

J.R. Hamminga

***Het bepalen van de marktpositie voor Friesland
Foods Cheese wat betreft kleinverpakkingen***

Een onderzoek naar de positionering van Friesland Foods Cheese
voor kleinverpakkingen door middel van klantwaarden, interne
capaciteiten en verpakkingsontwikkelingen

Friesland Foods Cheese
Wolvega, 21 februari 2008

Begeleiders:

ir. A. Vos (Friesland Foods Cheese)

prof. dr. ir. R. ten Klooster (Universiteit
Twente)

dr. A.M. von Raesfeld Meijer (Universiteit
Twente)

Samenvatting

Gesprekken binnen FFC hebben geleid tot de volgende **doelstelling**:

Het bepalen van de marktpositie voor FFC wat betreft kleinverpakkingen binnen de ERG-groep en de U.K. door het verrichten van een onderzoek naar de ontwikkelingen in de omgeving (zowel de klantwensen als de verpakkingsontwikkelingen bij de retail en de toeleveranciers), de strategische capaciteiten van FFC op het gebied van kleinverpakkingen, de doelen & verwachtingen van FFC en de koppeling tussen de capaciteiten, doelen en verwachtingen, verpakkingsontwikkelingen en de klantwensen.

FFC staat voor Friesland Foods Cheese. Dit is een werkmaatschappij van Royal Friesland Foods.

Uit deze doelstelling volgt dan de volgende **probleemstelling**:

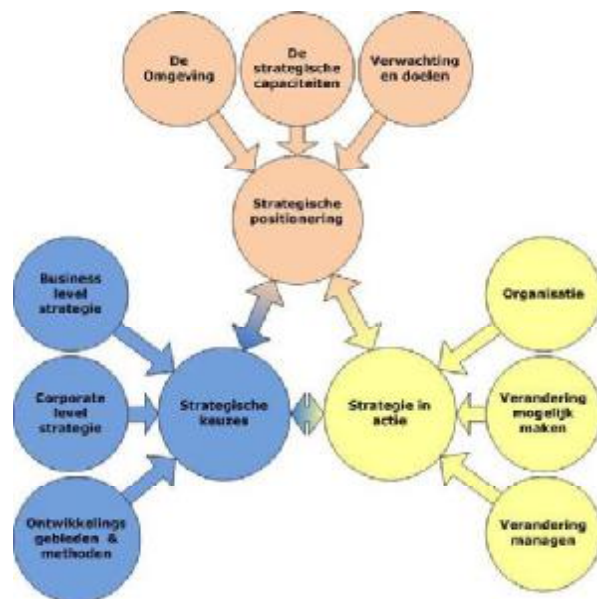
Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van kleinverpakkingen bij de klanten en de toeleveranciers en welke van deze ontwikkelingen zijn belangrijk voor FFC, wat zijn de klantwensen die vervuld moeten worden om te leveren aan de klanten, welke capaciteiten dragen bij aan het vervullen van de klantwensen en hoe goed is FFC in deze capaciteiten, welke doelen en verwachtingen heeft FFC wat betreft kleinverpakkingen, welke verbanden bestaan er tussen de klantwaarden, de verpakkingsontwikkelingen, de capaciteiten en de doelen & verwachtingen en wat is de meest passende marktpositie voor FFC?

Deze probleemstelling is verder opgesplitst in de volgende **onderzoeksvragen**:

1. Wat zijn de doelen en verwachtingen van FFC?
2. Welke prestatie levert FFC op de capaciteiten van de organisatie?
3. Wat zijn de voor FFC relevante ontwikkelingen en trends in verpakkingstechnologie voor de prepack voedingsmiddelenmarkt in West Europa (Benelux, Duitsland, Frankrijk, Spanje en UK)?
4. Wat zijn de voor FFC relevante ontwikkelingen en trends in de kleinverpakkingsmarkt voor kaas in West Europa (Benelux, Duitsland, Frankrijk, Spanje en UK)?
5. Wat zijn de belangrijkste klantwensen per klantsegment binnen de ERG-groep?
6. Welke verpakkingsontwikkelingen sluiten het beste aan bij de belangrijkste klantwensen van de klanten van FFC?
7. Wat zijn de verbanden tussen de omgeving, de doelen & verwachtingen, de capaciteiten en de positionering?
8. Wat is de marktpositie voor FFC wat betreft kleinverpakkingen waarbij ervoor gezorgd kan worden dat de netto opbrengsten vergroot worden?
9. Welke verbeteringen kunnen er aangebracht in de onderzoeksmethode en uitkomsten?
10. Welke aanbevelingen kunnen er gegeven worden, om de capaciteiten die verbeterd moeten worden, om de klanten nog beter te bedienen?
11. Welke verpakkingsontwikkelingen blijken het belangrijkste om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de klantwaarden?

Literatuur

Omdat het onderzoek zich richt op een heroriëntatie ten opzichte van de voorverpakte kaas is er gekozen om gebruik te maken van het model strategische management model (Exhibit 1.3) van Johnson, Scholes en Whittington (2005) (zie figuur 1).



Figuur 1: Elementen van Strategisch Management volgens Johnson, Scholes en Whittington (2005)

FFC wil de klant meer centraal stellen binnen de organisatie, de theorieën die over klantwaarden gaan beschrijven dit. Daarnaast is het van belang dat de theorie gaat over een B-to-B relatie. Een positionering wordt niet regelmatig aangepast daarom moest de theorie in staat zijn om zich aan te passen in de toekomst. Als laatste moest de theorie alle facetten van de realiteit beschrijven. De verschillende theorieën zijn vergeleken en de uitkomsten daarvan staan beschreven in tabel 1.

De conclusie was dat geen van de modellen volledig voldeed. Door de theorie van Woodruff (1997) over klantwaardebepalingsprocessen te combineren met de klantwaarden van Ulaga (2003) was het mogelijk om een nieuw proces te ontwerpen welke in staat is om zowel inzicht te geven in een deel van de omgeving alsmede de capaciteiten die nodig zijn om te komen tot een positionering.

Tabel 1: Overzicht van de overeenkomsten en de verschillen tussen de theorieën

	schrijvers	Ulaga	Eggert et al	Ford et al	Sweeny and Suotar	Richard and Jones
Criteria	value drivers /Keuzemogelijkheden	Relationship value drivers	Value creation in the relationship life cycle	Elements of an offering	Consumer value drivers	Customer relationship value drivers
Focus artikel						
	B-to-B	X	X	X		X
	B-to-C				X	
oogpunt van de schrijver						
	klant	X			X	
	producent			X		X
	relatie producent-klant		X			
Ontwikkeling in de tijd						
	statisch	X			X	X
	dynamisch		X	X		
Volledigheid artikel						
	Volledig	X		X	X	
	niet volledig		X			X

Aan het proces van Woodruff (1997) is stap 1, het segmenteren van de klanten, toegevoegd (zie ook bijlage 7).

Het proces:

1. Bepalen van de klantsegmentatie? Deze segmentatie moet voldoen aan de volgende criteria: meetbaarheid, substantieel, toegankelijk, differentiatie en bereikbaar voor acties.
2. Bepalen van de klantwaarden per segment? Dit kan gedaan worden door de acht klantwaarden van Ulaga (2003).
3. Bepalen van de belangrijkste klantwaarden door honderd punten te verdelen.
4. Het scoren van de prestaties van de organisatie op de capaciteiten beschreven door Ulaga (2003) door het geven van een cijfer van 1 tot 10.
5. Waarom presteert de organisatie slecht op sommige strategische capaciteiten?
6. Welke klantwaarden worden in de toekomst belangrijk voor de segmenten en dus de klanten?

Acht klantwaarden van Ulaga (2003) zijn direct costs, process costs, product quality, delivery performance, service support, personal interaction, supplier know-how en time-to-market

Dit proces stelt FFC in staat om te bepalen wat de klanten belangrijk vinden en tegelijkertijd een beoordeling van de eigen prestatie te krijgen. Dit proces wordt getest om te kijken of het voldoet als analysetool.

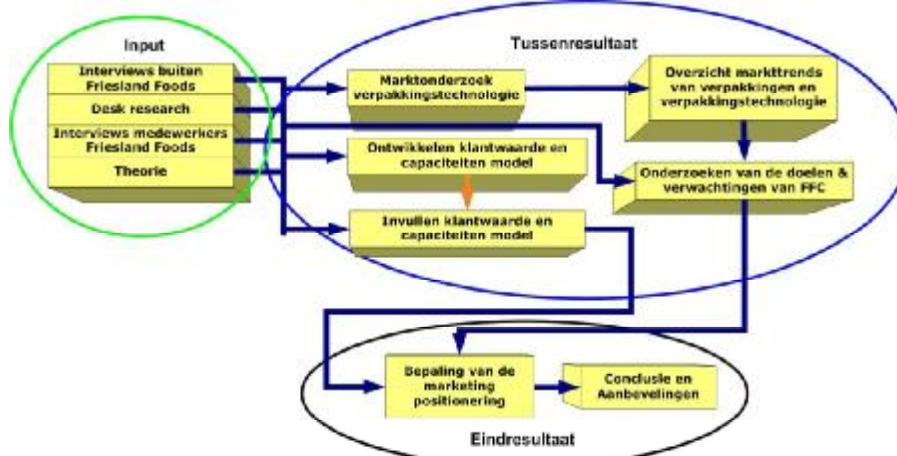
Onderzoeksmethode

In de onderstaande figuur is een overzicht te vinden van het plan van aanpak voor het onderzoek. Om alle inzichten te krijgen uit de omgeving wordt er gebruik gemaakt van het klantwaarde en capaciteitenmodel. Daarnaast wordt er een onderzoek naar verpakkingstechnologie uitgevoerd. Dit onderzoek is opgesplitst in drie delen: verpakkingsontwikkelingen gedreven bij consumenten/retailers, verpakkers en bij de macro-omgeving.

