

## 2 Ketenmarketing

*Paul Hoyer en Douwe-Frits Broens*

### 2.1 Inleiding

Succesvol samenwerken in ketens en netwerken vraagt om een gedegen ketenstrategie. Dat komt in dit hoofdstuk aan de orde. Er wordt een stappenplan uit de literatuur aangehaald om de ketenstrategie op te zetten. Het vaststellen van een ketenmarketingstrategie vormt daar een belangrijk onderdeel van. Hierbij moeten vier marketinginstrumenten in beschouwing worden genomen. Deze instrumenten staan bekend als de vier P's van de marketingmix: product, prijs, promotie en plaats (Kotler en Armstrong, 2001). In dit hoofdstuk zal hier nader op worden ingegaan. Ook worden enkele methoden genoemd waarmee een organisatie gedetailleerd kan bepalen hoe de relatie met haar klanten is en op welke punten deze relatie zou kunnen worden verdiept en verbreed. Voor het verkrijgen van de informatie, die vereist is om een succesvolle marketingstrategie op te zetten, is gedegen marktonderzoek essentieel. Aan het einde van dit hoofdstuk volgt een korte beschrijving van een aantal interessante methodes, die voor het vergaren van de marktinformatie kunnen worden gebruikt.

### 2.2 Marketingmanagement

Marketing is een oude discipline in de bedrijfswetenschappen. In de jaren vijftig van de vorige eeuw is aan de toen bestaande economische marketingbenaderingen 'marketingmanagement' toegevoegd, 'het vanuit een duidelijke consumentenoriëntatie met de beschikbare instrumenten planmatig op de markt inspelen' (Meulenberg, 1996). Sinds de jaren zestig is deze benadering in Nederland gemeengoed geworden. De marketingmanagement benadering zegt in zoveel woorden dat bedrijven en/of ketens vraaggestuurd moeten werken. De meeste bedrijven verkopen niet rechtstreeks aan de consument, maar via tussen- en detailhandel. Voor deze bedrijven is altijd al duidelijk geweest dat een consumentenoriëntatie een zekere mate van dialoog met hun directe afnemers en andere ketenpartners impliceert. Toen in de jaren negentig de ketenbenadering opkwam, waarbij vraagsturing en samenwerking centraal werden gesteld, was vanuit de marketingdiscipline

dan ook de vraag gerechtigd, wat deze toevoegde aan de inmiddels gevestigde manier van werken.

Door de ketenbenadering werd nogmaals de nadruk gelegd op het feit dat elk bedrijf, dus bijvoorbeeld ook de primaire producent, die niet rechtstreeks aan de consument levert, zijn beleid zou moeten afstemmen op informatie over gedrag en wensen van de consument, en bij voorkeur niet alleen op informatie over zijn directe afzetmarkt. Het vraagstuk van de marktorientatie is steeds tweeledig: hoe wordt de informatie over de consument verzameld en doorgegeven, en hoe wordt met deze informatie omgegaan binnen de betreffende bedrijven?

Ketenmarketing is een gezamenlijke marketingactiviteit die door twee of meer ondernemingen in een marktkanaal vis-à-vis een derde partij wordt uitgevoerd. Bij ketenmarketing zullen de partners in een keten hun gezamenlijke marketingactiviteiten op elkaar afstemmen binnen de voorwaarden die in de ketenstrategie zijn geformuleerd. Waarop richt zich de afstemming? In principe is zij gericht op de ruilprocessen tussen de ketenorganisaties en de afnemers. Deze ruil kan betrekking hebben op fysieke processen en producten, informatie-uitwisseling of eigendomsrecht. Ketenmarketing heeft als functie een optimale ruil te bevorderen tussen de keten en haar afnemer. Dit gebeurt door een specifieke marketingmix te ontwikkelen, door fysieke functies te verzorgen, zoals transport en opstal, ruilfuncties te vervullen, zoals prijsvorming en verkoop, en ondersteunende activiteiten uit te voeren, zoals het geven van productinformatie, kredietfaciliteiten of het bieden van service. De afstemming tussen de ketenpartners en hun afnemers wordt gestimuleerd door afnemersgerichtheid, een concurrentiegericht denken en een denken vanuit geïntegreerd beslissen. De afstemming tussen de keten en haar afnemers komt met name tot uitdrukking door relatiemarketing, productontwikkeling, merkenstrategie en kanaalkeuze (Zuurbier et al., 1996).

Het verzamelen en verspreiden van informatie over consumenten door de keten heen is een vraagstuk van het marktonderzoek. In principe kan elk bedrijf in de keten onderzoek doen naar wensen en gedrag van consumenten. In de wereld van de levensmiddelen is vaak de producent beter op de hoogte van de wensen van de consument ten aanzien van zijn producten, terwijl de detailhandelaar beter op de hoogte is van het koopgedrag van de consument. Alleen al deze tweedeling is een belangrijke motor gebleken voor nauwere samenwerking tussen deze partijen.

