

# Vraaggestuurde ketens

J.J. de Vlieger

H.C. Holster (Animal Sciences Group)

H.W. Houwers (Agrotechnology & Food Innovations)

P.F.M.M. Roelofs (Agrotechnology & Food Innovations)

C.W.G. Wolf

Projectcode 63706

Mei 2005

Rapport 5.05.05

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in divers domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

## Vraaggestuurde ketens

Vlieger, J.J. de, H.C. Holster, H.W. Houwers, P.F.M.M. Roelofs en C.W.G. Wolf

Den Haag, LEI, 2005

Rapport 5.05.05; ISBN 90-5242-994-4; Prijs €15,- (inclusief 6% BTW)

64 p., fig., tab.

In dit rapport van de Animal Sciences Group, Agrotechnology & Food Innovations en het LEI wordt ingegaan op vraagsturing in ketens met het doel een antwoord te vinden op de vraag: 'Wat kan de overheid onder bepaalde randvoorwaarden aan de markt overlaten en wat moet men zelf ter hand nemen?' Na een 'quick scan' van de bestaande literatuur uit binnen- en buitenland is de literatuur naar vraagsturing en transparantie intensiever verkend en de daarin aanwezige kennisleemtes aangegeven. Tenslotte is in de derde fase dieper ingegaan op het inkoopgedrag van consumenten en retailers onder andere aan de hand van vraaggesprekken bij inkopers (retailers en grootverbruikers) van vers vlees.

This report by Animal Sciences Group, Agrotechnology & Food Innovations and LEI looks at demand pull in chains and aims to find an answer to the question: 'What can the government leave to market forces (under certain conditions) and what action does it need to take itself?' After a 'quick scan' of the existing literature, originating both from the Netherlands and elsewhere in the world, the literature on demand pull and transparency was explored more intensively and the gaps in the knowledge were indicated. Lastly, in the third phase, the research examined the purchasing behaviour of consumers and retailers in greater depth, for instance by means of interviews with buyers (retailers and bulk consumers) of fresh meat.

### Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie.lei@wur.nl](mailto:publicatie.lei@wur.nl)

### Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [informatie.lei@wur.nl](mailto:informatie.lei@wur.nl)

© LEI, 2005

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>Summary</b>	15
<b>1. Inleiding</b>	21
1.1 Aanleiding	21
1.2 Aanpak	21
1.3 Definities	22
1.4 Opbouw van het rapport	23
<b>2. Quick Scan keten literatuur</b>	24
2.1 Inleiding	24
2.2 Resultaten quick scan	24
2.3 Vraagsturing	27
2.4 Conclusies	27
<b>3. Literatuurstudie vraagsturing en transparantie</b>	28
3.1 Inleiding	28
3.2 Conceptueel kader	29
3.3 Resultaten vraagsturing	32
3.4 Resultaten transparantie	43
3.5 Kennisleemtes	47
3.6 Conclusies	51
<b>4. Doorvertaling van consumentenwensen naar ketenpartners</b>	52
4.1 Inleiding	52
4.2 Consumentenkeuzeprocessen en assortimentsamenstelling	52
4.3 Praktijk van de vraagsturing in de versvleesketen	53
4.4 Discussie en conclusies	57
4.4.1 Discussie	57
4.4.2 Conclusies	59
<b>Literatuur</b>	63



## Woord vooraf

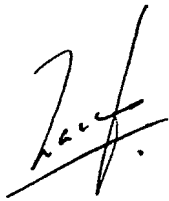
De functie van voedingsmiddelenketens transformeert gaandeweg van voedselvoorziening naar het bieden van keuzemogelijkheden in voedselaanbod. Uitgangspunt bij deze verandering is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van individuele marktpartijen. Hierbij zijn samenwerking binnen ketenverband, transparantie en vertrouwen noodzakelijk. De vraag die hierbij een centrale rol inneemt is: welke randvoorwaarden moet de overheid stellen om de markt goed te laten functioneren en consumenten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te kunnen laten nemen. Om deze centrale vraag te beantwoorden is bij de uitvoering van het onderzoek gebruikt gemaakt van de bestaande literatuur. Daarnaast is aanvullende informatie verzameld bij detaillisten en grootverbruikers.

Het onderzoek is tot stand gekomen in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Directies Industrie & Handel (I&H), Voeding- en Veterinaire Aangelegenheden (VVA) en Landbouw (DL) en het vormt een onderdeel van het onderzoeksprogramma 'Markt en Ondernemerschap' (programma 374). Het onderzoek is uitgevoerd door een team van onderzoekers van Wageningen UR, specifiek vanuit de onderdelen LEI, Agrotechnology & Food Innovations en Animal Sciences Group.

De gefaseerde uitvoering van het totale project en de daarmee samenhangende go/no go beslissingen, evenals de uitbraak van het de vogelpestcrisis in 2003 hebben de uitvoering van het onderzoek ernstig vertraagd. Door hun werkzaamheden tijdens de bestrijding van de crisis waren de vertegenwoordigers van het Ministerie niet altijd in staat de voor de voorgang belangrijke beslissingen op korte termijn te nemen.

De auteurs danken het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit voor de financiële middelen die uitvoering van het onderzoek in de huidige omvang hebben mogelijk gemaakt. Dank gaat ook uit naar de begeleidingscommissie van het onderzoek bestaande uit: E. Klein (I&H), F. Kiewit de Jonge-Lulofs (VVA), later vervangen door J.J.M. van den Heuvel en H. Huizing (DL).

Tevens bedanken we al diegenen die informatie hebben verstrekt of hebben deelgenomen aan de interviews bij slaggers, grootwinkelbedrijven en grootverbruikers.



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse  
Algemeen directeur LEI B.V.





# Samenvatting

In dit samenvattend en concluderend rapport worden de resultaten van de in opdracht van LNV uitgevoerde studie naar 'vraaggestuurde ketens' gepresenteerd. Het onderzoek is uitgevoerd door Wageningen UR, door onderzoekers van LEI, Agrotechnology & Food Innovations en Animal Sciences Group binnen het onderzoeksprogramma 'markt en ondernemerschap'.

Het onderzoek richtte zich op de vraag: Welke randvoorwaarden moet de overheid stellen om de markt goed te laten functioneren en consumenten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te laten nemen?

Deze centrale vraag is in drie fasen uitgewerkt, met na elke fase afstemming met de begeleidingscommissie over de invulling van het vervolg. In de eerste fase is een brede verkenning naar de literatuur over ketens uitgevoerd. Dit resulteerde in een overzicht van bestaande kennis en de accenten daarin. In de tweede fase is de literatuur op het gebied van vraagsturing en transparantie diepgaander in beeld gebracht. Naast een overzicht van de bestaande kennis op deze gebieden resulteerde ook een overzicht van kennisleemtes. In de derde en laatste fase is ingegaan op de vraag of de inkopers van voeding voor de consumenten (detailisten en grootverbruikers) inkopen conform de wensen van de consumenten. Naast een theoretische benadering op basis van literatuur is nieuwe kennis gegenereerd door te kijken naar de praktijk in de vers vleessector.

Uit de bestudering van de bestaande literatuur (fase 1) blijkt dat bij het uitgevoerde ketenonderzoek, in zowel Nederland als het buitenland, de nadruk gelegen heeft op de kennisgebieden 'ketenorganisatie' en 'ketenmanagement'. Veel minder onderzoek is gedaan naar 'ketenmarketing' en '(agro)logistiek'. Binnen het kennisgebied 'ketenorganisatie' lag het accent op de ketenorganisatie sec, op ketenvorming en op ketenperformance. Het accent bij 'ketenmanagement' lag op ketenzorg en keteninformatiesystemen. Veel van het spaarzamer onderzoek naar 'ketenmarketing' was gericht op de vertaling van de marktwensen naar producten en bij 'logistiek' lag het accent op logistieke besturingssystemen. Voorts waren de meeste studies vrij algemeen van aard en niet toegespitst op bepaalde productgroepen of producten.

Geconcludeerd is dat:

- de nadruk in de onderzoeken heeft gelegen op ketenorganisatie en ketenmanagement (samen 80%) en dat dit binnen een beperkt aantal sectoren heeft plaatsgevonden, de meeste studies een algemeen karakter hadden en gericht waren op de agribusiness of de totale voedingsmiddelensector (samen ruim 60%);
- een flink deel van de projecten en publicaties ook ging over onderwerpen die voor vraagsturing door consumenten van belang zijn zoals transparantie, herontwerp van ketens en de rol van de consument bij de sturing van de productie;
- er over vraagsturing al redelijk wat bekend is. Over de rol van consumenten in de vraagsturing zijn relatief weinig studies gevonden. Een beperkt aantal studies had be-

trekking op de vertaalslag markt-product, Efficient Consumer Response en vraagprognosemodellen.

In de tweede fase van het onderzoek is dieper ingegaan op de voor vraagsturing en transparantie relevante aspecten. Tabel 1 geeft een overzicht van de aspecten die daarbij meegenomen zijn.

Tabel 1 Relevante thema's en onderwerpen voor vraagsturing en transparantie

<i>Vraagsturing</i>	<i>Transparantie</i>
<i>Wie stuurt?</i> - Rol van de consument - Rol van de detailhandel - Rol van de overheid - Rol van de NGO's - Rol van de producenten	<i>Wat zijn drivers?</i> - Vraag vanuit de markt - Overheid - Concurrenten
<i>Hoe stuurt hij of zij?</i> - Ontwerp, inrichting en realisatie van sturing en gerelateerde transparante informatievoorziening - Flexibiliteit	<i>Wet- en regelgeving</i> - (herkomst)certificering - (keur)merken - vraag om/tendens naar wet openbaarheid ketens
<i>Welke hulpmiddelen worden daarbij gebruikt?</i> - Rol van marktinformatiesystemen - Rol van kwaliteitssystemen, veiligheidssystemen - Vraagvoorspelling (prognose studies) - Behoeftanalyse - Consumentenperceptie analyse - Koopproces	
<i>Prijsvorming in ketens</i> - Prijssturing - Verdeling winst en verlies	
<i>Wet- en regelgeving</i> - Kwaliteitsaspecten - Informatie - Vraagsturing vanuit de overheid	

Eerst is nagegaan welke koopmodellen de literatuur aanreikt voor aankopen door consumenten en door bedrijven. Deze modellen over keuzeprocessen in de keten dienden als achtergrond waartegen de overige resultaten werden geplaatst.

Uit de literatuur over 'vraagsturing' blijkt dat alle partijen in meer of mindere mate invloed op de koopbeslissing uitoefenen ('sturen') of dit proberen. Om te kunnen sturen zijn informatiesystemen en flexibiliteit erg belangrijk. Bij het richten van het aanbod op de vraag wordt een veelheid aan managementinstrumenten gebruikt. Deze hebben betrekking op bestaande producten (tracing en tracking, kwaliteitsborging, certificering en keurmerken), maar ook op het ontwikkelen en vermarkten van nieuwe producten. De prijsvorming is belangrijk vanwege de sturende werking van de hoogte van de prijs in relatie tot de klantwaarde van het product. Daarnaast is verdeling van winst- en verlies binnen de keten van belang. Bestaande wet- en regelgeving die van invloed is op de vraagsturing heeft betrekking op de kwaliteit (voedselveiligheid) van de producten, de traceerbaarheid en de etikettering.

In de literatuurstudie naar transparantie is aandacht besteed aan de drijvende krachten van de behoefte aan transparantie. De belangrijkste drijvende krachten zijn de trend naar massa-individualisatie (waarbij het consumentengedrag individualiseert en niet meer zozeer afhangt van de sociaal-economische groep waartoe men behoort, maar vooral afhankelijk is van het moment, het type aankoop, de beschikbare tijd enzovoort) en voedselschandalen van de laatste jaren (bijvoorbeeld rond dioxine, MPA en BSE). Ook de trend naar concentratie in de agrofoodketen speelt hierbij een rol. Ook op het gebied van transparantie is er sprake van wet- en regelgeving. Deze heeft betrekking op (herkomst)certificering, traceerbaarheid etikettering en Europese keurmerken als BOB, BGA en GTS. Ten slotte is er de discussie over MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) en een mogelijke wet openbaarheid ketens, waar een aantal maatschappelijke organisaties voor pleiten.

Uit de literatuurstudie blijkt dat er nog een aantal kennisleemtes zijn. Deze hebben betrekking op:

- de toenemende betekenis van 'momentconsumptie';
- de relatie tussen maatschappelijk verantwoord consumeren en 'impulsaankopen';
- de invloed van de wensen en behoeften van consumenten op het gebied van dierwelzijn, milieu en voedselveiligheid op de wijze van samenwerking in de keten en op de door consumenten gewenste informatie hierover (onderwerpen en indicatoren);
- het gebrek aan inzicht in de mate waarin bestaande instrumenten, met betrekking tot milieu, dierwelzijn, voedselveiligheid en dergelijke worden toegepast en wat de redenen voor een eventuele onderbenutting zijn;
- de rol van detailhandel en grootverbruikers inzake aangeboden assortimenten en de prijsstelling;
- de invloed van de verschillende instrumenten en het gedrag van ketenpartijen gericht op versterking van het vertrouwen in ketens;
- inzicht in de gevolgen voor agrarische bedrijven van de invoering van HACCP-systemen en in de gevolgen van de mogelijke invoering van een Wet openbaarheid ketens (WOK).

Uit fase 2 is geconcludeerd dat op een flink aantal deelterreinen van vraagsturing en transparantie nog kennisleemtes bestaan. Om antwoord te kunnen geven op de door LNV geformuleerde beleidsvraag was met name aanvullende kennis nodig over het keuzeprocess bij consumenten en de rol van detailhandel en grootverbruikers daarbij. Deze laatste hebben middels hun assortimentbeleid immers veel invloed op de keuzemogelijkheden van consumenten.

In de derde en laatste fase van het onderzoek is aandacht besteed aan de wijze waarop de wensen van consumenten worden terugvertaald naar andere partijen in de keten en met name de rol die detaillisten en grootverbruikers daarbij spelen. Begonnen is met een verkenning van de literatuur over het consumentenkeuzeprocess. In dit proces worden de volgende stappen onderscheiden:

- probleemherkenning;
- informatie zoeken;
- evalueren van alternatieven;
- aankoopbeslissing;
- evaluatie na de koop.

Verder bleek uit de literatuurverkenning dat in het inkoopgedrag van detaillisten en grootverbruikers zaken als imago en beoogde klantenkring, vertaald in een winkelformule een grote rol spelen bij de keuze van de aan te bieden producten. Door na te gaan hoe detaillisten en grootverbruikers vers vlees inkopen zijn bovenstaande theoretische inzichten verdiept en aangevuld.

Uit de resultaten van deze fase kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- het uitgebreide koopmodel waarin alle vijf te onderscheiden stappen worden doorlopen wordt voor 'vers vlees' zelden toegepast. De consument koopt deze producten vaak op basis van routine of als impulsaankoop (op basis van het in de winkel aangetroffen aantrekkelijke aanbod). Bij dit type aankopen speelt het vertrouwen in de leverancier, winkelimago en een in de tijd constante product kwaliteit een belangrijke rol;
- gezien het vaak routinematige koopproces ligt bij 'vers vlees' de nadruk bij promotie vooral op acties en point of sale reclame. Promotie heeft maar een tijdelijk effect als de kwaliteit van het product niet aan de verwachtingen beantwoordt. Dan zullen herhalingsaankopen uitblijven;
- de inkopers van de detaillisten (grootwinkelbedrijven en slaggers) leggen de nadruk op het handhaven van het winkelimago, een constante vleeskwaliteit en de prijs. Nieuwe producten moeten daarbij passen. De inkoopprijs, vermeerderd met de gewenste/noodzakelijke marge moet een bij het winkelimago passende verkoopprijs opleveren. Ze brengen zo de consumentenvraag van hun klanten/doelgroep in de keten;
- de vanwege efficiency-overwegingen (vermindering van de transactiekosten) centrale inkoop bij grootwinkelbedrijven en supermarktorganisaties loopt vaak via geselecteerde leveranciers naar diverse grossiers of verpakkingsbedrijven en vervolgens naar de aangesloten winkels. Grootverbruikers kopen vrijwel uitsluitend centraal in bij vooraf geselecteerde leveranciers;
- slaggers en zelfstandige filiaalhouders kopen relatief meer in bij niet vooraf geselecteerde leveranciers en letten vooral op prijs en kwaliteit (kleur). Ze kunnen daarom sneller inspelen op specifieke marktsituaties;
- de detailhandel beschouwt zich niet als een doorgeefluik van de wensen van alle consumenten. Ze richt zich vooral op haar eigen doelgroep. Ook daarvan worden uitsluitend wensen van voldoende grote groepen meegenomen om het commercieel interessant te maken. De omzet per strekkende meter schapruimte staat centraal;
- de opname van nieuwe producten gebeurt slechts als ze passen bij het imago van de winkel. In het algemeen nemen detaillisten een afwachtende houding aan als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe producten, soms is er sprake van partnerships met fabrikanten voor de ontwikkeling van nieuwe producten. Een aantal slaggers probeert via het aanbieden van nieuwe 'eigen' producten zich te onderscheiden in de markt;
- de aankoopfactor dierenwelzijn is zowel voor inkopers als voor de consument van weinig belang. Bij inkopers draait het om prijs, veiligheid, smaak en fysieke eigenschappen en bij consumenten om prijs en smaak;
- producten dienen in de ogen van de consument voldoende onderscheidend te zijn als men ze voor een meerprijs wil verkopen. Dit beperkt het aantal in het assortiment op te nemen varianten, bijvoorbeeld op basis van het houderijsysteem, tot twee of drie.

Op de vraag 'Wat kan de overheid onder bepaalde randvoorwaarden overlaten aan de markt en wat moet ze zelf ter hand nemen?' levert het totale onderzoek de volgende antwoorden:

- het koopproces van de consument is vooral een routinematig proces, waarbij de promoties vooral plaats hebben via point of sale reclames en acties. Via gerichte acties met een voorlichtend karakter kan geprobeerd worden de routine van consumenten te veranderen en te richten op bijvoorbeeld duurzamere producten. Dit vraagt naast veel tijd een nauwe samenwerking met maatschappelijke groepen die eveneens een duurzamer consumptiepatroon nastreven;
- een alternatief is met detailhandelaren afspraken te maken om het minimumniveau van duurzaamheid van alle aangeboden producten te verbeteren en/of het aanbod van meer duurzame producten te vergroten. Omdat het prijsniveau van de producten een belangrijke rol speelt in de voortdurende strijd om het marktaandeel is het noodzakelijk dat vrijwel alle winkelketens hierbij betrokken zijn. Nieuwe marktpartijen die niet gebonden zijn aan de gemaakte afspraken, kunnen echter het doorgaans relatief hoge prijspeil van meer duurzaam geproduceerde producten benutten om via lage prijsconcurrentie tot de Nederlandse markt toe te treden;
- een derde mogelijkheid is via wet en regelgeving het minimumniveau van duurzaamheid van de productie te verhogen. Deze wet- en regelgeving kan alleen betrekking hebben op binnenlands geproduceerde producten of op EU-producten. De toenemende marktliberalisatie leidt in zo'n situatie waarschijnlijk tot importen uit andere landen met minder strenge eisen die door een lagere prijs de binnenlandse producten van de markt zullen verdringen. Ook zijn er mogelijk negatieve invloeden op de Nederlandse concurrentiepositie op buitenlandse markten;
- ook een combinatie van bovengenoemde maatregelen is mogelijk. Verder kan een tijdsvolgorde worden toegepast. Zo is het denkbaar dat werken via de maatschappelijke normstelling uitmondt in een convenant met detaillisten over verhoging van het niveau van duurzaamheid van de aangeboden producten.