Om achter de benodigde gegevens te komen is gebruik gemaakt van interviews met deskundigen van FFC en Royal Friesland Foods, vakliteratuur, academische literatuur en een bezoek aan een toonaangevende verpakkingbeurs.

Om de doelen en verwachtingen te achterhalen zijn alle verpakkingsontwikkelingen ten opzichte van elkaar afgewogen door de begeleidergroep van FFC (zie bijlage 1).

Het achterhalen van de capaciteiten is gedaan door in overleg te gaan met de verantwoordelijke voor de kwaliteit, productie van verpakkingen en dhr Vos.



Figuur 2: Eenvoudige versie van het stappenplan (Verschuren en Doorewaard, 1995)
 De grootste beperkingen in dit onderzoek waren de samenstelling van de begeleidergroep, alleen verpakking- en productiespecialisten, en de beperkte toegang tot de klantinformatie. Binnen de begeleidergroep heeft de business intelligence manager een grote bijdrage gehad in het opzetten van de onderzoeken en het analyseren van de gegevens. Er zaten geen marketing specialisten in de begeleidergroep, deze zijn wel betrokken geweest bij het

project. Vanwege de gevoeligheid van klantgegevens was het niet mogelijk om daar gebruik van te maken, hiervoor is de klantenkennis van de marketeers gebruikt.

De aanpak die beschreven is, is waardevol om de volgende redenen:

Ten eerste door het ontbreken van marketing specialisten in de begeleidergroep is er gefocust op de retailer in plaats van de consument. Dit is nieuw en zorgt voor een discussie tussen de productie en marketing & sales.

Ten tweede was deze aanpak waardevol omdat de uitkomsten grotendeels gebaseerd zouden moeten zijn op de gedachten die bij klanten heersen.

Betrouwbaarheid van het huidig onderzoek

Bij het interpreteren van de resultaten moet in het achterhoofd worden gehouden dat er geen werkelijke klantgegevens zijn ingevoerd, maar de klantkennis binnen FFC.

De betrouwbaarheid van de conclusies van dit onderzoek worden gegarandeerd door het feit dat er gezocht is naar externe en onafhankelijke bronnen die de uitkomsten van het onderzoek konden onderschrijven, zoals bv prof. dr. ir. R. ten Klooster (Hoogleraar verpakkingen aan de Universiteit Twente).

Betrouwbaarheid van de onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode is zo betrouwbaar als de betrouwbaarheid van de gegevens van de klanten. Vergroten van deze betrouwbaarheid kan door:

- interview in plaats van een enquête.
- extremen laten weg vallen door te middelen tussen klanten.
- uitvoeren van een sensitiviteitsanalyse.

Vanwege het vertrouwelijke karakter van het onderzoek is het niet mogelijk om de resultaten te presenteren.

Conclusie

Andere conclusies die uit het klantwaarde en capaciteitenmodel getrokken kunnen worden, zijn:

- Het model is bruikbaar om erachter te komen welke klantwensen de klanten belangrijk vinden en in welke mate.
- Daarnaast is het met dit model mogelijk om de interne organisatie te laten beoordelen door de klanten.
- Het missen van een link tussen de verpakkingsontwikkelingen en de klantwaarden.

Al met al kan dus geconcludeerd worden dat aan de doelstelling, zoals die eerder in deze samenvatting beschreven is, is voldaan. De verpakkingsontwikkelingen zijn bekend. Daarnaast ligt er ook nog een investeringsadvies op basis van het een positionering voor kleinverpakkingen.

Aanbevelingen

Aanbevelingen voor het onderzoek naar verpakkingsontwikkelingen:

- Onderzoek een keer per jaar herhalen.
- meer informatie van de klanten krijgen.
- Het verkorten van de innovatietrajecten.

Aanbevelingen omtrent het klantwaarde en capaciteitenmodel zijn:

- De eerste aanbeveling is om de gegevens van het model te verifiëren door in interviews te houden met het merendeel van het klantenbestand.
- De tweede aanbeveling is het jaarlijks herhalen van deze interviews en het vullen van het klantwaarde model.
- De derde en laatste aanbeveling is om de capaciteiten die beschreven zijn per klantwaarde nog eens kritisch te bekijken. Hieruit moet naar voren komen of er alternatieve capaciteiten ontwikkeld kunnen worden welke beter aansluiten bij FFC en de retail.

Discussie

Als laatste wordt een reflectie op het onderzoek weergegeven.

Het literatuuronderzoek dat uitgevoerd is ten behoeve van dit onderzoek is niet volledig geweest, maar geeft een beeld van de theorieën die aanwezig zijn op het gebied van klantwaarden. Dit heeft echter geen invloed gehad op de uitkomsten van het onderzoek. Het model dat gebruikt is voldeed aangezien het een goede beschrijving gaf van de omgeving en de capaciteiten.

De keuze voor het proces van Woodruff (1997) voor het analyseren van de klantwaarden en capaciteiten bleek een goede. Deze stappen zorgen voor een hoop duidelijkheid en maken het mogelijk om het proces snel uit te voeren. De keuze voor dit proces heeft een duidelijke meerwaarde gehad voor het onderzoek.

De keuze voor de theorie van Johnson, Scholes and Whittington (2005) was een logische en goede keuze. Het model heeft veel structuur in het verslag gebracht. Daarnaast was het met deze theorie mogelijk om een goede afweging te maken. Voor dit model had ook gebruik gemaakt kunnen worden van de theorie van Abell & Hammond (1979). Deze theorie is meer geschreven op het tactische niveau in plaats van het strategische niveau. Vandaar dat er toch gekozen is voor het model van Johnson, Scholes & Whittington (2005).

Voor de invulling van de doelen & verwachtingen zijn geen modellen gezocht. Het bepalen van de samenhang tussen dit deel en de andere twee delen was minder makkelijk. Dit zorgt ervoor dat de positionering bijna volledig bepaald is aan de hand van de inzichten op de andere twee gebieden.

Het klantwaarde en capaciteiten model heeft ervoor gezorgd dat het mogelijk wordt om delen van de omgeving en de capaciteiten met elkaar te vermenigvuldigen en daarmee een positionering te bepalen. Deze berekening zorgt ervoor dat er meer objectief bepaald kan worden wat belangrijk is. Daarnaast geeft het een simpele beschrijving van de omgeving en de interne organisatie.

Al met al kan dus geconcludeerd worden dat de modellen bij elkaar gezocht zijn op bruikbaarheid en dat zij voor dit onderzoek goed hebben voldaan. Zodat er in de toekomst gerust weer gebruik gemaakt kan worden van deze modellen.

Zwakheden wat betreft het onderzoek:

- Het missen van de klantgegevens voor het invullen van het model. Dit kan een gekleurd beeld geven van de werkelijkheid. heb je al eerder genoemd
- Het missen van onderbouwde criteria voor de selectie van de verpakkingsontwikkelingen in de ranking de trendsessie.
- Missen van de link tussen de verpakkingsontwikkelingen en het klantwaarde proces. Dit maakt dat de inzichten die uit dit onderzoek naar voren komen moeilijker te verdedigen zijn. Als dit soort onderzoeken herhaald worden dan is het nuttig om te proberen via andere theoretische modellen te komen tot een beoordelingsmodel. Dit zou ervoor moeten zorgen dat de conclusies beter onderbouwd zijn.

Summary

Interviews with employees of FFC lead to the following objective:

Determine the best prepacked cheese market position within the ERG-group and the U.K. by executing a research at the developments in the environment (value drivers and packaging developments), the capabilities of FFC, expectations & purposes and the link between these elements.

The definition of the problem (which can be derived from the objective) will be:

Which packaging developments can be determined and which of them are important to FFC, which value drivers need to be accomplished by FFC in order to deliver to the customers, which capabilities are necessary to fulfil the value drivers and what is the performance of FFC at these capabilities, what are purposes & expectations of FFC at this subject, which correlation can be established between the environment, capabilities and the purposes & expectations and which market position will fit FFC the best?

This definition of the problem can be subdivided into the following research questions:

1. What are FFC's purposes & expectations?
2. What is FFC's performance of the capabilities?
3. What are the most relevant packaging technology developments in the West European prepacked foodmarket?
4. What are the most relevant developments in the West European prepacked cheesemarket?
5. What are the most important value drivers per segment in the ERG-group?
6. What is the link between the packaging developments and the most important value drivers?
7. What is the correlation between the environment, the capabilities and the purposes & expectations?
8. Which market position will contribute to the aim of increasing the return on sales?
9. Which improvements will be necessary to improve the research method and the results?
10. Which recommendations can be made to improve FFC's performance on the capabilities in order to increase the performance by the customer?
11. Which packaging developments are the most important in order to increase the performance on the value drivers?

