

Merken in de tuinbouwsector

Positioning Paper Tuinbouw

In opdracht van KLICT/ Ketennetwerken, Clusters & ICT

Auteurs:

Rik Riezebos (Brand Capital, EURIB, CBRD / Inholland)

Karin Zimmermann (WUR-LEI)

Rotterdam/ Den Haag

April 2005

Dr. Rik Riezebos is managing consultant van Brand Capital, een merkstrategisch adviesbureau te Rotterdam. Daarnaast is hij algemeen directeur van EURIB / European Institute for Brand Management en lector van het Center of Applied Research in Brand, Reputation and Designmanagement (CBRD) van Hogeschool Inholland Rotterdam.

Ing. Karin L. Zimmermann is senior consultant marktonderzoek en marketing en trekker van de research group Strategic Marketing van LEI / Wageningen Universiteit en Researchcentrum te Den Haag.

Dit paper is mede gebaseerd op inzichten verkregen uit het kennisplatform Merkbaar Vers[®], een samenwerking tussen EURIB en LEI. Zie literatuurlijst (Merkbaar Vers[®] 2003; 2004).

Hoofdstukindeling	
Samenvatting	3
1 – Introductie op merkenbeleid in de tuinbouwsector	5
2 – Merkenbeleid: kenmerken en kritieke factoren	6
2.1 Kenmerken van een merkenstrategie	6
2.2 Gevoeligheid van consumenten voor merknamen in de tuinbouwsector	9
2.3 Markt- en branchekenmerken	11
2.3.1 Concurrentie	11
2.3.2 Schaalgrootte	12
2.3.3 Kwaliteitsbeheersing op de verkooppunten	12
2.3.4 Bedrijfsorientatie	12
3 – Dilemma's van merkenbeleid in de tuinbouwsector	14
3.1 Inleiding	14
3.2 De dilemma's	15
3.2.1 Branding of labelling	15
3.2.2 Nationale branding of individuele bedrijfsgerichte branding	17
3.2.3 Individuele bedrijfsgerichte branding of branding van ketens en netwerken	18
3.2.4 Horizontale of verticale branding	19
3.2.5 B-to-C branding of B-to-B branding	22
3.2.5.1 A-merk	22
3.2.5.2 Huismerk of private label	23
3.2.5.3. Co-branding	24
3.2.5.4 Business to Business	25
3.2.6 Ingredient branding of product branding	26
4 – Onderzoeksvragen	28
4.1 Merkstrategische keuzes	28
4.2 Ketensamenwerking en branding	29
Nawoord	31
Literatuur	32

Samenvatting

In vergelijking met andere sectoren is het merkenbeleid (*branding*) in de verssector, waartoe de tuinbouw behoort, weinig ontwikkeld. Dit hangt samen met de van oudsher coöperatieve marktstructuur, de beperkte schaalgrootte en productgerichte marktoriëntatie van tuinbouwbedrijven, hun geringe invloed op het behoud van productkwaliteit op de verkooppunten en gebrek aan markt- en marketingkennis. Onder druk van groeiende concurrentie neemt de aandacht voor merkenbeleid als strategisch marketinginstrument toe. Met merken kunnen producenten en ketens hun toegevoegde waarde vergroten, wat hogere marges en concurrentievoordeel oplevert.

Het succes van een merk is mede afhankelijk van de mate waarin een consument zich in zijn besluitvormingsgedrag laat beïnvloeden door merken. Deze zogenoemde 'merkgevoeligheid' verschilt per productklasse en is voor versproducten relatief hoog. Een relevante propositie of belofte is bepalend voor het uiteindelijke succes. Deze moet gebaseerd zijn op de waarden en ideeën van de (eind)afnemer.

Er zijn verschillende strategieën voor branding. Elke producent krijgt in dit verband te maken met een zestal dilemma's:

Branding of labelling

Een merk biedt juridische bescherming van unieke productkenmerken, maakt het product herkenbaar, bindt klanten en heeft een positieve invloed op het bedrijfsimago. Het ontwikkelen, opbouwen en onderhouden van merken is echter duur en stelt hoge eisen aan het ondernemerschap.

Een label mist merkenrechtelijke status en is ook door concurrenten te gebruiken. Labels kunnen echter betekenis hebben voor de afnemer en daardoor meerwaarde bieden. Bekende labels in de tuinbouw zijn EUREP-GAP, ISO en Florimark.

National branding of individuele bedrijfsgerichte branding

In de tweede helft van de vorige eeuw is de export van tuinbouwproducten bevorderd met behulp van het Holland merk. Dit werd geassocieerd met kwaliteit, volume en prijs. In de jaren negentig kreeg dit merk met name in Duitsland een negatieve klank. De huidige propositie is onvoldoende afgestemd op de behoeften van eindgebruikers. Het blijft de vraag of Nederlandse tuinbouwproducten voldoende onderscheidend zijn om het merk opnieuw te kunnen laden.

Individuele bedrijfsgerichte branding of branding van ketens en/of netwerken

Nederlandse tuinbouwproducenten hebben zelden voldoende omvang om zelfstandig een merkenstrategie te ontwikkelen. Samenwerking kan dit knelpunt opheffen. Dit kan

zowel verticaal in ketenverband als horizontaal in netwerken. Branding in ketenverband is complex, maar kan zeer sterke merken opleveren.

Horizontale of verticale branding

De tuinbouw – met name de glasgroentesector – kent diverse voorbeelden van horizontale branding (netwerken). Hierbij ontwikkelt een aantal bedrijven uit dezelfde schakel in de keten een gezamenlijke merkenstrategie.

Verticale branding komt in de tuinbouwsector weinig voor. Hierbij zijn meerdere schakels betrokken, die elk waarde toevoegen voor de consument.

Business to Business of Business to Consumer branding

Consumentenmerken stellen de eindgebruiker centraal. A-merken in het verssegment worden door retailers niet enthousiast ontvangen of ondersteund. Zij brengen namelijk minder geld in het laatje dan huismerken, private labels of ongemerkte verse producten. Anderzijds zijn versgroepen essentieel voor de profilering van winkelformules. Verse A-merken kunnen daaraan bijdragen.

Huismerken en private labels richten zich ook op de consument en zijn sterk in opkomst. Verdere ontwikkeling is te verwachten in drie segmenten: het voordeelsegment (vergelijk de prijs), het waardesegment (waar voor je geld) en het topsegment (proef het verschil). Nederlandse tuinbouwproducenten kunnen zich op één van deze segmenten richten en aansluiting zoeken bij een retailer.

Co-branding is gebaseerd op een combinatie van complementaire merkwaarden (synergie), geleverd door verschillende schakels. Bij een juiste match tussen retail- of horecaformule en productpositionering biedt deze strategie veel perspectief voor tuinbouwproducenten. Dit vergt wel inzicht in de formule van de beoogde partner en in zijn doelgroep.

Een business to business of handelsmerk stelt niet de consument, maar de afnemer centraal. Zij zijn bijvoorbeeld gericht op inkopers of op de horeca. Veel handelsmerken hebben moeite om onderscheidend te blijven. Voortdurende productinnovatie blijft nodig.

Ingredient branding of product branding

Ingredient branding is een specifieke vorm van co-branding. Het uitgangspunt is merkbekendheid van een grondstof of halffabrikaat, die een essentieel onderdeel vormt van andere merkproducten. Meest bekend in deze is het ‘ingredient brand’ Intel (*Intel inside*). Omdat bij ‘ingredient branding’ sprake is van het gebruik van twee merknamen (die van het ingrediënt en die van het eindproduct), wordt deze strategie vaak verwart met die van co-branding (waar ‘ingredient branding’ is gebaseerd op verticale samenwerking, is co-branding gewoonlijk gebaseerd op horizontale samenwerking). In de voedingssector is de strategie van ‘ingredient branding’ in opkomst. Voorwaarde

voor succes is dat het ingrediënt wordt gezien als teken voor kwaliteit en structureel door innovatie en marketing wordt ondersteund.

1 – Introductie op merkenbeleid in de tuinbouwsector

In veel economische sectoren staat merkenbeleid hoog op de agenda. Dit aspect van marketing was tot ver in de jaren tachtig van de vorige eeuw voorbehouden aan producenten van snellopende, veelal voorverpakte consumentengoederen. Eind tachtiger jaren maakte het merkdenken opgang in andere sectoren. Zo maakten we kennis met ‘corporate branding’ (de onderneming als merk; Ind, 1997; Maathuis, 1999), ‘city branding’ (steden als merk; Kotler, Haider en Rein, 1993; Morgan, Pritchard en Pride, 2004), ‘public branding’ (overheden als merk; Strijp en De Witte, 2003) en zelfs ‘me branding’ (individuele personen als merk; Peters, 1999; Montoya en Vandehey, 1999).

De aandacht voor merkenbeleid in een markt neemt vaak toe bij groeiende concurrentie. Dat is het laatste decennium duidelijk waarneembaar in de versmarkten, waartoe AGF en sierteeltproducten¹, vis en vlees behoren. Zowel uit Europa als uit andere continenten zwelt de stroom aan versproducten richting Nederland gestaag aan. Toch zijn er in de Nederlandse verssector weinig landelijk bekende merken. Enkele uitzonderingen zijn internationale fruitmerken, zoals Chiquita, Turbana en Zespri. Sommige deskundigen wijten het gebrek aan versmerken aan de aard van deze markten en producten. Zij achten merkenbeleid niet toepasbaar op versproducten. Anderen menen dat merkenbeleid ook succesvol kan zijn in versmarkten, maar dat dergelijke projecten nog niet goed van de grond zijn gekomen.

Dit paper beoogt inzicht te geven in het nut van merkenbeleid voor de tuinbouwsector als onderdeel van de bredere versmarkt. Aangezien er in de versmarkt ook voorbeelden en inzichten zijn over merkenbeleid in andere deelsectoren, wordt er regelmatig verwezen naar dergelijke cases.