De toepassing van consumenteninformatie in beleid vindt zijn uitwerking op strategisch niveau (in de marketingstrategie) en op tactisch/operationeel niveau (in de inzet van de marketing instrumenten).

De laatste jaren is ook de burger toegevoegd als een belangrijke doelgroep van het marketingbeleid. De burger kan immers consument zijn van door de keten geleverde producten, maar kan ook reageren op externe effecten van de keten, zoals milieuvervuiling.

## 2.3 Ketenmarketingstrategie

Samenwerking van handelspartners en dienstverleners bij het opzetten van een gezamenlijke strategie gericht op de doelgroep (ketenmarketingstrategie) is soms nodig om het gezamenlijke eindproduct helder te positioneren ten opzichte van concurrenten, bijvoorbeeld door productclaims (gezond, biologisch enzovoort) of merkenbeleid (*branding*). Met name de toenemende nadruk op de burger – dan wel de consument als burger – is aanleiding voor het ontwikkelen van geheel nieuwe concepten, zoals de opkomst van kweekvis in plaats van wilde vis, of salmonellavrije eieren. Met name in de voedselproductie is hierbij de betrokkenheid en samenwerking van gehele ketens tegelijk onontbeerlijk. De kennis over samenwerking binnen een keten bij het ontwikkelen van een gezamenlijke nieuwe strategie dan wel het afstemmen van de bestaande strategieën van de verschillende bedrijven staat nog in de kinderschoenen. Voor het ontwikkelen van een ketenstrategie is een tool beschikbaar, in de vorm van een stappenplan (Zuurbier et al., 1996). Het ontwikkelen van een ketenmarketingstrategie is een onderdeel van dit stappenplan. Bij elke stap is door de oorspronkelijke auteurs een aantal kenmerkende aandachtspunten toegevoegd. Dit stappenplan is, met kleine wijzigingen en enkele aanvullingen, hieronder weergegeven.

### **Tool: Stappenplan voor het ontwikkelen van een ketenstrategie en een ketenmarketingstrategie**

#### *Stap 1: Bepaling van het belang van een ketenstrategie*

- Welke opvattingen hebben de partners in de keten over de betekenis en het belang van een ketenstrategie?
- Bestaat er in de keten overeenstemming over de benadering van het strategievraagstuk?

#### *Stap 2: Uitvoering van een ketendiagnose*

- Welke kansen en bedreigingen vertoont de omgeving van de keten?
- Welke externe randvoorwaarden oefenen invloed uit op de keten?
- Wat is het resultaat van de concurrentieanalyse?
- Wat zijn de differentiële voordelen van de keten ten opzichte van de concurrenten en de afnemers?
- Wat zijn de interne sterkten en zwakten van de keten?
- Hoe luidt de diagnosestelling hiervan?

#### *Stap 3: Voorbereiding en vastlegging van de ketenvisie en doelstellingen*

- Wat is de toekomst die de keten wil creëren?
- Wat is de ketenvisie?
- Hoe luiden de ketendoelstellingen?

**Stap 4: Bepaling van de product-marktcombinatie**

- Welke product-marktcombinatie(s) geeft(geven) de keten een duurzaam concurrentievoordeel?
- Welke strategische richtingen passen bij de verschillende product-marktcombinaties?
- Sluiten de strategische opties goed aan op de doelstellingen, de missie en de intentie van de keten?

**Stap 5: Bepaling van de concurrentiestrategie**

- Kiest de keten voor een kostenleiderschap of voor een strategie van differentiatie?
- In hoeverre wil de keten activiteiten zelf uitvoeren of uitbesteden?
- Zijn hierbij strategische risico's en de kwaliteiten van de leverancier ten opzichte van de keten in beschouwing genomen?
- Zijn er criteria aan te geven voor de selectie van de strategische opties?

**Stap 6: Voorbereiden en vaststellen van een ketenmarketingstrategie**

waarbij de belangrijke marketinginstrumenten (de vier P's van de marketingmix: product, prijs, promotie en plaats) in beschouwing worden genomen):

- In hoeverre kiest de keten voor relatiemarketing?
- In hoeverre is de keten bereid tot en toegerust voor geïntegreerde productontwikkeling met haar afnemers?
- Wil en kan de keten een merkenstrategie voeren?
- Welke positioneringkenmerken moet het merk hebben?
- Draagt het merk de naam van de keten?
- Welke prijsstrategie kiest de keten?
- Welke kanalen kiest de keten voor haar producten?

**Stap 7: Uitvoering van de strategie**

- Zijn de juiste voorwaarden gecreëerd voor een succesvolle invoering van de ketenstrategie?
- In hoeverre is het proces van ontwikkelen en invoeren van de strategie gedecentraliseerd?