Literature

The aim of this project is to give advice about a new position of FFC in the prepacked cheese market. That is why the model of the elements of strategic management (Johnson, Scholes and Whittington, 2005) is chosen to give structure at the research (see figure 1). This model gives the elements which are necessary to determine the best position.

The ERG-group consists of the following countries: Netherlands, Germany, Belgium, France and Spain.

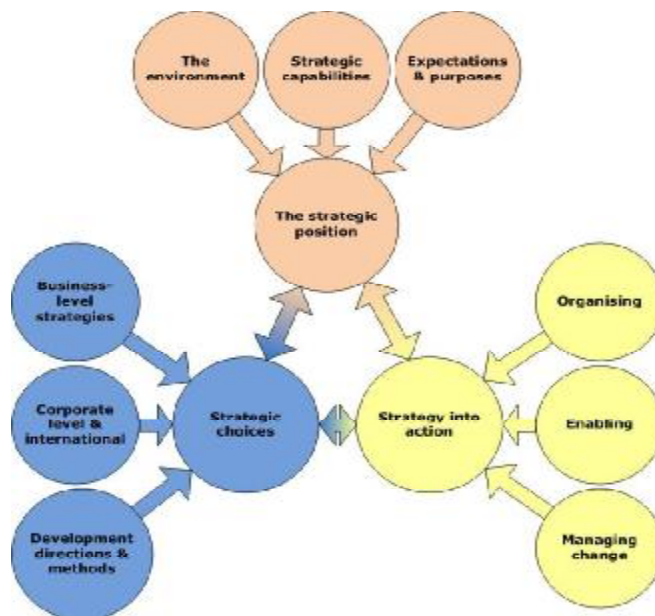


Figure 1: The Elements of strategic management (Johnson, Scholes and Whittington, 2005)

The aim of the study of literature was to find a model which could give a interpretation of the elements of the strategic position. Because FFC strategy to win with customers this theory needed to identify the needs of the customers. A list of value driver's theory was made because of this need. The theories needed to describe a b-to-b relationship. That's because this is kind of relationships FFC has with its customers. The models needed to adjust in time because the decision to position in a market is long term. The theory needed to give a real description of the reality. The results of the study of literature are presented in table 1.

Table 1: Results of the study of literature

	writers	Ulaga	Eggert et al	Ford et al	Sweeny and Suotar	Richard and Jones
Criteria	value drivers	Relationship value drivers	Value creation in the relationship life cycle	Elements of an offering	Consumer value drivers	Customer relationship value drivers
Focus theory	B-to-B	X	X	X		X
	B-to-C				X	
writers point of view	customer	X			X	
	producer			X		X
	relationship between them		X			
development in time	static	X			X	X
	dynamic		X	X		
completeness artikel	Compleet	X		X	X	
	not compleet		X			X

None of the theories gave a good model for the rest of the research. That is why the research is extended to a search for a value driver determination process. Woodruff (1997) describes such a process. This process is chosen as starting point for a new model. In this new model the theory of Ulaga (2003) and Woodruff (1997) is combined into a new process. This process gives the opportunity to describe the value drivers and the capabilities which are necessary to determine a market position. There is one step added to the process of Woodruff (1997), namely step 1 the customer segmentation. The new model (see appendix 7) exists of six steps.

The process:

Eight value drivers of Ulaga (2003) are direct costs, process costs, product quality, delivery performance, service support, personal interaction, supplier know-how en time-to-market

1. Determination of the customer segmentation? To be usefull, market segments must be: measurable, substantial, accessible, differentiable and actionable.
2. What are the customer value drivers for each segment? Ulaga (2003) gives eight value drivers to perform this job.
3. Determine the most important value drivers to the customers by dividing hundred points between the values
4. Measuring the performance of the organisation at the capabilities (described by Ulaga (2003) by scoring this performance from 1 to 10.
5. Why is the performance of FFC bad?
6. Which customer value drivers become important in the future?

Research method

Figure 2 gives an overview of the research method used in this project. The customer value driver and capability model is used to analyse the environment and the capabilities. At the same time the packaging developments are analysed. This analysis is divided in three sections: packaging developments driven by consumers/ retailers, packaging companies and macro-environment. This information is collected by interviewing the FFC and Royal Friesland Foods experts and experts from outside the company, by reading the specialist journals and visiting the FachPack fair.

The packaging developments are ranked in order to determine the purpose & expectations of FFC. The coaches of FFC (see appendix 1) placed the developments in the right order of importance to FFC. The performance of FFC at the capabilities is determined in close consideration with Mr. Vos, Mr. Wijsman and Mr. Twaalfhoven.

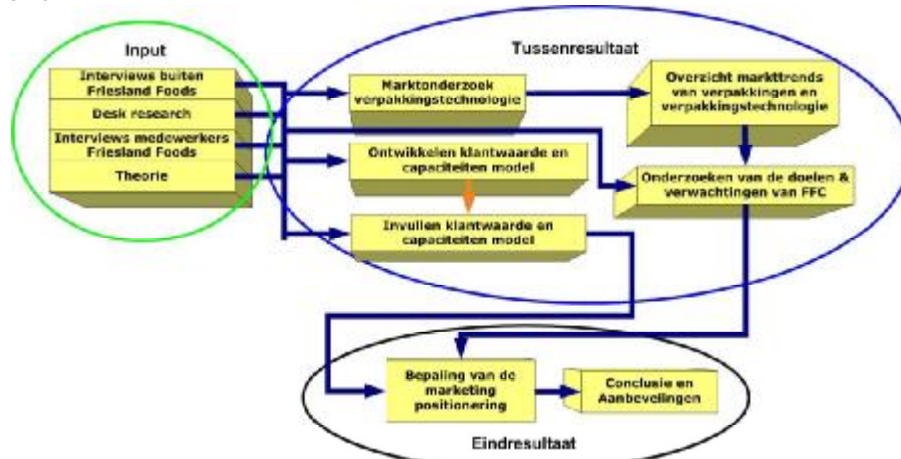


Figure 2: Overview of the research method (Verschuren en Doorewaard, 1995)

The most important restrictions for this research were the compilation of the group of coaches, only packaging and production specialists, and the lack customer information. The research set-up was made in close consideration with Mr. Vos. Unfortunately none of the coaches was a marketing specialist; however input of their knowledge was possible when needed. Because of the sensitivity of the customer information it was not possible to make direct use of the customers. This information was provided by the marketing specialists.

The research set-up is valuable because:

The approach is new for most organisations. The customer in this research was the retailer instead of the consumer. This is new and leads to discussion between the marketing and production organisation of FFC, which can lead to innovation and/or better understanding of the customer

Reliability of this research

In this research project FFC's customer knowledge has been used instead of the knowledge and input of the customers. This must be kept in mind by interpretation of the results.

The reliability of the conclusions can be guaranteed by the search for external and independent sources of information. These external sources support the conclusions of this research, like prof. dr. ir. R. ten Klooster (Packaging Professor at the University of Twente).

Reliability of the research method

The research method is as reliable as its customer information. This reliability can be increased by:

- Interviewing the customer instead of sending a survey.
- Ask nearly all customers to provide the information. This will give a lot of information and decreases the risk of extreme results.
- Perform a sensitivity analysis.

Conclusion

Conclusions from the customer value and capability model are:

- The model is useful to determine which customer values are important and to what extend.
- This model gives the opportunity to the customers to judge the internal performance of the organisation.
- The lack of a link between the packaging developments and customers values.

Table 2 shows that the most important capabilities are performing sufficient. The chosen position is achievable because of this performance. This position can be supported by the conclusion of an EFMI study.

Most packaging developments are not new for the organisation. This means that the organisation has experience with these developments and knows how to use these developments.

In the end we can conclude that most of the objectives are reached. The packaging developments are described and an investment advice is given by determining the best market position.

Recommendations

The research recommendations are:

- Redo this research once a year.
- Get more customer information.
- Make innovation routes shorter.

The customer value and capability model recommendations are:

- Check the information which is being used in this model by interviewing most of the customers.
- Fill in the model once a year with new information.
- Take a closer look at the capabilities and if necessary redefine them.

Discussion

A reflection of this project will be presented in the next sections.

The literature study was not complete, but gave an insight in the customer value theories available. This had no impact on the results of this project. The model which was used in this research met the expectations because of the description it gave of the environment and capabilities.

The choice for the process of Woodruff (1997) to analyse the customer value and the capabilities was a good option. The steps gave clarity and made it possible to speed up the process. This made it very useful.

The choice for the theory of Johnson, Scholes and Whittington (2005) was a logical one. This model gave a clear structure to this report. Besides that it gave

the elements to make a good judgement about the positioning. Instead of using this model it could be argued that the model of Abell & Hammond (1979) would be better. However this theory describes the tactical level of an organisation and not the strategic level. That is why the model of Johnson, Scholes and Whittington (2005) is chosen.

No theory was applied in order to analyse the purposes & expectations. To determine the link between this part and the other two parts was not easy. As a result of this the position is mainly determined by the insight of the customer value and capability model.