Het rapport omvat drie delen. In het eerste deel staan we stil bij een aantal kenmerken en kritieke factoren die inzicht geven in de vraag of merkenbeleid kans van slagen heeft in versmarkten in het algemeen en de tuinbouwsector in het bijzonder. In het tweede deel gaan we in op enkele dilemma’s rond merkenbeleid, waar spelers in versmarkten vaak tegenaan lopen (bijvoorbeeld: moet ik als aanbieder wel of niet met retailers samenwerken?). Het derde deel bevat een aantal constatering die aanleiding kunnen geven voor onderzoek of het implementeren van de bevindingen in concrete projecten.

1: Onder AGF en sierteelt vallen: aardappelen, groenten, fruit, paddestoelen, snijbloemen, potplanten, bloembollen, bomen en vaste planten.

2 – Merkenbeleid: kenmerken en kritieke factoren

Bieden merken toegevoegde waarde voor versproducten? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, staan we eerst stil bij de kenmerken van een merkenstrategie (paragraaf 2.1). Het potentiële succes van een merk hangt nauw samen met de merkgevoeligheid van consumenten. Uit onderzoek blijkt dat die gevoeligheid verschilt tussen productklassen. In paragraaf 2.2. staan we daarom stil bij de vraag hoe de voor merkgevoeligheid relevante factoren zich manifesteren bij versproducten. Uit de bevindingen zal blijken dat consumenten in versmarkten gevoelig kunnen zijn voor de beïnvloeding door merknamen. Ten slotte staan we in paragraaf 2.3 stil bij markt- en branchemerken die het ontstaan van merken kunnen verhinderen dan wel faciliteren.

2.1 Kenmerken van een merkenstrategie

Bij een merkenstrategie streeft een onderneming er naar een of meerdere merken de belangrijkste ‘asset’ van de onderneming te laten zijn. Merkenbeleid stoelt op een investeringsgedachte: de bestedingen aan het bouwen en onderhouden van een merk zijn bedoeld om op termijn meer geld uit de markt te halen. Hoewel merkenbeleid een bedrijfskundig vraagstuk is, is het in essentie gebaseerd op ‘verstoringen’ in de informatieverwerking van consumenten. Hieronder zetten we deze gedachte nader uiteen en geven we een definitie van het merk en van merkenbeleid.

Een merknaam bevat voor consumenten bewust en onbewust veel informatie. Dit manifesteert zich als we bijvoorbeeld eenzelfde product van verschillende merknamen voorzien. Wanneer consumenten eenzelfde product beoordelen met verschillende merknamen, resulteert dit in zeer verschillende waarderingen. Bekende merknamen geven onze waarneming betekenis. Zij beïnvloeden niet alleen onze attitude en gedrag ten aanzien van een product, maar kunnen ook van invloed zijn op de prijs die we bereid zijn voor een product te betalen. Als we een merkartikel opvatten als een verzameling attributen die ‘concurreren’ om de aandacht van de consument, dan betekent dit dat bij een ‘sterk merk’ de merknaam door de consument wordt ervaren als een van de meest betekenisvolle attributen. Dit komt in het besluitvormingsproces tot uiting in een relatief hoge merkgevoeligheid en een gewoonlijk lagere prijsgevoeligheid. Bij sterke, voor de consument betekenisvolle merken vertaalt de toegevoegde immateriële waarde zich naar een prijspremium voor de aanbieder. In essentie is hiermee het doel van merkenbeleid voor een aanbieder gedefinieerd: door het positief beïnvloeden van de houding en het (koop-)gedrag kan men consumenten meer merk- en minder prijsgevoelig maken. Merkenbeleid wordt vaak ingezet vanuit concurrentieoverwegingen. In principe zijn er twee hoofddoelstellingen van merkenbeleid te benoemen:

1. Financieel: een succesvol merk kent een relatief hoge marktprijs en een relatief hoge afzet. De constante kosten kunnen daarom over een groter productievolume worden omgeslagen. De marge van een sterk merk wordt dus vanaf twee kanten vergroot: door het grotere productievolume daalt de kostprijs per eenheid en door de relatieve prijsongevoeligheid kan de marktprijs hoger liggen dan bij minder sterke merken.
2. Strategisch: een bedrijf met een sterk merk, heeft een monopolie op het gebruik van dit merk en heeft een relatief vaste consumentenaanhang. Een sterk merk maakt de kopers minder gevoelig voor alternatieve aanbiedingen. Merkenbeleid is in feite gebaseerd op ‘schijnloyaliteit’, die echter wel bijdraagt aan concurrentievoordeel.

Op basis van deze doelstellingen komen we tot de volgende definitie van merkenbeleid:

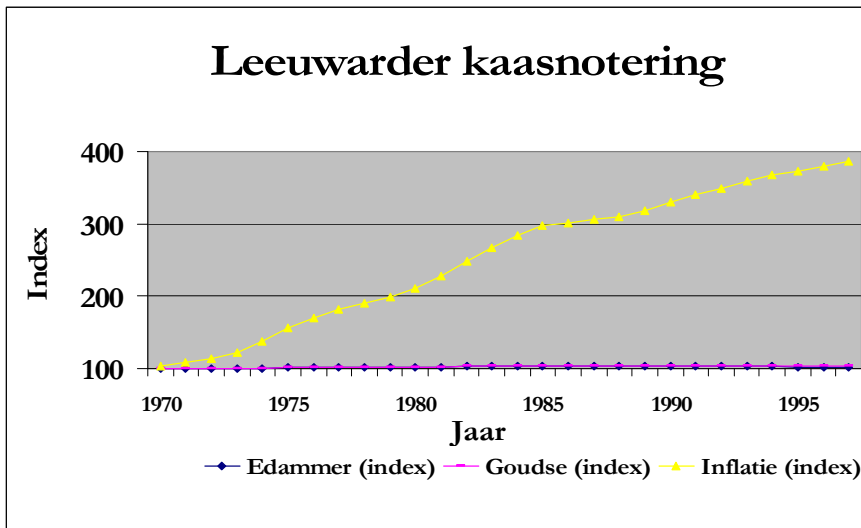
Merkenbeleid is een investeringstrategie waarbij men met behulp van een merk consumenten aan een bepaalde propositie ('belofte') tracht te binden.

Merkenbeleid heeft zowel financiële als strategisch/concurrentiële doelen.

Impliciet is al aangegeven wat we onder een merk verstaan: een *teken* (naam en/of logo) dat in staat is de perceptie van consumenten te beïnvloeden. Naast producten van een producent kunnen de producten van een retailer (huismerken) als merk fungeren, mits het teken toegevoegde waarde heeft. Op grond van deze begripsbepaling kunnen ook beschermde oorsprongsbenamingen (Opperdoezer aardappelen) en landsnamen (Holland) als merk worden opgevat. In dit paper wordt merkenbeleid beschreven vanuit het perspectief van producenten.

Toenemende concurrentie gaat gewoonlijk samen met prijsdruk. Vaak raakt het merkenbeleid in een markt dan pas in zwang. Ook is geconstateerd dat schijnloyaliteit ten aanzien van sterke merken gewoonlijk gepaard gaat met een afname van de prijsgevoeligheid. In markten waar de prijs onder druk staat, wordt merkenbeleid daarom vaak aangewend om aan de negatieve prijsspiraal van de markt als geheel te ontkomen. Zo'n negatieve prijsspiraal kan ook ontstaan door wet- en regelgeving die een autonome prijszetting verhinderen. Ter illustratie is in figuur 1 de Leeuwarder kaasnotering² voor Edammer en Goudse kaas afgezet tegen de inflatie over de periode 1970-1997 (indexcijfers). Terwijl het indexcijfer voor inflatie in 27 jaar bijna is verviervoudigd, bleven de prijsindexen voor Edammer en Goudse kaas vrijwel gelijk. Naar aanleiding daarvan hebben diverse bedrijven kaasmerken geïntroduceerd, zoals Milner van Campina. Ondanks het kleine marktaandeel van veel merken zijn de meeste merkexercities door de hogere marges zeer profitabel gebleken.

2: De Leeuwarder kaasnotering is in 1998 beëindigd.



Figuur 1. Inflatie heeft nauwelijks invloed op de prijzen van Goudse en Edammer kaas.

Merkenbeleid stoelt overwegend op financiële motieven. Voor een distributiekolom is de hamvraag welke partij de hoogste marge weet te realiseren. Intel bijvoorbeeld voert een merk over de hoofden van PC-fabrikanten heen (‘ingredient branding’) om een groter deel van de marge van het eindproduct op te strijken. Uit onderzoek van de Erasmus Universiteit in 1994 bleek dat de marge van retailers bij versproducten extreem hoog is (zie tabel 1). Kennelijk zijn producenten in versmarkten onvoldoende in staat zich een substantieel deel toe te eigenen van de marge die in hun distributiekolom wordt verdiend. Een merkenbeleid kan de financiële positie van aanbieders in versmarkten verbeteren. Daarmee verbetert ook de strategische positie ten opzichte van de handel en (buitenlandse) concurrenten. Deze voordelen gelden echter alleen voor producten waarvan merknamen het besluitvormingsproces van consumenten beïnvloeden.

Tabel 1: Retailmarges van diverse productklassen.