Ten slotte moet worden opgemerkt dat via afspraken met detailhandelaren of door de inzet van wet- en regelgeving in principe de ruimte voor vraagsturing wordt ingeperkt.



# Summary

## Demand-driven chains

This summarising and concluding report presents the results of the study into 'demand-driven chains', commissioned by the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality. The research was carried out by Wageningen UR, by researchers at LEI, Agrotechnology & Food Innovations and Animal Science Group within the context of the 'market and entrepreneurship' research programme.

The research focused on the following question: Which conditions must the government set in order to allow the market to function effectively and to allow consumers to take their social responsibility?

This central question is elaborated in three phases, with consultations with the supervisory committee after each phase, regarding the way forward. A broad exploration of the literature on chains was carried out in the first phase. This resulted in an overview of current knowledge and the emphases within that knowledge. In the second phase, the literature in the field of demand pull and transparency was looked at in greater depth. In addition to an overview of current knowledge in these fields, an overview of gaps in that knowledge was also produced. In the third and final phase, the research looked at the question of whether the consumers' food purchasers (retailers and bulk consumers) buy in accordance with the consumers' wishes. Alongside a theoretical approach on the basis of literature, new knowledge was generated by looking at the situation in practice in the fresh meat sector.

The study of the existing literature (phase one) revealed that the emphasis within the chain research carried out - both in the Netherlands and in other countries - was placed on the 'chain organisation' and 'chain management' fields of expertise. Much less research has been done into 'chain marketing' and '(agro) logistics'. Within the 'chain organisation' field of expertise, the emphasis was placed on the chain organisation itself, on chain formation and on chain performance. The emphasis of 'chain management' was placed on chain overview and chain information systems. Much of the more economical research into 'chain marketing' was aimed at the translation of the wishes of the market into products, while for 'logistics' the emphasis lay on logistical control systems. Moreover, most studies were fairly general in their character and did not concentrate on particular product groups or products.

The conclusions were that:

- the emphasis of the research projects lay on chain organisation and chain management (together: 80%), and that this took place within a limited number of sectors; most of the studies were of a general character and focused on agribusiness or the total foodstuffs sector (together: over 60%);
- a large proportion of the projects and publications also covered topics that are important for demand pull by consumers, such as transparency, the redesign of chains and the role of the consumer in steering production;
- a fair amount is already known about demand pull. Relatively little research was found regarding the role of consumers in demand pull. A limited number of studies related to the market-product translation, Efficient Consumer Response and demand prognosis models.

The second phase of the research took a closer look at the aspects relevant to demand pull and transparency. Table 1 provides an overview of the aspects included in this.

*Table 1 Relevant topics and subjects for demand pull and transparency*

Demand pull	Transparency
Who influences demand?	What are drivers?
- Role of the consumer	- Demand from the market
- Role of the retailers	- Government
- Role of the government	- Competitors
- Role of the NGOs	
- Role of the producers	
How do they influence demand?	Legislation and rules:
- Design, layout and realisation of influence ('steering') and related transparent information provision.	- certification (of origin)
- Flexibility	- brands and quality marks
	- demand for/trend towards law on public nature of chains
Which tools are used in this respect?	
- Role of market information systems	
- Role of quality systems, safety systems	
- Demand predictions (prognosis studies)	
- Needs analysis	
- Consumer perception analysis	
- Purchasing process	
Price making in chains	
- Price steering	
- Portioning of profit and loss	
Legislation and rules	
- Quality aspects	
- Information	
- Demand pull by the government	

The first matter to be looked into was which purchasing models were presented in the literature for purchases by consumers and by enterprises. These models on decision processes in the chain served as a backdrop against which the other results were placed.

The literature on demand pull revealed that all parties exercise influence over the purchasing decision to a greater or lesser extent ('steering'), or try to. Information systems and flexibility are very important in order to be able to 'steer.' A multitude of management instruments are used when tailoring the supply to the demand. These instruments relate to existing products (tracing and tracking, quality assurance, certification and quality marks), as well as the development and marketing of new products. Price making is important due to the steering effect of the price level in relation to the customer value of the product. In addition, the portioning of profit and loss within the chain is also important. Existing legislation and rules that influence the demand pull relate to the quality (food safety) of the products, the traceability and the labelling.

During the literature study into transparency, attention was paid to the driving forces of the need for transparency. The most important driving forces are the trend towards mass individualisation (whereby consumer behaviour becomes more individualistic and is no longer as dependent on the social-economic group to which a person belongs, but instead



dependent on the moment, the type of purchase, the available time etc.) and the food scares of recent years (concerning dioxins, MPA and BSE, for example). The trend towards concentration within the agrofood chain also plays a role in this. There are also rules and legislation in the area of transparency. These relate to certification (of origin), traceability, labelling and European quality marks like BOB, BGA and GTS. Lastly, there is the debate on Corporate Social Responsibility (CSR) and a possible law on the public nature of chains, called for by a number of civil-society organisations.

The literature study revealed a number of knowledge gaps. These relate to:

- the increasing significance of 'moment consumption';
- the relationship between socially responsible consumption and 'impulse buying';
- the influence of the wishes and needs of consumers in the fields of animal welfare, the environment and food safety in the manner of cooperation in the chain and on the information on these desired by the consumers (subjects and indicators);
- the lack of insight into the extent to which existing instruments relating to the environment, animal welfare, food safety and such like are applied, and the reasons for any wastage or underuse;
- the role of retailers and bulk consumers relating to the ranges on offer and the price fixing;
- the influence of the various instruments and the behaviour of chain parties aimed at reinforcing trust in the chains.

Insight into the consequences for farms of the introduction of HACCP systems and into the consequences of the potential introduction of a law on the public nature of chains.

The conclusions from phase two were that there were still knowledge gaps in a large number of sub-fields of demand pull and transparency. To be able to answer the policy question formulated by the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality, additional knowledge was particularly necessary regarding the decision-making process of consumers and the role of retailers and bulk consumers in this. After all, the latter group exercises a lot of influence on the options available to consumers by means of their range policy.

The third and final phase of the research devoted attention to the manner in which the wishes of consumers are translated back to other parties in the chain and particularly the role played by retailers and bulk consumers in this respect. This began with an exploration of the literature on the consumer choice process. This process can be broken down into the following steps:

- problem recognition;
- search for information;
- evaluation of alternatives;
- purchasing decision;
- evaluation following purchase.

The literature exploration also revealed that, with respect to the purchasing behaviour of retailers and bulk consumers, matters like image and the intended customers - translated into a shop formula - play a major role in the choice of the products to be offered. By ascertaining how retailers and bulk consumers purchase fresh meat, additional and more detailed information is provided regarding the above theoretical insights.

The results of this phase led to the following conclusions being drawn:

- the comprehensive purchasing model in which all five distinguishable steps are followed is seldom applied to 'fresh meat'. The consumer often buys these products on the basis of routine or as an impulse purchase (on the basis of the appealing range found in the shop). For this type of purchase, an important role is played by the trust in the supplier, the shop image and a constant level of product quality over time;
- in view of the often routine purchasing process, the emphasis for 'fresh meat' promotion lies chiefly on special offers and point of sale advertising. Promotion only has a temporary effect if the quality of the product does not satisfy expectations, thus ruling out repeat purchases;
- the purchasers of the retailers (chain stores and butchers) place the emphasis on maintaining the shop image, a constant level of meat quality and the price. New products must fit in with this. The purchasing price, added to the desired/necessary margin, must result in a retail price in keeping with the shop image. In this way, they incorporate the demand of the customers/target group into the chain;
- the centralised purchasing in chain stores and supermarket chains - arising from efficiency considerations (reduction of the transaction costs) - often takes place through selected suppliers to various wholesalers or packaging companies and then on to the affiliated shops. Bulk consumers buy almost exclusively in a centralised manner from selected suppliers;
- in relative terms, butchers and independent branch managers purchase more from non-preselected suppliers, and mainly take account of price and quality (colour). They are therefore able to respond to specific market situations more quickly;
- retailers do not consider themselves as middlemen passing on the wishes of all the consumers. They concentrate on their own target groups. Furthermore, only the wishes of sufficiently large groups within those target groups are considered to be of importance in commercial terms. The turnover per metre in length of shelf space occupies a central position;
- the inclusion of new products only takes place if those products are in keeping with the image of the shop. In general, retailers adopt a 'wait and see' attitude where the development of new products is concerned. Sometimes partnerships are entered into with manufacturers regarding the development of new products. A number of butchers try to distinguish themselves within the market by offering new 'unique' products;
- the purchase factor of animal welfare is of little importance for either purchasers or consumers. Purchasers are concerned with price, safety, taste and physical properties, while consumers are chiefly concerned with price and taste;
- products must be distinctive enough in the eyes of the consumer in order to sell at a higher price. This limits the number in the range of variants to be included (for example on the basis of the farming system) to two or three.

With regards to the question of what the government can leave to the market (under certain conditions) and what action it needs to take itself, the research as a whole provides the following answers:

- the purchasing process of the consumer is chiefly a routine process, whereby promotions generally take place through point of sale advertising and special offers. One can

attempt to change the consumer's routine by means of targeted offers with an educational character and to steer the consumer's routine towards more sustainable products, for example. As well as consuming a great deal of time, this also demands close cooperation with social groups that are also striving for a more sustainable consumption pattern;

- one alternative is to make agreements with retailers to improve the minimum level of sustainability of all products on offer and/or to increase the range of more sustainable products on offer. Since the price level of the products plays an important role in the continuous market share battle, it is necessary for all shop chains to be involved in this. However, new market parties that are not bound by the agreements made can make use of the generally relatively high price level of more sustainably produced goods to enter the Dutch market via low price competition;
- a third possibility is to increase the minimum level of sustainability of production by means of rules and legislation. Such rules and legislation can only relate to domestically produced products or to EU products. In such a situation, the increasing liberalisation of the market will probably result in imports from other countries where the requirements are less strict; these imports will then push the domestic products out of the market due to their lower price. There are also potential negative influences on Dutch competitiveness in foreign markets;
- a combination of the abovementioned measures is also possible. A chronological order can also be applied. It is therefore conceivable that working through the social norms could result in a covenant with retailers regarding raising the level of sustainability of the products offered.

Lastly, the comment should be made that - in principle - the scope for demand pull is restricted through agreements with retailers or through the deployment of rules and legislation.



# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De functie van voedingsmiddelenketens transformeert gaandeweg van voedselvoorziening naar het bieden van keuzemogelijkheden in voedselaanbod. De Commissie Wijffels beveelt in zijn rapport aan om deze omslag te versnellen. Uitgangspunt bij deze verandering is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van individuele marktpartijen. Het bieden van keuzemogelijkheden vraagt samenwerking (partnership), transparantie en vertrouwen binnen de keten.

De consument die een bewuste keuze wil maken vraagt transparantie van het aanbod in alle van belang zijnde elementen (zoals milieu, voedselveiligheid en dierenwelzijn). Om de gevraagde producten te kunnen aanbieden moeten marktsignalen op een goede wijze doorgegeven worden aan voorliggende schakels. Deze vorm van vraagsturing vereist een intensieve relatie tussen toeleveranciers, producenten en afnemers. Een voorwaarde voor samenwerking is vertrouwen. Dit vertrouwen vraagt onder andere transparante prijsvormingsystemen en uitbetaling op relevante kwaliteitsaspecten.

In deze context is voor de overheid een belangrijke vraag wat onder bepaalde randvoorwaarden aan de markt overgelaten kan worden en wat men zelf ter hand moet nemen. Met andere woorden, welke randvoorwaarden moet de overheid stellen om de markt goed te laten functioneren en consumenten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te laten nemen?

## 1.2 Aanpak

Om bovenstaande vraag te beantwoorden, is in het kader van het project 'Vraaggestuurde Ketens', de afgelopen twee jaar in drie fasen getracht inzicht te krijgen in de beschikbare en ontbrekende kennis met betrekking tot ketenvraagstukken en in het bijzonder vraagsturing binnen ketens.

Om dit doel te bereiken is in fase 1 een *quick scan* overzicht gemaakt van alle uitvoerende en nog lopende ketenprojecten in Nederland, andere OECD-landen en internationale organen als EU, wereldbank en OECD. Daarbij is gebruikgemaakt van verschillende lopende en afgeronde onderzoeksprogramma's, zowel binnen LNV als daarbuiten, evenals van het werk van op ketenproblemen gespecialiseerde faculteiten en onderzoeksinstituten. Van de relevante projecten is titel, doel en sector waarop de studie betrekking had en het belangrijkste resultaat vastgelegd. Tevens zijn de projecten gecategoriseerd naar aandachtsgebied conform de bij Stichting Agro Ketenkennis (AKK) daarvoor gebruikelijke indeling.

Met behulp van het tijdens de *quick scan* gemaakte overzicht is samen met de opdrachtgever een aantal voor vraaggestuurde ketens bijzonder relevante onderwerpen rond vraagsturing en transparantie (wie stuurt, hoe stuurt men, welke hulpmiddelen gebruikt men,

wet- en regelgeving, prijsvorming en transparantie) gekozen die in fase twee verder zijn uitgediept qua gebruikte concepten en resultaten. Ook relevante tijdschriftartikelen over de gekozen onderdelen van het ketenonderzoek zijn hierbij meegenomen. Het onderzoek concentreerde zich in fase 2 met name op relevante algemene concepten en witte vlekken in de benodigde kennis.

Vervolgens is na afronding van deze verdiepende literatuurstudie in overleg met de opdrachtgever bepaald dat de laatste fase (fase 3) van het project zich richt op de vraag of inkopers (grootverbruikers en detaillisten) van voedingsmiddelen in het algemeen en van vleesproducten in het bijzonder, inkopen conform de wensen van de consument en op welke wijze deze inkopers consumentenwensen doorvertalen naar de rest van de ketenpartijen. Kortom, is er daadwerkelijk sprake van wisselwerking tussen consumenten en de keten in de wijze van doorvertaling van marktsignalen en consumentenwensen? Naast een algemene inventarisatie van deze problematiek is in deze fase aan de hand van de case 'vers vlees' diepgang in de analyse aangebracht.

Door de gefaseerde uitvoering van het totale project en de daarmee samenhangende go/no go beslissingen, evenals de uitbraak van de vogelpest crisis in 2003 is de uitvoering ernstig vertraagd. Door hun werkzaamheden tijdens de bestrijding van de crisis waren de vertegenwoordigers van de opdrachtgevers niet altijd in staat snel de nodige voor de voortgang belangrijke beslissingen te nemen.

### **1.3 Definities**

Als definitie voor het begrip 'keten' wordt in dit rapport de ketenbeschrijving vanuit ketenmarketing perspectief gebruikt afkomstig uit het Strategisch onderzoeksprogramma ketenmarketing (SOP) van (AKK). Deze luidt als volgt:

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

Zoals hieruit blijkt hoeft het resultaat van een actor (schakel) in de keten niet te eindigen bij de finale consument; maar kan deze ook dienen als input voor de volgende actor binnen de keten.

Het begrip 'sturing' wordt in het woordenboek onder andere omschreven als 'op de gewenste manier laten werken'. In het geval van vraaggestuurde ketens gaat het dus om het op de gewenste manier laten werken van een keten van partijen die gezamenlijk voorzien in de behoeften van de eindafnemers.

'Vraagsturing wordt hierbij gezien als het proces waarbij de afnemer de wens voor een product of dienst steeds nadrukkelijker en met betere kennis van de mogelijkheden individueel kan articuleren en vormgeven, met de verwachting dat de productie- en distributieketen daarin in toenemende mate snel, flexibel, adequaat en als eenheid in haar informatieverstopping en product- en dienstvorming voorziet.'

## **1.4 Opbouw van het rapport**

In dit rapport is in het kort verslag gedaan van het totale project 'Vraaggestuurde Ketens'. Achtereenvolgens zijn in de hoofdstukken 2, 3 en 4 de resultaten van de drie verschillende fasen van het project beschreven. In hoofdstuk 2 is ingegaan op de belangrijkste resultaten uit de quick scan (fase 1). In hoofdstuk 3 komen de belangrijkste resultaten van de tweede fase, de literatuurstudie naar vraagsturing en transparantie aan de orde. Ten slotte is in hoofdstuk 4 ingegaan op de verkennende studie naar de wijze waarop consumentenwensen doorvertaald worden naar ketenpartners (fase 3).

## 2. Quick scan ketenliteratuur

### 2.1 Inleiding

De reden voor het uitvoeren van een *Quick Scan* aan het begin van het totale project 'Vraaggestuurde Ketens' was de indruk dat een groot deel van de kennis die noodzakelijk is voor het beantwoorden van de vraag 'Aan welke randvoorwaarden moet zijn voldaan om middels marktwerking consumenten in staat te stellen hun maatschappelijk verantwoordelijkheid te nemen?' reeds in meer of mindere mate beschikbaar is. Daarom is in fase 1 gestart met een uitgebreide verkenning van de beschikbare literatuur.

### 2.2 Resultaten quick scan

In de quick scan wordt een overzicht gegeven van alle uitgevoerde en nog lopende ketenprojecten waarover is gepubliceerd in Nederland en andere OECD-landen en internationale organen zoals EU, Wereldbank en OECD. Van de relevante projecten zijn onder meer auteur, titel, jaar van publicatie, bron, sector, uitvoerende organisaties, opdrachtgever, AKK-doel, sector, AKK-indeling, doel van het project, en belangrijkste resultaten in een databestand vastgelegd. Het volledig overzicht van de quick scan is op aanvraag beschikbaar voor belangstellenden.

Bij de classificatie van de geïnventariseerde onderzoeken zijn twee dimensies onderscheiden: het ketengebied<sup>1</sup> waarop het onderzoek betrekking heeft en de sector waarin het onderzoek is uitgevoerd. In tabel 2.1 staat weergegeven hoeveel onderzoeken er in een bepaald ketenkennisgebied zijn of worden uitgevoerd en op welke sector deze betrekking hebben.

Op basis van de gegevens in tabel 2.1 en de resultaten van de quick scan in het algemeen kan het volgende waargenomen en geconcludeerd worden:

1. De helft van de geïnventariseerde onderzoeken (175) heeft betrekking op het ketenkennisgebied 'ketenstrategie en ketenorganisatie'. Van de geïnventariseerde onderzoeken heeft vervolgens 30% betrekking op het deelgebied 'Ketenorganisatie'. Tevens heeft 30% betrekking op het ketenkennisgebied 'ketenmanagement' terwijl de resterende onderzoeken gelijkmatig zijn verdeeld over ketenkennisgebied 3 en 4 (Ketenmarketing en Agro-logistiek).

Het tot circa begin 2003 uitgevoerde ketenonderzoek richt zich vooral op het gebied van ketenstrategie en ketenorganisatie. Beheersing en besturing van een reeds bestaande keten is een tweede belangrijk aandachtsgebied. Aan ketenmarketing en (agro) logistiek is minder aandacht besteed.

---

<sup>1</sup> In bijlage 1 zijn de onderscheiden ketengebieden nader omschreven.