The customer value and capability model made it possible to determine the position by a calculation of the values. This means that the results of this calculation are objective. The model gives also an uncomplicated description of the environment and the internal organisation.

At the end it can be concluded that the models are chosen on the criteria usefulness and this criteria worked for this research. These criteria can be used in the future.

Weaknesses of this research:

- Lack of customer information. Therefore it is possible that the results are manipulated by the employees of FFC and do not give a real description of the reality.
- Lack of good substantiated criteria to rank the packaging developments.
- The Missing link is between the packaging developments and the customer values. The defence of the results is more complicated because of the missing link. If this kind of research will be repeat then it will be useful to determine a packaging assessment model with a correlation between packaging developments and customer values.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	23
1 Inleiding	24
1.1 <i>Onderzoeksachtergrond</i>	25
1.2 <i>De doelstelling en probleemstelling</i>	27
1.3 <i>Het onderzoeksveld en de onderzoeksvragen</i>	27
1.4 <i>Conclusie en vooruitblik</i>	29
2 Literatuur	32
2.1 <i>Elementen van Strategisch Management</i>	33
2.2 <i>Theoretische modellen die gebruikt worden bij het analyseren van de deelgebieden van de positionering</i>	34
2.3 <i>Verantwoording en relevantie voor het gebruik van de verpakkingsfunctionaliteiten van Ten Klooster (2002) in de aanbevelingen</i>	43
2.4 <i>Conclusie en toepassing van de theorie</i>	44
3 De onderzoeksmethode	45
3.1 <i>Plan van aanpak</i>	46
3.2 <i>Overzicht van de gebruikte bronnen voor het onderzoek</i>	49
3.3 <i>De betrouwbaarheid en validiteit van de bronnen</i>	53
3.4 <i>Meerwaarde van de aanpak</i>	54
4 Conclusie en Aanbevelingen	56
5.1 <i>De conclusies van het onderzoek</i>	56
5.2 <i>Discussie over de uitkomsten</i>	57
Literatuurlijst	60
<i>Academische Literatuur</i>	60
Bijlagen	63
1. <i>Overzicht van de begeleidergroep</i>	63
2. <i>Structuur van de markten rondom FFC</i>	63
3. <i>Uitleg over de concurrentieanalyse van Porter, de PESTEL-analyse en het klantwaarde en capaciteitenmodel</i>	63
4. <i>Overzicht van de verschillende ranking methoden</i>	63
5. <i>Overzicht van het nieuwe klantwaarde en capaciteitenmodel</i>	63

Voorwoord

Geachte lezer,

Na vijf jaar studie kwam voor mij de tijd om bezig te gaan met het zoeken naar een afstudeerplek. Vanwege mijn agrarische achtergrond ben ik specifiek geïnteresseerd in de levensmiddelen sector. Aangezien deze nauw verwant is aan de agrarische sector. Een van de meest toonaangevende en interessante bedrijven in deze sectoren en in Nederland is Friesland Foods. Daarnaast is de maatschap waarin mijn vader en mijn oom werkzaam zijn, lid van deze coöperatie. Het was voor mij dan ook een logische stap om te proberen bij deze organisatie af te studeren. Het leek me dan ook bijzonder interessant om mee te werken aan een project binnen de organisatie die onze eigen producten tot meerwaarde maakt.

Binnen Friesland Foods Cheese had de heer A. Vos (Business Intelligence manager) behoefte aan een onderzoek naar de ontwikkelingen in kleinverpakkingen. Deze behoefte heb ik proberen in te vullen door per 1 juni 2007 te beginnen met mijn afstudeeronderzoek bij Friesland Foods Cheese in Wolvega. De maanden vanaf juni 2007 tot maart 2008 heb ik met veel plezier gewerkt aan de opdracht. In dit rapport vindt u mijn verslaglegging van deze periode.

Het laten uitvoeren van een afstudeeronderzoek vergt veel van een organisatie. Daarom wil ik alle medewerkers van Friesland Foods Cheese heel hartelijk danken voor hun medewerking en hun gezelschap tijdens mijn aanwezigheid op kantoor. Hun openheid en gezelligheid heeft ervoor gezorgd dat mijn afstuderen een leuke en leerzame periode is geworden. Natuurlijk ben ik een aantal mensen in het bijzonder dank verschuldigd. Ten eerste wil ik de heer Van Ballegooijen bedanken voor het leggen van het contact tussen Friesland Foods Cheese en mij. Ten tweede wil ik de heer Elfers bedanken voor het zoeken van een opdracht binnen zijn organisatie. Ten derde wil ik de heer A. Vos bedanken voor de begeleiding tijdens mijn periode bij Friesland Foods Cheese. Ook wil ik de heren F. Twaalfhoven, O. Janssen, J. Van der Werfhorst, M. Wijsman en R. Van Willige bedanken voor het plaatsnemen in de begeleidingscommissie vanuit Friesland Foods Cheese. Als laatste medewerkers van Friesland Foods Cheese wil ik mevrouw E. Zwart-Dijkstra en de heer P.J. Bryce hartelijk danken voor hun openheid over de markt in het Verenigd Koninkrijk. Naast het bedanken van mensen binnen Friesland Foods Cheese zijn er ook een aantal mensen buiten deze organisatie die ik graag wil bedanken voor hun medewerking. Ten eerste wil ik graag de heren P. Smid en J. Hordijk van de Vion Foodgroup en de heer A. van de Laar ex-Vion foodgroup bedanken voor hun medewerking aan de interviewsessies voor mijn afstudeeronderzoek. Ook wil ik de heer U. Thoden van Velzen bedanken voor de tijd die hij vrij gemaakt heeft om mij te ontvangen. Als laatste wil ik dr. A.M. von Raesfeld Meijer en prof. dr. ir. R. ten Klooster (begeleiders van de Universiteit Twente) bedanken voor hun waardevolle inbreng in mijn onderzoek. Als laatste wens ik u veel leesplezier met de rest van dit rapport.

Wolvega, 6 maart 2008

Jan Hamminga

1 Inleiding

Verpakkingen worden meer en meer een strategische activiteit. Dit blijkt uit het feit dat het binnen Friesland Foods Cheese (FFC) een strategische keuze is geweest om te groeien in de *voorverpakte kaasmarkt*. Dit is een van de strategische pijlers in het strategische programma. Ook het feit dat een tiental bedrijven (waaronder Royal Friesland Foods, moederconcern van FFC) bereid zijn geweest om de leerstoel van prof. dr. ir. R. ten Klooster aan de Universiteit Twente te sponsoren, zodat er meer fundamenteel en gecoördineerd onderzoek gedaan kan worden naar verpakkingen en de bedrijfskundige invloeden daarvan. Op grotere schaal komen bedrijven er achter dat verpakkingen één van de belangrijkste factoren is die het verschil kan maken tussen wel of niet verkopen. Zeker in zeer competitieve markten waarin de kwaliteitsverschillen tot een minimum beperkt zijn, is het van belang om je te onderscheiden met de verpakking.

Vanwege de gevoeligheid van de informatie is er een vertrouwelijk en een openbare versie van het verslag gemaakt. In de rest van dit verslag worden alleen de openbare delen gerapporteerd.

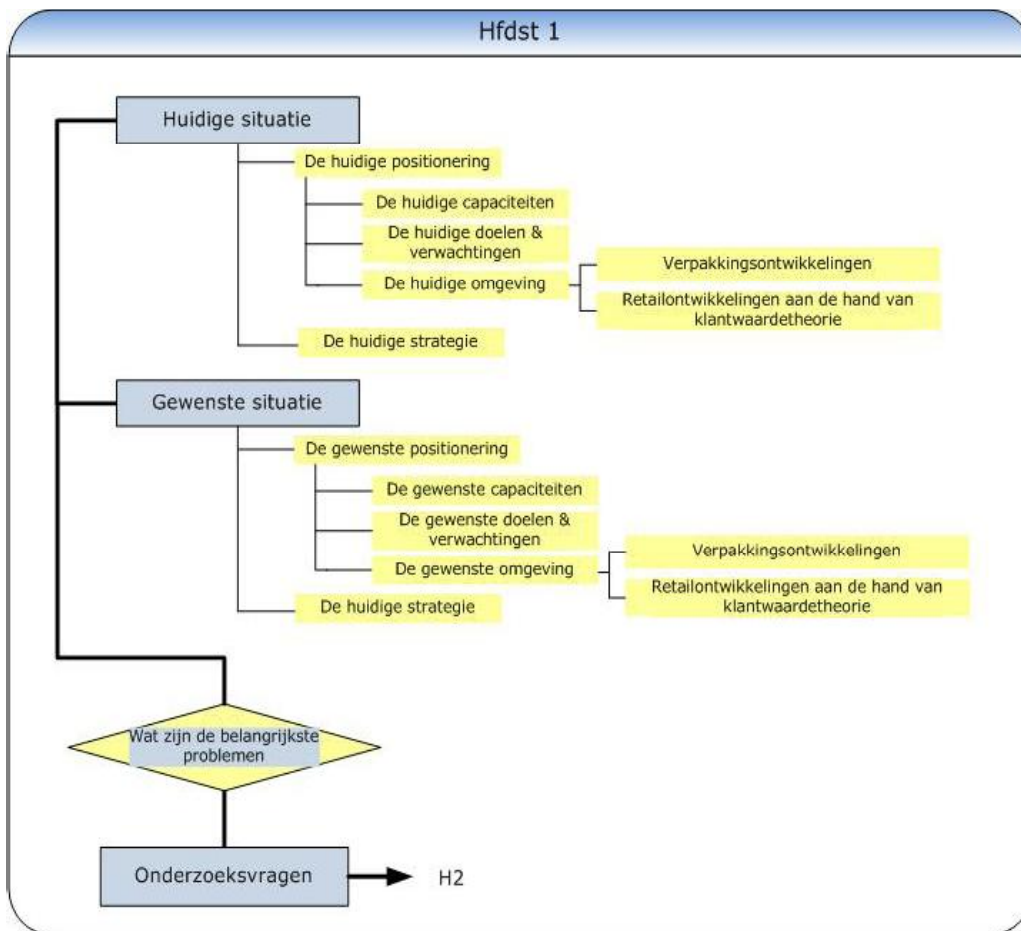
De doelen die vooraf gesteld zijn door FFC waren:

- Het in kaart brengen van de trends en ontwikkelingen op het gebied van verpakkingstechnologie.
- Het in kaart brengen van trends en ontwikkelingen in de markt op het gebied van verpakkingen van kaas producten.
- De ontwikkelingen in de markt vertalen naar aanbeveling voor FFC ten aanzien van ons investeringsbeleid in verpakkingen.

Deze doelen zijn het startpunt geweest van dit onderzoek.

Voor de duidelijkheid wordt er nu eerst een aangegeven wat er in de rest van dit hoofdstuk besproken gaat worden. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de achtergrond van het onderzoek en de vragen die hieraan ten grondslag liggen. Dit wordt gedaan door in paragraaf 1.1 in te gaan op de onderzoeksachtergrond. Hierin wordt beschreven wat de huidige en de gewenste situatie is en waar de knelpunten zich bevinden (probleemachtergrond). Daarna wordt in paragraaf 1.2 de doelstelling en probleemstelling van het onderzoek gepresenteerd. Deze zullen als uitgangspunten voor de rest van het verslag dienen. In paragraaf 1.3 worden het onderzoeksveld en de onderzoeksvragen beschreven. Als laatste wordt in paragraaf 1.4 een conclusie over dit hoofdstuk getrokken. Daarnaast zal in deze paragraaf een vooruitblik op de rest van dit hoofdstuk gegeven worden.

Met de voorverpakte kaasmarkt wordt de markt bedoeld waarin kaas voorverpakt in het zelfbedieningsschap van de supermarkt terecht komt



Figuur 1.1: Overzicht van de structuur van dit hoofdstuk

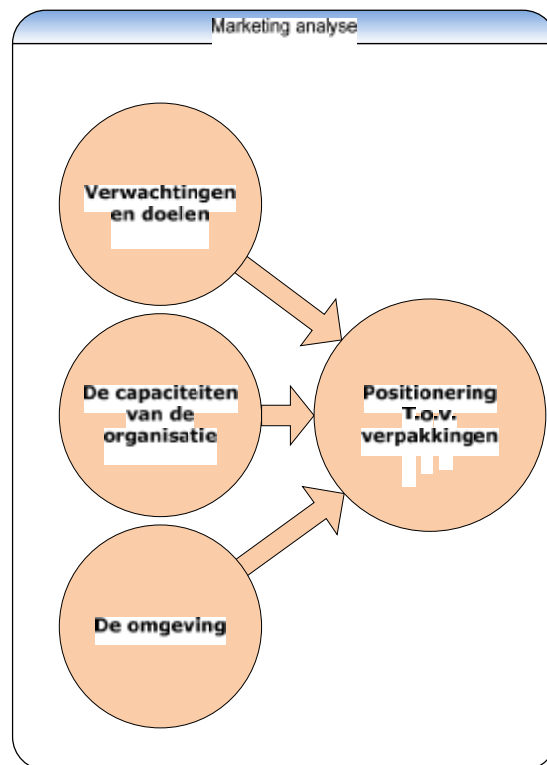
1.1 Onderzoeksachtergrond

In deze paragraaf wordt ingegaan op de achtergronden achter het onderzoek dat uitgevoerd is.

Na de kennismakingsgesprekken met de begeleiders van FFC (zie bijlage 1) is ervoor gekozen om een positioneringmodel als basis van het onderzoek te laten dienen. Daarnaast was een van de begindoelen van FFC het doen van investeringsadvies voor verpakkingsontwikkelingen. Om dit te kunnen doen is het belangrijk om te weten in welke segment geïnvesteerd moet worden, deze bepaald namelijk in grote mate welke verpakkingsontwikkelingen belangrijk zijn. Met de positionering wordt bepaald welk segment interessant is voor FFC en dus welke in welke verpakkingsontwikkelingen geïnvesteerd moeten worden. De theorie van Johnson, Scholes and Whittington (2005) geeft aan welke inzichten nodig zijn om te komen tot een positionering.

Volgens Johnson, Scholes and Whittington (2005) is het voor een positionering noodzakelijk om inzicht in de omgeving, de capaciteiten en de verwachtingen & doelen van een organisatie te hebben (zoals te zien is in figuur 1.2).

Route-To-Market is een strategisch programma van FFC welke ervoor moet zorgen dat FFC meer grip op de markt kan krijgen zodat zij beter kunnen sturen.



Figuur 1.2: De noodzakelijke inzichten voor een positionering volgens Johnson, Scholes en Whittington (2005)

Aan de hand van deze drie delen wordt de rest van het onderzoek opgebouwd. Ook in de huidige en gewenste situatie wordt ingegaan op deze drie onderdelen. Met de verwachtingen en doelen van een organisatie wordt bedoeld welke koers zij op dit moment varen en wat zij verwachten dat er gaat gebeuren in de toekomst. Dit weerspiegelt meestal de keuze van de stakeholder met de meeste macht in de organisatie. In het geval van FFC zijn de belangrijkste stakeholders de klanten en het moederconcern Royal Friesland Foods.

Onder de omgeving worden de invloeden die van buiten de organisatie komen verstaan. In dit onderzoek gaat het om de invloeden van klanten en verpakingsontwikkelingen op FFC.

Met de capaciteiten van de organisatie wordt bedoeld: welke resources zijn er aanwezig en in welke capaciteiten blinkt de organisatie uit of niet. Dit is te vergelijken met de strengths en weaknesses bij de SWOT-analyse. De resources en competenties van FFC worden behandeld aan de hand van het model van Ulaga (2003).

Onder positionering wordt verstaan: welk segment is het meest aantrekkelijk voor FFC aan de hand van de input over de omgeving, de capaciteiten en de doelen & verwachtingen. De keuze voor deze positionering betekent dat de klanten moeten voldoen aan deze positionering om te voldoen aan het predicaat key-account. In dit onderzoek wordt niet op klantniveau gekeken welke klanten wel of niet interessant zijn, maar dit gebeurt op segmentniveau. Dit betekent dat de positionering ook op dit niveau gedaan wordt. De uitkomst die gepresenteerd wordt in hoofdstuk 5 zal dus ook een segment aangeven welke het meest interessant is voor FFC met daarbij de verpakingsontwikkelingen die het beste passen bij dit segment. Dit is de invulling van het investeringsadvies van FFC.

1.2 De doelstelling en probleemstelling

Voor dit onderzoek zijn de volgende kennisproblemen gedefinieerd:

1. Het achterhalen en bundelen van kennis over de markt en marktontwikkelingen wat betreft verpakkingstechnologie.
2. Het achterhalen en bundelen van kennis over de markt en marktontwikkelingen wat betreft kleinverpakkingen in de retail.
3. Het achterhalen van de belangrijkste klantwensen.
4. Het achterhalen van de capaciteiten die nodig zijn om aan de klantwensen te kunnen voldoen.
5. Het achterhalen van de huidige prestaties van FFC wat betreft de capaciteiten.
6. Het achterhalen van de doelen en verwachtingen.
7. Het zoeken van een koppeling tussen de klantwaarden en de capaciteiten.
8. Het zoeken van een koppeling tussen de klantwaarden en de verpakkingsontwikkelingen

De antwoorden op de eerste drie kennisproblemen zullen bijdragen aan de oplossing van het omgevingsdeel. De antwoorden op de kennisproblemen 4 en 5 geven inzicht in de oplossingen voor het capaciteiten deel. Het antwoord op kennisprobleem 6 staat grotendeels al genoemd in de gewenste situatie. In het hoofdstuk 4 waarin de resultaten besproken worden, zullen deze nog besproken worden. De doelen en verwachtingen van FFC staan beschreven in de strategische plannen die de organisatie heeft voor de komende jaren.

De kennisproblemen 7 en 8 moeten ervoor zorgen dat de uitkomsten van de andere kennisproblemen bepalen of er een gefundeerd advies gegeven kan worden aan FFC.