Retailmarge	Productklasse
30-35 %	Vlees en vleeswaren
25-30 %	Aardappelen, groenten, fruit en brood
20-25 %	Kaas
15-20 %	Diepvriesproducten
10-15 %	Droge kruidenierswaren
8-12 %	Zuivelproducten
8-10 %	Tabaksproducten

Bron: Erasmus Universiteit (1994)

2.2 Gevoeligheid van consumenten voor merknamen in de tuinbouwsector

Een veelgehoord argument tegen versmerken is dat consumenten zich bij verse producten niet zouden laten beïnvloeden door merknamen. Dit zou het geringe aantal merken in de verssector verklaren. Deze zienswijze staat haaks op het succes van merken zoals Chiquita, Turbana en Zespri. In Amerika zijn er verhoudingsgewijs ook meer versmerken dan in Nederland. Om de vraag naar merkgevoeligheid te beantwoorden, grijpen we terug op onderzoek van Riezebos (1994, 2002). Dit onderzoek had betrekking op de merkgevoeligheid van producten in twaalf productklassen, waaronder versproducten. Het onderzoek omvatte deelonderzoeken onder marketeers en consumenten.

In het eerste deelonderzoek rangschikten veertig marketeers twaalf productklassen naar de mate waarin zij dachten dat een merknaam invloed zou hebben op het keuzeprocess. Eieren waren volgens deze marketeers het minst merkgevoelig. In het tweede onderzoek werden producten uit deze twaalf productklassen voorgelegd aan vrouwelijke consumenten. In elke productklasse moesten zij zes verschillende producten beoordelen met en zonder merknaam. De zes producten varieerden in prijs en naamsbekendheid. Als een consument een zelfde product zowel met als zonder merknaam in dezelfde mate waardeerde, kan men stellen dat de merknaam weinig of geen invloed had op het beoordelingsproces. Door producten met en zonder merknaam in twaalf verschillende productklassen zo te vergelijken, werd duidelijk in hoeverre merknamen in bepaalde productklassen het beoordelingsproces van de consument kunnen beïnvloeden.

Van de twaalf geteste productklassen lieten de consumenten zich bij koffiezetapparaten het minst lieten beïnvloeden door merknamen. Bij lippenstift daarentegen was de invloed van merken het grootste³. Eieren, volgens de marketeers het minst merkgevoelig, kwamen in het consumentenonderzoek op de achtste plaats, waarbij de eerste plaats de minst en de twaalfde plaats de meest merkgevoelige categorie vertegenwoordigt. Melk stond zelfs op de tiende plaats. Van de twaalf geteste productklassen bleken versproducten dus zeer merkgevoelig. Dit is opmerkelijk, want de merknamen bij eieren hadden veelal geen landelijke bekendheid. De vraag is wat deze merkgevoeligheid bij eieren en melk kan verklaren.

Verder onderzoek wees uit dat de merkgevoeligheid van producten vooral samenhangt met het 'ervaringskarakter' van een product. De stelregel daarbij luidt: als het moeilijk

3: Onder vrouwelijke consumenten scoorden de twaalf productklassen ten aanzien van merkgevoeligheid als volgt (van minst tot meest merkgevoelig): koffiezetapparaten, schoenen, wasmachines, horloges, pannen, damesbladen, zoetjes, eieren, auto's, melk, sigaretten en lippenstift.

is om een product of de productkwaliteit vóór aankoop te beoordelen, kan de invloed van een merknaam op het beslissingsproces hoog zijn. Een merk kan het door de consument waargenomen risico kennelijk reduceren. Bij versproducten is dit waargenomen risico vaak hoog. Van snijbloemen weet men bijvoorbeeld nooit op voorhand hoelang ze vers blijven. Voedselproducten zoals vlees en eieren hebben een nog hoger waargenomen risico. Volgens deze bevindingen is het consumentengedrag bij tuinbouwproducten duidelijk te beïnvloeden door merknamen.

Een tweede factor die de mate van merkgevoeligheid verklaart, is de vraag of een product functioneel of expressief is. Met expressieve producten drukken consumenten iets uit over hun eigen identiteit. Een merknaam kan in dat geval veel waarde aan een product toevoegen. Een illustratief voorbeeld is auto's; veel consumenten kiezen een merk auto niet alleen om zijn functionele eigenschappen, maar ook om de 'uitstraling'. Het overgrote deel van versproducten is echter te classificeren als functioneel. Merknamen zullen daaraan minder waarde toevoegen dan aan expressieve producten.

In figuur 2 zijn de bevindingen over de merkgevoeligheid van productklassen samengevat. Hieruit blijkt dat consumenten bij ervaringsproducten met een expressief karakter het meest gevoelig zijn voor merknamen. Bij zogenoemde zoekproducten met een functioneel karakter zijn zij het minst merkgevoelig. Versproducten bevinden zich in de bovenste twee cellen van deze matrix. Afhankelijk van de mate waarin een product vóór aankoop op voor de consument relevante criteria is de beoordelen, is het te classificeren als een zoek- of ervaringsproduct. Hoewel tuinbouwproducten overwegend zoekproducten zijn, hebben de meeste ook ervaringskenmerken. De zoekkenmerken van een appel zijn bijvoorbeeld kleur en hardheid; ervaringskenmerken zijn smaak en houdbaarheid. Heeft een versproduct overwegend zoekkenmerken, dan kan men de merkgevoeligheid ervan laten toenemen door ervaringskenmerken toe te voegen of te benadrukken. Als een producent bijvoorbeeld duidelijk maakt dat zijn appels bepaalde, niet voor het oog waarneembare eigenschappen bezitten, zoals een hoger vitaminegehalte, versterkt hij de ervaringskenmerken van dit product.

Functioneel	+	+++
Expressief	++	++++
	Zoek	Ervaring

Figuur 2: Variabelen die de merkgevoeligheid van productklassen verklaren.

De conclusie luidt dat tuinbouwproducten veelal functioneel van aard zijn. Sommige producten hebben overwegend zoekkenmerken, andere vooral ervaringskenmerken. Bij versproducten met ervaringskenmerken (zoals vlees en eieren) kan een merknaam het consumentengedrag sterk beïnvloeden. Versproducten met overwegend zoekkenmerken doen er met andere woorden goed aan ervaringskenmerken aan hun merk te koppelen. Dit illustreren we met een voorbeeld uit de bloemensector. Bij rozen is het een gegeven dat een sterke geur samengaat met een kort vaasleven. Consumenten willen echter rozen die niet snel slap hangen en toch sterk geuren. In de tweede helft van de negentiger jaren werd in Nederland het ras Aroma ontwikkeld, dat over beide eigenschappen beschikte. Als op basis van dit ras een merk was ontwikkeld, had men het kunnen positioneren als een product met ervaringskenmerken. De merkgevoeligheid bij consumenten zou voor dit type roos veel hoger zijn geweest dan voor andere typen, mits de aanbieder de unieke propositie in de marketingcommunicatie zou hebben uitgebuit.

Ondanks de positieve bevindingen kennen de verssector en de tuinbouw weinig nationaal bekende merken. Hoe kan dat? Het antwoord op deze vraag ligt wellicht verscholen in de markt- en branchekenmerken van deze sector.

2.3 Markt- en branchekenmerken

Hoewel consumenten bij bepaalde productklassen – zoals tuinbouwproducten – redelijk gevoelig zijn voor merken, hebben merknamen in de praktijk niet altijd een significante invloed op het beoordelingsproces. Door verschillende factoren komt het merkenbeleid in sommige productklassen niet goed van de grond. Vier van deze factoren zijn: de concurrentie, de schaalgrootte van bedrijven, kwaliteitsbeheersing op de verkooppunten en de in een markt heersende bedrijfsoriëntatie.

2.3.1 Concurrentie

Concurrentie is een belangrijke drijfveer voor merkenbeleid. Volledig geliberaliseerde markten kenmerken zich door volkomen vrije mededinging en door het feit dat aanbieders voor eigen naam adverteren. Versmarkten in Nederland werden van oudsher gekenmerkt door coöperaties, veilingklokken, productschappen en collectieve promotie. De collectieve campagnes van de productschappen bemoeilijkten het ontwikkelen van eigen merken door individuele aanbieders. Mede door de toename van buitenlandse concurrentie zijn de voornoemde kenmerken van Nederlandse versmarkten vervaagd. Geleidelijk ontwikkelt de Nederlandse tuinbouwsector zich van een markt met weinig openlijke concurrentie tot een markt waar vrije mededinging de boventoon voert.

2.3.2 *Schaalgrootte*

De toenemende concurrentie in de tuinbouw heeft nog geleid tot veel nationaal bekende merken. Slechts enkele merken hebben de potentie om op nationale schaal door te stoten, zoals Tasty Tom tomaten. Om een merk nationaal bekend te maken moet een aanbieder vaak fors investeren in marketingcommunicatie. Dit vereist voldoende schaalgrootte. Op dit punt schieten aanbieders in de tuinbouwsector veelal tekort. Veel bedrijven zijn ontstaan als kleinschalige ondernemingen. Grootschalige producenten zijn eerder uitzondering dan regel. Samenwerking op marketinggebied kan de vorming van perspectiefrijke, gemeenschappelijke merken bevorderen. Ook andere spelers, zoals veredelingsbedrijven, kunnen het voortouw nemen bij het introduceren en positioneren van een versmerk. Opmerkelijk genoeg hebben binnen de huidige versketen alleen retailers voldoende schaalgrootte om een versmerk te exploiteren.