Vooruitgangen in techniek en managementkennis geven soms aanleiding om de oriëntatie van de gehele keten te wijzigen, alles in het belang van een betere bediening van de consument en daardoor een groter marktaandeel. Zo gaf in de jaren negentig de simultane opkomst van enkele technologieën:

- *point of sale* scanning van streepjescodes bij de kassa's van de supermarkt, en
- *electronic data interchange*, het elektronische berichtenverkeer tussen computers,

aanleiding tot de ECR-filosofie. Supermarkten gingen met producenten samenwerken om, op basis van de kassagegevens, responsief beleverd te worden, met als gevolg een hoge leverfrequentie, kleinere afgiftehoeveelheden en kleine tot ontbrekende voorraden bij de magazijnen van de supermarkten.

### Efficient Consumer Response (ECR)

De doelstelling van het ECR concept is de efficiëntie en effectiviteit van de gehele bedrijfskolom te verbeteren door het integreren van marketing en logistieke beslissingen en het realiseren van een optimale afstemming tussen de verschillende schakels. Het moet leiden tot het maximaal tevreden stellen van klanten bij een optimaal presterende bedrijfskolom. De uitwisseling van informatie tussen de verschillende schakels, informatietechnologie en een flexibel distributie/productieproces zijn hierbij cruciaal (Zuurbier et al., 1996).

Het Global Commerce Initiative (GCI) is een vrijwillig platform, met onder andere de internationale ECR-organisatie, EAN International (the global standards organisation), the Uniform Code Council (UCC) en vertegenwoordigers van producenten en de detailhandel. Het GCI is in 1999 ontstaan om de prestatie van de internationale aanvoerketen voor consumentengoederen te verbeteren door de gezamenlijke ontwikkeling en invoering van aanbevolen internationale standaarden en key business processen (GCI brochure op [www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net)). Het GCI ontwikkelde een scorecard, de GCI Global Scorecard, om de prestaties en de mogelijkheden van een organisatie met andere organisaties te vergelijken (benchmark) en om verbetermogelijkheden voor de eigen organisatie en voor de relatie met ketenpartners vast te stellen.

Er zijn drie versies van de Scorecard beschikbaar: de Global Scorecard, voor een grondige evaluatie met strategische ketenpartners en vereenvoudigde Intermediate Level en Entry Level Scorecards. Het verschil zit in de diepgang en de tijd die nodig is om de scorecard in te vullen. De scorecards kunnen van het internet worden gedownload ([www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net)). In Nederland wordt het gebruik van de Scorecard gepropageerd en ondersteund door ECR Nederland ([www.ecr.nl](http://www.ecr.nl)). Via hun website zijn veel voorbeelden beschikbaar van organisaties die met succes deze scorecards hebben toegepast. Om inzage te krijgen in de publicaties is echter veelal het lidmaatschap van ECR Nederland vereist.

Een andere ontwikkeling, ook typisch voor de jaren negentig, was het begrip 'massa-individualisatie'. Enerzijds kwam men er, door betere marktonderzoekstechnieken, achter dat het gedrag en de voorkeur van de individuele consument zich niet steeds op dezelfde manier laat beschrijven, maar afhankelijk is van de situatie waarin deze zich bevindt. Dit is de achtergrond van vele verhandelingen over 'de steeds grilliger wordende consument'. Anderzijds ontstonden management-, productie- en informatietechnieken die het mogelijk maakten om de consument ook in deze zin responsiever te bedienen met maatwerkproducten, toegesneden op de individuele consument dan wel zijn situationeel bepaalde behoefte. Dit proces is bekend onder de Engelse term 'mass-customization'.

In de studie 'Vis à la minute: innovatie in vis' van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK, 1996) is een tool ontwikkeld waarin een organisatie op een eenvoudige manier de aantrekkelijkheid van een product of concept kan nagaan. Het eerste deel van de tool is een marktanalyse en het tweede deel is een bedrijfsanalyse met betrekking tot de aantrekkelijkheid van een nieuw product.

**Tool: Marktanalyse: Criteria ter beoordeling van de marktaantrekkelijkheid van een concept**

De Marktanalyse tool is toepasbaar bij het kwantificeren van de marktaantrekkelijkheid van een concept (product of dienst) of voor het onderling vergelijken van de marktaantrekkelijkheid van meerdere concepten. De tool biedt een scorecard van zes te beantwoorden vragen ten behoeve van een marktanalyse. Deze vragen hebben betrekking op: Marktgrootte, Marktgroei, Marktaandeel, Mate van concurrentie/onderscheidenheid, Aansluiting op consumenteneisen en -wensen en Aansluiting op retaileisen en -wensen. Door middel van gewichten per vraag en de gegeven antwoorden kan een score worden berekend. De output is in de vorm van een cijfer waarmee de concepten onderling kunnen worden vergeleken op marktaantrekkelijkheid. Deze eenvoudig toe te passen tool, met een goede gebruiksaanwijzing is te vinden op de website van KLICT ([www.klict.org/tools](http://www.klict.org/tools)).