Deze handelings- en kennisproblemen leiden tot de volgende doelstelling (Verschuren, 1986):

Het bepalen van de marktpositie voor FFC wat betreft kleinverpakkingen binnen de ERG-groep en de U.K. door het verrichten van een onderzoek naar de ontwikkelingen in de omgeving (zowel de klantwensen als de verpakkingsontwikkelingen bij de retail en de toeleveranciers), de strategische capaciteiten van FFC op het gebied van kleinverpakkingen, de doelen & verwachtingen van FFC en de koppeling tussen de capaciteiten, doelen & verwachtingen, verpakkingsontwikkelingen en de klantwensen.

Uit deze doelstelling volgt dan de volgende probleemstelling:

Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van kleinverpakkingen bij de klanten en de toeleveranciers en welke van deze ontwikkelingen zijn belangrijk voor FFC, wat zijn de klantwensen die vervuld moeten worden om te leveren aan de klanten, welke capaciteiten dragen bij aan het vervullen van de klantwensen en hoe goed is FFC in deze capaciteiten, welke doelen en verwachtingen heeft FFC wat betreft kleinverpakkingen, welke verbanden bestaan er tussen de klantwaarden, de verpakkingsontwikkelingen, de capaciteiten en de doelen & verwachtingen en wat is de meest passende marktpositie voor FFC?

1.3 Het onderzoeksveld en de onderzoeksvragen

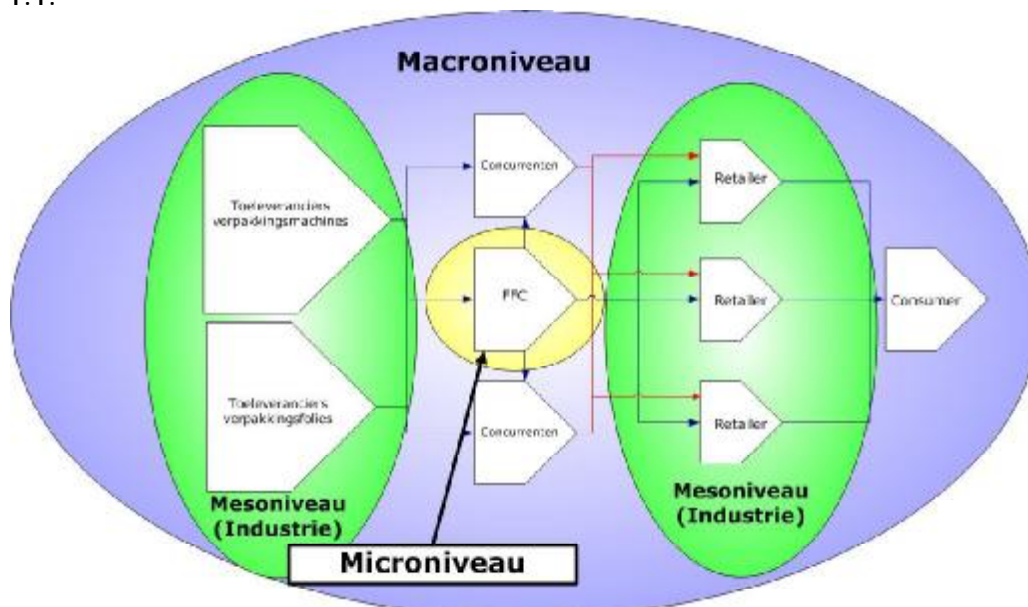
Deze paragraaf bestaat uit twee subparagrafen. Ten eerste zal het onderzoeksveld, waarin het onderzoek zich afspeelt, gepresenteerd worden (subparagraaf 1.3.1). Hierin wordt aangegeven op welke niveaus onderzoek gedaan werd en hoe die met elkaar verband houden. In subparagraaf 1.3.2 worden de onderzoeksvragen beschreven. In de rest van het rapport zullen de antwoorden op deze vragen beschreven worden.

1.3.1 Het onderzoeksveld

Om een goed inzicht te krijgen in de ontwikkelingen die spelen binnen een industrie moet er gekeken worden naar een zo breed mogelijk onderzoeksveld. Het onderzoeksveld in dit onderzoek bestaat uit drie niveaus. Als eerste is er het macroniveau. De ontwikkelingen die zich op dit niveau afspelen zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden door FFC doordat ze te ver van de organisatie liggen. De invloeden daarvan zullen dan ook vaak indirect zijn.

Het tweede niveau is het mesoniveau. Deze ligt dichterbij FFC en is dus ook makkelijker te beïnvloeden door de organisatie. Dit omdat de relaties die er liggen tussen FFC en de bedrijven op dit niveau meestal direct zijn. Dit zorgt voor een wederzijdse afhankelijkheid. Op dit niveau wordt er naar twee kanten van FFC gekeken, zowel naar de afnemers van FFC evenals naar de toeleveranciers van FFC.

Als derde en laatste wordt er gekeken naar het microniveau van FFC. Met het microniveau wordt de interne organisatie bedoeld. Dit betekent dat in dit deel van het onderzoek gekeken gaat worden naar de prestaties van FFC, maar ook naar de doelen van de organisatie zoals deze beschreven staan in de paragraaf 1.1.



Figuur 1.5: Overzicht van het onderzoeksveld

Dit alles is samengevat in figuur 1.5. De value chain die in deze figuur weergegeven wordt is niet volledig. Dit is gedaan voor de overzichtelijkheid en omdat het onderzoek zich niet richt op andere schakels, behalve die nu aangegeven worden (meer informatie over deze schakels is te vinden in bijlage 2). De producten welke door FFC geproduceerd worden zijn uiteindelijk bestemd voor de consument. Het is voor FFC dan ook van belang om op de wensen van hun in te spelen. In dit onderzoek wordt er echter vanuit gegaan dat de retailers de wensen van de consumenten op een goede wijze vertalen naar hun eigen wensen. Hierdoor zal het onderzoek zich niet richten op de consumenten, maar op de retailers. De wensen van de retailers zijn uitgebreider dan die van de consument.

Er is ook voor gekozen om het onderzoeksveld geografisch te beperken. Dit onderzoek richtte zich alleen op de *ERG-group* en de U.K. omdat in deze landen de verkoop van producten via een verkoopkantoor gaat en er is dus direct contact met de klant (de retailers). Daarnaast is er veel informatie over deze landen bekend. Ook behoren een aantal van deze landen tot de grootste afzetmarkten van FFC, het is daarom van strategisch belang om deze markten goed te bedienen.

1.3.2 Onderzoeksvragen

In deze subparagraaf worden de onderzoeksvragen beschreven. Dit zijn de vragen waar in de rest van dit rapport op terug gekomen wordt. Deze vragen komen voort uit de probleemstelling welke gepresenteerd is in de vorige paragraaf. De onderzoeksvragen zijn gecategoriseerd aan de hand van de elementen van een positionering.

De onderzoeksvragen zijn:

1. Wat zijn de doelen & verwachtingen van FFC?
2. Welke prestatie levert FFC op de capaciteiten van de organisatie?
3. Wat zijn de voor FFC relevante ontwikkelingen en trends in verpakkingstechnologie voor de prepack voedingsmiddelenmarkt in West Europa (Benelux, Duitsland, Frankrijk, Spanje en UK)?
4. Wat zijn de voor FFC relevante ontwikkelingen en trends in de kleinverpakkingmarkt voor kaas in West Europa (Benelux, Duitsland, Frankrijk, Spanje en UK)?
5. Wat zijn de belangrijkste klantwensen per klantsegment binnen de ERG-groep?
6. Welke verpakkingontwikkelingen sluiten het beste aan bij de belangrijkste klantwensen van de klanten van FFC?
7. Wat zijn de verbanden tussen de omgeving, de doelen & verwachtingen, de capaciteiten en de positionering?
8. Wat is de meest passende marktpositie voor FFC wat betreft kleinverpakkingen waarbij ervoor gezorgd kan worden dat de netto opbrengsten vergroot worden?
9. Welke verbeteringen kunnen er aangebracht in de onderzoeksmethode en uitkomsten?
10. Welke aanbevelingen kunnen er gegeven worden om de capaciteiten die verbeterd moeten worden te verbeteren zodat de klanten nog beter te bediend worden?
11. Welke verpakkingontwikkelingen blijken het belangrijkste om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de klantwaarden?

1.4 Conclusie en vooruitblik

In deze paragraaf worden twee zaken besproken. Ten eerste wordt in subparagraaf 1.4.1 de conclusie van dit hoofdstuk besproken. Ten tweede wordt in subparagraaf 1.4.2 een vooruitblik op de rest van het rapport gegeven.

1.4.1 Conclusie hoofdstuk 1

In deze subparagraaf wordt de conclusie van dit hoofdstuk besproken. Het doel van dit onderzoek is:

Het bepalen van de marktpositie voor FFC wat betreft kleinverpakkingen binnen de ERG-groep en de U.K. door het verrichten van een onderzoek naar de ontwikkelingen in de omgeving (zowel de klantwensen als de verpakkingontwikkelingen bij de retail en de toeleveranciers), de strategische capaciteiten van FFC op het gebied van kleinverpakkingen, de doelen & verwachtingen van FFC en de koppeling tussen de capaciteiten, doelen & verwachtingen, verpakkingontwikkelingen en de klantwensen.