2.3.3 *Kwaliteitsbeheersing op de verkooppunten*

Wat oudere definities van het begrip ‘merk’ benadrukken nogal eens het belang van constante kwaliteit en constante prijs. In de negentiende eeuw namelijk ontstonden veel merkartikelen als reactie op de sterk wisselende kwaliteit en prijs van kruidenierswaren. Tegenwoordig stellen we liever dat een merkartikel een voorspelbare gebruikservaring moet opleveren en dat een consument daarop moet kunnen vertrouwen. Deze definitie biedt meer ruimte voor versproducten, waarvan de kwaliteit door externe factoren kan fluctueren. Bij exclusieve sigaarmerken wordt variatie zelfs benadrukt als ‘bewijs’ voor authenticiteit. Hoewel dit ook voor tuinbouwproducten kan gelden, moeten zij wel aan bepaalde kwaliteitsaspecten voldoen, zoals versheid. De kwaliteit van het eindproduct op de verkooppunten is bij tuinbouwproducten echter moeilijker te beheersen dan bij voorverpakte levensmiddelen. Voor tuinbouwproducten is het daarom noodzakelijk dat de merkeigenaar een systeem van kwaliteitszorg opzet. Dit kan zich op verschillende manieren uiten, zoals in directe en korte aanvoerlijnen, ketenbeheersing en ‘rack jobbing’ (het onderhouden van stellingen op de verkooplek door de merkeigenaar).

2.3.4 *Bedrijfsoriëntatie*

Een vierde punt dat het merkenbeleid in een sector kan frustreren is de bedrijfsoriëntatie van ondernemingen. Hierbij maken we onderscheid tussen een *markt-* en een *productoriëntatie* (Kohli en Jaworski, 1990; Slater en Narver, 1995; Grewal en Tansuhaj, 2001). Ondernemingen worden meestal gekenmerkt door één van beide oriëntaties. Deze is vaak terug te voeren op persoonlijkheidskenmerken van gezichtsbepalende managers in de onderneming. Een marktgeoriënteerde onderneming is vaak goed in staat klanten te bedienen met een bepaalde set producten en diensten. In

de bedrijfsvoering staat de markt – klant en concurrent – centraal. Marktgeoriënteerde bedrijven passen zich doorgaans goed aan de omgeving aan. Dit geldt zowel voor de organisatie en het productaanbod als voor hun positionering in de markt. Een oud marketingadagium in dit verband luidt: ‘It’s better to have a market than a mill’.

Bij productgeoriënteerde bedrijven staat niet de markt, maar (de kwaliteit van) het product centraal. Extreem productgeoriënteerde bedrijven verlangen zelfs dat de omgeving zich aan hen aanpast. Onder het mom dat de klant niet exact weet wat hij wil, verdedigen veel productgeoriënteerde bedrijven deze marktbenadering. Het adagium dat op dit soort bedrijven van toepassing is, luidt: ‘Een goed product verkoopt zichzelf’.

In de verssector voeren productgeoriënteerde bedrijven de boventoon. Deze bedrijven schenken vaak zoveel aandacht aan kwaliteitsverbetering dat er onvoldoende tijd en energie overblijft om de producten aan de man te brengen. In marketingtermen wordt hiernaar verwezen met ‘The better mousetrap that nobody wanted’. Productgeoriënteerde bedrijven moeten beseffen dat kwaliteit een kwestie van perceptie is. Van veel A-merken is de intrinsieke kwaliteit niet hoger, soms zelfs lager dan van niet A-merken. Verwarrend is dat consumenten kwaliteit gewoonlijk wel relevant noemen, maar merkproducten vaak niet van merkloze kunnen onderscheiden. De suggestie van kwaliteit is vaak belangrijker dan de feitelijke kwaliteit. Door hun productoriëntatie profileren veel tuinbouwbedrijven zich onvoldoende, waardoor het merkenbeleid niet goed uit de verf komt. Zij doen er verstandig aan mensen in dienst te nemen met meer gevoel voor een marktorientatie.

3 – Dilemma's van merkenbeleid in de tuinbouwsector

3.1 Inleiding

Er is een positief verband tussen consumentengedrag en de financiële pay off van een merk (Nijssen en Van Trijp, 1998). Tot op heden ontbeert de tuinbouw de benodigde kennis en inzichten om de mogelijkheden en meerwaarde van merken op waarde te schatten en de consequenties van merkenbeleid te overzien. Aan de hand van enkele dilemma's analyseren we wat branding voor een tuinbouwbedrijf of -keten betekent.

Propositie en brand scale

De roep wordt luider dat de tuinbouw marktgerichter moet werken en dat merkenbeleid waarde kan toevoegen aan producten. De cruciale vraag is dan ook hoe een succesvol merk in de markt kan worden gezet. Deze exercitie staat of valt met een relevante propositie. De propositie of belofte wordt vaak gezocht in functionele eigenschappen, zoals superieure kwaliteit. Nog belangrijker is het denken en handelen vanuit de waarden en ideeën van de consument, de zogenoemde ervaringskenmerken. De consument is immers niet rationeel, maar valt voor suggestie.

Een andere vraag is de *brand scale*: de schaal waarop het beoogde merk wordt 'geladen' en invloed heeft. Er zijn merken denkbaar op nationaal, regionaal, keten-, bedrijfs- en productniveau.

Zes dilemma's

In paragraaf 3.2 worden zes prominente dilemma's van branding uitgewerkt en vertaald naar de tuinbouwpraktijk. Diverse cases uit de Merkbaar Vers[®] congressen (LEI, BrandCapital; 2003 en 2004) illustreren de *state of the art in branding* in de tuinbouw.

Het dilemma *Branding of labelling* (3.2.1) gaat nader in op het effect van functionele en expressieve eigenschappen op de consument. Duidelijk wordt dat beide communicatievormen verschillende doelen hebben en niet uitwisselbaar zijn.

De strategische focus van tuinbouwbedrijven en de verssector is anno 2005 nog steeds productgeoriënteerd. Niet de (eind)afnemer, maar de productkwaliteit is leidend voor de marktwerking. Dit belemmert een goede marktorientatie. In het dilemma *Nationale branding versus branding van producten* (3.2.2) wordt ingegaan op nationale branding in relatie met het productgeoriënteerde karakter van de tuinbouw.

De tuinbouwketen bestaat aan productiezijde uit duizenden kleinschalige bedrijven en aan consumptiezijde uit miljoenen consumenten. Daartussen heeft schaalvergroting geleid tot concentratie bij verwerkers, groothandelsbedrijven en retailers. Dit zandlopermodel stelt specifieke eisen aan waardetoevoeging en marktwerking. In het dilemma *Individuele bedrijfsgerichte branding of branding van ketens en/of netwerken*

(3.2.3) verkennen we de strategische mogelijkheden van individuele bedrijven en van een gezamenlijke merkenstrategie. Dit biedt inzicht in de kansen voor merkenbeleid.

Bij samenwerking in ketens zijn ketenregie, ketenvertrouwen en ketensamenwerking belangrijke aandachtspunten. Ook horizontale netwerken bieden kansen voor samenwerking. Binnen deze ketens en netwerken vinden product- en marktinnovaties plaats. Branding of merkenbeleid is een vorm van marktinnovatie. Het dilemma *Horizontale branding of verticale branding* (3.2.4) zoomt in op de onderlinge relaties van de actoren en de effecten op merken en merkenbeleid.

Bij het formuleren van een merkenbeleid en het 'laden' van een merk staat de (eind)afnemer centraal. In de tuinbouwbranche speelt de retail dikwijls de rol van eindafnemer. Het dilemma *B-to-B branding of B-to-C branding* (3.2.5) behandelt de problematiek van branding in een bedrijfsgerichte (Business-to-Business) en een consumentgerichte (Business-to-Consumer) marktorientatie. Huismerken of private labels vertonen aspecten van beide marktorientaties.

Door de diversiteit van producten en de beperkte bedrijfsomvang ligt het draagvlak voor merkenbeleid niet zozeer bij de producenten, maar veeleer bij de zaadproducenten en/of retailers. Bovendien kunnen zij vanuit hun posities de zoek- en ervaringskenmerken van verschillende producten koppelen bij het ontwikkelen en 'laden' van een merk. Het dilemma *Ingrediënt branding versus product branding* (3.2.6) belicht het aspect van verse, samengestelde gemakproducten (het convenience food segment). Deze hebben baat bij herkenbaarheid en onderscheid. Ingrediënten kunnen een compleet product onderscheidend maken. Dit biedt kansen om het ingrediënt te 'laden' als merk.

3.2 De dilemma's

3.2.1 Branding of labelling

Het dilemma *branding of labelling* gaat over de vraag wanneer je van een merk kunt spreken. We kunnen vier mogelijkheden onderscheiden, die in figuur 3 in een matrix zijn weergegeven. Een merk onderscheidt zich primair van een label door zijn merkenrechtelijke status. Het heeft in juridische termen onderscheidend vermogen en daardoor een verdedigbare positie bij inbreuk door derden. Marketeers benadrukken de vraag of een merk voor consumenten *betekenis* heeft (i.e. toegevoegde waarde oproept). Een betekenisvol merk maakt het product herkenbaar voor consument en inkoper, beschermt unieke productkenmerken, bindt gebruikers (wat concurrentievoordeel geeft) en straalt af op het bedrijfsimago (Kotler, 1997 p.441-451, Nijssen en Van Trijp, 1998). Veel geregistreerde merken zijn echter nauwelijks bij consumenten bekend en hebben derhalve nauwelijks invloed op het consumentengedrag.

Een label is een beschrijvende term zonder merkenrechtelijke status. Daardoor kan een label ook door concurrenten gebruikt worden. Sommige labels zijn bij de consumenten

goed ingeburgerd en roepen een wereld aan associaties op, zoals het ‘scharrelei’. Veel labels worden echter onvoldoende herkend en erkend door de consument. Een label heeft dan ook niet de primaire doelstelling om de betekenis (toegevoegde waarde) en de *perceptie* voor de (eind)gebruiker te beïnvloeden.

Betekenisloos	Betekenisloos label	Betekenisloos merk
Betekenisvol	Betekenisvol label	Betekenisvol merk
	Label	Merk

Figuur 3: Vier mogelijkheden voor label en merk.