**Tool: Bedrijfsanalyse van de aantrekkelijkheid van een product**

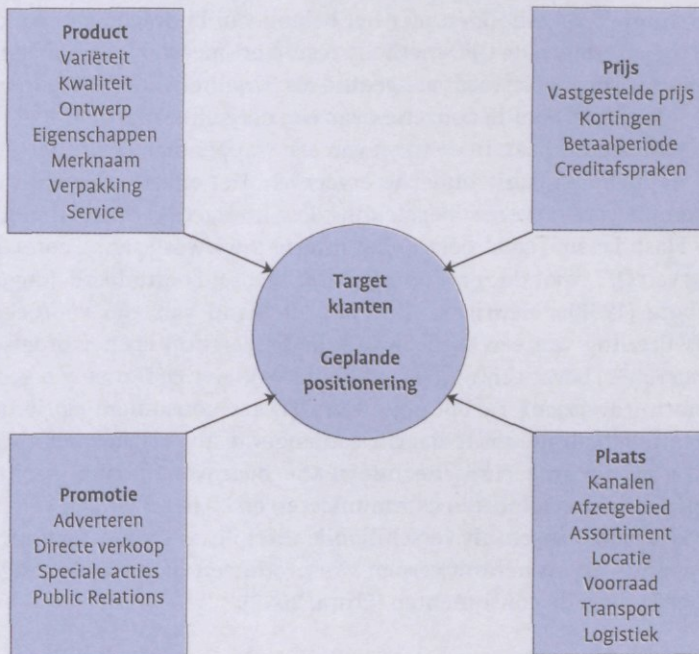
De Bedrijfsanalyse tool is opgesteld om te bepalen welk concept op de markt gebracht kan worden met marktaantrekkelijkheid als uitgangspunt. De tool biedt een scorecard van zeven te beantwoorden vragen. Deze vragen hebben betrekking op: Verticale integratie, Mate van toevoegen van waarde, Vereist kennis- en technologieniveau, Schaalvoordelen voor de organisatie ten aanzien van technologische kennis en investeringen, Schaalvergroting van de organisatie ten aanzien van marketing/ merk/verkoopsysteem, Terugverdiens-tijd en Passendheid van het concept bij de organisatie. Door middel van gewichten per vraag en de gegeven antwoorden kan ook hier een score worden berekend. De output is in de vorm van een cijfer waarmee de concepten/producten onderling kunnen worden vergeleken op aantrekkelijkheid voor de producerende organisatie. Ook deze eenvoudig toe te passen tool, met een goede toelichting is te vinden op de website van KLICT ([www.klict.org/tools](http://www.klict.org/tools)).

## 2.4 Marketinginstrumenten

De marketingstrategie vindt haar concrete uitwerking in de inzet van de instrumenten van het marketingbeleid, ofwel de verschijningsvormen van de activiteiten van het product en de activiteiten van de keten waarop de consument zijn aankoopbeslissing baseert. Klassiek worden hierin de 4 p's onderscheiden (zie figuur 2.1):

- Product (onder andere productinnovatie, productkwaliteit, assortimentsamenstelling).
- Prijs (onder andere prijsbepaling, kortingen, betaalperiode).
- Promotie (zowel verkoopbevorderende communicatie en acties).
- Plaats (dit betreft met name logistiek, maar ook de keuze en inrichting van het verkoopkanaal).

Figuur 2.1 De 4 P's van de marketing mix



Bron: Naar Kotler en Armstrong (2001)

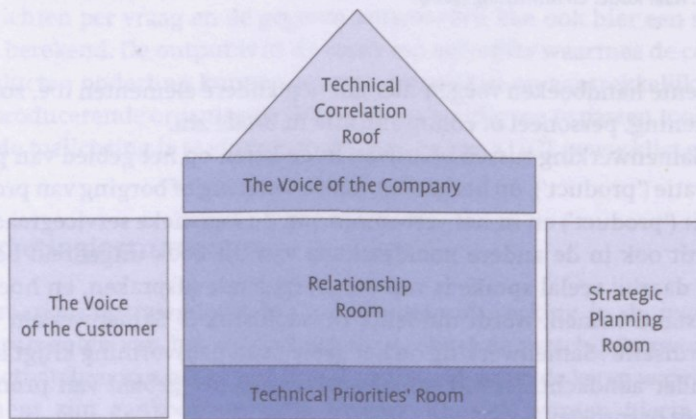
Recente handboeken voegen hieraan nog andere elementen toe, zoals dienstverlening, personeel of communicatie in brede zin.