De probleemstelling die hieruit voortvloeit is:

Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van kleinverpakkingen bij de klanten en de toeleveranciers en welke van deze ontwikkelingen zijn belangrijk voor FFC, wat zijn de klantwensen die vervuld moeten worden om te leveren aan de klanten, welke capaciteiten dragen bij aan het vervullen van de klantwensen en hoe goed is FFC in deze capaciteiten, welke doelen en verwachtingen heeft FFC wat betreft kleinverpakkingen, welke verbanden bestaan er tussen de

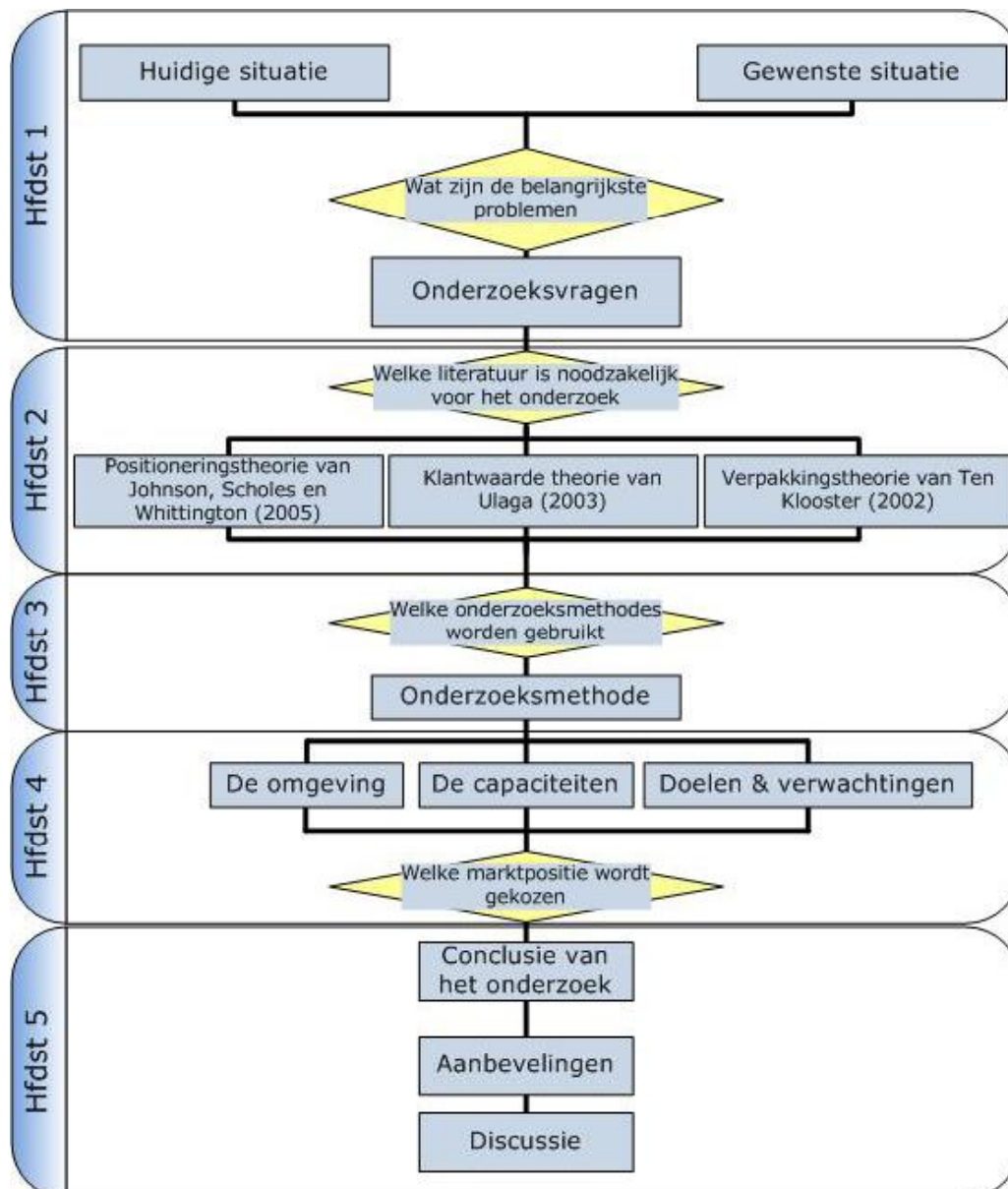
klantwaarden, de verpakkingsontwikkelingen, de capaciteiten en de doelen & verwachtingen en wat is de meest passende marktpositie voor FFC?

Aangezien sommige informatie te vertrouwelijk is voor de organisatie, wordt deze weggelaten uit dit rapport.

1.4.2 Vooruitblik op de rest van het rapport

In deze subparagraaf wordt een korte vooruitblik op de rest van het rapport gegeven. In hoofdstuk 2 wordt de analyse van de literatuur beschreven, welke is uitgevoerd naar aanleiding van de onderzoeksvragen. In de analyse wordt gekeken welke modellen een bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek. Daarnaast zal aangegeven worden waarom voor deze modellen gekozen is. Na de literatuurstudie is het mogelijk om in te gaan op de onderzoeksmethode. Deze wordt behandeld in hoofdstuk 3. De aandachtspunten in dit hoofdstuk zullen zijn de validiteit van de gebruikte informatiebronnen en de methoden om afwegingen te maken tussen de uitkomsten van de deelonderzoeken.

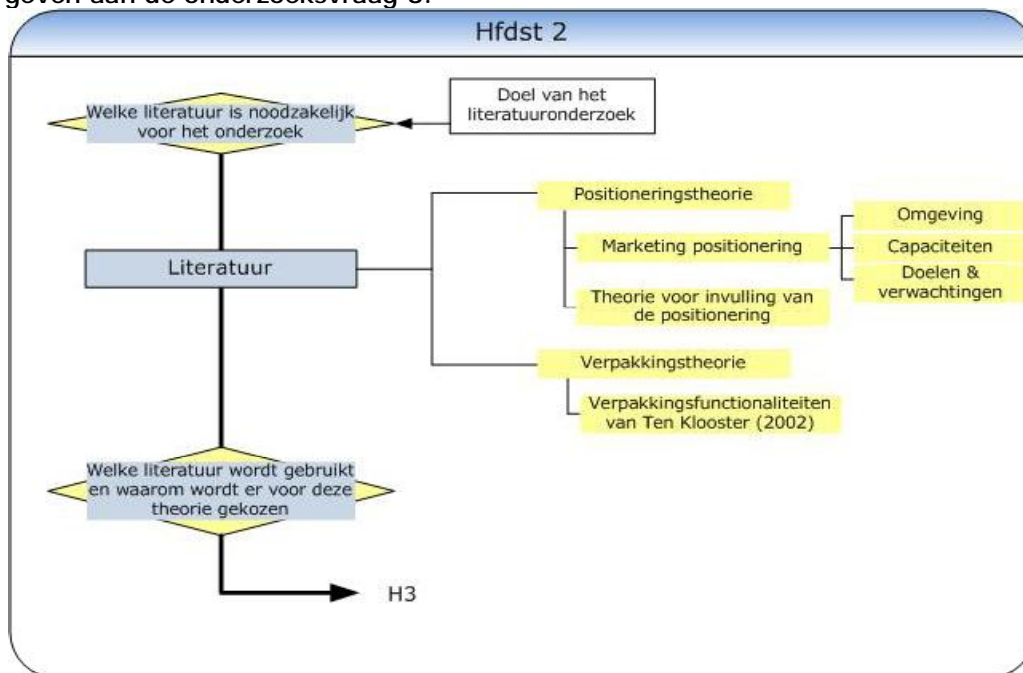
Tenslotte wordt in hoofdstuk 4 aangegeven welke conclusies er getrokken kunnen worden naar aanleiding van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ook een discussie over de uitkomsten van het onderzoek beschreven. Dit alles is samengevat in de onderstaande beslissingsboom.



Figuur 1.6: Beslissingsboom voor het onderzoek (daarnaast geeft het globaal de structuur van het verslag aan)

2 Literatuur

Zoals de titel van dit hoofdstuk al aangeeft wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de benodigde literatuur voor dit onderzoek. In hoofdstuk 1 is besproken dat er een onderzoek gedaan gaat worden naar de positionering van FFC. Om te komen tot een goede positionering moet volgens Johnson, Scholes en Whittington (2005) inzicht verkregen worden in de omgeving, de capaciteiten en de doelen & verwachtingen van de organisatie. Dit is allemaal terug te vinden in figuur 2.1. De keuze voor dit model wordt onderbouwd in paragraaf 2.1. Ook wordt in deze paragraaf ingegaan op de relevantie van dit model. Deze theorie moet invulling geven aan de onderzoeksvraag 8.