Voor de handel en toeleveranciers biedt een betekenisvol merk voordelen: het maakt het makkelijker om het product te verkopen, leveranciers te identificeren, om kwaliteitsborging en koperspreferentie op de bouwen. Voor de consument of eindgebruiker zijn merken belangrijk om de kwaliteit van producten te identificeren en te vergelijken. De eindgebruiker heeft een perceptie van het merk en kent het op die grond een imago toe. Perceptie en imago zijn gebaseerd op zowel harde als zachte kenmerken. Een succesvol merk is daarom moeilijk te ontleden, kopiëren en beconcurreren.

Veel producten vinden verpakt en gelabeld hun weg naar de markt. Een label kan een eenvoudige (beschrijvende) naam zijn, die onopvallend op de verpakking staat. Labels hebben een aantal functies: ze identificeren het product en geven daar desgewenst gradatie in aan (denk aan MPS A, B en C). Ze beschrijven het product, waar het vandaan komt (IKB label), door wie en wanneer het geproduceerd is en hoe het gebruikt dient te worden. Ze kunnen een product ook promoten met behulp van *graphics*, zoals Grüne Punkt (Kotler, 1998). Een basiskenmerk van een label is dat de claim of onderbouwing (juridisch) is verankerd. ‘Gecontroleerde kwaliteit’ is dan ook een belangrijke pijler voor labels. Dit zien we onder andere terug in labels zoals de ingrediënten- en voedingswaardedeclaraties op verpakkingen van levensmiddelen en in houdbaarheidsaanduidingen. Ook *tracking & tracing* en duurzaamheid kunnen pijlers zijn. Anders dan een merk stoelt een label op harde, onderbouwde en transparante processen. Meestal wordt een label ondersteund door een handboek of certificaat en gecontroleerd door een accreditatie-instelling. Bekende labels in de tuinbouw zijn EUREP-GAP, IKZ, SQF, QS, ISO en Florimark.

Bedrijven in de tuinbouwsector moeten kiezen tussen *branding en labelling*. Labelling is een rationeler proces, maar niet uniek. Ook andere aanbieders kunnen een label

gebruiken. Labels hebben vooral positieve gevolgen voor andere schakels in de keten; consumenten leiden er vaak weinig betekenisvolle informatie uit af. Branding vergt hogere investeringen, passie en hoog ontwikkeld ondernemerschap. Succesvolle merken zijn voor concurrenten echter lastig te kopiëren.

3.2.2 *National branding of individuele bedrijfsgerichte branding*

Met betrekking tot strategieën voor de exportbevordering van verse tuinbouwproducten noemen stake-holders meestal opties zoals promotie van en marktonderzoek naar belangrijke productgroepen, investeringsvoordelen en ICT-ontwikkelingen. Het ontwikkelen en managen van een nationaal merk wordt minder vaak genoemd. Toch is een positief imago van een land zeer belangrijk voor de export. Vanaf de vijftiger jaren van de vorige eeuw heeft de Nederlandse agrarische sector ervaring opgedaan met national branding of op zijn minst met een nationaal trademark. Denk hierbij aan de rood-wit-blauwe Holland logo's en beeldmerken of aan het beeldmerk van Frau Antje. Het jarenlange succes van deze vorm van national branding was geënt op drie sleutelwoorden: volume, kwaliteit en prijs. Het keerpunt kwam toen de mondiger geworden consument een eigen interpretatie gaf aan deze sleutelwoorden. Dit culmineerde in de 'Wasserbomben-affaire': een golf van negatieve publiciteit, die uiteindelijk leidde tot een boycot van Hollandse tomaten door de Duitse consument. Het ooit zo degelijke Hollandmerk werd nu geassocieerd met kunstmatig en smakeloos. Tot ongenoegen van andere agrarische sectoren werd dit beeld doorgetrokken naar andere Hollandse voedings- en zelfs non-food producten, zoals bloemen. Na inventarisatie van deze risico's vond een herijking plaats van het Holland merk.

De discussie over een nationaal merk duurt voort. Nationale (keur)merken voor biologische producten (Denemarken, Zwitserland, UK) leren dat deze wel degelijk toegevoegde waarde bieden voor de consument. Herkenbare nationale producten zijn onderscheidend. Keller (2003) noemt de volgende uitgangspunten voor nationale branding: constante kwaliteit, volume, uniforme markten en efficiënte productie/lage kostprijs. De Nederlandse tuinbouw past deze uitgangspunten efficiënt toe, hoewel dit (nog) niet leidt tot imagoverbetering⁴ van het Holland merk.

⁴ De eindtermen van het Masterplan c.q. het beleid van LNV is het bij de Duitse consument realiseren van een structurele verbetering van het imago (=beleving) van het Nederlandse agrarische product op 'kwaliteit' en 'productiemethoden'

Tabel 2: De Duitse waardering voor Nederland als importland voor agrarische producten

	1990	1993	1996	1998	2000	2002	2004
Overall Waardering* Nederland	66	55	51	55	59	54	54
Afstand Nederland t.o.v.							
- Duitsland	12-	17-	22-	18-	19-	17-	18-
- Gem. 9 importlanden	39	32	30	33	34	30	31

* % respondenten dat het eens is met 10 uitspraken (geen schoolcijfer methode)

De kernvraag blijft of de Nederlandse productie van verse tuinbouwproducten voldoende onderscheidend is en een perspectiefvol *unique selling point* (USP) heeft om een propositie op grond van Nederland als herkomstlanden als marktorientatie te gebruiken (LTO, 2004). De huidige propositie van de (glas)tuinbouw is onvoldoende afgestemd op een integrale benadering en de behoeften van (eind)gebruikers. Van een ‘geladen’ nationaal merk is dus geen sprake. *National branding* omvat het ontwikkelen van een beeld (imago) middels doelgerichte communicatie. Centraal staan de positieve waarden en percepties (*brand content*) van een land die relevant zijn voor de export. Om een nationaal merk tot een internationaal succes te maken, is inzicht nodig in consumentenbehoeften en in de concurrentiepositie van het verse tuinbouwproduct. *Think global, act local* is hier het parool.

3.2.3 Individuele bedrijfsgerichte branding of branding van ketens en/of netwerken

Zelden of nooit zijn producenten in de tuinbouw zelfstandige en omvangrijke entiteiten die op de markt een eigen (merken)strategie kunnen uitzetten. Het doel van branding is het vergroten van het onderscheidend vermogen en de concurrentiekracht van het eigen product. Bij de strategische afwegingen voor branding horen vragen zoals: ‘wat doet een merk voor mijn bedrijf en product?’ en ‘voor wie is het merk bedoeld?’. Met andere woorden: voor wie levert het merk meerwaarde op bij in- en verkoop?

Bedrijven in een keten kunnen ook gezamenlijk een merkenstrategie uitstippelen. Daarbij moeten zij vergelijkbare vragen beantwoorden. Wat doet een merk voor producten in onze keten? Wat voegt de keten toe aan het product voor het de consument of gebruiker bereikt?

Branding in ketenverband is een complexe strategie. Er zijn meer actoren bij betrokken, die het merk allemaal moeten laden. Het onderscheidend vermogen van het ketenmerk is een opeenstapeling van toegevoegde waarden. Naast de toegevoegde waarde moeten ook de kosten en baten per actor bekend en geaccepteerd zijn.

Een succesvol ketenmerk heeft een enorme concurrentiekracht (*competitive clout*). De samenwerking in de keten komt dan waarschijnlijk in dienst van het ketenmerk te staan.

Voor een succesvol merkenbeleid voldoet een samenwerkende (vers)keten ook aan de volgende randvoorwaarden: versheid en differentiatie van aanbod, volume en kostprijs.

Case 1: Harvest of Health

Paraplumerk: Harvest of Health is een paraplumerk voor zogenaamde Fresh Functional Foods: groente- en fruitrassen met extra gezonde eigenschappen, verkregen door natuurlijke veredeling en selectie.

Kernwaarde: gezondheid op basis van hoge gehalten anti-oxidanten en/of vitaminen.

Product: In 2001 introduceerde de organisatie het eerste product: een trostomaat met extra lycopene (minstens 3x zoveel als andere tomaten). Inmiddels is de lijn uitgebreid met een trostomaat met extra caroteen en een romatomaat met extra lycopene. Uitbreiding van het assortiment met paprika's en komkommers wordt overwogen.

Doelstelling: Voorzien in gezonde verse voeding om actief bij te dragen aan de gezondheid van de mens. Het merk Harvest of Health is een middel om dit doel te bereiken en geen doel op zich. De producten zijn daarom ook onder private label beschikbaar (Trader Joe's).

Marketingstrategie: Harvest of Health heeft lang gezocht naar een passende marketing- en verkoopstrategie. Aanvankelijk lag de focus op groentespecialisten. Zij zouden het verhaal achter de lycopentomaat wel waarderen en kunnen uitdragen. Dit bleek een misvatting, omdat de groentespecialisten het hoofd moeilijk boven water kunnen houden en hoofdzakelijk oudere, prijsgevoelige consumenten bedienen zijn. Uiteindelijk is gekozen voor directe levering aan de retail. Harvest of Health zoekt zelf afnemers die hun gezondheidsconcept onderschrijven.

Afzet: De fysieke levering aan afnemers geschiedt door The Greenery.

Boodschap: Probeer niet het gedrag van consumenten te veranderen, maar zoek een passende markt voor het product.

Bron: Merkbaar Vers® (2003)

3.2.4 Horizontale branding of verticale branding

Bij horizontale branding bepaalt een (grote) groep bedrijven uit dezelfde schakel in de keten met elkaar een brandingstrategie. Een voorbeeld van horizontale branding is *Tasty Tom*. Verticale branding daarentegen is een merkenstrategie waarbij meerdere schakels het merk 'laden' en versterken. Een voorbeeld hiervan is *Max Havelaar*.