Samenwerking tussen bedrijven in de keten op het gebied van productinnovatie ('product'), op het gebied van verbetering of borging van productkwaliteit ('product') en in het verbeteren van de logistieke servicegraad ('plaats') wordt ook in de andere hoofdstukken van dit boek uitgebreid beschreven. Dat daarbij veelal sprake is van overkoepelende afspraken, en hoe deze dan tot stand komen, wordt duidelijk in hoofdstuk 5 'Samenwerken voor standaardisatie'. Samenwerking op het gebied van prijsvorming krijgt in dit boek minder aandacht, terwijl samenwerking op het gebied van promotie niet wordt besproken.

### Quality Function Deployment (QFD)

Een belangrijk instrument, dat is toegesneden om in ketensamenwerking expliciet consumenteninformatie te betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe producten is de techniek van de Quality Function Deployment (QFD), een methode die gericht is op het vertalen van klantenattributen (Voice of the Customer) in eisen die aan het productontwikkelingsproces en het voortbrengingsproces worden gesteld. Klantenattributen zijn de kenmerken van een product die door de klant belangrijk worden gevonden. Hierbij worden klantenattributen gerelateerd aan producttechnische parameters, waarbij rekening wordt gehouden met het belang van bijdragen van concurrenten. Het toepassen van de QFD-methode resulteert meestal in een matrix, die vanwege zijn vorm ook wordt aangeduid als 'Kwaliteitshuis' ('House of Quality') (zie figuur 2.2). Voor het opzetten van een dergelijke matrix is in de literatuur een tool beschikbaar, in de vorm van een stappenplan (Zuurbier et al., 1996). Dit stappenplan is hieronder weergegeven. Het opzetten ervan is echter vrij gecompliceerd en vereist begeleiding. Een interactieve tutorial (House of Quality Flash Lesson) staat ook op het Internet ([www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com)). De toepassing van QFD voor de agro-industrie is uitgebreid bestudeerd. Jongen en Meulenberg (1998) beschrijven QFD aan de hand van een voorbeeld van de ontwikkeling van een verbeterde tomatenketchup en het proefschrift van Costa (2003) bevat een uitgebreid hoofdstuk over QFD met een gedetailleerd literatuuroverzicht. De bijdragen van QFD aan consumentgeoriënteerde productontwikkeling wordt daarin samengevat als: (1) het zichtbaar maken welke markt en technische informatie bedrijven moeten verzamelen en regelmatig intern moeten communiceren en (2) het dwingen van het samenwerken van mensen uit verschillende disciplines en het focussen van hun inspanningen op het ontwerpen van producten die beter bijdragen aan de behoeftes van de consumenten (Costa, 2003).

**Figuur 2.2 Kwaliteitshuis (House of Quality)**



Bron: Costa (2003)



## **Tool: QFD-stappenplan**

### *Stap 1*

Definieer de attributen die de klant belangrijk vindt.

### *Stap 2*

Identificeer de relevante productkenmerken.

### *Stap 3*

Bepaal de samenhang tussen de klantenattributen (stap 1) en de productkenmerken (stap 2).

### *Stap 4*

Bepaal hoe het product en concurrerende producten scoren ten aanzien van de klantenattributen.

### *Stap 5*

Bepaal hoe het product en concurrerende producten scoren ten aanzien van de relevante productkenmerken.

### *Stap 6*

Identificeer die productkenmerken die op basis van de stappen 4 en 5 te bestempelen zijn als de belangrijkste productkenmerken waarmee concurrentievoordeel kan worden behaald en/of die extra aandacht vragen.

### *Stap 7*

Bepaal standaarden voor de geïdentificeerde productkenmerken (stap 6) op basis van de attributen die de klant belangrijk vindt (stap 1) en de sterkten en zwakten van het product (stap 4). Deze dragen bij aan de robuustheid van het productontwerp.

### *Stap 8*

Selecteer die productkenmerken die in het verdere QFD-proces aandacht vragen. Dit hangt af van de uitkomsten van de stappen 1, 4, 5 en 6.

### *Stap 9*

Werk de in stap 8 geselecteerde productkenmerken in detail uit in termen van kenmerken en belangrijke vereisten. Bijvoorbeeld welke grondstoffen in aanmerking komen en de specifieke eigenschappen van deze grondstoffen.

### *Stap 10*

Bepaal de kritieke componenten en productiestappen op basis van de samenhang tussen enerzijds de toegepaste grondstoffen en de productiestappen en anderzijds de uitwerking op het productkenmerk.

*Stap 11*

Bepaal de samenhang tussen de kritieke componenten en de productiestapen in het voortbrengingsproces.