Tabel 2.1 Overzicht van onderzoeken en projecten op het gebied van ketens

Ketengebied	Sector								
	Agribusiness	Algemeen	Dierlijke sectoren - Vlees/Eieren	Dierlijke sectoren - Zuivel	Plantaardige sectoren - Akkerbouw	Plantaardige sectoren - Tuinbouw - Voeding	Plantaardige sectoren - Tuinbouw - Sierteelt	Voeding	Grand Total
1) Ketenstrategie & organisatie	2		3	1		3		2	11
1,1 Beschrijving agribusiness systemen	3								3
1,2 Beschrijving productstromen (macro)	2	2	4			1			9
1,3 Beschrijving van ketens (micro)	6		7	2		2	1	3	21
1,4 Ketendiagnostiek/Ketenperformace	2	6	6			6	2	5	27
1,5 Concurrentiekracht van ketens	2	4						5	11
1,6 Innovatiekracht van ketens		3	1			2		1	7
1,7 Ketenorganisatie	9	20	7	2	1	6	1	7	53
1,8 Ketenvorming	2	6	3	1		8	1	12	33
2) Ketenmanagement	1	4	5			2		1	13
2,1 Management tools (besturing)	3	8	2			3		4	20
2,2 KIS (Keteninformatiesystemen)	3	13	5		1	3	5	5	35
2,3 Resource sharing		1							1
2,4 Ketenzorg (integral chain care)	4	5	5	3	1	6		13	37
2,5 Financieel ketenmanagement	1		2			1		1	5
2,6 Risk management		3		2				4	9
3) Ketenmarketing	3	1	2	1					7
3,1 Prognose modellen	1		1		1	1			4
3,2 Micromarketing methoden/nieuwe media		2						2	4
3,3 Vertaalslag markt - product/proces			4		1	2		6	13
3,4 Marktinformatievoorziening door de keten	1	1	1				1	5	9
3,7 Distributiekkanalen	1	1				1			3
4) Agrologistiek	1					2	1		4
4,1 Logistieke besturingssystemen		4				3		5	12
4,2 ECR Supply Chain Management	2	1	1	1				2	7
4,4 Agrologistiek en informatietechnologie	1						1	1	3
4,6 Agrologistiek en fysieke infrastructuur		1					1		2
Geen		1		1				1	3
Grand Total	50	87	59	14	5	52	14	85	366

2. Binnen het ketenkennisgebied ketenorganisatie heeft de meeste nadruk gelegen op de deelgebieden ketenvorming, ketenorganisatie, beschrijving van ketens en het achterhalen van de prestaties van ketens middels het diagnosticeren en monitoren van de performance binnen de keten.
3. Binnen het ketenkennisgebied ketenmanagement heeft in het onderzoek de nadruk vooral gelegen op ketenzorg (integral chain care) en keteninformatiesystemen. Daarnaast is aandacht besteed aan de management tools die gebruikt worden bij de besturing van de keten.
4. In de publicaties en onderzoeken op het gebied van ketenmarketing is relatief veel aandacht besteed aan de vertaalslag van markt naar product en proces. Belangrijk aandachtspunt hierbij was de marktinformatievoorziening door de keten.
5. Logistieke besturingssystemen staan veelvuldig centraal in projecten met betrekking tot agrologistiek. Daarnaast is bij dat thema met name ook onderzoek gedaan naar ECR/supply chain management. Dit onderwerp is in feite een nadere specificatie van logistieke besturingssystemen is.

#### *Aandacht voor specifieke sectoren*

6. Uit tabel 2.1 blijkt verder dat de onderzoeken betrekking hadden op een beperkt aantal sectoren. Het is niet verbazingwekkend dat de sector 'algemeen' hierbij de eerste plaats inneemt. Binnen deze sector zijn die onderzoeken opgenomen die zich niet richten op de voortbrenging van een specifiek (sector)product; maar waar gezocht wordt naar generieke kennis die zowel buiten als binnen de agrarische sector toepasbaar is. Voorbeelden hierbij zijn onderzoeken naar de factoren die alliantievorming beïnvloeden, inventarisatie van de mogelijkheden om opgedane ketenkennis en ervaring te verspreiden naar andere sectoren of het definiëren van logistieke of organisatorische concepten die toegepast kunnen worden in allerlei ketens.
7. Op vrijwel gelijke hoogte met het 'algemeen' onderzoek staat onderzoek binnen de voedingsmiddelen sector. Dit wordt verklaard door het grote maatschappelijke belang van de productie en levering van voeding en voedingsmiddelen. Het onderzoek met een algemeen of voedingssector breed karakter omvat bijna de helft van het aantal geïnterviewde onderzoeken.
8. Op de derde plaats staat onderzoek binnen de dierlijke sector en dan met name de productie, verwerking en distributie van vlees en eieren. Ongeveer 16% van de onderzoeken had daarop betrekking. De plantaardige sector mag in een vergelijkbare belangstelling verheugen. Ruim 14% van alle onderzoeken zich had betrekking op deze sector.
9. De laatste sector waarin een groot aantal onderzoeken hebben plaatsgevonden is de 'agribusiness'. De onderzoeken in deze sector vertonen deels overeenkomsten met de 'algemene' onderzoeken, met dit verschil dat ze zich specifiek richten op toepassingen binnen de agrarische keten.
10. Binnen de plantaardige sector zijn naar verhouding weinig onderzoeken uitgevoerd in de akkerbouw en de sierteelt. Slechts 1% had betrekking op de akkerbouw en maar 4% op de sierteelt. Tevens is er verhoudingsgewijs weinig onderzoek gedaan naar zuivel (ook 4%).

## 2.3 Vraagsturing

Een aantal van de geïnventariseerde onderzoeken en publicaties is niet direct relevant voor het onderwerp van deze studie. Wel van belang zijn onderzoek en publicaties over de rol van de consument in de sturing van de productie, de transparantie in ketens en de voor het realiseren van vraagsturing soms noodzakelijk herontwerpen van ketens.

Literatuur over transparantie vinden we met name in bronnen behorend tot de volgende onderwerpen: ketenvorming, kwaliteitsborging, keteninformatiesystemen en ketenmanagementtools. In totaal betreft dit ongeveer een derde van alle bestudeerde projecten en publicatie.

Over de rol van de consument in vraagsturing zijn naar verhouding minder beschikbare onderzoeken en projecten gevonden (circa 25). Relevant hiervoor zijn de studies naar de verplaatsing van markt naar product, ECR en prognosemodellen.

Ten aanzien van het herontwerpen van de keten in het kader van duurzaamheid, nieuwe logistieke concepten en dergelijke zijn studies over concurrentiekracht, ketenorganisatie, integral chain care, logistieke besturingssystemen en agrologistiek en informatietechnologie relevant. Over deze onderwerpen zijn in totaal 120 projecten en publicaties bekeken.

## 2.4 Conclusies

Samenvattend kan gesteld worden dat de nadruk in de onderzoeken heeft gelegen op ketenorganisatie en ketenmanagement (samen 80%) en dat dit binnen een beperkt aantal sectoren heeft plaatsgevonden, namelijk op algemeen gebied, binnen de sector agribusiness en naar voedingsmiddelen (samen ruim 60%).

Een flink deel van de projecten en publicaties ging ook over onderwerpen die voor vraagsturing door consumenten van belang kunnen zijn zoals transparantie, herontwerpen van de keten en de rol van de consument bij de sturing van de productie.

Deze quick scan van recente literatuur heeft duidelijk gemaakt dat er over vraagsturing door consumenten al flink wat bekend is. In de volgende fase van het onderzoek is nagegaan, wat er bekend is en waar nog witte vlekken in de bestaande kennis zitten. In het volgende hoofdstuk wordt hierop ingegaan.

### 3. Literatuurstudie vraagsturing en transparantie

#### 3.1 Inleiding

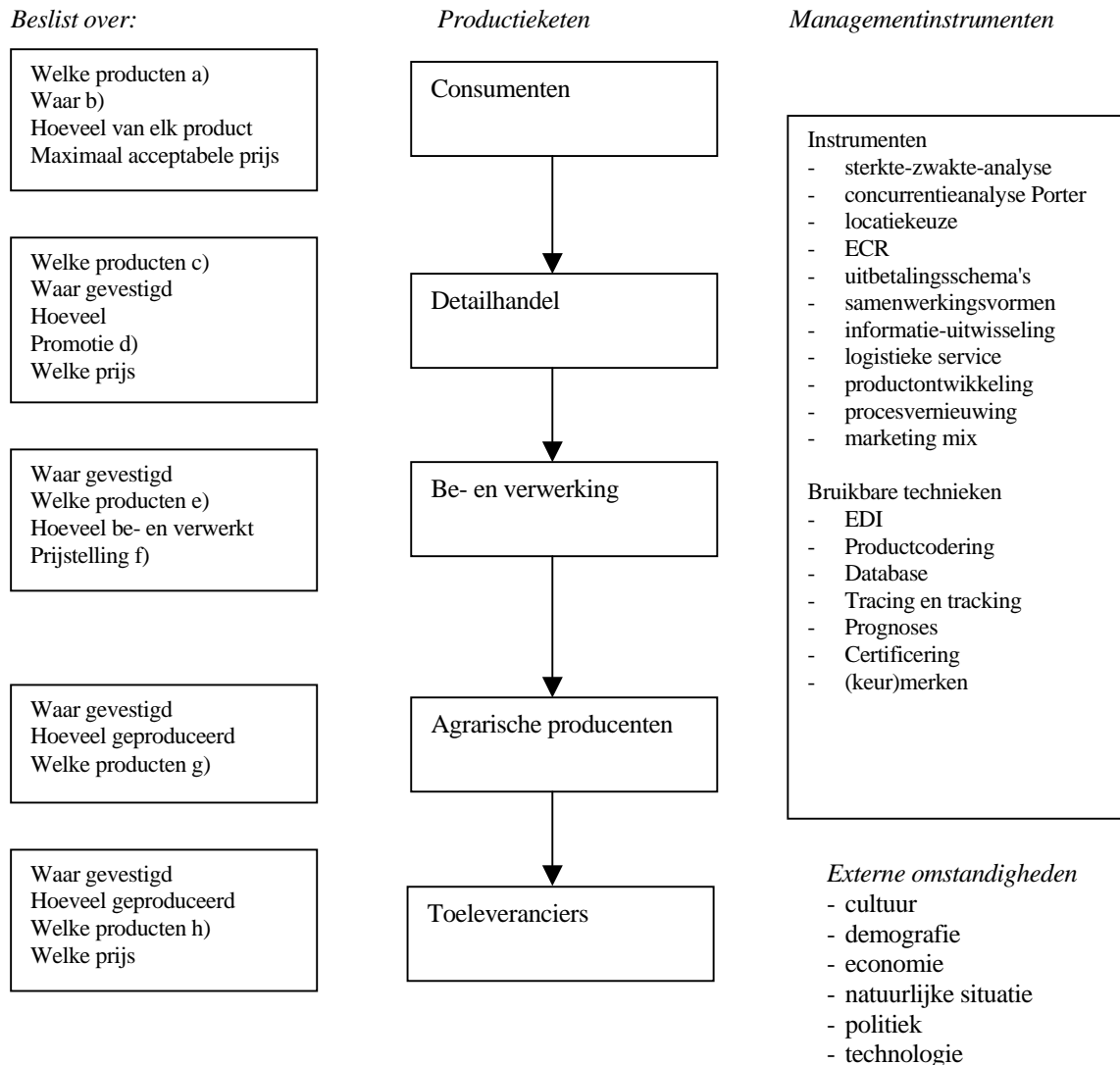
Op basis van de resultaten van de quick scan, is door de opdrachtgever een aantal voor vraaggestuurde ketens bijzonder relevante onderwerpen gekozen. Met als doel deze in fase 2 op basis van de bestaande literatuur qua gebruikte concepten en resultaten verder uit te diepen. Ook relevante tijdschriftartikelen zijn hierbij meegenomen. Het onderzoek in deze fase concentreerde zich met name op relevante algemene concepten en op de witte vlekken in de bestaande kennis. De van belang zijnde thema's en onderwerpen hadden betrekking op vraagsturing en transparantie en zijn in tabel 3.1 verder uitgewerkt.

Tabel 3.1 Door de opdrachtgever geselecteerde thema's en onderwerpen met betrekking tot vraagsturing en transparantie

<i>Vraagsturing</i>	<i>Transparantie</i>
<i>Wie stuurt?</i> - Rol van de consument - Rol van de detailhandel - Rol van de overheid - Rol van de NGO's - Rol van de producenten	<i>Wat zijn drivers?</i> - Vraag vanuit de markt - Overheid - Concurrenten
<i>Hoe stuurt hij of zij?</i> - Ontwerp, inrichting en realisatie van sturing en gerelateerde transparante informatievoorziening - Flexibiliteit	<i>Wet- en regelgeving</i> - (herkomst)certificering - (keur)merken - vraag om/tendens naar wet openbaarheid ketens
<i>Welke hulpmiddelen worden daarbij gebruikt?</i> - Rol van marktinformatiesystemen - Rol van kwaliteitssystemen, veiligheidssystemen - Vraagvoorspelling (prognose studies) - Behoeftanalyse - Consumentenperceptie analyse - Koopproces	
<i>Prijsvorming in ketens</i> - Prijssturing - Verdeling winst en verlies	
<i>Wet- en regelgeving</i> - Kwaliteitsaspecten - Informatie - Vraagsturing vanuit de overheid	

### 3.2 Conceptueel kader

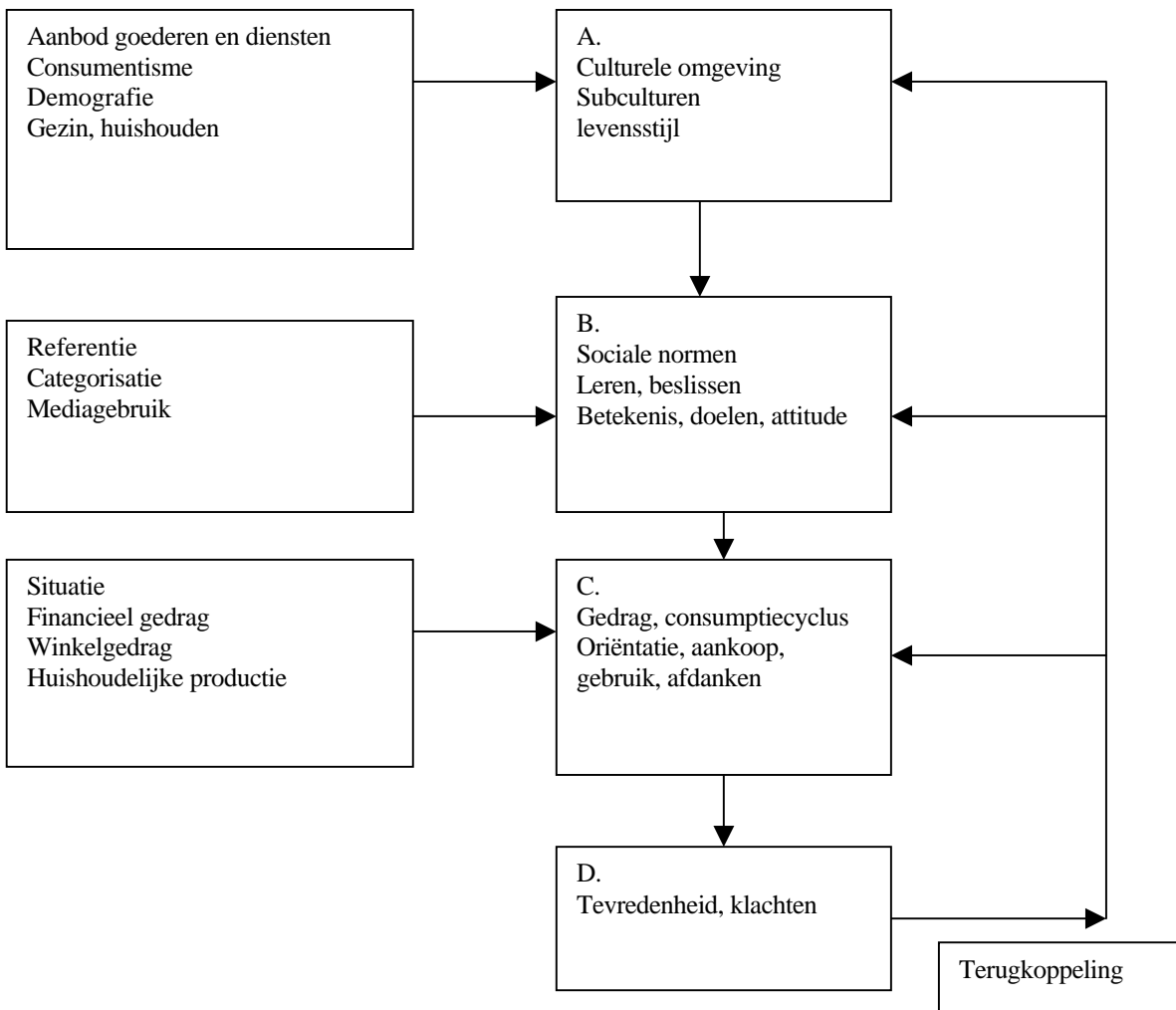
Bij vraaggestuurde ketens gaat het over keuzeprocessen in een keten. Een keten kent meerdere actoren, ieder met zijn of haar eigen verantwoordelijkheden, doelstellingen en instrumenten. Zo kiest de consument uit de winkel en het daarin aangeboden assortiment en beslist de detailhandel mede op grond van de verkopen over het door hem aangeboden assortiment.



*Figuur 3.1 Een productieketen, te nemen beslissingen en management instrumenten: een totaal overzicht*  
a) Productsoort en eventuele varianten/merken daarin; b) Restaurants, winkeltype en dergelijke, gebied; c) Assortiment, inclusief al dan niet laten maken en aanbieden van huismerken; d) Acties, reclame en dergelijke; e) Soort en kwaliteit, handelsmerken; f) Vooral bij verwerkte producten, bij bewerkte meer invloed totale aanbod en vraag op prijs; g) Soort en kwaliteit; h) Soort en kwaliteit, merken.

timent. De be- en verwerker kiest een bedrijfstak en welke producten hij be- en verwerkt. De agrarische producent kiest zijn productieplan en de toeleverancier kiest een branche en de producten die hij levert. In figuur 3.1 is schematisch een dergelijke keten met de belangrijke actoren daarin weergegeven. In de figuur is met pijlen aangegeven dat het noodzakelijk is voor de afstemming dat de koopbeslissing van de consument wordt doorgegeven c.q. doorvertaald naar een voorliggend niveau.