De tuinbouw kent meerdere voorbeelden van horizontale branding. Uit diverse cases blijkt dat:

- de regie in handen is van producenten met een gelijke visie op productinnovatie. Deze visie is via samenwerkingscontracten vertaald naar een bedrijfsstrategie, waarvan merkenbeleid een onderdeel is.
- kosten en baten contractueel worden vastgelegd en gezamenlijk bewaakt.
- de stabiliteit van het merk contractueel is verankerd via verplichtingen aan de leden ten aanzien van productkwaliteit en kwaliteitsborging, distributie, marketing en communicatie.
- communicatiestrategieën gericht zijn op de 'klant van de klant'; met en via het merk wil het samenwerkingsverband over de handel met de retail in contact komen.

Het vestigen en onderhouden van merken is kostbaar. Producenten zouden zich horizontaal moeten verenigen om de benodigde schaalgrootte te verkrijgen. Dit is ook noodzakelijk om voldoende volume te hebben wanneer de vraag naar het merkproduct stijgt.

Case 2: Tasty Tom

Producentenmerk: het vermarkten van de creatieve en innovatieve ideeën van de leden (zeven) van telersvereniging Tasty Tom.

Kernwaarden: gewicht, smaak, uiterlijk.

Product: De trostomaten van Tasty Tom zijn maximaal 50 gram en hebben een volle, zoete smaak.

Doelstelling: Vergroten van het onderscheidend vermogen van de trostomaat op de afzetmarkt via modern ondernemerschap.

Marketingstrategie: Tasty Tom wil (onder andere via jaarrondproductie en export) de afzet vergroten en tevens de band met de consument versterken.

Afzet: Via bemiddeling van veilingen (The Greenery en ZON).

Boodschap: Geleidelijke groei van productie en naamsbekendheid bij de consument.

In de tuinbouwsector komt verticale branding sporadisch voor. Verticale branding wordt als complex ervaren, vooral bij het maken van afspraken en de samenwerking. De strategische keuze voor verticale branding vloeit vaak voort uit een reeds bestaande vertrouwensbasis en samenwerking op andere punten. De vraag die dan nog moet worden beantwoord, is of een merk en merkenbeleid aanjagers kunnen zijn voor ketenvorming.

Case 3: Les Meilleurs

Handelsmerk: Les Meilleurs is een vereniging van tien aardbeientelers die volgens Milieukeur telen.

Kernwaarde: Milieukeur.

Product: Voor de consument zijn de aardbeien onderscheidend middels het Milieukeur.

Doelstelling: Les Meilleurs wil voor duurzaam geteelde aardbeien een maatschappelijke en financiële voorkeurspositie verkrijgen.

Marketingstrategie: De telers benaderen zelf potentiële afnemers, bij voorkeur bedrijven die waarde hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en dat actief uitdragen (ambassadeursrol). Een voorbeeld van zo'n afzetkanaal is IKEA

Een bijkomend voordeel is de stabiele afzet die IKEA kan bieden. Aardbeien zijn een impulsproduct en worden vooral bij mooi weer gekocht. Bij slecht weer loopt de reguliere verkoop fors terug. IKEA trekt dan juist meer bezoekers, waardoor de afzet op peil kan blijven.

Afzet: The Greenery en Veiling Zon verzorgen de distributie. Zij zijn vooral ingespeeld op retailers. Het belevaren van andere kanalen, zoals IKEA, levert soms problemen op.

Boodschap: MVO kan financiële meerwaarde bieden, mits de filosofie duidelijk wordt uitgedragen en je kritisch bent in het selecteren van de afzetkanalen.

Bron: Merkbaar Vers® (2003)

Tijdens een workshop over horizontale en verticale branding (Wertheim en Zimmermann, 2004) benoemden twaalf stakeholders uit de tuinbouwsector enkele kenmerken, die als volgt in een matrix zijn weergegeven:

Horizontale branding	Verticale branding
<u>Kenmerken</u> : Merk door de keten; vraagcreatie over de keten heen	<u>Kenmerken</u> : Merk van de keten; gezamenlijke vraagcreatie
<u>Voordelen</u> Toegevoegde waarde in de hand Eigen tempo	<u>Voordelen</u> Elke schakel biedt toegevoegde waarde Geen informatiebarrières
<u>Nadelen</u> Weinig grip op het merk door de keten Lastig Kostbaar Tijdelijk	<u>Nadelen</u> Lange doorlooptijd (neuzen moeten in één richting staan) Complexe samenwerking Onvolledige grip op toegevoegde waarde

Figuur 4. Kenmerken van horizontale en verticale branding

3.2.5 B-to-C branding of B-to-B branding

3.2.5.1 A-merk

Een A-merk dat gericht is op de Business to Consumer markt (B-to-C) stelt de eindgebruiker centraal. Zo'n merk is volledig gericht op de door de consument ervaren toegevoegde waarde en op het imago dat deze aan het merk toekent. De ervaring leert dat retailers (supermarkten) niet wensen dat een partij de kracht of macht heeft om een merk tot in het schap en bij de consument bekend te krijgen. Volgens ACNielsen haalden de supermarkten in 2003 de hoogste omzet uit verse AGF (ruim 2 miljard euro), gevolgd door vlees (1,8 miljard euro). Het verssegment is een essentiële pijler onder retailformules en draagt stevig bij aan het bedrijfsresultaat.

Het AGF-schap vormt dus een interessante categorie voor (A-)merkenbeleid. De schappen schitteren echter door hun afwezigheid, met uitzondering van enkele exotische vruchtenmerken. Blijkbaar vindt er in het AGF-schap weinig innovatie plaats en sluiten de proposities onvoldoende aan bij de behoeften en gebruiksdoelen.

Case 4: Salanova

Consumentenmerk: Salanova is een A-merk voor verschillende soorten sla en eigendom van Rijk Zwaan.

Kernwaarde: Constante innovatie van speciale sla-producten

Product: Meer blad, goed houdbaar (crispy), weinig afval, onderscheidende smaak, door dressings gaat knapperige van de sla niet verloren. Naast hele kroppen worden er ook versgesneden mixen onder de naam Salanova verkocht.

Doelstelling: Innovatieve slaproducten ondersteunen met een consumentenmerk in binnen- en buitenland.

Marketingstrategie: De merknaam verder uitbouwen door onderscheidend vermogen (functionele waarden) en verpakking (one cut, ready for use), Een 3-D presentatie moet expressieve kenmerken van het innovatieve product ondersteunen naar de consument toe.

Afzet: Via de internationale retail naar de consument Boodschap: Werk aan functionele innovatie, volg de heersende trend van convenience en voeg emotionele waarde toe aan het product. 'Create a world around the product'.

Bron: Rijk Zwaan

Juist door de afwezigheid van A-merken in het versschap neemt de retail een afwachtende houding aan. Voor een retailer betekent de komst van A-merken in tuinbouwproducten dat zijn onderscheidend vermogen afneemt. Tuinbouwproducten zijn vrijwel nooit uniek; supermarkten zien het als onvermijdelijk dat andere leveranciers succesvolle concepten snel zullen kopiëren. Dit lijkt koudwatervrees omdat

hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld koffie, wasmiddelen en zuivel maar producenten van A-merken dienen hiermee rekening te houden bij hun (selectieve) distributiekeuzes.

Bijkomend knelpunt is de opmars van huismerken en private labels, die de ontwikkeling van versmerken bemoeilijkt. A-merk producenten kunnen daar verschillend op reageren. Zo kunnen ze hun kosten en prijzen verlagen of het aantal merken of merkvarianten verminderen en daardoor efficiënter vermarkten. A-merk fabrikanten kunnen zelfs een ‘vechtmerk’ introduceren dat concurreert met het huismerk. Huismerken en private labels daarentegen kunnen bij hogere R&D-investeringen worden verrijkt met nieuwe productinnovaties. Een andere optie is het uitbouwen van het A-merk via selectieve distributie en marktsegmentatie. Een laatste keuze voor een A-merk producent is om ook huismerken of private labels te gaan maken.

3.5.2.2 *Huismerk of private label*

Een huismerk is een merk wanneer het de naam van de retailer draagt. AH Vers is dus een huismerk. Een private label is een merk dat geïnitieerd en gevoerd wordt door een retailer. Voor AH is dit Euroshopper en voor Coop Markant.

Veel supermarkten vervangen massaal A-merken door huismerken en private labels. De versafdelingen zijn voor retailformules belangrijk om zich onderscheidend te positioneren. Het ligt voor de hand dat vooral in de versgroepen het eigen merk een dominantere rol gaat spelen. De belangrijkste argumenten voor de retail om over te stappen op huismerken en private labels zijn: verlaging van de inkoopkosten, lagere prijzen voor de klant en vooral margeverbetering. De marge is ca. 20 tot 30%, ofwel twee keer zo hoog als de retailmarge op A-merken.

Toch bieden huismerken en private labels perspectief voor versmerken. In het algemeen is de kwaliteit van de (verse) huismerken en private labels de afgelopen jaren sterk verbeterd. Waarschijnlijk zullen retailers hun merk in drie segmenten ontwikkelen:

- Voordeelsegment: *Vergelijk de prijs*
- Waarde segment: *Waar voor je geld*
- Topsegment: *Proef het verschil*

Het topsegment is vraaggestuurd. Smaak, uiterlijk, geur en houdbaarheid spelen een belangrijke rol, wat perspectief biedt voor versmerken. In het waardesegment staat de prijs-kwaliteitverhouding centraal. En in het voordeelsegment komt men klanten met een beperkt besteedbaar inkomen tegemoet.

Case 5: Eminent Food

Consumentenmerk: Eminent is een merk voor speciale en innovatieve groenteproducten waaronder de rode babypaprika Tinkerbell®.

Kernwaarde: Constante innovatie van speciale groenteproducten.