*Stap 12*

Stel een beheersingsplan op om de kritieke controlepunten te beheersen.

*Stap 13*

Maak werkinstructies voor het bedienen van het proces, de controlepunten en de beheersingspunten.

## 2.5 Marktonderzoek

Zoals hierboven al is genoemd, is klanten- en consumenteninformatie en marktkennis van groot belang voor de ontwikkeling van een ketenmarketingstrategie en voor de continuïteit van de keten. Producten die door de keten worden voortgebracht, moeten voldoen aan de wensen van de consument en moeten in een bepaalde behoefte voorzien. Het is dan ook heel belangrijk om te weten wat de consument precies wil. Dit geldt voor alle P's van de marketing mix: product, prijs, promotie en plaats. Een succesvolle manier om dergelijk inzicht te verkrijgen wordt hieronder beschreven: Customer Relationship Management (CRM). Een vergelijkbare tool is het 10-stapenplan van TNS NIPO (het Nederlands Instituut voor de Publieke Opinie en het Marktonderzoek).

### Customer Relationship Management (CRM)

CRM is een hulpmiddel voor organisaties bij het gebruiken van technologie en het inzetten van mensen om inzicht te krijgen in het gedrag en de waarde van hun klanten. Een succesvolle CRM-strategie zorgt voor een nauwkeurige inschatting van klantenwaarden, een betere voorspelling van klantengedrag, beter toegesneden producten en diensten en het binnenhalen en groter maken van klanten. In een studie over vraaggestuurde distributie (Deneux, 2003; KLICT, 2003b) worden de volgende vier stappen onderscheiden bij het implementeren van CRM:

*Stap 1: Bepaal welke informatie nodig is*

Voor CRM dat daadwerkelijk effectief is, moet een organisatie eerst bepalen over welke soort informatie van de klant het wil beschikken, en wat het van plan is met die informatie te doen.

*Stap 2: Zet een systeem op om deze informatie te vergaren (datacapture systeem)*

Vervolgens moet een organisatie kijken naar alle verschillende manieren waarop informatie over klanten het bedrijf bereikt, waar en hoe deze gegevens worden opgeslagen, en hoe ze worden gebruikt. Eén bedrijf kan bijvoor-

beeld op allerlei verschillende manieren interactie hebben met klanten (via mailings, websites, call-centres, mobiele verkoopmedewerkers, marketing en advertenties). Solide CRM systemen koppelen al deze manieren onderling. De verzamelde gegevensstromen tussen operationele systemen (bijvoorbeeld verkoop- en inventarissystemen) en analytische systemen kunnen helpen om in deze records te zoeken naar patronen en gegevens te vertalen in relevante informatie.

*Stap 3: Zet een module op voor de analyse van de gegevens*

Bedrijfsanalysten kunnen vervolgens deze gegevens doorspitten om van elke klant een totaalbeeld te verkrijgen (of groep klanten, of markten of marketingkanalen) en gebieden aanwijzen waar betere diensten nodig zijn. Als bijvoorbeeld een groep klanten vaak zeer specifieke behoeften heeft, doet de groothandelaar er goed aan om deze groep op een andere manier te behandelen, en zo een andere benadering toe te passen inclusief een andere prijsstrategie. Na het opzetten van de datacapture moet de organisatie de gegevensanalysemodules ontwerpen. Dit wordt 'datamining' genoemd – het selecteren van relevante informatie uit een datawarehouse voor het analyseren van patronen, trends en relaties.

*Stap 4: Stel CRM-actiepunten vast en voer deze uit*

Vervolgens kan elke onderneming zijn gegevens minen en beheren om meer inzicht te krijgen in klantvoorkeur en -gedrag, en in producten en diensten, zodat beslissers lucratieve beslissingen sneller kunnen nemen dan de concurrentie. Duidelijke, op feiten gebaseerde besluitvorming biedt managers daarom de informatie die ze nodig hebben om te voorkomen dat ze de verkeerde beslissingen nemen.

Een vergelijkbare methode, opgezet als een stappenplan met 10 hoofdstappen voor het uitvoeren van een marktonderzoek is te vinden op de website van TNS-NIPO ([www.tns-nipo.com](http://www.tns-nipo.com)). Dit stappenplan heeft tevens vele doorverwijzingen en biedt veel achtergrondinformatie.

Om de gewenste marktinformatie te vergaren, is een groot aantal tools beschikbaar. Deze zijn algemeen toepasbaar en niet specifiek voor ketens en netwerken ontwikkeld. Hieronder worden drie tools wat nader uitgewerkt, die juist voor ketens en netwerken interessant zijn: het opzetten van een interactieve internetenquête, het samenstellen van een klantendatabase en het toepassen van Virtual Reality technieken.

