontwikkelingen wordt het in de agrarische- en voedingsmiddelen sector steeds belangrijker om de gevolgen van machtsverschillen voor de prijsvorming en prijsverdeling te begrijpen? Binnen de industriële economie is de laatste jaren veel kennis opgebouwd op gebieden als prijszetting, contractkeuze, horizontale en verticale samenwerking. Toepassing van deze kennis voor de agrarische sector leidt tot een beter fundament voor het analyseren van het functioneren van de keten.

2h) Rol van de consument bij het prijsvormingsproces
Ondanks een toenemende betekenis van milieubewuste en maatschappelijk verantwoorde produkten is de consument nog steeds zeer prijsbewust. Hoewel anticipatie op consumentenwensen noodzakelijk is, is het ook van belang om de kosten en baten en daarmee de 'verkoopbaarheid'van (nieuwe) voedingsmiddelen te analyseren. Nieuwe technieken moeten worden ontwikkeld en uitgewerkt tot een beslissingsondersteunend instrument waarmee de verkoopbaarheid van een produkt kan worden beoordeeld.

2i) Prijsvoorspellingen
Op het vlak van prijsvoorspelling wordt geworsteld met de koppeling van econometrische/statistische methoden (Box Jentkins etc.) en kennis van marktkundigen voor de komende periode. Toepassingen om achtergrondkennis over definities, trendbreuken, marktinterpretaties e.d. (metakennis) gekoppeld aan prijsreeksen vast te leggen wordt van toenemend belang bij vergelijking van produktprijzen uit binnen en buitenland en voor producten met verschillende kwaliteiten, meetpunten in de keten en contractvormen.

2j) Verbetering en optimalisatie van het prognoseonderzoek
De ontwikkeling van nieuwe, betere voorspellingsmethoden ten behoeve van het beleid in agrarische ketens is wenselijk, wil men op korte termijn vooruitgang boeken in de praktijk van het voorspellen.

- Recente ontwikkelingen in de econometrie en statistiek leiden tot nauwkeurige voorspellingen waardoor ook meer waarde kan worden gehecht aan simulaties: cointegratie analyse, modellen met tijdsvariërende parameters en neurale netwerken.

- Elders ontwikkelde systemen, modellen en programmatuur moeten worden vertaald naar agroketens.
- Onderzoek naar prognosemethoden t.b.v. het ketenbeleid in agrararische ketens impliceert: a) inbouwen van het leergedrag v/d onderneming, b) technische relaties inbouwen, c) samenhang afzet in verschillende schakels.

2k) Optimalisatie van produkt introdukties op de markt voor agrarische productie in de non-food sector
Industriële marketing is het kennisgebied dat zicht richt op het inzetten van marketing instrumenten op business-to-business markten. Eén van deze markten is die voor agrarische productie voor niet-voedingsdoeleinden. Momenteel sluit het aanbod van agrificatieprodukten niet aan bij de behoefte van potentiële gebruikers. Binnen dit kennisveld is integratie van landbouwkundig-, economisch, milieu- en technologisch onderzoek noodzakelijk met als doel haalbaarheidsanalyses en technieken te ontwikkelen om nieuwe produkten te beoordelen en aanbevelingen te doen voor verbeteringen in huidige aanbodsconcepten.

2l) Kwaliteitsverbetering door het volgen van produkten door de keten
Consumenten stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van het produkt, de produktiewijze, de milieu belasting etc. Om aan deze consumenteneisen te kunnen voldoen is het van strategisch belang om produkten door de keten te kunnen volgen. Dit leidt tot een behoefte aan tracking en tracing systemen. Hoewel in de industriële marketing al systemen beschikbaar zijn voor het voorwaarts en achterwaarts volgen van produkten, speelt bij agrarische produkten ook het kwalitatieve volgen een belangrijke rol. Onderzoek is nodig om een volgsysteem op te zetten waarbij ook het kwalitatieve aspect wordt meegenomen.