Product: In 1997 won het bedrijf de AGF Innovatieprijs met Tinkerbell®. Het assortiment bestaat ook uit andere soorten paprika's, pepers, aubergines en courgettes. Daarnaast levert Eminent speciaal voor het uiterlijk geteelde groenten, die zeer geschikt zijn voor verwerking in bloemstukken en andere arrangementen.

Doelstelling: Innovatieve producten ondersteunen met een consumentenmerk in de retail.

Marketingstrategie: De ambitie is de verdere uitbouw van de merknaam door te focussen op de klant van de klant; m.a.w. vraag creëren over het hoofd van de retail heen. In de praktijk blijkt dat verschillende retailers (huis)merken voeren die in naam op Eminent lijken en mag het merk Tinkerbell® niet meer op de omverpakking staan. In de nabije toekomst lijkt het telen voor private labels van retailers het maximaal haalbare. Afzet: Via de retail naar de consument.

Boodschap: Blijf strijden om het merk bij de consument bekendheid te geven, ondanks de druk van de retail en ondanks het 'Calimero-effect'.

Bron: Merkbaar Vers® (2004)

3.5.2.3. Co-branding

Bij een juiste match tussen retailformule en productpositionering biedt vooral *co-branding* perspectief voor de tuinbouw. Dit is een unieke combinatie van complementaire merkwaarden. Door synergie versterkt *co-branding* de positionering van elk deelnemend merk. Volgens veel tuinders is co-branding de sleutel voor succes voor versmerken in de retail. Versproducten zijn daar immers hét profileringsinstrument. Daarvoor dient de merkpositionering aan te sluiten op de strategie en positionering van de retailformule. Zorgvuldige selectie van de afzetkanalen (selectieve distributie) is essentieel. Aanbieders van versproducten moeten inzicht hebben in de winkelformule en haar doelgroep, de klant van de klant. Wat voegt een versmerk toe aan de formule, de categorie en de winst van de retailer?

Voor de tuinbouw biedt *co-branding* voordelen. Kennis om het merk te ontwikkelen, o.a. over consumentengedrag, is vaak eenvoudig in te kopen. Dit geldt zowel voor retail als voor de *out-of-home* markt (horeca). Bovendien vergroten synergie-effecten de concurrentiekracht (*brand equity*), worden de kosten voor merkintroductie gedeeld en komen er mogelijk nieuwe markten binnen bereik. Mogelijke nadelen van co-branding

zijn de beperkte grip op het merk, weinig consistente merkontwikkeling en moeizame samenwerking door scheve machtsverhoudingen of halfslachtige compromissen.

3.5.2.4 *Business to Business*

Een *Business to Business* of handelsmerk stelt de afnemer centraal. Dit is per definitie niet de eindgebruiker. Een handelsmerk kan gericht zijn op de inkopende partij of op de *out-of-home* markt, zoals restaurants. Kennis van ‘de klant van de klant’ is gewenst om de juiste toegevoegde waarde aan het merk te geven. Een handelsmerk kan de herkenbaarheid en vergelijkbaarheid van het product voor de inkoper vergroten.

Een *Business to business* merk versterkt tevens de reputatie (*corporate image*) van het bedrijf, wat de verkoop(mogelijkheden) en winstgevendheid bevordert. Een sterk B-to-B-merk geeft een groot concurrentievoordeel. De complexiteit van een B-to-B brand ligt in het feit dat veel mensen binnen en buiten de organisatie betrokken zijn bij het ‘laden’ van het merk en dat het merk moet aansluiten bij diverse markten en marktsegmenten. Veel B-to-B merken hebben moeite om zich op basis van onderscheidend vermogen te handhaven; soms wordt het merk gemeengoed (*commodity*). Door voortdurende productinnovatie kan een bedrijf interessant blijven voor de afnemers.

Case 6: Koppert Cress

Handelsmerk: Koppert Cress B.V. monopoliseert met zijn merknaam de nieuwe nichemarkt van microsalades. Onder de naam Koppert Cress hangen diverse productmerken. Tevens produceert men een private label.

Kernwaarde: Productinnovatie in kleur, geur en smaak, tevens gezond.

Product: Cressen, hoofdzakelijk gebruikt als garnering. Het assortiment omvat nu acht cressen, elk met een eigen kleur, geur en smaak.

Doelstelling: Het belevaren, verrassen en inspireren van de internationale tophoreca.

Marketingstrategie:

- Vraag creëren over de hoofden van de distributeurs heen (wat zij niet altijd waarderen). Directe benadering van de internationale tophoreca (koks en cateraars) via beurzen, kookdemonstraties, jaarlijkse sponsoring van het lekkerste broodje van Nederland, sponsoring van meesterkoks, etc.
- Productbescherming met patenten en merken. Dit is duur, maar neemt eventuele concurrent de wind uit de zeilen. In een nichemarkt is dat erg belangrijk.

Afzet: Via de reguliere groothandel komt het product bij horecaspecialzaken, cateraars, grootverbruikers (hotelketens), supermarkten etcetera.

Boodschap: Vaar je eigen koers, durf te keizen, bescherm je producten met hand en tand en wees innovatief. Dan kun je ook als kleine speler een sterke marktpositie innemen.

Bron: Merkbaar Vers® (2003)

3.2.6 Ingredient branding of product branding

Een specifieke variant van co-branding is *ingredient branding*. Hiermee wordt merkbekendheid nagestreefd van grondstoffen of halffabrikaten die een essentieel onderdeel vormen van andere merkproducten. In de voedingsindustrie is deze vorm van branding in opkomst. Voorbeelden zijn het merk Bertolli in combinatie met brood en EKO-producten als ingrediënten voor diepvriespizza's. Buiten de voedingssector is *ingredient branding* een volwaardig onderdeel van branding (Teflon, Intel, Dolby, enz.). Voor consumenten duiden merkingrediënten op kwaliteit. Een merkingrediënt heeft significante invloed op de keuze, zelfs als expliciet is verteld dat het geen invloed heeft op de productkwaliteit (Keller, 2003). *Ingredient branding* vergroot het vertrouwen en verkleint de door de consument ervaren risico's. Dit wordt versterkt als het merkingrediënt superieur is aan andere ingrediënten. Een logo kan het onderscheid en de herkenning van het merkingrediënt vergroten.

Omdat bij 'ingredient branding' sprake is van het gebruik van twee merknamen (die van het ingrediënt en die van het eindproduct), wordt deze strategie vaak verwart met die

van co-branding (waar 'ingredient branding' is gebaseerd op verticale samenwerking, is co-branding gewoonlijk gebaseerd op horizontale samenwerking). Een uitgebalanceerd marketingprogramma moet het *ingredient brand* voortdurend ondersteunen. Dit vergt rechtstreekse communicatie naar de consument, met het accent op de toegevoegde waarde en voordelen van het merk. De marketing wordt deels samen met de industrie en retail gevoerd. Daarnaast moet het ingrediënt voortdurend innoveren om zijn attributen voor de consument en industrie concurrerend te houden.

Voor de tuinbouw biedt *ingredient branding* nieuwe mogelijkheden, maar de kansen en bedreigingen dienen nader te worden onderzocht. Het handelsmerk Freesia Maximaal kan zich lenen voor verdere ontwikkeling binnen deze merkenstrategie.

Case 7: Freesia MaXiMa(al)

Handelsmerk: Freesia MaXiMa(al)[®], te herkennen aan de handelsverpakking.

Kernwaarde: Gewicht en lengte. Zeer grote en zware freesia's van minimaal 50cm lang en 15 gram zwaar.

Doelstelling: Percentage kopende huishoudens laten stijgen; bloemisten informeren over de toepassingsmogelijkheden van grotere en zwaardere freesia.

Marketingstrategie: Vraag creëren over de veiling heen middels:

- informatieve communicatie richting bloemisten over gebruiksmogelijkheden;
- creatieve communicatie richting consumenten (actie met V&D, tv-programma Klussen & Wonen, tijdschriften e.d.);
- inhaken op activiteiten, zoals het huwelijk Willem Alexander en Maxima (joint promotion met KLM) en het 300-jarig bestaan van Sint Petersburg.

Afzet: Levering via de bloemenveiling (het reguliere proces).

Boodschap: Je kunt veel voor relatief weinig geld, mits je creatief bent en blijft!

Bron: Merkbaar Vers[®] (2003)

4 - Onderzoeksvragen

In de vorige hoofdstukken is veel gezegd over de mogelijkheden en beperkingen van merkenbeleid in het algemeen en in specifieke vormen van *branding*. Hierbij werd duidelijk dat merkenbeleid in de tuinbouwsector nog weinig opgang heeft gemaakt, hoewel het aantal initiatieven duidelijk toeneemt.

Er reesteren nog veel vragen die in dit position paper niet uitputtend worden beantwoord. In hoofdstuk 4 gaan we hier op in en worden suggesties gegeven voor nader onderzoek. De vragen hebben betrekking op merkstrategische keuzes (4.1) en ketensamenwerking en branding (4.2) in relatie tot de tuinbouw en tuinbouwproducten.

4.1 Merkstrategische keuzes

In welke context moet merkenbeleid in de tuinbouw worden geplaatst? Wat is een merk in relatie tot de tuinbouwsector, -ketens en -bedrijven? Verdere uitwerking van het thema 'A-merken en huismerken of private labels' is hier interessant. In de winkelschappen bevordert een mix van concurrerende merken de verkoop van de totale productgroep en misschien ook van elk merk afzonderlijk. Hoe kunnen tuinbouwproducenten en -producten hierin participeren, wetende dat er per product slechts één aanbieder is? Welke clustering of kritische massa is nodig om branding als marketingstrategie toe te passen?