**Internetenquêtes**

Het project 'Interactief Inzicht' (KLICT, 2002) bestond uit een haalbaarheidsstudie naar de wijze waarop, gebruik makend van nieuwe ICT-technologie, de interactie met de consument kan worden versterkt. De ontwikkelde tool is bedoeld voor organisaties die inzicht willen verwerven in de beschikbaarheid

van keteninformatie op de productbeoordeling van de consument. Vanuit het bedrijfsleven was groente- en fruitverwerkende producent HAK ([www.hak.nl](http://www.hak.nl)) bij het project betrokken. De tool is een internetenquête naar het belang van informatie over groenten en fruit en naar de manier waarop deze informatie op de website van HAK wordt gegeven. Tijdens het onderzoek was een uitgebreide vragenlijst op de internetsite van HAK te vinden. De verkregen informatie is daarna uitgewerkt en de website aangepast. Een samenvatting van het uitgevoerde onderzoek is te vinden in het boekje 'Waar komen de doperwtjes vandaan' (Engelbart en Rijswijk, 2002). De gebruikte internetenquête is te vinden op de website van KLICT ([www.klict.org](http://www.klict.org)).

### **Klantendatabases**

Een goed voorbeeld van het verkrijgen en opslaan van klantenkennis en marktkennis is de Nederlandse Air Miles organisatie, die in 1994 door een aantal grote bedrijven is opgericht. Het doel van Air Miles is het bevorderen van klantentrouw bij de deelnemende bedrijven door de ontwikkeling en het beheer van een langlopend spaarprogramma. Het Air Miles spaarprogramma heeft voordelen voor zowel de producenten en de detailhandelaren als de consument. Air Miles heeft een ware marketingrevolutie teweeggebracht in Nederland door het oude begrip 'spaarprogramma' om te bouwen tot een volledig elektronisch Coalition Database Marketing concept ([www.airmiles.nl](http://www.airmiles.nl)).

Ook Stichting AKK is in het verleden betrokken geweest bij het opzetten van een marketingdatabase project (AKK, 1998). Daarbij werd inzicht verkregen in de wijze waarop de toepassing van postcodesegmentatie gekoppeld aan koopinformatie van geografisch te lokaliseren klanttypen, input kan leveren voor marketingacties. Tevens werd duidelijk hoe postcodesegmentatie op basis van benchmarks (kengetallen voor omzet, aantal verkoopmomenten, gemiddeld besteed bedrag per verkoopmoment enzovoort) input kan leveren voor een eventuele aanpassing van de bedrijfsvoering van Europa-Tuincentra. Door middel van kassascanning kunnen de data - postcodes en koopinformatie - op digitale wijze geïmporteerd worden in een database. Met behulp van een hiervoor geschreven softwareprogramma (TNO Voeding) kunnen analyses worden uitgevoerd op verschillende in overleg vast te stellen benchmarks. Deze tool is ook bruikbaar voor andere typen outlets en ketenspelers in de sierteelt sector ([www.experian.nl](http://www.experian.nl)).

### **Virtual Reality technieken**

Het gebruik van een virtuele omgeving wordt bij veel onderzoeksvragen, zoals processimulaties en verkeerssimulaties toegepast, maar is relatief nieuw bij vragen met betrekking tot ketenmarketing. Virtual Reality (VR) technieken kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden bij onderzoek naar assortimentssamenstelling, prijsstelling, plaatsing van producten in het schap, routing door de winkel enzovoort. Feitelijk wordt in dit geval (een stuk van) een supermarkt nagebouwd op de computer en wordt gekeken naar gedragsveranderingen van consumenten als gevolg van een nieuwe inrichting of een

nieuw product. De tool is gebaseerd op een basis virtuele omgeving en een bibliotheek met driedimensionale inrichtingsobjecten, variërend van producten tot schappen, materialen en kleuren. De onderzoeker kan zelf op een eenvoudige manier zijn ideale testomgeving(en) creëren.

Van Herpen et al. (2003) hebben in de studie 'De invloed van voorraadbeheer in de keten op de consumentenvraag; toepassing Virtual Reality technieken in assortimentsonderzoek' VR-technieken toegepast om de invloed van voorraadbeheer op de consumentenvraag te kunnen bepalen (zie ook KLICT, 2003a). Hier werd met interactieve VR-technieken de relatie onderzocht tussen het voorraadniveau in een productcategorie en het aankoopgedrag van consumenten. Centraal in dit onderzoek stond een experiment, waarin een supermarkt op de computer werd gesimuleerd. Green Dino Virtual Realities ([www.virtual-reality.nl](http://www.virtual-reality.nl)) was verantwoordelijk voor het maken van de virtuele omgeving en het rondleiden van de respondenten.