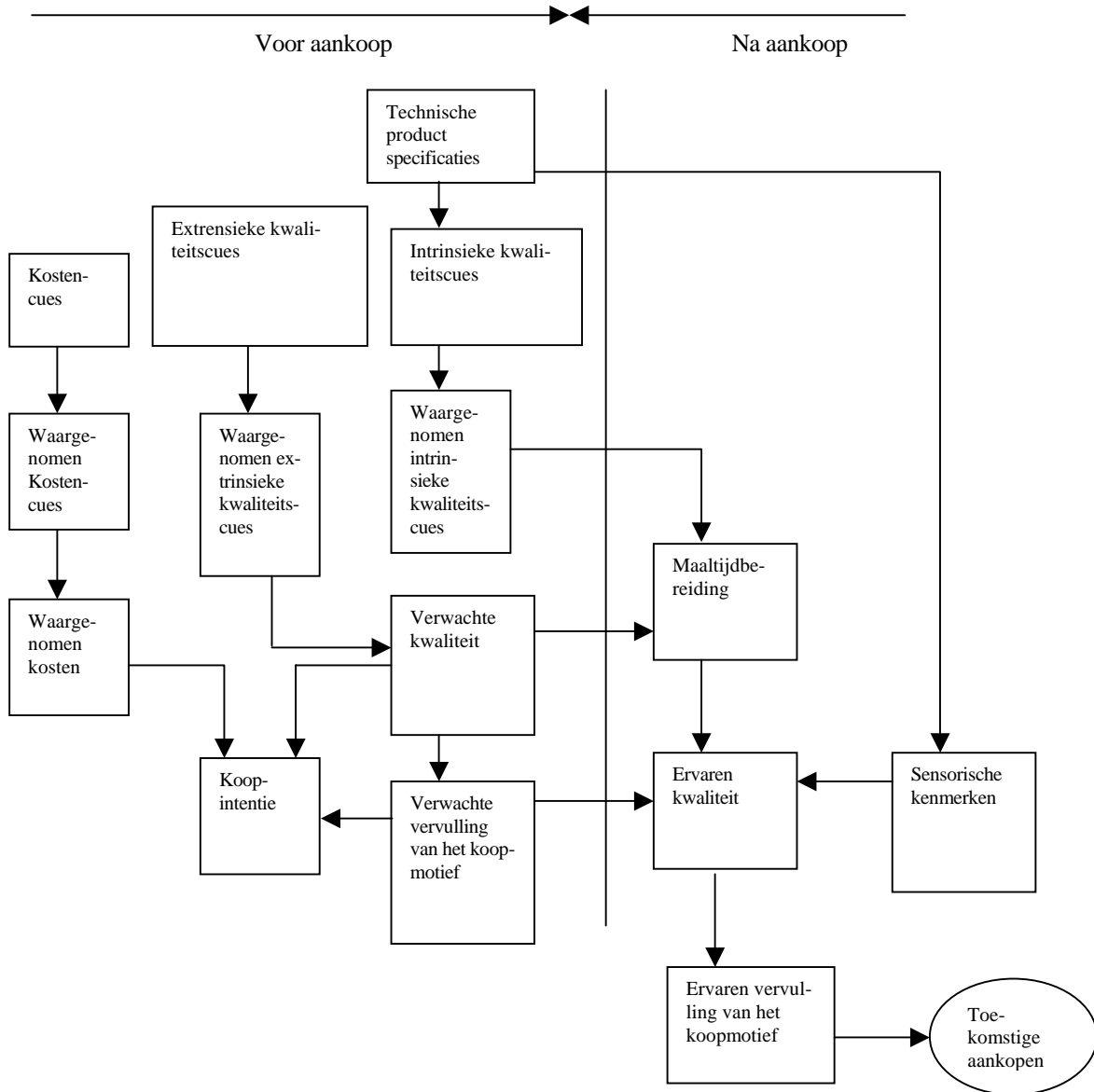
Elke actor baseert zijn beslissingen gegeven zijn doelstelling op de externe omstandigheden (op inkoop en verkoopmarkten) en op interne sterke en sterke punten (competenties, kennis, uitrusting). Voor de wijze waarop consumenten en bedrijven hun inkoopbeslissingen nemen zijn een aantal modellen beschikbaar.



*Figuur 3.2 Macromodel consumentengedrag*  
Bron: Antonides en Van Raaij (1979).

Een model voor consumentengedrag op macroniveau is dat van Antonides en Van Raaij (figuur 3.2). Daaruit blijkt dat er externe (aanbod, culturele omgeving, referentie, sociale normen) en interne invloeden (situatie en gedrag) zijn.

Op microniveau (individuele consument) schetst het totale kwaliteitsmodel voor levensmiddelen een goed beeld van de van invloed zijnde factoren (zie figuur 3.3).



Figuur 3.3 Totale voedse kwaliteitsmodel  
Bron: Grunert et al. (1996).

Links van de scheidslijn staan in het model de aspecten die voorafgaand aan de koop van belang zijn; rechts de zaken die nadat een product gekocht is van belang zijn.

Er kunnen diverse kwaliteitsaspecten (cases en cues) worden onderscheiden, namelijk:

- objectieve aspecten: product en proces (productiewijze) georiënteerd, inclusief kwaliteitscontrole;
- subjectieve aspecten: verbruikersgeoriënteerd.

Voor het inkopen door bedrijven is het 'buy grid'-model van toepassing. Daarin maakt men onderscheid naar zowel inkoopfasen als inkoop situaties.

Inkoopfasen	Inkoop situatie		
	nieuw	Gemodificeerde herhalingsaankoop	Directe herhalingsaankoop
Probleemherkenning en definiëring	X		
Bepalen eigenschappen en hoeveelheden	X		
Beschrijven eigenschappen en hoeveelheden	X	X	
Zoeken en aanduiden potentiële leveranciers	X	X	
Analyses van offertes	X	X	
Selectie van een leverancier	X	X	X
De inkoop zelf en de toegepaste procedures	X	X	X
Feed back en evaluatie	X	X	X

*Figuur 3.4 'Buy grid'-model*

De inkoopbeslissingen door bedrijven uit de toeleverende of verwerkende sfeer worden zeker als het gaat om technische uitrusting en complexe zaken niet genomen door een persoon maar door een team van meerdere personen.

Hoe worden de beslissingen op de verschillende niveaus daarbij op elkaar afgestemd? De theorie die ons hierbij kan helpen is de transactiekostentheorie van Williams. Deze theorie geeft inzicht in de omstandigheden waarbij bepaalde coördinatiemiddelen de voorkeur verdienen. Het spectrum van middelen loopt daarbij van de markt via vormen van contracten en samenwerking naar verticale integratie.

### 3.3 Resultaten vraagsturing

De antwoorden op de vragen die gepresenteerd zijn in tabel 3.1 vormen de resultaten van de uitgevoerde literatuurstudie tijdens fase 2. In deze paragraaf is voor het thema vraagsturing en per aspect (wie stuurt, hoe stuurt men, gebruikte hulpmiddelen en prijsvorming, wet- en regelgeving) een samenvatting gegeven van het antwoord.

*Wie stuurt?*

Vanouds zijn de voortbrengingsketens in de agribusiness productiegestuurd. In elke fase van de productie wordt gestreefd naar maximale efficiëntie, waarbij vooral de kosten bepalend



zijn. Om flexibel te kunnen reageren op trends in consumentengedrag zoals bijvoorbeeld massa-individualisatie, is ketenomkering noodzakelijk. Het productieproces is daarbij in alle schakels gericht op het responsief en tegen de laagste kosten voldoen aan de afnemersvraag. De afnemer moet de producten in de gewenste kwaliteit, op het goede moment en op de juiste plaats tegen acceptabele kosten kunnen kopen (AKK, 1998).

Kortom, de gehele voortbrenging in de agro(food)keten moet aansluiten bij de steeds toenemende beweeglijkheid van de consument. Deze noodzaak tot aansluiting op de wensen van consumenten geldt bijvoorbeeld ook voor het wegnemen van zorgen rond gezondheid en veiligheid van het consumeren van vlees, kip en vis. Alle betrokkenen zoals producent, overheid, NGO en detaillist hebben hierbij een rol te vervullen (Wade en Conley, 1999).

Binnen de veranderende omgeving is de rol van de overheid als (mede)sturende factor aan het veranderen. De invloed van de overheid als centrale bestuurder neemt af omdat vele maatschappelijke processen niet direct beïnvloedbaar zijn. Hoewel er enerzijds nieuwe overheidsregels bijkomen, is er anderzijds ook steeds vaker sprake van deregulering. Een voorbeeld hiervan is de discussie over de eventuele afschaffing van de melkquota. Afschaffing hiervan zou betekenen dat de productie en afzet van melk in de toekomst wordt gestuurd vanuit de werking van vraag en aanbod.

Naast de landelijke overheid heeft ook de lokale overheid door het instellen, uitvoeren en handhaven van regels met betrekking tot ruimtelijke ordening, milieuhinder, werkgelegenheid en arboaspecten invloed op het ondernemersklimaat en de vestigingsmogelijkheden.

Naast het beleid van de overheid gericht op het beschermen van consumenten en het versterken van hun positie wordt ook getracht aankoop- en consumentenpatronen te beïnvloeden. Naast prijsprikkels als subsidies en belastingen wordt gebruikgemaakt van voorlichting. Daarbij ligt het accent op het aangeven van de keuzemogelijkheden en het voorkomen van misleiding.

De veranderende rol van de detailhandel in dit geheel heeft te maken met het feit dat de macht geleidelijk verschoven is van hun toeleveranciers naar hun afnemers. De consument bepaalt wat, wanneer en via welke winkels hij bereid is af te nemen. Het zijn de wensen van de consument en de wijze waarop de detailhandel (retailer) daarop inspeelt die momenteel het succes van een detailhandelorganisatie bepalen, en niet meer alleen de mate van efficiency in de distributie van producten en/of diensten (Mighels, 1996).

NGO's zoals bijvoorbeeld de consumentenbond maken consumenten bewust van de mogelijkheden die er zijn om betere producten te krijgen en op te komen voor het eigenbelang. Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat consumenten groeiende behoefte hebben aan informatie over producten, productiemethode, herkomst en toevoegingen van voedsel. Met andere woorden er is vraag naar een transparante keten. Bij communicatie over voedsel(veiligheid) is het van groot belang dat de bron het vertrouwen van de consument geniet. Hiervoor moet de bron onder andere competentie hebben en objectief zijn. Daarnaast moet communicatie zowel in stabiele als crisissituaties plaatsvinden. Het blijkt dat met name de categorie people (consumentenorganisaties en medici) en de categorie profit (de voedselproducerende industrie, exclusief retail) en de wetenschap door de consument worden vertrouwd (LNV, 2002).

De operationele sturing door producenten van voedingsmiddelen is gebaseerd op zowel de wensen van de afnemers als de doelstellingen van de organisatie (benutten beschikbare capaciteit). Deze sturing volgt enerzijds de vraag, door in te spelen op de wensen van de klant,

anderzijds heeft ze een aanbodskarakter, door beschikbare capaciteiten zo goed mogelijk te willen benutten.

### *Hoe stuurt men?*

De grotere dynamiek van de consumentenmarkt vraagt om een vergroting van de flexibiliteit van agrarische productie- en distributieketens. Daarbij gaat het om zowel operationele, structurele en strategische flexibiliteit. *Operationele flexibiliteit* is het vermogen om producten en productiehoeveelheden aan te passen binnen bestaande kaders. *Structurele flexibiliteit* heeft betrekking op het vermogen de organisatiestructuur aan te passen door bijvoorbeeld schakels in de keten te vervangen (of op te heffen). Tot slot is *strategische flexibiliteit* het vermogen om van strategie te wisselen, bijvoorbeeld van een low cost naar een differentiatiestrategie (werkgroep ketenmarketing 1998).

Om responsief te kunnen zijn in een dynamische markt moet de keten flexibel zijn: efficiënte plannings- en communicatiesystemen hebben om het juiste product op de juiste tijd op de juiste plaats te krijgen. Dit met behulp van flexibele (snel om te stellen) capaciteiten, doorlooptijdverkorting en/of verlenging van houdbaarheid (Werkgroep supply chain management, 1998).

Veranderingen in de agroketen hebben ook gevolgen voor de communicatie tussen de ketenpartijen. Op ICT-gebied is de ontwikkeling zichtbaar naar toenemend geïntegreerde infrastructuren. De groei van netwerksystemen zowel binnen als tussen bedrijven zal ertoe leiden dat er in toenemende mate behoefte aan een ICT-infrastructuur komt die als platform dient voor de toepassingen van alle bedrijven.

Dankzij de ontwikkeling van de 'elektronische snelweg' zal dit platform zich ook uitstrekken tot de toepassingen en thuisystemen van particulieren. De overgang naar open, algemeen gedeelde toepassingsplatformen heeft een aantal belangrijke gevolgen voor de eigenschappen van toekomstige toepassingen:

- de toepassingen zullen steeds minder gebruikersspecifiek; maar veelal generiek van aard zijn. Dit komt doordat de middle-ware veel standaardfuncties uitvoert en door het feit dat toepassingen steeds meer zijn samengesteld uit gestandaardiseerde modulaire bouwstenen;
- door deze modulaire opbouw van de toekomstige informatiesystemen neemt ook de flexibiliteit van de systemen toe. Doordat veel toepassingen werken met flexibel samengestelde documenten waarbij de gebruiker zelf kan bepalen welke objecten deze in het document opneemt (Werkgroep keten en ICT, 1999).

Vraagsturing stelt verder eisen ten aanzien van ontwerp, inrichting en realisatie van de informatievoorziening. De huidige markt waarin organisaties opereren is dynamisch en complex. Om hierin succesvol te kunnen zijn moeten organisaties zich aanpassen en veranderen om te kunnen overleven en groeien.

Succesvol voorzien in de behoeften van de klant vraagt erom dat alle geselecteerde strategieën worden gecombineerd zodat de hele onderneming succesvol kan opereren. Deze mix van verschillende aanpakken wordt mogelijk gemaakt dankzij de onder werknemers, leveranciers en subcontractors aanwezige diversiteit. Deze partijen worden verbonden door samenwerking, vertrouwen en openheid. Door de complementaire partnerships van ervaren-

gen kunnen ondernemingen een significant concurrentievoordeel behalen (Aitken et al., 2000).

Dankzij ICT begint het mogelijk te worden om alle relevante informatie met betrekking tot voedsel vanaf de oorsprong tot de eindafnemer te traceren. Zulke traceerbaarheid is essentieel in geval van uitbraak van ziekten zoals bijvoorbeeld de gekkekoeienziekte.

De vereisten zijn in dit geval als volgt:

- *controle van primaire bedrijfsprocessen in ketens*  
functies om marketinginformatie te verzamelen; sales en marketing te ondersteunen en om de productie, facturering en betaling te controleren;
- *managementinformatie*  
functies die zijn gerelateerd aan het verzamelen van informatie met betrekking tot performance-indicatoren, voordelen en kosten;
- *statistieken*  
vooral gebruikt door regelgevende instellingen als nationale en EU-overheden (werkgroep Ketens en ICT, 1999).

In de formulering van de visie op Agro-logistiek in 2015 (LNV, 2001) wordt informatievoorziening genoemd als belangrijk concept in de agroketen van de toekomst. Deze informatievoorziening is nodig om te kunnen blijven voldoen aan de verlangens van de consument naar meer maatwerk, kwaliteitsgaranties en productie-informatie over bijvoorbeeld voedingswaarde, herkomst en voorgeschiedenis. Om deze kwaliteitsgarantie te kunnen geven is het noodzakelijk producten door de keten heen te volgen, zowel voorwaarts (waar bevindt het product zich?) als achterwaarts (welke schakels zijn doorlopen?) als op kwaliteit (wat is de actuele kwaliteit van het product?).

*Welke hulpmiddelen worden daarbij gebruikt?*

Het gaat om de (management)instrumenten en technieken die bij de coördinatie in de agroketen gebruikt kunnen worden, ten aanzien van vraagsturing en transparantie. Op beide gebieden gaat het om een veelheid van hulpmiddelen en instrumenten.

Hulpmiddelen en instrumenten bij vraagsturing

*Analyses van keten en omgeving*

In zijn algemeenheid is ketenanalyse nodig om de knelpunten en voorwaarden van een effectieve vraaggestuurde en transparante omgeving inzichtelijk te maken.

- Efficiënt Consumer response (ECR)/Efficiënt Food response (EFR). Deze concepten omvatten de volgende onderdelen:
  - category management (Jaspers, 1998)  
het scheppen van infrastructuur, optimaliseren introducties, assortimenten en promotie;
  - verbeteren operaties  
integratie leveranciers, synchroniseren productie, continue aanvulling, automatische bestellen;

- ondersteunende technologie onder andere Electronic Data Interchange (EDI), Electronic File transfer (EFT), productcodering en databasemanagement/datawarehousing en activity based costing.
- Value Chain Analysis (VCA)  
Een VCA-studie is een door Coopers & Lybrand ontwikkelde methodiek bestaande uit een aantal geïntegreerde tools waarmee de huidige kosten en performance van de agro(food)keten kan worden vastgesteld. Op basis van een VCA-studie kan het verbeterpotentieel als gevolg van toepassing van ECR-concepten worden vastgesteld (Coopers en Lybrand, 1998);
- Category management  
Category management is het management of beheer van een samenhangende productgroep van agro(food)producten in een winkel (AKK, 1998). De mogelijkheden van dit instrument zijn volgens Coopers & Lybrand, (2000), te vinden bij:
  - productontwikkeling; samenwerking vindt vooral aan het eind van het productontwikkelingstraject plaats. Op dit gebied zijn er verbeteringen te realiseren;
  - promoties; samenwerking op dit gebied kan leiden tot verbeteringen.
- IT en EDI  
Effectieve toepassing van informatie-uitwisseling, kan leiden tot doorlooptijdverkorting in de keten en daardoor betere vraagsturing in agro(food)ketens. Voor het realiseren van de voordelen zijn veelal aanpassingen in de processen en de infrastructuur noodzakelijk. Daarbij gaat het meestal om de volgende componenten:
  - het optimaal gebruik van Point of Sale informatie bij het bestellen door de winkel;
  - het juist en volledig toepassen van EAN-coderingen door de keten heen;
  - berichtenuitwisseling door middel van EDI tussen schakels in de keten.
- E-business  
(Interactief) gebruik van het internet voor verkoopdoeleinden wordt e-business genoemd. De kracht van e-business ligt in het feit dat het consumentengedrag voortdurend te monitoren is dat de communicatie over het product (infoverstrekking en promotie/aandacht trekken) eenvoudiger is dan concurrerende producten continu gevolgd kunnen worden, en het assortiment, de schapindeling, de prijsstelling en de inzet van de overige marketinginstrumenten voortdurend geoptimaliseerd kunnen worden. Bovendien kunnen met behulp van analyse van online verkopen routinematige taken geautomatiseerd uitgevoerd worden.
- Marketing mix  
De marketingtools staan bekend onder naam 'de 4 p's (product, plaats, prijs en promotie) (Goorden et al., 2001). Dit model dient echter uitgebreid te worden voor e-commerce. Aspecten als relatie, reputatie en ruil (de 3 r's) zijn in dit kader ook van belang, en het aspect prijs speelt in veel gevallen een minder belangrijke rol. De 3 r's verdienen daarom afzonderlijke vermelding als marketing tool.
- Het Multimediaal Marketing Systeem (MMS) helpt bij de marketing van producten en kan in zekere zin als opvolger van de informatiezuil gezien worden Folkert en Engelaar (1999). Met name de snel ontwikkelende internettechnologie heeft het mogelijk gemaakt om vooral de functionele invulling van de communicatie met consumenten aandacht te geven. De gebruikte informatiekanalen hebben daarbij een ondergeschikte rol (informatiezuil, Internet, folders, CD-ROM's enzovoort). Het MMS bestaat uit een

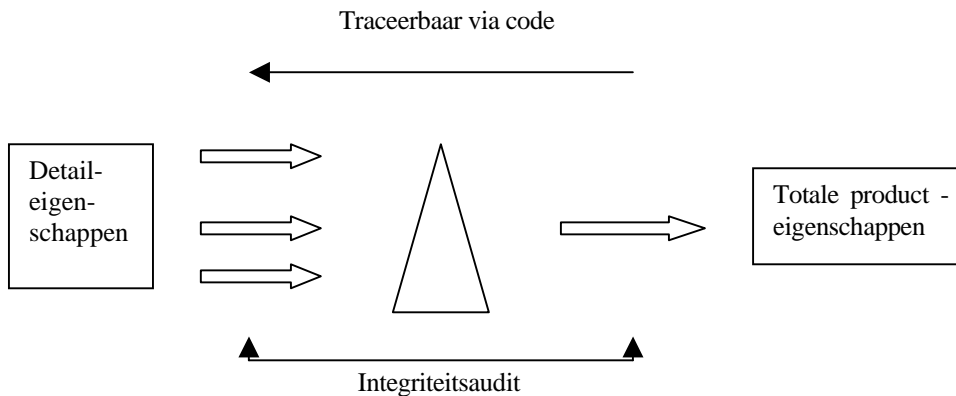
database gevuld met productinformatie, lifestyle-informatie en thematische informatie. Vanuit die ene MMS-database wordt de informatie via internet en een terminal op de winkelvloer beschikbaar gesteld aan de consument. Het systeem helpt de consument (en de verkoper) bij het maken van de juiste keuze.