Wat zijn de voor- en nadelen van elke merkstrategie? Te denken valt aan *brand equity* en de mogelijkheid van *brand extensie* in versmarkten. In de land- en tuinbouw zijn merken vaak gekoppeld aan rasnamen, zoals Bintje, Elstar en Granny Smith. Biedt het doorbreken van deze traditie strategische voordelen, bijvoorbeeld omdat het merk dan niet gekoppeld is aan de levensduur van een ras?

En wat zijn de kritieke factoren van merkenbeleid voor sector, keten en bedrijf? Het spanningsveld tussen *brand loyalty* en trouw aan handel en retailer zou vanuit de verschillende merkstrategieën en afnemersperspectieven onderzocht kunnen worden.

Hoe is de marktorientatie in een overwegend productgeoriënteerde omgeving het beste te waarborgen? Een merk bestaat uit de gepercipieerde meerwaarde door de eindgebruiker. Wat betekent dit voor verse tuinbouwproducten?

Hoe verloopt de koppeling tussen positionering en merkenbeleid en welke keuzes zijn er? Groenten en sierteelproducten worden nu op verschillende wijze gepositioneerd; groenten vanuit een meer cognitieve invalshoek en bloemen en planten vanuit een

emotionele benadering. Beide vormen van positionering bieden perspectief voor branding, maar hoe verloopt de interactie tussen positionering en branding precies?

Wat kost het om een merk in de markt te zetten en te onderhouden? Effecten van spill en cross overs verdienen aandacht. Onderzoek naar modellen voor de meerwaarde van merkenbeleid kan individuele bedrijven en ketens eveneens meer houvast bieden.

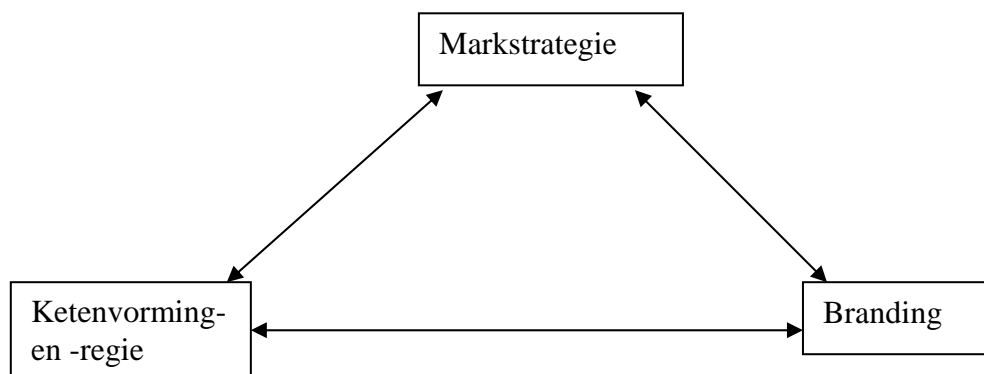
Voor welke tuinbouwproducten is merkenbeleid haalbaar? Welke product/marktcombinaties hebben de grootste kans van slagen? Wat is de rol van verpakking en de communicatie van kwaliteitsaspecten?

Branding kan een doel op zich zijn of worden ingebed in andere marketingstrategieën, zoals relatiemarketing. Dit kan tevens een brug slaan tussen onderzoeksvragen over merkenbeleid en over de keten (zie 4.2).

4.2 Ketensamenwerking en branding

Is branding een aanjager voor ketenvorming in het algemeen en tuinbouwketens in het bijzonder? Hoe verlopen deze processen en welke randvoorwaarden en kritische succesfactoren zijn hiermee gemoeid? Branding op ondernemersniveau lijkt doorgaans eenvoudiger dan branding op ketenniveau. Voorsnog kent de tuinbouw geen expliciete voorbeelden van ketenbranding.

Binnen individuele ondernemingen en ketens vormt de driehoek marktstrategie → ketenvorming/ketenregie → branding waarschijnlijk de basis voor ketenvorming.



Figuur 5. Drie pijlers voor ketenvorming

Een relevante onderliggende vraag is of de keten eerst gestalte moet krijgen voordat branding kan worden opgepakt. Hoe bereik je een 'samengestelde' marktstrategie voor ketenbranding? Effent branding het pad voor collectiviteit (ketens, netwerken, strategie)

en is er verschil tussen horizontale en verticale ketens of netwerken? Is branding een middel is om de regie in horizontale en verticale ketens of netwerken te borgen?

Een ander onderzoeksthema is de ketenoriëntatie op branding: welke partijen (sectoren, ketens of individuele bedrijven) zijn geïnteresseerd en hoe willen zij strategisch in een keten samenwerken? Deze onderzoeksvraag gaat specifiek in op de rollen die partijen in ketens vervullen om een doel, in dit geval branding, te bereiken. Vereist ketenbranding bijzondere accenten of dimensies in de oriëntatie van een keten op merkenbeleid? Speelt vertrouwen een even grote rol in de ketenoriëntatie op branding als op bijvoorbeeld logistieke verbeteringen? Kortom, welke invloed heeft branding op het samenbrengen van (keten)partijen.

Wanneer de actoren in een tuinbouwketen een gezamenlijk merkenbeleid willen voeren, is er een scala van onderzoeksvragen aan de orde over waardecreatie. Op welke wijzen kan waardecreatie door middel van branding in de keten plaatsvinden? Hoofdstuk drie schetst daarvoor een aantal concepten, variërend van *national branding* tot *ingredient branding*. Wat is het gemeenschappelijke doel van ketenbranding en welke rol willen de afzonderlijke partijen daarin spelen? Is optimale samenwerking of ketenperformance de aanjager? Wat is het (economisch) belang van de ketenpartijen om samen een merkenbeleid te voeren? Welke stappen zijn nodig voor het in de markt zetten van een merk en hoe wordt de keteninformatie afgestemd?

Nawoord

Dit position paper *Merken in Tuinbouw* is geschreven op uitnodiging van KLICT Tuinbouwdelta. Vanuit deze opdrachtgever is Dr. P.A. van Hal in het bijzonder betrokken geweest bij de financiering en de totstandkoming van de inhoud van dit paper door op gezette tijden waardevolle opmerkingen en kanttekeningen te plaatsen.

De inzichten over branding in de tuinbouw is ontstaan uit gesprekken met collega wetenschappers in allerlei consortia, uit gesprekken met en concrete opdrachten voor het (tuinbouw) bedrijfsleven en niet in de laatste plaats door het kennisplatform Merkbaar Vers[®].

Daarnaast hebben enkele autoriteiten uit de wetenschap en bedrijfsleven het position paper gerefereerd. Onze dank gaat uit naar:

- Prof. Dr. E.J. Nijssen, Radboud Universiteit Nijmegen;
- Prof. Dr. K. Koelemeijer, Universiteit Nyenrode;
- Prof. Dr. Th.M.M. Verhallen, Universiteit van Tilburg;
- Ir. F. van der Zweep, LTO Nederland;
- Ir. J. Doldersum, Rijk Zwaan.

Literatuur

- Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001), Building organizational capabilities for managing economic crises: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, vol.65, no.2, p.67-80.
- Ind, N. (1997), *The corporate brand*. MacMillan Press Ltd., London, U.K.
- Jain, S.C., Marketing Planning & Strategy, 1993, pag 200-2005, pag 388-392
- Jonkers, H.L. Procesinnovatie Tuinbouwdelta deel III; Rode draad in de groene stroom, Bureau voor Strategieontwikkeling en Systeeminnovatie, 23 pag, 2004,
- Keller, K.L. (2003), *Strategic Brand Management; Building, Measuring and, Managing Brand Equity*, Pearson education, New Jersey.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol.54, no.2, p.1-18
- Kooten, O., Procesinnovatie Tuinbouwdelta; Kennisketens voor Concurrenieren met Prijs en Kwaliteit. Bureau voor Strategieontwikkeling en Systeeminnovatie. Pag 12-16, 2004
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management*. Prentice Hall, New York, N.Y.
- Kotler, P., Haider, D.H., Rein, I. (1993), *Marketing places*. The Free Press, New York, N.Y.
- Maathuis, O.J.M. (1999), *Corporate Branding, the value of the corporate brand to customers and managers*. Dissertatie Erasmus Universiteit Rotterdam, 1999.
- Merkbaar Vers® (2003), Hand-out congres *Bieden merken perspectief op meer rendement?* Uitgave EURIB (www.merkbaarvers.nl).
- Merkbaar Vers® (2004), Hand-out congres *Versmerken in de retail*. Uitgave EURIB (www.merkbaarvers.nl).
- Montoya, P., Vandehey, T (1999), *The brand called you*. Millennium Advertising, Ca., USA, 1999.
- Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (2004), *Destination Branding. Creating the unique destination proposition (2nd edition)*. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, U.K.
- Nijssen, Ed J, Trijp, Hans C.M. van (1998), Branding fresh food product: exploratory empirical evidence from the Netherlands. *European Review of Agricultural Economics*, vol.25, p.228-242.
- Peters, T. (1999), *The BrandYou50*. Alfred A. Knopf, Inc., New York, N.Y.
- Riezebos, R. (1994), *Brand-added value (theory and empirical research about the value of brands to consumers)*. Dissertation Erasmus University Rotterdam. Eburon Publishers, Delft.

- Riezebos, R. (2002), *Merkenmanagement (theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio's)*. Wolters-Noordhoff, Groningen/ Stenfert Kroese.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1995), Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, vol.59, no.3, p.63-74.
- Strijp, P., Witte, V. de (2003), *Public Branding (over zin en onzin van merkenbeleid bij de overheid)*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Schoon, veilig en gezond: afzetkansen voor glasgroenten, Vakgroep LTO Glastuinbouw, 2004
- Strijp en De Witte, 2
- Wertheim, S en K.L. Zimmermann, Workshop Merkenbeleid en Ketensamenwerking, 2004, LEI, Den Haag