Het VR-experiment had 3 doelen:

- testen of respondenten een schaars product (waarbij een deel van het schap leeg is) vaker kopen dan een product in een vol schap;
- bezien of persoonskenmerken (met name de behoefte om uniek te zijn) de neiging om een schaars product te kopen versterken; en
- geldigheid van het onderzoek te verbeteren door een realistische setting in een virtuele omgeving te onderzoeken en gebruik te maken van een representatieve steekproef van de Nederlandse bevolking.

**Figuur 2.3** Gevulde schappen



Bron: Green Dino Virtual Realities ([www.virtual-reality.nl](http://www.virtual-reality.nl))

De productcategorieën wijn (zie figuur 2.3) en gourmetsoep werden gekozen om het model te testen. Zonder hier op details in te gaan liet het experiment zien dat lege plaatsen in het schap de keuze van de klant beïnvloeden ('Minder is beter'). De procedure en resultaten worden uitgebreid beschreven in het eindrapport van het project (Van Herpen et al., 2003).

Het project biedt ondernemers handreikingen voor optimalisering van de schapinrichting en het voorraadbeheer in de keten van productcategorieën, niet alleen vanuit het oogpunt van logistieke kosten maar ook vanuit het oogpunt van consumentengedrag. Op ieder moment kan de virtuele omgeving onderbroken worden om vragen te stellen aan de respondenten. In het bovengenoemde onderzoek hebben de respondenten de testomgeving met producten, schapinrichting en winkel als reëel ervaren. Daarnaast beleefden de respondenten het testen met behulp van een VR-omgeving als positief en interessant. Met enige aanpassingen kan deze VR-techniek door andere bedrijven en organisaties die met vergelijkbare vragen zitten, worden toegepast. De virtuele omgeving uit bovenstaand project kan gelijk blijven, maar de bibliotheek zal door de betreffende organisatie of bedrijf gevuld moeten worden. De praktische inrichting van de winkel zal namelijk afhangen van het doel van het onderzoek. Met de huidige stand van zaken is de tool snel voor niet al te hoge kosten aan te passen. Daarna kunnen de organisaties de tool zelfstandig gebruiken om met respondenten te testen. Deze techniek is ook te gebruiken in combinatie met het Internet.

### Referenties

- AKK, 1996, *Vis à la minute: innovatie in vis* (project VI-95.044).
- AKK, 1998, *Micro Marketing als keteninstrument* (project SG-95.036).
- Costa, A.I.A., 2003, *New insights into consumer-oriented food product design* (Proefschrift, WUR), ook op [www.gcw.nl/dissertations/3378/dis3378.pdf](http://www.gcw.nl/dissertations/3378/dis3378.pdf).
- Deneux, S.D.C., 2003, *CRM implementeren in de Nederlandse groothandelsector voor snijbloemen en potplanten* (LEI).
- Engelbart, F.W.G.A., en L.W. Rijswijk, 2002, *Waar komen de doperwtjes vandaan? Inzicht in de HAK-keten via internet* (Rijnconsult).
- Herpen, H.W.I. van, F.G.M. Pieters, en M. Zeelenberg, 2003, *Minder is beter, De invloed van voorraadbeheer in de Keten op de Consumenten-vraag* (WUR, UvT).
- Jongen, W.M.F., en M.T.G. Meulenberg (editors), 1998, *Innovation of food production systems, Product quality and consumer acceptance*, Wageningen Pers.
- KLICT, 2002, *Interactief inzicht* (project CK-021).
- KLICT, 2003a, *De invloed van voorraadbeheer in de keten op de consumentenvraag; toepassing Virtual Reality technieken in assortimentsonderzoek* (project VR-181).
- KLICT, 2003b, *Demand driven distribution* (project VR-187).
- Kotler, P., en G. Armstrong, 2001, *Principles of Marketing*, Prentice Hal, 9th edition.
- Meulenberg, M.T.G., 1996, *Van Marktwezen naar Marketing, de mare van de marktkunde*, Universiteit van Wageningen, afscheidsrede.

- Zuurbier, P.J.P., J.H. Trienekens, en G.W. Ziggers, 1996, *Verticale samenwerking, Stappenplannen voor ketenvorming in food en agribusiness*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Kwaliteitskunde.

#### Links

[www.airmiles.nl](http://www.airmiles.nl) (Air Miles)

[www.ecr.nl](http://www.ecr.nl) (ECR)

[www.experian.nl](http://www.experian.nl) (Experian)

[www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net) (Global Scorecard)

[www.hak.nl](http://www.hak.nl) (HAK)

[www.klict.org](http://www.klict.org) (KLICT)

[www.isixsigma.com/tt/qfd/](http://www.isixsigma.com/tt/qfd/) (Quality Function Deployment)

[www.tns-nipo.com](http://www.tns-nipo.com) (TNS NIPO onderzoek)

[www.virtual-reality.nl](http://www.virtual-reality.nl) (Green Dino Virtual Realities)