- Productontwikkeling en procesinnovaties  
Hoewel er een gebrek is aan eenduidigheid in definities en ook aan eenduidigheid rondom succes- en faalfactoren bij de introductie van nieuwe producten (Stijnen et al., 2000), is wel duidelijk dat het moeite kost de consumentenvraag goed in beeld te krijgen dan wel deze te creëren.
- Uniforme artikel codering  
De behoefte aan specificatie van informatie naar producten neemt in de keten toe. Ten behoeve van de huidige bestel-, order- en verkoopsystematiek van grootwinkelbedrijven is een goed EAN-barcode-systeem onmisbaar.
- Prognoses  
Kijkend naar de ontwikkelingen kan worden gesteld dat in de toekomst de point-of-sale data (Tromp et al., 1998) een belangrijke rol voor de sturing van de keten zullen vervullen. Daartoe is het nodig de gegevens op te slaan en te analyseren. Zo kunnen de prestaties van de keten (logistiek, leveringen, enzovoort) en de verkoop aan consumenten op filiaalniveau, regioniveau en voor de onderneming totaal worden bewaakt en gevolgd. Dit is een vorm van micromarketing (volgen van de consument per filiaal), die het mogelijk maakt om op basis van aankoopgedrag de productie en de keten te sturen en te voorspellen. Het datawarehouse kan hierdoor door de ketenpartners gebruikt worden als tool voor category management (met name voor de optimalisatie van het assortiment).

#### Hulpmiddelen en instrumenten bij transparantie

- Samenwerking  
Logistieke samenwerking bepaalt de mate waarin transparantie door de agro(food)keten gerealiseerd kan worden. Bij samenwerking is de verdeling van kosten en opbrengsten van belang. In dat kader is door dr. D.A. van Damme in zijn proefschrift *Distributielogistiek & Financiële Informatie* gewerkt aan een Activity Based Costing logistiek ketenmodel.  
Bij de samenwerking in netwerken speelt ook cultuur een uiterst belangrijke rol. Het gaat daarbij om vraagstukken als de balans tussen netwerkbelang en eigen belang, het behouden van de eigen identiteit bij nauwe samenwerking met andere bedrijven, het overbruggen van verschillen in bedrijfs(tak)cultuur en de rol van alliantievaardigheden van individuele organisaties. Het sleutelwoord bij deze vragen is 'vertrouwen'.
- Logistieke ketens en ICT  
Op het gebied van integrale logistieke ketens kunnen door de inzet van ICT en EDI (electronic data interchange) veel maatschappelijke voordelen worden gerealiseerd zoals betere bundeling van lading, minder ruimtebeslag en versnippering, minder CO<sub>2</sub>-uitstoot, betere bereikbaarheid en transportbesparing (Visie Agro-logistiek LNV, 2001). Ook draagt ICT bij aan grotere transparantie in ketens, zoals bijvoorbeeld door tracking & tracing systemen.

- **Ketenontkoppelpunt**  
In 1999 is door Beulens (et al.) het ontkoppelpunt beschreven (zie Donkers, 1999). Volgens dit model (zie figuur 3.5) is het niet nodig dat de gedetailleerde keteninformatie met het product langs alle schakels van de keten heen gaat. Dit zou een 'information overload' tot gevolg hebben, met alle gevolgen van dien.



Figuur 3.5 Informatie ontkoppelpunt

Gedetailleerde gegevens hoeven niet altijd uitgewisseld te worden als er gebruik wordt gemaakt van linkinformatie op het zogenaamde ontkoppelpunt. Deze linkinformatie kan alle productinformatie identificeren door de gegevensstroom weer te koppelen als het nodig is, bijvoorbeeld in geval van een calamiteit als terugtracering noodzakelijk is.

- **Tracing en tracking**  
Tracking en tracing betekent letterlijk volgen en opsporen. Het is een techniek om in ketens productieprocessen op kritische kwaliteitsaspecten te kunnen volgen en zo nodig in te kunnen grijpen. Tracing en tracking is mogelijk op verschillende niveaus: per product, per zending, per voertuig, enzovoort. Uitvoering kan door middel van scans (bijvoorbeeld barcodes), proof of delivery (POD), of realtime positiebepaling (telefoon, satelliet/Global positioning system (GPS)). Tracking en Tracing gericht op kwaliteitsgerichte regievoering gaat nog een stap verder en is in staat om bijvoorbeeld online bewaarcondities en transportsnelheden aan te passen zodat het product met de gewenste kwaliteit en op tijd bij de afnemer arriveert, tegen minimaal energiegebruik.

In het kader van transparantie is het voor bedrijven in de agribusiness zeer belangrijk garanties te kunnen geven omtrent samenstelling en oorsprong van producten en deze ook te kunnen opsporen tot op de bron in geval van problemen (Trienekens en Beulens, 2001). Hieruit kunnen een aantal eisen voor tracing en tracking systemen, worden afgeleid:

- identificatie van producten en productie door de gehele voedselketen. Dit stelt weer eisen aan de herkenning van items. Daarvoor wordt gebruikgemaakt van unieke (product)codes zoals barcodes, labels of tags;

- registratie van goederen door de gehele keten heen, teneinde deze te kunnen volgen;
- opsporen (terugtraceren) van items door de gehele voedselketen. Dit vraagt om vastlegging van de samenstelling en de behandelingen gedurende de gehele levenscyclus van het product.

In veel gevallen wordt tracering gekoppeld met transparantie en borging, bijvoorbeeld bij de herkomstetikettering van rundvlees.

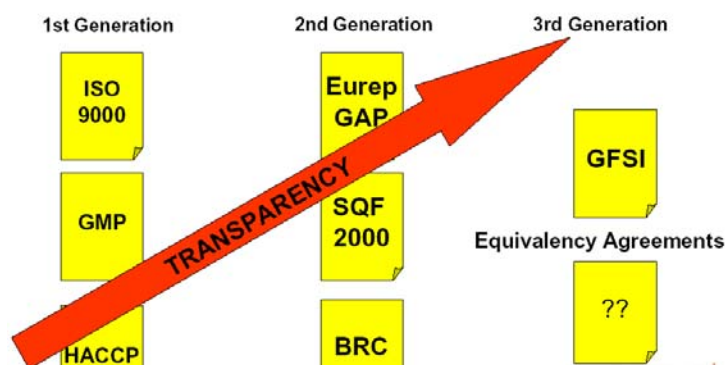
- **Certificering**

Certificering omvat het totaal aan activiteiten, die de basis vormen voor een onafhankelijke, deskundige en betrouwbare instelling om op papier te kunnen aantonen dat er voldoende reden is om aan te nemen dat de onderwerpen van certificatie voldoen aan de eerder vastgestelde voorwaarden (Donkers, 1999). Er wordt onderscheid gemaakt tussen publieke en private certificatie. Publieke certificatie geeft de minimale wettelijke normen aan, bijvoorbeeld bescherming tegen onveilige producten. Private certificering is gebaseerd op overeenstemming over criteria tussen belanghebbenden normen en is gebaseerd op criteria die specifiek worden bijgehouden.

De volgende soorten certificatiesystemen zijn te onderscheiden:

- voedselveiligheid gebaseerde standaarden Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP) ('de gouden standaard' voor voedselveiligheid), Good Agricultural Practice (GAP) of Good Management Practices, Sanitation Standard Operation Practices (SSOP).
- geaccrediteerde, erkende standaarden  
Internationale erkende, bijvoorbeeld International Standardisation Organization (ISO 9000), Safe Quality Food (SQF 2000), British Retail Consortium (BRC), Eurep GAP, HACCP-RvA, Global Food Safety Initiative (GFSI);
- op basis van door auditor gedefinieerde criteria;
- 'third-party' certificatie  
Met deskundigheid van gekwalificeerde voedselveiligheidsspecialisten, zonder belangengverstremgeling.

In de ontwikkeling van voedselveiligheids garanties zijn opeenvolgende generaties van instrumenten te onderscheiden (zie figuur 3.5). Naarmate een keten meer volwassen is, zal ze beter in staat zijn werkelijke transparantie te bereiken.



Figuur 3.6 Generaties van kwaliteitssystemen met betrekking tot voedselveiligheid

- Keurmerken  
Keurmerken voor agrarische producten zijn er in vele soorten. De volgende soorten keurmerken kunnen worden onderscheiden:
  - keurmerken die werken volgens Nederlands Normalisatie instituut (NEN) EN 45011 en sectorale initiatieven;
  - deelkeurmerken betreffende milieu en dierenwelzijn;
  - keurmerken op producten;
  - keurmerken op voedingsmiddelen.

Bij de aankoop van agro(food)producten baseren consumenten zich veelal op productinformatie. Deze komt van de persoonlijke directe omgeving (familie, vrienden), van de commercieel betrokkenen (de producent, de verkoper) en van onafhankelijke organisaties (zogenoemde neutrale productinformatie). Keurmerken vallen onder deze laatste groep (Keurmerkinstituut), ze kunnen de consumenten helpen bij het nemen van aankoopbeslissingen. Door het gebruik van maatschappelijk erkende keurmerken wordt de markt doorzichtiger. Consumenten worden middels keurmerken geïnformeerd over een producteigenschap die zij niet direct aan een product kunnen waarnemen en niet door ervaring met dat product kunnen vaststellen. Maatschappelijk relevante issues zoals milieubelasting, dierenwelzijn en andere ethische aspecten zijn goede voorbeelden van dergelijke producteigenschappen. Daarmee is een keurmerk voor maatschappelijk relevante issues dan ook een goed middel om consumenten te helpen bij de keuze tussen producten en die producten te kiezen die passen bij hun maatschappelijke betrokkenheid. Ook de overheid ziet keurmerken als middel om de consumenten te stimuleren in de aankoop van producten die maatschappelijk gewenste doeleinden ondersteunen en aldus - via de markt - de productieketen aan te sturen in de richting van de - door haar - gewenste doelstellingen. Door de grote diversiteit aan keurmerken ontstaat er helaas verwarring bij de consument. Hierdoor is de markt voor de consument niet bepaald overzichtelijk, terwijl dat wel de bedoeling van het introduceren van keurmerken was.

### *Prijsvorming in ketens*

#### *Prijssturing*

Prijzen vervullen niet alleen een functie in de concurrentie tussen bedrijven en landen, maar kunnen doordat ze vaak gekoppeld zijn aan bepaalde kwaliteitsklassen ook informatie doorgeven over de gewenste kwaliteit van de producten. In deze functie kunnen ze de productie sturen in de richting van de gewenste kwaliteit.

Daarbij is echter transparantie en optimale informatie-uitwisseling door de keten en naar buiten noodzakelijk. Met name de wensen van consumenten moeten door de hele keten heen worden gecommuniceerd om de primaire producent te bereiken. Op deze manier kunnen consumenten beter tevreden worden gesteld.

Wil een consument of een andere afnemer een product in aanmerking laten komen voor aankoop, dan moet het product eerst - onafhankelijk van de prijs - aan minimumeisen voldoen. Pas als daaraan is voldaan kan prijssturing optreden, waarbij de afnemer de afweging



maakt of een gevraagde meerprijs opweegt tegen de meerwaarde die het product voor hem of haar heeft.

Van prijssturing kan slechts sprake zijn, als consumenten in principe bereid en in staat zijn om extra te betalen voor producten die beter aansluiten bij hun behoeften. Als schakels in een keten extra kosten moeten maken voor een beter product, maar die meerkosten niet kunnen doorberekenen aan de volgende ketenpartner of aan de consument omdat dezen geen of onvoldoende extra meerwaarde zien, zullen ze dat betere product niet maken. Overigens kan het doorberekenen in diverse vormen; een hogere prijs, maar bijvoorbeeld ook in de vorm van een afzetgarantie. In de dagelijkse praktijk is gebleken dat detaillisten de prijzen zoveel mogelijk stabiel houden. In dat geval resulteert het niet voldoen aan de wensen van de klanten niet in lagere prijzen, maar in een afname van de vraag, waardoor het product van de schappen van de winkel verdwijnt (Bunte et al., 2003).

Een andere voorwaarde waaraan moet zijn voldaan om tot vraagsturing via de prijszetting te komen is dat de aanbieders flexibel genoeg zijn om de marktontwikkelingen te kunnen bijhouden. Ten slotte wordt in dit verband opgemerkt dat de mogelijkheden tot prijssturing worden beïnvloed door omgevingsfactoren, zoals de concurrentiestructuur (aantal concurrenten en homogeniteit van het product) en het overheidsbeleid (bijvoorbeeld via garantieprijzen voor landbouwproducten).

#### *Verdeling van winst en verlies*

Waar bepaalde schakels in de agro(food)keten extra inspanningen moeten leveren, en vooral wanneer ze extra investeringen moeten doen ten behoeve van de keten als geheel, worden vaak afspraken gemaakt over de verdeling van winst en verlies binnen de keten. In verband met de flexibiliteit worden zelden harde afspraken gemaakt over prijs en hoeveelheden. Ketenaafspraken hebben, behalve op productietechnische aspecten, betrekking op toeslagen boven de gangbare marktprijs en op over een langere termijn te realiseren volumes (Fearne, 1996).

In Nederlandse coöperaties, een van de vroege vormen van productie in ketenverband, is het onderlinge vertrouwen (gedefinieerd als een goede relatie) een belangrijke basis. Daarnaast zijn, specifiek voor coöperaties, eigendomscertificaten van belang voor de financiering van de coöperatie, maar tevens een middel tot binding. Tegenwoordig worden ook hier heldere en zakelijke afspraken die goed kunnen worden beargumenteerd steeds belangrijker. Een in het kader van dit onderzoek relevante reden hiervoor is dat de tijdshorizon waarmee de coöperatie rekent steeds meer afwijkt van de tijdshorizon van de primaire producent. Dit komt waarschijnlijk doordat het persoonlijke inkomen van de primaire producent veel directer afhankelijk is van de financiële resultaten van zijn bedrijf en de coöperatie (keten) dan dat van de meeste andere ketenpartners (Bremmers en Zuurbier, 1999).

In de Nederlandse varkenshouderij komt ketenproductie van de primaire producent tot aan de consument relatief nog weinig voor, maar bestaat al wel geruime tijd een biggenprijzenschema dat de prijs van biggen relateert aan de opbrengstprijis van vleesvarkens. Enerzijds wordt hierbij rekening gehouden met de berekende kosten die zeughouders en vleesvarkenshouders moeten maken bij een moderne bedrijfsopzet, en anderzijds met een op bedrijfsniveau gelijke verdeling van eventuele winsten en verliezen. Belangrijke andere factoren op de verdeling van winst en verlies in de keten zijn de verdeling van marktrisico's (Den Ouden et al., 1996 en productierisico's Den Ouden et al., 1994). Een andere reden om scha-

kels meer te belonen dan alleen hun meerkosten rechtvaardigen, is hun bijdrage aan de kenmerken waarmee de keten als geheel zich wil karakteriseren op de markt (bijvoorbeeld voedselveiligheid, milieu of diervriendelijkheid) (Bremmers en Hagelaars, 1996).

De vraag kan gesteld worden in hoeverre de overheid zich moet mengen in financiële afspraken binnen de keten. In Europa was de invloed op het prijsniveau van agrarische producten middels het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid groot. Inmiddels is de inkomenssteun losgekoppeld van de productieomvang. De Nederlandse overheid bemoeit zich soms met de verdeling van winst en verlies en heeft bijvoorbeeld indirect een belangrijke rol gespeeld bij het maken van prijsafspraken voor biologische varkens (Steverink, 2001). In de VS - waar ketenproductie een zeer grote en waarschijnlijk grotere vlucht heeft genomen dan in Europa - wordt de overheid vooral een faciliterende rol toegedacht (Barkema en Drabenstott, 1996). In die visie moet de overheid ervoor zorgen dat de markt zijn werk kan doen. Ze moet bijvoorbeeld voorkomen dat bepaalde spelers teveel macht krijgen over de keten en mag zelf de marktverhoudingen niet beïnvloeden. Ook de NMA speelt in Nederland een dergelijke rol door voor verticale afspraken individuele vrijstellingen te verlenen, mits aan een aantal eisen is voldaan. Daarbij zijn in het algemeen afspraken over exclusieve distributie, exclusieve afname, franchising en licentieovereenkomsten toegestaan; prijsafspraken, concurrentieverboden, exportverboden en kortingenregelingen niet (Jutten, 1997).

### *Wet- en regelgeving*

#### *Kwaliteitsaspecten*

Een overheid die het tot haar taak rekent om inwoners te beschermen tegen onveilig voedsel zal daartoe wetten en regels uitvaardigen. De mate waarin zij dit doet en de vorm van de regelgeving, wordt onder andere beïnvloed door de rol van de overheid in deze.

Wat betreft wetgeving zijn de Europese en de nationale regels van belang en deze moeten weer passen binnen afspraken die worden gemaakt binnen de WTO. Wanneer regelgeving die binnen Europa noodzakelijk wordt geacht om de voedselveiligheid te garanderen door andere landen in de WTO wordt gezien als protectie van de eigen markt zal dat problemen geven (Labohm, 2001). Inmiddels is er een EU-verordening op het punt van voedselveiligheid verschenen (General Food Law, invoering vanaf 2005). Daarin wordt de verantwoordelijkheid voor het voldoen aan de voorschriften van de levensmiddelen wetgeving gelegd bij de bedrijven en de controle daarop bij de overheid. Daarbij is in de EU voor de meeste schakels in de voedselketen een procescontrole- en certificeringssysteem (HACCP-achtige aanpak) verplicht. Voor de primaire bedrijven geldt die verplichting nog niet, in ieder geval niet tot 2006 (Trienekens en Beulens, 2001). HACCP over de gehele keten lijkt echter een logisch vervolg, en de eerste stappen hiervoor worden in de praktijk al gezet. Ook stelt de wetgeving eisen aan de traceerbaarheid en in verband daarmee aan de etikettering.

Het Nederlandse ministerie van LNV is samen met het ministerie van VWS verantwoordelijk voor de veiligheid van het voedsel in Nederland (LNV, 2002). Om daar invulling aan te geven is uitgaande van de Europese Verordening wetgeving geformuleerd, zoals de Warenwet (geeft aan dat geen onveilige producten mogen worden gebracht), de Landbouwkwaliteitswet, de Destructiewet en de Aansprakelijkheidsrichtlijn (stelt alle schakels in de keten, sinds 2001 ook de primaire producent, volledig aansprakelijk voor de veiligheid en kwaliteit van hun producten) (LNV, 2002). Daarnaast is regelgeving op nationaal niveau in

ontwikkeling, zoals de Kaderwet Diervoeder, regelgeving voor het gebruik van genetisch gemodificeerde ingrediënten in voedingsmiddelen en bijbehorende etikettering, en regels op het gebied van certificering van productiewijzen. Sinds juli 2002 bestaat de Voedsel en Waren Autoriteit (VWA). In de VWA zijn de Keuringsdienst van Waren en de Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees opgegaan.

### *Informatie*

In het algemeen gaan consumenten niet rationeel om met gezondheidsrisico's, maar nemen soms bewust relatief grote risico's en verlangen dat relatief kleine risico's tegen hoge kosten worden geëlimineerd. Voor een deel zijn deze afwegingen echter niet het gevolg van irrationeel gedrag, maar krijgt de consument onvoldoende informatie om vraagsturing mogelijk te maken. De instelling van de Voedsel en Waren Autoriteit, met naast controlerende taken tevens taken op het gebied van communicatie, moet hier verbetering in brengen.

Binnen de EU is er regelgeving met betrekking tot etikettering (Trienekens en Beulens, 2001). Zo dienen te worden aangegeven:

- de naam en van het product en de productsoort;
- ingrediënten, en de hoeveelheden ervan;
- nettogewicht of volume;
- de uiterste gebruiksdatum;
- speciale voorschriften voor gebruik of bewaring;
- naam en adres van producent of verpakker;
- land van herkomst;
- gebruiksaanwijzing;
- (indien relevant) alcoholpercentage.