2m) Mogelijkheden van produktdiversificatie en toegevoegde waarde produkten
Het commodity karakter van veel agrarische produkten noodzaakt tot het handhaven van het bulkkarakter van de primaire sector. Hierdoor ontbreekt vaak voldoende inzicht in de mogelijkheden voor het creëren van toegevoegde waarde in de keten.
Onderzoek moet zich daarom ook richten op het ontwikkelen en creëren van toegevoegde waarde concepten op differentiatie van eindprodukten. Denk bv. aan het aanbieden van regionale produkten en maaltijdoplossingen.
Dit onderzoek dient aansluiting te zoeken bij het onderzoek over de vertaling van trends, lifestyles en waardesegmentaties naar produkteigenschappen, alsmede het onderzoek over het belang van trends.

3. Concurrerende (individuele) actoren

3a) Organisatie en besturing van flexibele ketens
Agroketens veranderen in sneltreinvaart. De teler/boer kan het aanbod steeds beter aansturen omdat hij het productieproces steeds beter kan beïnvloeden. De agrarische productie bereikt langzaam aan een industrieel karakter. De kweker wordt meer en meer ondernemer, de veiling zoekt zijn nieuwe plaats in de keten, rollen verdwijnen (groothandelsfunctie) en rollen verschijnen (informatieverstrekker). Wie trekt die rollen naar zich toe, wie wordt ketenregisseur, wie verzorgt de tactische taken en wie is faciliterende? Kortom, hoe wordt hier mee omgegaan? Wat gebeurt er als de kweker ketenregisseur wordt? Wat gebeurt er als er verschillende ketens naast elkaar en door elkaar bestaan?
Twee vragen zijn voor het strategisch onderzoek weggelegd:
- Hoe leren we het verschijnsel steeds beter begrijpen? Wie heeft bv. een USP?
- Hoe kunnen we het verschijnsel beter beïnvloeden?

Het ontwikkelen van marketingmodellen zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het beantwoorden van deze vraag.

3b) Interactie van ketens
Gezien het feit dat veel ondernemingen hun producten afzetten in meerdere ketens, rijzen in dit verband een aantal vraagstellingen. Welke combinatie van distributieketens is optimaal voor het ondernemingsresultaat? Wat zijn de kostenverhoudingen in de verschillende ketens? Welke informatie levert de ene keten ten behoeve van de besturing van de andere keten? Wat is de consequentie van ketenintegratie voor de concurrentiepositie van die ene keten ten opzichte van de ander? Wat voor conflicten ontstaan tussen ketens? Wat betekent het bestaan van alternatieve ketens voor de inrichting en het management van één specifieke keten?

3c) Organisatie van de informatievoorziening door de keten
De opkomst van nieuwe informatiestromen heeft geleid tot nieuwe functies in de keten. De vraag is wie deze data uiteindelijk gaat verstrekken en verwerken? Wordt dit een taak van bestaande schakels of leidt dit tot een nieuwe schakel met als USP "data"?
Marktinformatie over ontwikkelingen in afzet- en toeleverende markten, alsmede informatie over vraag en aanbod naar kwantiteit en kwaliteit, beïnvloeden marketing beslissingen van de ketenpartners in hoge mate.

- Doel is de kwaliteit van marketing beslissingen in de keten te verhogen, gebaseerd op concepten als consumentenoriëntatie, verticale marketing systemen in de keten, analyse van transactiekosten e.d.
- Daarnaast moet er gezocht worden naar mogelijkheden tot het inventariseren en analyseren van de effecten van ongelijkwaardigheid van schakels en opportunistisch gedrag van één schakel in de keten op de informatieuitwisseling op ketenniveau en dientengevolge op de overall performance van de keten.
- Zeer nuttig is de ontwikkeling van een keteninformatiemodel waarin de rol en de invloed van elke schakel in de keten voor wat betreft de informatievoorziening onderkend wordt. Het model kan vervolgens fungeren bij de evaluatie van potentiële ketens.

3d) Concurrentiekrachtmeting
Met name in de tuinbouw wordt een enorme hoeveelheid van de Nederlandse productie geëxporteerd. Op deze buitenlandse markten moet Nederland concurreren met andere exporterende landen. Hoe kun je de concurrentiekracht van het Nederlandse product meten ten opzichte van de buitenlandse producten. Wat zijn de maatstaven die een specifiek, importerend land hanteert en hoe kun je de performance op deze maatstaven meten?