Daarnaast is er veel discussie met de VS over het vermelden van de aanwezigheid van genetisch gemodificeerde organismen (GGO's). Dit geschilpunt staat niet op zich. In het algemeen en ook ten aanzien van GGO's is de EU-wetgeving veel meer dan de Amerikaanse gericht op de manier waarop het product is voortgebracht. De Amerikaanse wetgeving is vooral gefocust op de veiligheid van het eindproduct (Trienekens en Beulens, 2001).

Op het punt van informatie wil de overheid facilitair optreden, zodat vraagsturing door de consument beter mogelijk wordt (LNV, 2002). Daartoe maakt ze gebruik van de instrumenten voorlichting, co-innovatieprogramma's en onderzoek. Zo verstrekt het Voedingencentrum Nederland informatie aan consumenten en bedoelt etikettering de transparantie te vergroten. Verder beïnvloedt de overheid de consument op een actieve manier middels haar betrokkenheid bij de Task Force Marktontwikkeling Biologische landbouw en de reclamecampagne 'Biologisch, eigenlijk heel logisch', die in 2002 van start is gegaan.

## **3.4 Resultaten transparantie**

In deze paragraaf worden een aantal aspecten van transparantie nader verkend. Het gaat daarbij om de drijvende krachten achter de wens tot meer transparantie, zoals marktkrachten, overheidsregelingen en wensen die voortkomen uit de onderlinge concurrentie tussen bedrij-

ven. Daarnaast komt ook de wet- en regelgeving (keurmerken, herkomstcertificering) aan de orde.

#### *Drijvende krachten*

- Voedselschandalen door crises zoals rondom MKZ, dioxine, BSE, MPA, enzovoort is een toenemende mate van belangstelling ontstaan voor het begrip transparantie. Consumenten hebben in diverse onderzoeken uitdrukking gegeven aan de hoge mate van bezorgdheid met betrekking tot gezondheid en veiligheidsattributen bij het consumeren van vlees, kip en vis. Zo is bijvoorbeeld de vraag naar varkensvlees sterk beïnvloed door de aan consumenten verstrekte informatie over voedselveiligheid (Wade & Conley, 1999).
- Massa-individualisering  
Tevens is de trend massa-individualisering een drive voor transparantie. Er zijn binnen deze trend drie onderdelen te onderscheiden namelijk, (1) veranderend consumentengedrag (veranderend leef-/eetgedrag), (2) ICT-ontwikkelingen en (3) veranderende machtsverhoudingen. Alle drie veroorzaken ze een toename aan behoefte aan transparantie.
- Ontwikkelingstrends  
Ten slotte vormen een drietal trends in de agro- en voedingsmiddelenindustrie een reactie op de veranderingen in de omgeving van ondernemingen en bij individuen. In alle schakels doet zich een concentratietendens voor samenhangend met technologische ontwikkelingen en concurrentie overwegingen. In de tweede plaats is er in sommige sectoren (bijvoorbeeld varkenshouderij) sprake van sterke krimp, met name vanwege toenemende productiekosten (bijvoorbeeld door milieu-eisen). Tot slot is er sprake van ruimtelijke spreiding (glastuinbouw) en van het combineren van ruimtelijke functies.

#### *Wet- en regelgeving*

- (herkomst)certificering  
Bij de herkomstcertificering van dierlijke producten dient onderscheid gemaakt te worden tussen de traceerbaarheid van levende dieren en die van vlees en vleesproducten. Rundvee en varkens zijn inmiddels door de I&R-regeling redelijk tot goed traceerbaar. Voor schapen en geiten wordt dit geregeld.  
De traceerbaarheid door de hele keten was daarentegen tot voor kort noch in EU-verband noch in Nederland wettelijk geregeld. De Nederlandse Landbouwkwaliteitswet, Warenwet en Diervoederwet bevatten overigens wel regels die aan traceerbaarheid over de gehele keten raken (LNV, 2002). Specifiek voor rund- en kalfsvlees zijn er regelingen rond 'etikettering'. Als gevolg van Verordening 270/2002 moeten karkassen of delen daarvan die wervelkolom van rundvee bevatten voorzien zijn van een blauwe streep op het etiket. Rund- en kalfsvlees moet verder zijn voorzien van etiketten of een bord met informatie betreffende de herkomst van het vlees (land van geboorte, waar gehouden, waar geslacht en waar uitgesneden) (Verordening (EG) nr. 1760/2000).  
De Nederlandse overheid vindt traceerbaarheid een belangrijk hulpmiddel bij het transparant maken van ketens. De recentelijk tot stand gekomen Europese General Food Law (GFL) moet levensmiddelen in alle stadia van de productie traceerbaar maken, doordat elke schakel vastlegt waar de grondstoffen vandaan komen en waar het gepro-

duceerde (tussen)product van deze schakel heen gaat. Nederland moet sinds 1 januari 2005 aan deze wet voldoen.

Bij certificering wordt ook wel onderscheid gemaakt in publieke en private certificering. Vaak wordt gesteld dat publieke certificering de minimale wettelijke normen aangeeft waaraan producten of productieprocessen moeten voldoen, terwijl de private certificering zou zijn gebaseerd op overeenstemming over criteria tussen belanghebbenden (Donkers, 1999). Hoewel hier wel wat op af te dingen is, is dit onderscheid wel herkenbaar. Zo wil het Ministerie van LNV (LNV, 2002) de regels over traceerbaarheid zodanig aanscherpen dat in elk geval de consument wordt beschermd tegen onveilige producten (minimale norm), maar laat zij daarnaast ook twee alternatieven onderzoeken. Deze alternatieven zijn 'optimale traceerbaarheid' (beheersbaarheid van incidenten, bescherming van de consument en minimale/redelijke economische effecten) en 'maximale traceerbaarheid' (niet alleen voor voedselveiligheid maar ook voor onder andere productiewijze). De uiteindelijke keuze voor een van de alternatieven hangt onder andere af van de kosten en de uitvoerbaarheid.

De rol die men de overheid toedicht en de wijze waarop deze die rol uitvoert is zoals eerder vermeld niet in alle landen hetzelfde.

#### - Keurmerken

Er worden veel verschillende producten onder keurmerk verkocht, maar zeker bij producten met een min of meer ideologisch bestaansrecht zijn keurmerken een belangrijk instrument voor communicatie met afnemers. Omdat deze de ideologische kwaliteit van het product niet zelf kunnen beoordelen zijn deze afhankelijk van zogenaamde 'extrinsieke indicatoren'. Hieronder worden zaken verstaan als lidmaatschapscertificaten en kwaliteitsschema's in ketens (Northen en Henson, 1999). Effectieve communicatie, resulterend in lagere transactiekosten (bijvoorbeeld door minder toezicht of inspecties), is alleen mogelijk als de afnemer vertrouwen heeft in de extrinsieke indicatoren. Een heldere en schriftelijke formulering draagt daar aan bij.

Er zijn diverse keurmerken voor agrarische producten, waarvan een deel wordt verstrekt op basis van controles die worden uitgevoerd door de overheid of andere publieke organen, en een ander deel door individuele bedrijven of door ketens.

Er zijn naast keurmerken die betrekking hebben op een of enkele schakels ook keurmerken die de gehele keten omvatten. Wellicht de meest bekende daarvan is het EKO-keurmerk dat staat voor een biologische productiewijze.

Verder zijn binnen Europees verband in 1992 'beschermingscategorieën' (keurmerken) in het leven geroepen om regionale producten te beschermen (zie figuur 4.1). Redenen hiervoor zijn het aanmoedigen van de diversiteit van de landbouwproductie, het beschermen van productnamen tegen misbruik en namaak en het helpen van consumenten door hun informatie te geven over het specifieke karakter van de producten. Het 'succes' van deze keurmerken zal afhangen van de intrinsieke waarde die de consumenten hechten aan deze kenmerken, en aan het vertrouwen dat ze hebben in de controle erop.

De BOB wordt verleend aan producten waarvan de productie, verwerking en bereiding plaatsvinden binnen een bepaald geografisch gebied volgens een erkende en gecontroleerde werkwijze. Bij de BGA moet minimaal een van de productie-, verwerkings- of bereidingsstadia toegeschreven kunnen worden aan de geografische

oorsprong. Verder kan dit product een bepaalde faam genieten binnen een afgebakend geografisch gebied. De vermelding GTS verwijst niet naar de herkomst, maar heeft tot doel de traditionele productsamenstelling of productiemethode te benadrukken.

Ook zijn er keurmerken die gebaseerd zijn op eisen vanuit het bedrijfsleven zelf. Een belangrijk Nederlands voorbeeld Integrale Keten Beheersing (IKB). Dit systeem is in het begin van de jaren '90 door het bedrijfsleven in de veehouderij ontwikkeld om de kwaliteit van vee, vlees en eieren te bevorderen en te garanderen.



*Figuur 3.7 Keurmerken 'Beschermd oorsprongsbenaming' (BOB), 'beschermd grafische aanduiding' (BGA) en 'gegarandeerde traditionele specialiteit' (GTS)*

- MVO en wet openbaarheid ketens

Om een standpunt te bepalen omtrent de rol van de overheid bij maatschappelijk ondernemen in het buitenland heeft de regering de SER om een advies gevraagd. Naar aanleiding daarvan heeft de directeur van de consumentenbond namens een veertigtal maatschappelijke organisaties op 14 februari 2001 de Nederlandse regering het manifest 'Profijt van principes' aangeboden. Hierin vragen de maatschappelijke organisaties de overheid om hierin een sturende rol te vervullen als wet- en regelgever, als marktpartij en voorbeeldconsument en als facilitator.

Als wet- en regelgever zou de overheid met name binnen VN, EU, IMF en Wereldbank een actief internationaal beleid ten opzichten van MVO moeten bevorderen en op termijn tot internationaal bindende regelgeving voor internationaal opererende bedrijven moeten komen. Tevens vragen de organisaties de wetgever om voor de bedrijven een periodieke openbare sociale en milieureportage verplicht te stellen.

Als marktpartij en voorbeeldconsument zou de overheid bij inkoop en aanbesteding voorrang moeten geven aan sociaal en ecologisch verantwoorde producten en overheidssteun te beperken tot bedrijven die aan minimumeisen voldoen. Ook zou ze alleen in dergelijke bedrijven aandeelhouder moeten willen zijn.

Als facilitator kan de overheid een kennis- en promotiecentrum 'verantwoord ondernemen' opzetten en MVO tot thema te maken in ontwikkelingssamenwerking en in economische relaties van Nederland met ontwikkelingslanden. Andere mogelijkheden zijn samenwerking met ondernemingen en andere stakeholders, of versterking van de positie van NGO's in ontwikkelingslanden.

De Consumentenbond heeft de wens naar maatschappelijk verantwoord ondernemen ook betrokken op Nederlandse bedrijven, die vaak in het buitenland geproduceerde producten verkopen. Hierbij is meestal onbekend onder welke omstandigheden dit heeft plaatsgevonden. De Consumentenbond vindt bereidheid tot het geven van informatie

over hun producten en productieomstandigheden 'de belangrijkste voorwaarde aan MVO', en eist daarom een wettelijk informatierecht. De Consumentenbond wil zo'n informatieverplichting laten vastleggen in de Wet openbaarheid van productie en ketens (Wok), en heeft op 9 december 2002 een eigen voorstel voor z'n wet overhandigd aan de Staatssecretaris van Economische Zaken.

### 3.5 Kennisleemtes

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de leemtes in bestaande kennis, gegeven de resultaten van de literatuurstudie (fase 2). Na enkele opmerkingen vooraf worden steeds kort de belangrijkste kennis kort beschreven gevolgd door het aangeven van belangrijke kennislacunes. Deze laatste onderdelen zijn cursief gedrukt.

De gesignaleerde kennisleemtes kunnen gerelateerd zijn aan het beleid van LNV of aan het beleid van ondernemingen en ketens. Deze literatuurstudie beperkt zich tot de literatuur over vraagsturing en transparantie vanuit ketenoptiek. De studies die vanuit een andere optiek (bijvoorbeeld bedrijfs- of nationale optiek) zijn geschreven zijn niet meegenomen. Een gering aantal literatuurvermeldingen over een bepaald onderwerp betekent dus niet zonder meer dat op dat terrein nog veel kennisleemtes zijn.

Een tweede opmerking vloeit voort vanuit het doel van deze studie naar transparantie en vraagsturing. Namelijk de vraag, wat gegeven de maatschappelijke verantwoordelijkheid van consumenten en andere marktpartijen aan de markt kan worden overgelaten en wat de overheid zelf ter hand moet nemen. Deze vraag is gesteld tegen de achtergrond van de wens te komen tot een meer Maatschappelijk Verantwoorde wijze van Ondernemen (MVO). De hieronder gesignaleerde kennisleemtes zijn getoetst aan dit beleidsthema.

In het plan van aanpak MVO is door LNV gekozen voor de volgende beleidsdoelen:

- het vergroten van de participatie van bedrijven;
- het vergroten van de transparantie over MVO;
- het bevorderen van duurzaam produceren door MVO-gedrag;
- het zetten en houden van MVO op internationale agenda;
- het toepassen van MVO in het eigen LNV-bedrijfsbeleid.

Deze beleidsdoelen en met name de rol van vraagsturing en transparantie zijn vooral van belang voor de volgende beleidsterreinen:

- duurzame productie door het bevorderen van de biologische landbouw, het verminderen van de milieubelasting door dierlijke mest en het gebruik van mineralen binnen milieunormen, een duurzamer gewasbeschermingspraktijk en verbetering van het dierenwelzijn. Dit laatste aspect dient zichtbaarder een rol te spelen in het koopgedrag van consumenten;
- voedselveiligheid en voedselkwaliteit. Hiertoe zullen productieprocessen moeten worden gewaarborgd en de keuzemogelijkheden met betrekking tot kwaliteit worden vergroot;
- economisch perspectiefvolle agroketens. Van belang hierbij is een duurzaam werkend op eigen kracht internationaal concurrerende agrocomplex dat midden in de samenleving staat en toonaangevend is binnen Europa.

In voorgaande paragrafen kwam naar voren dat met name een trend als massa-individualisatie gericht is op ketenomkering. Hierbij wordt met name rekening gehouden met het feit dat deze trend consumentengedrag individualiseert en afhangt van het moment, het type aankoop, de beschikbare tijd enzovoort. Het gevolg hiervan is dat een 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 massa-individualisering is het 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 de benodigde flexibiliteit van het productie apparaat.

De vaststelling dat de consument kritischer wordt, enerzijds homogeniseert, anderzijds individualiseert, meer vrije tijd krijgt, een levensstijlverschuiving ondergaat, internationaliseert en regionaliseert geeft aan dat de consumentenmarkt een steeds dynamischer karakter krijgt. Deze grotere dynamiek eist een aanpassing van zowel het consumentenonderzoek als ook de wijze waarop nieuwe producten tot stand komen. Voorheen 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.

*De grotere dynamiek in het consumptiepatroon komt met name ook tot uiting in het steeds belangrijker worden van het verschijnsel 'moment consument'. Over deze consument en wat hem drijft en wat hij koopt is nog weinig bekend. Een vraag is bijvoorbeeld in hoeverre dit type consument open staat voor maatschappelijk verantwoord consumeren bijvoorbeeld op het punt van dierenwelzijn. Met het oog op een mogelijke bijsturing van het consumptiegedrag door bijvoorbeeld voorlichting ontbreekt voor 'moment consumptie' bovendien inzicht in de argumenten om al dan niet verantwoord te consumeren.*

*Een tweede vraag heeft betrekking op de dynamiek in de vraag. Met name het onderscheid tussen meer structurele en meer impuls(mode) veranderingen is dan van belang. Niet duidelijk is of er een verschil is tussen geplande en impulsaankopen ten aanzien van het aspect maatschappelijk verantwoord kopen. Ook de omvang van de impulsaankopen en de mogelijke beïnvloeding ervan in de richting van maatschappelijk verantwoord consumeren is niet bekend.*

In de eerdere paragrafen kwam ook naar voren dat de consument voor bepaalde thema's veel waarde hecht aan NGO's om z'n mening als burger te vertolken. Daarbij staat met name het productieproces zelf in het centrum van de belangstelling. In de bestudeerde literatuur wordt veelvuldig gewezen op het verschil tussen de opvattingen van de burgers en het feitelijke koopgedrag van consumenten, met name als het gaat om maatschappelijk verantwoord consumeren. In zijn studie 'Panorama voedingsland (390)' wijst Dagevos erop dat zowel de hoofdstroom van fast food als de nichestromen van slow food zich moeten richten op de hedendaagse belevingsconsument. Het imago van de producten speelt hierbij een grote rol.

*Kennisvragen die er in dit verband nog zijn hebben betrekking op de betekenis voor MVO-gedrag en de te verwachten omvang van de nichestromen, zoals bijvoorbeeld biologische producten of producten met uitloop van dieren. Ook de mate waarin via gericht beleid de betekenis van nichestromen kan worden vergroot is niet bekend.*



In een vraaggestuurde keten vormen de wensen en behoeften van de klant ten aanzien van dierwelzijn, milieu voedselveiligheid en dergelijke de uitgangspunten voor de inrichting van de keten. Hiertoe dienen actoren in de keten in toenemende mate en op nieuwe wijze met elkaar samen te werken.

*Er is tot nu toe weinig generiek toepasbaar onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop dit soort samenwerking tot stand komt en in stand blijft. De noodzaak tot vernieuwing en echt vraag gestuurd produceren maakt verder onderzoek naar Kritische Succes Factoren en met name naar de rol daarbij van sociaal capital, vertrouwen, commitment en macht noodzakelijk. Ook van belang is onderzoek naar de invloed van wie de initiatiefnemer van het samenwerkingsverband is.*

De flexibilisering van ketens als gevolg van vraagsturing heeft gevolgen voor alle actoren in de keten. De ketenpartners zullen alleen in staat zijn om in de behoeften van de afnemers te voorzien indien deze behoefte bekend is en de informatie hierover door de gehele keten kan worden benut. Het gebruik van ICT in de verschillende schakels van de productieketens biedt vele mogelijkheden tot informatie-uitwisseling.

*Niet bekend is of en in welke mate de verschillende partners gebruikmaken van de beschikbare informatie over zaken als de wensen ten aanzien van dierwelzijn, milieu, voedselveiligheid en dergelijke. Over deze stroom van informatie die zich tegengesteld aan de productstroom beweegt is nog weinig bekend. Naast inzicht in het huidig gebruik van deze informatiestroom zijn met name de potenties van belang. Ook is meer inzicht nodig in de motieven van bedrijven om deze informatie wel of niet te benutten.*

Naast de informatiestroom tegengesteld aan de productstroom wordt in het kader van transparantie, tracing en tracking de informatiestroom die met het product mee gaat belangrijker. Dit speelt met name bij de certificering van voedselveiligheid en productiemethode een rol. Hierbij is vertrouwen van de consument in de maatregelen van belang.

*Onderzoek naar de goede informatievoorziening over producten en de wijze waarop het 'meenemen' van gegevens door de gehele keten vorm kan krijgen, verdient meer aandacht (onderwerpen, indicatoren). Het gaat er daarbij om meer zicht te krijgen op de informatie die de verschillende schakels en partijen in relatie tot dierenwelzijn, milieu, en voedselveiligheid van belang vinden en op de wijze waarop deze informatie het best beschikbaar kan worden gesteld.*

Vraagsturing en transparantie kunnen alleen gerealiseerd worden als er een aantal instrumenten (hulpmiddelen en technieken) beschikbaar zijn om dit te realiseren. Uit het in 3.3 gegeven overzicht blijkt dat een veelheid aan instrumenten beschikbaar is. De instrumenten lopen weliswaar wat uiteen in de intensiteit waarmee gestuurd kan worden en de mate waarin transparantie wordt gerealiseerd. Op dit punt echter ligt er niet zozeer een behoefte om nieuwe instrumenten te ontwikkelen als wel om de toepassing van de bestaande middelen.

*Onduidelijk is of de beschikbare instrumenten als het gaat om de voor LNV relevante beleidsonderwerpen (milieu, dierenwelzijn, voedselveiligheid en dergelijke) wel in voldoende mate worden toegepast en als dat niet zo is, wat de reden voor deze onderbenutting is. Ook de mate waarin beschikbare instrumenten inzetbaar zijn voor specifieke beleidsonderdelen van LNV zoals voedselveiligheid, dierwelzijn enzovoort, producten en productiesectoren verdient nog aandacht.*

Om de in de markt gerealiseerde prijzen een hulpmiddel te laten zijn om vanuit de vraag de productie aan te sturen moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan, waaronder:

- de keten dient transparant te zijn, zodat oorzaak en gevolg duidelijk zijn;
- half- en eindproducten voldoen aan de minimumeisen die afnemers stellen, dus mensen moeten ze (willen) kopen;
- consument wil extra betalen voor producten met een beter kwaliteit (het heeft 'meerwaarde' voor hem). In de prijsvorming is deze relatie tussen kwaliteit en prijs ook duidelijk gelegd;
- de keten is voldoende flexibel, kan snel inspelen op veranderingen in de vraag;
- omgevingsfactoren en overheidsbeleid dienen snelle prijsveranderingen toe te laten.

*In dit kader is meer kennis nodig over de rol van de detailhandel en de grootverbruikorganisaties inzake aangeboden assortimenten en het door hen gevolgde beleid ten aanzien van de prijs. In welke mate heeft het assortimentsbeleid van detaillisten invloed op de mogelijkheden voor consumenten voor vraagarticulatie, met name als het gaat om bijvoorbeeld biologische producten en milieukeur producten. Relevant is hierbij verder dat 'de consument' niet bestaat (de ALDI-klant maakt wellicht andere keuzen dan de AH-klant, al is het soms dezelfde persoon op een andere plaats en tijd).*

De belangrijkste bouwstenen voor ketens die een belangrijke rol spelen bij het vraaggestuurd produceren zijn:

- duidelijk voordeel voor alle partners;
- sterkten en zwakten van de partners heffen elkaar op;
- goede relatie en onderlinge communicatie;
- flexibiliteit om snel op marktveranderingen te reageren.

Duidelijke afspraken zijn daarbij essentieel om lagere transactiekosten en dus voordelen te kunnen realiseren. Anderzijds kunnen harde afspraken over prijzen en langdurige volumeafspraken de gewenste flexibiliteit negatief beïnvloeden. Ze worden daarom meestal niet gemaakt. Meer komen afspraken voor over toeslagen ten opzichte van de gangbare marktprijs. Voor een goede samenwerking is daarnaast het hebben en in stand houden van het onderling vertrouwen van groot belang.

*Er is voor de goede onderlinge afstemming en samenwerking van de partijen in ketens ten aanzien van zaken als milieu, dierwelzijn en dergelijke behoefte aan vertrouwen versterkende instrumenten en gedrag. Meer inzicht in de instrumenten en gedragingen die door bedrijven hiervoor toegepast kunnen worden en hun sterke en zwakke punten is hierbij van belang.*

Wet- en regelgeving vindt steeds meer plaats op Europees niveau en wordt vervolgens op nationaal niveau geïmplementeerd. Daarbij moet rekening gehouden worden met internationale afspraken, bijvoorbeeld binnen de WTO.

De wetgeving kan ten aanzien van bijvoorbeeld voedselveiligheid nauw omschreven eisen aan de producten stellen of kan burgers, ketens en bedrijven verantwoordelijk stellen voor tekortkomingen op dit gebied. In beide gevallen zijn controlerende instanties nodig. Doch de verantwoordelijkheid daarvoor en de uitwerking kan verschillen. Op het gebied van voedselveiligheid wordt een verandering in verantwoordelijkheden voorbereid.

*In dat kader is er nog behoefte aan nader inzicht in de gevolgen van het invoeren van HACCP-systemen op agrarische bedrijven. Is het effectief en wenselijk om op deze manier de kwaliteit te verbeteren, of kan dit beter op andere wijze worden gerealiseerd?*

De mondigheid van consumenten neemt nog steeds toe. Vanuit de consumentenorganisaties wordt aangegeven dat de transparantie in veel gevallen nog niet groot is. Om het bedrijfsleven meer ernst met transparantie te laten maken wordt de invoering van een recht op informatie bepleit in de vorm van een wet openbaarheid ketens (WOK).

*Over de noodzaak tot en de mogelijke (neven)effecten van een dergelijke wet is nog weinig of niets bekend. Inzicht in deze aspecten zou de discussie over deze wet richting kunnen geven.*

### **3.6 Conclusies**

Op een flink aantal deelreinen van vraagsturing en transparantie bestaan nog kennisleemtes zoals in paragraaf 3.5 is aangegeven. Hierdoor was het niet mogelijk met behulp van de in deze fase verkregen kennis antwoord te geven op de door LNV-geformuleerde beleidsvraag.

In het kader van de vraagstelling is er behoefte aan meer inzicht in de rol van de consument en die van detailhandel en grootverbruikers. Deze laatste hebben middels hun assortimentbeleid immers veel invloed op de keuzemogelijkheden van consumenten.

Een andere belangrijke kennisleemte doet zich voor ten aanzien van de betekenis van het verschijnsel 'moment consument', ten aanzien van de dynamiek van de vraag evenals de rol van structurele en impulsachtige veranderingen in de vraag.

Een derde belangrijke kennisleemte is het ontbreken van inzicht in de informatievoorziening de hele keten door. Wat zou iedere schakel aan informatie willen hebben en hoe zou die informatie het beste beschikbaar kunnen worden gesteld.

## 4. Doorvertaling van consumentenwensen naar ketenpartners

### 4.1 Inleiding

Veranderende omstandigheden ten aanzien van consumentenwensen hebben onder andere tot gevolg gehad dat binnen de keten van 'vers vlees' een verschuiving plaatsgevonden heeft van aanbodgericht naar vraaggericht produceren. De vraag van de consument, met zijn vele individuele eisen, zijn toenemende onvoorspelbaarheid en mobiliteit staat hierbij centraal. Massaproductie en massacommunicatie behoren hierbij tot het verleden, tegenwoordig dient een aanzet gemaakt te worden tot maatwerk in productie en communicatie. Inzicht in het aankoopproces en het keuzeprocess staat hierbij centraal.

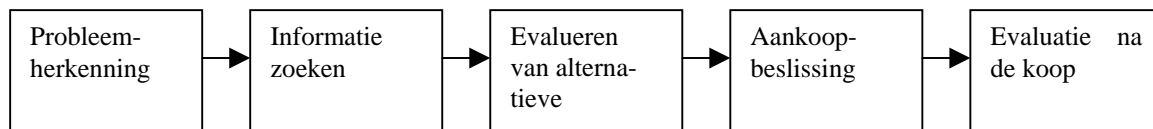
De consument die een bewuste keuze wil maken wenst transparantie van het aanbod in alle van belang zijnde elementen (zoals milieu, voedselveiligheid en dierenwelzijn). Dit betekent dat marktsignalen op een goede wijze doorgegeven moeten worden aan voorliggende schakels. Deze vorm van vraagsturing vereist een intensieve relatie tussen toeleveranciers, producenten en afnemers.

In deze fase is nagegaan op welke wijze detaillisten (slagers, grootwinkelbedrijven) en grootverbruikers de wensen van consumenten doorvertalen naar ketenpartijen. Naast een inventarisatie van algemene principes, is aan de hand van een pilot, met betrekking tot 'vers vlees' de werkelijke gang van zaken in beeld gebracht. Hiertoe is allereerst literatuurstudie verricht rondom de begrippen; aankoopgedrag met betrekking tot voedingsmiddelen, consumentenkeuzeprocess en assortimentssamenstelling. Inzicht in de wijze waarop doorvertaling van consumentenwensen plaatsvindt in de praktijk is verkregen door kwalitatieve interviews met inkopers bij grootwinkelbedrijven, grootverbruikers en slagers van 'vers vlees'.

### 4.2 Consumentenkeuzeprocess en assortimentsamenstelling

Tegenwoordig is de consumentenmarkt niet meer in te delen naar leeftijd, gezinssamenstelling, inkomen en sociaal-culturele achtergrond. Niet het vertrouwde merk en de vertrouwde winkel, maar het gevoerde assortiment en de winkelformule bepalen in grotere mate wat een klant gaat kopen. Om in te spelen op de behoeften van de individuele consumenten wordt het steeds belangrijker om het juiste assortiment, op de juiste plaats en op het juiste tijdstip te kunnen aanbieden. Door onder andere deze verschuiving in het koop- en keuzegedrag veranderen ook de rollen van fabrikanten en grootverbruikers van voedingsmiddelen en detailhandel. Naast de algemene kennis van producenten over consumentenkeuzegedrag wordt de informatie over het koopgedrag steeds belangrijker.

Het uitgebreide koopmodel met de vijf stappen, probleemherkenning, informatie zoeken, evalueren alternatieven, aankoopbeslissing en evaluatie na de koop wordt voor 'vers vlees' zelden toegepast. De consument koopt deze producten vaak op basis van routine of als



*Figuur 4.1 Koopbeslissingsproces van de consument*  
Bron: Engel et al. (1993).

impulsaankoop (op basis van het in de winkel aangetroffen aanlokkelijke aanbod). Bij dit type aankopen speelt het vertrouwen dat men heeft in de leverancier een grote rol. Daarbij spelen winkelimago en een constante kwaliteit in de tijd een belangrijke rol. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat fysieke eigenschappen van 'vers vlees' een belangrijke rol spelen gedurende het aankoopproces. Met name de helderheid en kleur van het vlees zijn door inkopers en verkoopdirecteuren genoemd als belangrijke aankoopcriteria. Daarnaast willen consumenten zo min mogelijk geconfronteerd worden met vlees dat veel zichtbaar vet bevat. Verondersteld wordt dat de consument dit om gezondheidsredenen afwijst. Dierenwelzijn speelt maar in beperkte mate een rol bij het inkoopproces.

Het aankoopproces van 'vers vlees' wordt tevens beïnvloed door reclame en promotie activiteiten. Gezien het vaak routinematig koopproces ligt bij 'vers vlees' de nadruk vooral op acties en 'point of sale' reclame. Via promotie kan de vraag voor een bepaalde, in de praktijk vaak korte periode, worden bijgestuurd in de gewenste richting. De kwaliteit van het product dient hierbij wel aan de verwachtingen van de consumenten te voldoen, want als de kwaliteit deze verwachtingen niet beantwoordt, zullen herhalingsaankopen uitblijven.

### 4.3 Praktijk van de vraagsturing in de versvleesketen

Vraagsturing binnen vleesketen komt met name tot uitdrukking in het inkoopbeleid van grootwinkelbedrijven, slagers en grootverbruikers. De belangrijkste ontwikkeling bij het inkoopbeleid binnen deze typen organisaties is de reductie van het aantal toeleveranciers. In plaats van voor elke aankoop een groot aantal potentiële toeleveranciers te vragen om een offerte, worden tegenwoordig in de ketens waar 'vers vlees' geproduceerd en vermarkt wordt, in grote getale langetermijnraamcontracten met jaarlijkse prijsonderhandelingen afgesloten. Dit proces brengt niet alleen enorme besparingen in de inkoop met zich mee, maar biedt tevens mogelijkheden voor intensieve samenwerking tussen ketenschakels. De leveranciers worden op basis van gestelde inkoopcondities op centraal niveau binnen de organisatie geselecteerd. Deze inkoopcondities verschillen van bedrijf tot bedrijf. *HACCP wordt hierbij als minimum-eis gesteld. Daarnaast spelen onder andere aspecten als assortiment, prijs, kwaliteit, omvang, locatie en cultuur een belangrijke rol bij de selectie van leveranciers van 'vers vlees'.*

In vergelijking met andere *fast moving consumer goods* is het aanbod 'vers vlees' de laatste jaren niet extreem aan verandering onderhevig geweest. De belangrijkste verandering in het aanbod van de leverancier is dat naast varkensvlees-, rundvlees-, kip/kalkoen, gehakt/worst, kalfsvlees- en lamsvleesproducten ook vlugklaarproducten en specialiteiten aangeboden worden. Producten van de laatste twee groepen spelen duidelijk in op de consumentenbehoeften gemak en lekker eten.

Nadat de leveranciersselectie plaatsgevonden heeft, vindt de uiteindelijke samenstelling van het assortiment plaats. Hierbij is onderscheid te maken tussen de wijze waarop het assortiment samengesteld wordt door grootwinkelbedrijven (inclusief slaggers) en grootverbruikers.

### *Grootwinkelbedrijven en slaggers*

Grootwinkelbedrijven kopen circa 80% van het totale assortiment van de aangesloten winkels centraal in en circa 20% van het assortiment wordt door de lokale al dan niet zelfstandige ondernemer ingekocht. Voor beide groepen geldt dat het imago van de winkel, marge en omzetsnelheid belangrijke elementen zijn voor de bepaling van het aan te bieden assortiment. Ten aanzien van de wijze van inkoop zijn er verschillen.

Zo loopt tegenwoordig de centrale inkoop van grootwinkelbedrijven en supermarktverenigingen vaak via een beperkt aantal door hen geselecteerde leveranciers naar diverse grossiers of verpakkingsbedrijven en vervolgens naar de aangesloten winkels. Een bepaalde leverancier wordt daarbij gekoppeld aan een bepaald verpakkingsbedrijf dat vervolgens levert aan een bepaald aantal winkels. Op deze manier ontstaat er een keten. De partijen die in zo'n keten samenwerken worden over het algemeen geselecteerd op de volgende drie factoren:

- geografische ligging;
- cultuur;
- logistieke flexibiliteit.

Bij de zelfstandige winkeliers (slaggers) en vrijwillig filiaalbedrijven is het de winkelier zelf die uiteindelijk bepaald of ze 'vers vlees' inkopen van de aanbevolen leveranciers of dat ze zelf een leverancier selecteren. De keuze ligt in dit geval dus bij de individuele ondernemer. De winkelier bepaalt hierbij zelf het aangeboden assortiment en het winkelimago (kiloslager of keurslager). In de praktijk blijkt dat de zelfstandige winkelier in zo'n situatie vaak het vlees besteld bij een van de aanbevolen leveranciers. Dit komt met name door de kostenvoordelen die hieraan gekoppeld zijn en het feit dat deze leveranciers voldoen aan belangrijke eisen zoals HACCP. Mocht een winkelier besluiten om vlees in te kopen van een niet geselecteerde leverancier, dan vindt er een controle plaats vanuit de centrale organisatie. Dit in verband met het gegeven dat deze organisatie geen imagobeschadiging op wil lopen.

Door hun directe contact met klanten zijn slaggers en andere zelfstandige winkeliers beter dan grootwinkelbedrijven met zelfbediening in staat 'latente' vragen van consumenten op te vangen en hier op te reageren met het toevoegen van nieuwe producten die passen bij hun winkelimago.

### *Grootverbruikers*

In vergelijking tot de grootwinkelbedrijven en supermarktverenigingen is in dit onderzoek naar voren gekomen dat grootverbruikers minder mogelijkheden hebben om een gedeelte van het assortiment of het gehele assortiment in te kopen bij niet geselecteerde leveranciers. De inkoop vindt hier plaats op basis van geselecteerde leveranciers (slachterijen) via distributeurs naar winkeliers en afnemers. Ook hier is een duidelijke reductie van het aantal leveranciers aan de orde. Belangrijke selectiecriteria die aan de producten worden gesteld zijn hier houdbaarheid, verpakking en het liefst wil men geaard vlees. Het laatste is een enorme trend

binnen deze markt, omdat grootverbruikers daarmee een hoger niveau van voedselveiligheid na willen streven. Daarnaast spelen aspecten als smaak, structuur en uiterlijk een rol bij het selectieproces.

### *Factoren, bepalend voor assortimentssamenstelling*

Uit de studie is gebleken dat de (winkel)formule de ruggengraat vormt van zowel grootverbruikers, grootwinkelbedrijven als slagers. De gekozen (winkel)formule heeft uiteraard consequenties voor het inkoop- en marketingbeleid ten aanzien van de exploitatie. Vanuit deze formulegedachte wordt in de dagelijkse praktijk bewust, met een bepaald assortiment, ingespeeld op bepaalde consumentenbehoefte van een nauwkeurig geselecteerde doelgroep. De bouwstenen van de (winkel)formule zijn: de gekozen doelgroep (wie willen we als klant), het type assortiment (welke specialisatie, kwaliteit en verdere verfijning leidt tot de beste concurrentiepositie in de markt) en de positionering (welk prijs- en serviceniveau ten opzichte van concurrentie).

Grootwinkelbedrijven willen graag een voor hun klanten zo optimaal mogelijk assortiment aanbieden. De meeste grootwinkelorganisaties kennen verschillende winkelformules met elk een eigen doelgroep en klantenkring. Iedere formule kent tevens een eigen vleesassortiment dat bij de doelgroep en klantenkring past.

Voorbeelden van mogelijke winkelformules van detaillisten zijn: (1) positionering via prijsdistributie/prijsstelling aan de onderkant van de markt of (2) positionering via servicedistributie en/of kwaliteit aan de bovenkant van de markt. Met name verse vleesproducten zijn belangrijk voor grootwinkelbedrijven in het neerzetten en onderscheiden van zichzelf ten opzichte van de concurrent. Slagers, grootverbruikers en/of grootwinkelbedrijven die zich aan de onderkant van de markt positioneren merken dat de consumenten die bij hen producten afnemen de overstap naar biologisch 'vers vlees' niet maken. Een andere wens en behoefte van deze prijsbewuste doelgroep is; verpakt vlees in porties voor kleine en grote huishoudens.

Uit het bovenstaande is af te leiden dat met name de formule bepalend is voor het assortiment dat gevoerd wordt. Naast de specifieke wensen van doelgroepen en klantkringen die onder andere de basis vormen voor de formule spelen bij de assortimentsbepaling ook factoren als locatie, het aantal verkochte producten, omloopsnelheid, schapruimte, en prijsstelling een bepalende rol.

### *Assortimentsuitbreiding*

Het assortiment van 'vers vlees' is in relatie tot andere versgroepen in de afgelopen jaren nauwelijks geïnnoveerd. In andere productgroepen wordt het ene naar het andere product geïntroduceerd, maar volgens de respondenten gaat het bij de productgroep 'vers vlees' meestal om productlijnitbreidingen in plaats van daadwerkelijke innovaties. Vooral de meer service gerichte slagers zien via het ontwikkelen van 'eigen' nieuwe producten mogelijkheden om zich in de markt te onderscheiden en hun imago als specialist te bevestigen.

Echter verschillende ontwikkelingen in de markt en bij consumenten hebben de afgelopen tijd de vraag naar een meer gedifferentieerd en sneller aan verandering onderhevig productassortiment 'vers vlees' gegenereerd. Deze ontwikkelingen hebben in de praktijk met name betrekking op het ontwikkelingsproces van nieuwe producten en assortimentssamen-

stelling. Uit de interviews met de diverse respondenten kan geconcludeerd worden dat er de laatste jaren een verandering plaatsgevonden heeft in de wijze waarop het proces ten aanzien van productontwikkeling georganiseerd wordt.

Respondenten geven aan dat de voornaamste reden om een nieuw product aan het assortiment toe te voegen over het algemeen meer een reactie is op trends die van invloed zijn op de wensen en behoeften van groepen consumenten, dan dat dit uit direct consumentencontact voortkomt. Zo spelen tal van 'nieuwe' vlug klaar vleesproducten in op de trendgemak. Consumenten kiezen voor meer gebruiksgemak en dit is te zien in het groeiende aantal 'vers vleesproducten' die reeds gekruid en/of gevuld zijn en/of een kortere bereidingstijd nodig hebben. Deze vooral marktgerichte impuls tot productinnovatie binnen 'vers vlees' producten komt ook tot uitdrukking in de wijze waarop productontwikkeling georganiseerd wordt. Voorheen werden nieuwe producten ontwikkeld door een schakel binnen de keten, echter bij de grote leveranciers van 'vers vlees' zoals grootwinkelbedrijven en grootverbruikers worden steeds meer producten ontwikkeld op basis van samenwerking tussen toeleveranciers, producenten en detaillisten. Of het nieuwe product na een introductieperiode uiteindelijk in het kernassortiment opgenomen wordt is voor het grootste gedeelte afhankelijk van de mate waarin het product verkocht wordt en de omloopsnelheid. De uiteindelijke omloopsnelheden en daadwerkelijke verkopen bepalen ook of een bepaald vers vleesproduct in het assortiment blijft.

#### *Assortimentssanering*

Er zijn volgens de respondenten een aantal redenen om bepaalde 'vers vlees' producten uit het assortiment te halen. De belangrijkste reden die genoemd is, is het feit dat het product slecht loopt. Hierbij wordt, voordat er tot volledige afstoting van het product besloten wordt, in de praktijk niet altijd onderzocht of de vraag naar het product niet door eenvoudige verbetering van het product of bijstelling van de strategie kan worden verhoogd en of verwijdering van het product geen invloed heeft op de afzet van andere producten uit het assortiment. Een andere reden om een product uit het assortiment weg te halen is als het product niet voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen. Volgens de respondenten is er in de praktijk nauwelijks sprake van sanering.

#### *Assortimentssamenstelling*

Respondenten geven aan dat een consequente formule-opbouw grootverbruikers, slagers en grootwinkelbedrijven dwingt de nodige aandacht te schenken aan de wensen en behoeften van de consument.

In de praktijk blijkt volgens de respondenten dat bij de aankoop van 'vers vlees' in vergelijking met andere voedingsmiddelen over het algemeen nog vaak sprake is van een routinematige aankoop.

Dit wil niet zeggen dat binnen het markt- en consumentenonderzoek en binnen de keten de behoeften en wensen van consumenten minder van belang zijn. Ook in dit geval zijn consumentgerichte innovaties nodig om op termijn een adequaat pakket aan 'vers vleesproducten' te kunnen bieden. Oftewel, klant- en marktkennis worden steeds belangrijker voor het behoud van een goede marktpositie voor de slager, grootverbruiker en het grootwinkelbedrijf. De res-



pondenten geven ook aan dat consumentgerichte innovatie voor een aanbieder van 'vers vlees' steeds belangrijker is.

De wijze waarop de wensen en behoeften in de praktijk volgens de respondenten worden achterhaald varieert van het uitvoeren van gedegen markt- en/of consumentenonderzoek tot het consument contact in de winkel of tijdens consumptie. Via markt- en consumentenonderzoek wordt met name getracht inzicht te krijgen in rationele componenten zoals prijs en ingrediënten. Echter de emotionele componenten als gevoelens ten aanzien van het eten van vlees, sfeer en dergelijke worden hierbij nauwelijks onderzocht. In de praktijk wordt markt- en consumentenonderzoek met name gebruikt als middel om de inkoop van voedingsmiddelen te plannen. De formule dient hierbij als uitgangspunt. Met andere woorden er wordt dus naar nieuwe eisen en verlangens van de consument gekeken binnen het kader van de formule.

## 4.4 Discussie en conclusies

### 4.4.1 Discussie

#### *Kritische consument*

De vaststelling dat de consument kritischer wordt, enerzijds homogeniseert, anderzijds individualiseert, meer vrije tijd krijgt, een levensstijlverschuiving ondergaat, internationaliseert en regionaliseert maakt dat de consumentenmarkt een steeds dynamischer karakter krijgt. Deze dynamisering eist een aanpassing van zowel het consumentenonderzoek als ook de wijze waarop het assortiment 'vers vlees' samengesteld wordt en nieuwe 'vers vlees' producten tot stand komen. Voorheen 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. Op dit moment dient er tevens binnen de 'vers vlees' keten rekening te worden gehouden met de invloed van de wispelturige en gemakzuchtige consument en ook in mindere mate met de 'moment consument'.

Uit het voorafgaande is gebleken dat ook binnen de 'vers vlees' keten rekening gehouden wordt met het feit dat de massa-individualiseringstrend consumentengedrag individualiseert en afhangt van het moment, het type aankoop, de beschikbare tijd enzovoort. Het gevolg hiervan is dat een en dezelfde persoon op het ene moment, een rationele aankoop verricht, terwijl diezelfde persoon op een ander moment ook een emotionele aankoop doet. Deze trend van massa-individualisering is het gevolg van een veranderende leefstijl en toenemende bestedingsmogelijkheden. Deze massa-individualisering heeft in de praktijk grote gevolgen voor het productieapparaat. Bij de assortimentssamenstelling en productontwikkeling is voor nieuwe vraaggestuurde 'vers vlees' producten, die aansluiten bij de doelgroep en ingegeven worden door consumentenwensen van nu en in de toekomst, het van belang meer inzicht te krijgen in de achtergronden van vleesaankopen. Dit betreft niet alleen de rationele achtergronden van het aankoopgedrag maar ook de emotionele achtergronden.

In de praktijk betekent dit dat een consument op verschillende momenten op verschillende plaatsen andere aankopen kan doen:

- een consument zal door de week snel boodschappen doen in een supermarkt die is gekozen op basis van ligging en prijsstelling;

- dezelfde consument zal ook in een bedrijfsrestaurant een maaltijd kopen en daarbij beïnvloed worden door het koopgedrag of de levensstijl van zijn collega's. De kans is dan groter dat hij een sociaal wenselijke keuze maakt;
- wanneer deze consument in het weekend met zijn/haar partner in een winkelstraat boodschappen doet, zal de stemming op dat moment bepalen welk vlees bij de slager in de winkelstraat wordt gekocht;
- in een ander geval met een beperkt gezinsbudget zal het vooraf opgestelde boodschappenlijstje bepalend zijn voor een strakke planning van de aankopen volgens een tactische keuze;
- een verandering van levensovertuiging kan betekenen dat een consument een strategisch keuze maakt om geen vlees gaat kopen. Een nuancering kan betekenen dat alleen een biologische slager of een gewone slager, waarvan men weet waar zijn koeien lopen, wordt bezocht.

Deze gedachten betekenen dat de verschillende formules complementair en niet strijdig zijn. Wanneer er voortdurend een keuze is tussen de verschillende formules zullen zij elkaar kunnen versterken.

### *Reclame en promotie*

Het aankoopproces van 'vers vlees' wordt tevens beïnvloed door reclame- en promotie-activiteiten. Gezien het vaak routinematig koopproces ligt bij 'vers vlees' de nadruk vooral op acties en *point of sale* reclame. Via promotie kan de vraag voor een bepaalde, in de praktijk vaak korte periode, worden bijgestuurd in de gewenste richting. De kwaliteit van het product dient hierbij wel aan de verwachtingen van de consumenten te voldoen, want als de kwaliteit deze verwachtingen niet beantwoordt, zullen herhalingsaankopen uitblijven.

### *Inkoop*

Kan gesteld worden dat grootverbruikers, grootwinkelbedrijven en slaggers daadwerkelijk de inkopers van de consument zijn? Op deze vraag kan geen eenduidig antwoord gegeven worden aangezien hier een aantal factoren van belang zijn.

In de eerste plaats moet er onderscheid gemaakt worden naar het proces waarom het gaat. Bij *productontwikkeling* is duidelijk een tendens waar te nemen, waarbij de rol van de consument toegenomen is en er sprake is van marktgericht gestuurde productontwikkeling. Echter bij het *bepalen van het assortiment* wordt er weliswaar rekening gehouden met consumententrends, maar ook andere factoren als locatie, formule, omloopsnelheid en omzet per vierkante meter spelen daarbij een belangrijke rol. Binnen *de keten* is echter wel te zien dat er steeds meer samenwerkingvormen gecreëerd worden tussen verschillende schakels in de keten.

Ook al is er een duidelijk tendens om meer rekening te houden met consumentenwensen en de consumentenbehoeften, de invloed van de consument op de assortimentssamenstelling blijft grotendeels te lopen via zijn invloed op de uiteindelijke omloopsnelheid van het product en de omzet. In het proces van productontwikkeling is echter

een meer duidelijke trend waarneembaar in de richting van een marktgerichte productontwikkeling, gestuurd door de uiteindelijke vraag van consumenten.

De inkoper van een grootwinkelbedrijf let in de eerste plaats op het imago van de keten en verder met name op productveiligheid en de prijs-kwaliteitverhouding. Hiermee vertaalt hij de wens 'veiligheid' en zekerheid over kwaliteit in de keten.

Een zelfstandige slager of een zelfstandige concessionair binnen een grootwinkelbedrijf of supermarktketen maakt een keuze uit bij zijn winkelimago passende leveranciers c.q. een aantal aanbevolen leveranciers. Daarbij let hij vooral gelet op prijs en kwaliteit (kleur). Hiermee wordt de wens 'goedkoop' van de klant benadrukt en vertaald naar de keten.

Het uitgangspunt van het Rapport Wijffels is dat alle partijen, waaronder ook de consument, hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Hierbij is aangenomen dat de consument vanzelf verantwoordelijkheid neemt als andere schakels transparant zijn. Het is nog niet aangetoond dat dit ook zo is.

#### 4.4.2 Conclusies

Op basis van de resultaten kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- het uitgebreide koopmodel met de vijf stappen, probleemherkenning, informatie zoeken, evalueren alternatieven, aankoopbeslissing en evaluatie na de koop wordt voor 'vers vlees' zelden toegepast. De consument koopt deze producten vaak op basis van routine of als impulsaankoop (op basis van het in de winkel aangetroffen aantrekkelijke aanbod). Bij dit type aankopen speelt het vertrouwen dat men heeft in de leverancier een grote rol. Daarbij spelen winkelimago en een constante kwaliteit in de tijd een belangrijke rol;
- reclame speelt een rol in elke fase van het koopproces. Gezien het vaak routinematig koopproces ligt bij 'vers vlees' de nadruk vooral op acties en *point of sale* reclame. Via promotie kan de vraag voor even worden bijgestuurd in een gewenste richting, maar als de kwaliteit van het product niet aan de verwachtingen beantwoordt, zullen herhalingsaankopen uitblijven;
- de inkopers van de detaillisten (grootwinkelbedrijven en slaggers) leggen in het inkoopbeleid dan ook veel nadruk op het handhaven van het winkelimago en de constante vleeskwaliteit. Nieuwe producten moeten daarbij passen. Bij het inkoopbeleid is ook de prijs een belangrijk onderwerp. Immers de inkoopprijs, vermeerderd met de gewenste/noodzakelijke marge moet een bij het winkelimago passende verkoopprijs opleveren;
- de centrale inkoop bij grootwinkelbedrijven en supermarktorganisaties loopt tegenwoordig vaak via de geselecteerde leveranciers naar diverse grossiers of verpakkingsbedrijven en vervolgens naar de aangesloten winkels. Bij grootverbruikers heeft de inkoop in nog groter mate plaats bij vooraf geselecteerde leveranciers;
- in vergelijking tot grootwinkelbedrijven en grootverbruikers kopen slaggers en zelfstandige filiaalhouder in grotere mate bij niet vooraf geselecteerde leveranciers. Ze kunnen dus sneller gebruik maken van specifieke marktsituaties;
- de inkoper van een grootwinkelbedrijf zorgt in de eerste plaats voor het imago van de keten en let met name op productveiligheid en de prijs-kwaliteitverhouding. Hiermee vertaalt hij de wens 'veiligheid' en zekerheid over kwaliteit in de keten. Een zelfstandig slager of een concessionair binnen een grootwinkelbedrijf of supermarktketen maakt

- daarentegen een keuze uit een aantal bij het winkelimage passende leveranciers c.q. uit aanbevolen leveranciers waarbij vooral wordt gelet op prijs en kwaliteit (kleur);
- de nadruk op het winkelimage bij de detailhandel houdt in dat ze geen doorgeefluik zijn van de wensen van alle consumenten. Ze richten zich vooral op hun eigen doelgroep. Ook de wensen daarvan worden niet in hun hele breedte doorgegeven, maar uitsluitend voor zover het gaat om wensen van voldoende grote groepen om het inspelen op die wensen commercieel interessant te maken. De omzet per strekkende meter schapruimte is dan ook een belangrijk criterium voor het saneren van het assortiment;
- de opname van nieuwe producten gebeurt pas als ze passen bij het image van de winkel, zowel qua kwaliteit als qua prijs en inspelen op consumentenwensen. In het algemeen nemen detaillisten een afwachtende houding aan als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe producten. Ze laten dit meestal over aan de leveranciers. In enkele gevallen is er sprake van partnerships bij de ontwikkeling van nieuwe producten. Een aantal slaggers probeert wel via het aanbieden van nieuwe 'eigen' producten zich te onderscheiden in de markt;
- de aankoopfactor dierenwelzijn is zowel voor inkopers als voor de consument in mindere mate van belang. Bij vlees is prijs naast smaak en fysieke eigenschappen een bepalende aankoopfactor. Dierenwelzijn wordt door de gemiddelde consument echter nog als veel te prijzig ervaren;
- bij het inspelen op de consumentenvraag wordt in de praktijk door grootverbruikers, slaggers en grootwinkelbedrijven niet elke specifieke wens bediend. Er wordt gemikt op een gemiddelde van de doelgroep. Dit geldt ook voor latente vragen. Dit alles heeft te maken met de identiteit en het image van de onderneming. Wel zal een zelfstandig winkelier/slagger door het directe contact met klanten sneller 'latente' vragen signaleren en daar op inspelen;
- producten dienen voldoende onderscheidend te zijn in de ogen van de consument als men ze voor een meerprijs wil verkopen. Dit beperkt het aantal in het assortiment op te nemen varianten bijvoorbeeld op basis van het houderijsysteem tot 2 of 3.

### *Aanbevelingen*

Voor de vraag: wat kan de overheid onder bepaalde randvoorwaarden overladen aan de markt en wat moet ze zelf ter hand nemen; levert het onderzoek de volgende antwoorden op:

- het koopproces van de consument is vooral een routinematig proces, waarbij door de detaillist afwijkingen in gewoontes worden gerealiseerd middels point of sale reclames en acties. Via algemene acties met een voorlichtend karakter kan geprobeerd worden de routine van consumenten te veranderen en te richten op bijvoorbeeld duurzamere producten. Deze weg via maatschappelijke normstelling vraagt naast veel tijd een nauwe samenwerking met maatschappelijke groepen die eveneens een duurzamer consumptiepatroon nastreven;
- een alternatief is met detailhandelaren afspraken te maken om het minimumniveau van duurzaamheid van de aangeboden producten te verbeteren en/of het aanbod van meer duurzame producten te vergroten. Omdat het prijsniveau van de producten een belangrijke rol speelt in de voortdurende strijd om het marktaandeel is het noodzakelijk dat vrijwel alle winkelketens hierbij betrokken zijn. Wel blijft er het gevaar dat nieuwe

- marktpartijen, die niet gebonden zijn aan de gemaakte afspraken, het relatief hoge prijspeil benutten om via lage prijsconcurrentie tot de Nederlandse markt toe te treden;
- een derde mogelijkheid is via wet en regelgeving het minimum niveau van duurzaamheid van de producten te verhogen. Het probleem dat zich hierbij voordoet is dat de toenemende marktliberalisatie leidt tot importen uit landen met minder strenge eisen en dat deze door de lagere prijs de binnenlandse producten van de markt verdringen;
  - ook een combinatie van bovengenoemde maatregelen is mogelijk. Verder kan een tijdsvolgorde worden toegepast. Zo is het denkbaar dat werken via de maatschappelijke normstelling uitmondt in een convenant met detaillisten over verhoging van het niveau van duurzaamheid van de aangeboden producten.



## Literatuur

Aitken, J., M. Christopher en D. Towill, *Understanding, implementing and exploiting agility and leanness*. 2000.

AKK, *Vraaggestuurd samenwerken in ketens - Massa-individualisering*. 1998.

Antonides, G. en W.F. van Raaij, *Consumentengedrag*. Uitgeverij Lemma BV, Utrecht, 1997.

Barkema, A. en M. Drabenstott, *Re-Defining the Role of Market Institutions and Government in Agri-food Chains*. 1996.

Bremmers, H.J. en G. Hagelaar, *Transfer-pricing in chains*. 1996.

Bremmers, H.J. en P.J.P. Zuurbier, *Cooperative restructuring in a global environment*. 1999.

Bunte, F.H.J., W.E. Kuiper, M.A. van Galen en S.T. Goddijn, *Macht en prijsvorming in agro-foodketens*. LEI, Den Haag, 2003.

Coopers en Lybrand, *Eindrapportage ECR koelversproject*. 1998.

Damme, D.A. van, *Distributielogistiek & Financiële Informatie*.

Donkers, H.W.J., *Integrated production systems, trust and competitive advantage*. 1999.

Engel, J.F., R.D. Blackerll en P.W. Miniard, *Consumer behavior*. Fort Worth, Dryden Press, 1993.

Fearne, A., *Strategic Alliances and supply chain management: Lessons from the UK*. 1996.

Goorden, R., M.D. Hack; R. van Leusden en J.M. Soethout, *E-commerce als bron van keten-informatie voor consument en actoren in de keten*. 2001.

Grunert. K. et al., *Market orientation in food and agriculture*. Kluwer academic publishers, Boston, 1996.

Jaspers, C., *Vraaggestuurde plantenketen*. 1998.

Jutten, E., *De nieuwe Nederlandse mededingingswet: implicaties voor verticale coördinatie en ketensamenwerking*. LEI, Den Haag, 1997.

Labohm, H.J.J., *Verlag van de conferentie 'Kansen voor meer marktwerking in de landbouw'*. 2001.

LNV, *Visie Agrologistiek*. 2001.

LNV, *Voedselveiligheid en traceerbaarheid, het overheidsbeleid. Beleidsdocument voor het Consumentenplatform*. 2002.

Mighels, N.G., *Interdependence in the food chain*. 1996.

Northen, J. en S. Henson, *Communicating credence attributes in the supply chain; the role of trust and effects on firm's transaction costs*. 1999.

Ouden, M. den, J.T. Nijsing, A.A. Dijkhuizen, P.van Beek en R.B.M. Huirne, *Economic optimization of pork production-marketing chains: taking in account animal welfare and environmental constrains*. 1994.

Ouden, M. den, R.B.M. Huirne en A.A. Dijkhuizen, *Costs, Benefits and transfer prices in differentiated production-marketing chains for fresh pig meat*. 1996.

Steverink, *Minister Brinkhorst ondersteunt 'concrete ketens'*. 2001.

Stijnen, D.A.J.M., F.P. Scheer, F.M.S. Martins en R.P.M. de Graaff, *Productinnovatie in agroketens, Een kwalitatief onderzoek naar ketensamenwerking als kritische succesfactor van productinnovatie en -introductie in agroketens*. 2002.

Trienekens, J. en A. Beulens, *The implications of Eufood safety legislation and sconsumer demands on supply chain information systems*. 2001.

Tromp, S.O., J.T Voordijk, N. Maas, R.A. van der Klauw en A.E. Simons, *Agrologistiek 2015*. 1998.

Wade, M.A. en D.M. Conley, *Consumer responses to food safety information from print media*. 1999.

Werkgroep Ketenmarketing, *Strategisch Onderzoeksprogramma 'Ketenmarketing'*. 1998.

Werkgroep ketens en ICT, *Strategisch onderzoeksprogramma - ketens en ICT*. 1999.

Werkgroep Supply Chain Management en Agro-logistiek, *Supply Chain Management en Agro-logistiek*. 1998.