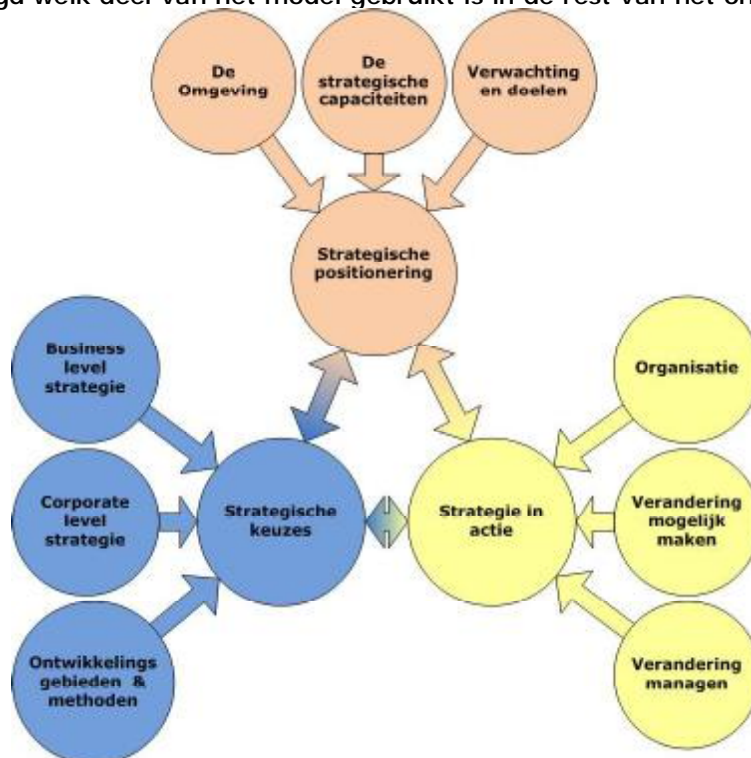
Figuur 2.1: Overzicht van de structuur van hoofdstuk 2.

Voor een goed onderbouwd advies aan FFC is het noodzakelijk om ook een degelijke analyse uit te voeren voordat er advies gegeven wordt. Het model van Johnson, Scholes en Whittington (2005) beschrijft niet hoe de analyse uitgevoerd dient te worden. Het geeft alleen aan welke inzichten een analyse moet opleveren. In paragraaf 2.2 wordt daarom ingegaan op de theorie die gebruikt is om de analyse uit te voeren. Een deel van de theorie is gevonden aan de hand van een literatuurstudie welke is verricht voor dit onderzoek. De hele literatuurstudie is te vinden in bijlage 3. Ook wordt in deze paragraaf aangegeven waarom ervoor de modellen gekozen is en welke relevantie deze modellen hebben met de rest van het onderzoek. Zo is ervoor gekozen om de analyse van de omgeving voor een deel vorm te geven (onderzoeksvraag 4) aan de hand van de klantwaarde theorie van Ulaga (2003). Om de capaciteiten van FFC te achterhalen is ook gebruik gemaakt van de theorie van Ulaga (2003). Voor het analyseren van de doelen & verwachtingen van FFC is geen gebruik gemaakt van specifieke theorieën. In hoofdstuk 3 wordt aangegeven hoe de analyse van dit onderdeel precies werd vormgegeven.

Als laatste is er in de aanbevelingen gebruik gemaakt van verpakkingstheorie. Deze theorie wordt in paragraaf 2.3 besproken. Deze aanbeveling wordt gedaan om ervoor te zorgen dat FFC beter scoort op een aantal capaciteiten, die nu nog slecht scoren. Daarna wordt in paragraaf 2.4 aangegeven wat de conclusie is van dit hoofdstuk en daarbij wordt ook ingegaan wat er precies gedaan gaat worden met deze theorie.

2.1 Elementen van Strategisch Management

In deze paragraaf wordt aangegeven waarom ervoor het model van Johnson, Scholes en Whittington (2005) gekozen is. Dit staat beschreven in subparagraaf 2.1.1. Daarnaast wordt aangegeven waarom dit model relevant is voor het onderzoek (subparagraaf 2.1.2). Allereerst wordt het model kort gepresenteerd en uitgelegd welk deel van het model gebruikt is in de rest van het onderzoek.



Figuur 2.2: Elementen van strategisch management volgens Johnson, Scholes en Whittington (2005)

In de bovenstaande figuur staat een afbeelding van het model van Johnson, Scholes en Whittington (2005). Dit model beschrijft alle elementen van strategisch management. Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van het strategische positioneringdeel van het model. Hierover meer bij de verantwoording van de keuze voor dit model.

2.1.1 Verantwoording voor de keuze van het model elementen van strategisch management

Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van strategische positioneringdeel van het model van Johnson, Scholes en Whittington (2005) om de volgende redenen:

- Het model geeft duidelijk aan op welke gebieden onderzoek gedaan moet worden om te komen tot een passende strategische positionering. Het kan dus als kapstok gebruikt worden om een gedegen onderzoek uit te voeren, waaruit het mogelijk is om onderbouwde uitspraken te doen (mits alle gebieden goed in kaart gebracht zijn) over de marktpositie voor FFC, zodat aan de doelen voldaan kan worden.
- Het model geeft een goed overzicht van het speelveld waarmee rekening gehouden moet worden op het moment dat de strategie veranderd wordt. Dit model kan FFC helpen bij het uitvoeren van de rest van hun strategische veranderingen en het doorvoeren van de aanbevelingen van dit onderzoek.

2.1.2 Relevantie van het model elementen van strategisch management voor dit onderzoek

De keuze van FFC om te groeien in voorverpakte kaas is een strategische keuze geweest. Echter de invulling van deze keuze was nog niet gedaan. Daarvoor is het nodig om een goede positionering te kiezen en aan de hand daarvan keuzes te maken in de verpakkingsontwikkelingen. De keuze voor de positionering is een strategische. Dit maakt het model relevant voor dit onderzoek.

Daarnaast geeft Het model van Johnson, Scholes en Whittington (2005) aan welke informatie nodig is om te komen tot een goede positionering. Dit is relevant voor de positionering van FFC.

2.2 Theoretische modellen die gebruikt worden bij het analyseren van de deelgebieden van de positionering

In deze paragraaf wordt ingegaan op de theorie die gebruikt wordt om de deelgebieden van de positionering te analyseren. Voor het analyseren van de verwachtingen & doelen van FFC is geen gebruik gemaakt van speciale theorie.

Het model van Johnson, Scholes en Whittington (2005) gaf geen invulling voor het analyseren van de omgeving en de capaciteiten van FFC. Daarom is ervoor gekozen om een specifiek model voor FFC te ontwikkelen. Dit is gedaan in een literatuurstudie. Het uitgangspunt voor deze studie was het centraal stellen van de klanten en hun eisen/wensen. Dit om deze beter te kunnen bedienen, waardoor het mogelijk wordt om hogere netto opbrengsten te halen. Het model dat gepresenteerd wordt geeft invulling aan de analyse van zowel de eisen/wensen van de klanten alsmede de analyse van de capaciteiten van FFC (= dus onderzoeksvragen 2 en 5).

In subparagraaf 2.2.1 wordt aangegeven welke theorieën zijn afgewogen ten opzichte van elkaar en op welke criteria dit gebeurd is. Daarna wordt aangegeven of een van de beschouwde theorieën volledig voldoet of dat er nog aanvullingen nodig zijn om te voldoen aan de onderzoeksvragen. Dit wordt besproken in subparagraaf 2.2.2. Daarna wordt in subparagraaf 2.2.3 het definitieve model gepresenteerd. Dit model moet het analyseren van de omgeving op het gebied van retailontwikkelingen (=klantwaarden) en de capaciteiten van FFC. In subparagraaf 2.2.4 wordt ingegaan op de link tussen het klantwaarde en capaciteitenmodel en de verpakkingsontwikkelingen. Als laatste zal in paragraaf 2.2.5 aangegeven waarom het proces en de gekozen modellen relevant zijn voor dit onderzoek. In paragraaf 2.4 wordt aangegeven wat er precies gaat gebeuren met het model.

2.2.1 Welke theorieën zijn beschikbaar en wat zijn de overeenkomsten, verschillen en bruikbaarheid?

In deze subparagraaf wordt aangegeven welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen de verschillende klantwaardemodellen. Een korte samenvatting van alle modellen is te vinden in bijlage 3. Daar wordt ook per model aangegeven hoe het scoort op de beoordelingscriteria. Deze beoordelingscriteria bestaan uit de focus van het artikel waarin het model beschreven staat, het oogpunt van de schrijver, de ontwikkeling in de tijd van het model en de volledigheid van het beschreven model (meer uitleg hierover staat ook in bijlage 3). In de onderstaande tabel staat een overzicht van de uitkomsten van het beoordelen van de modellen op deze criteria

Tabel 2.1: Overzicht van de overeenkomsten en de verschillen tussen de theorieën

	schrijvers	Ulaga	Eggert et al	Ford et al	Sweeny and Suotar	Richard and Jones
Criteria	value drivers /Keuzemogelijkheden	Relationship value drivers	Value creation in the relationship life cycle	Elements of an offering	Consumer value drivers	Customer relationship value drivers
Focus artikel						
	B-to-B	X	X	X		X
	B-to-C				X	
Oogpunt van de schrijver						
	klant	X			X	
	producent			X		X
	relatie producent-klant		X			
Ontwikkeling in de tijd						
	statisch	X			X	X
	dynamisch		X	X		
Volledigheid artikel						
	Volledig	X		X	X	
	niet volledig		X			X

In subparagraaf 2.2.2 zal aangegeven worden welke van de modellen gekozen is om verder mee te werken en waarom andere modellen niet bruikbaar zijn. Bij de verschillen en overeenkomsten wordt ook gelijk aangegeven welke nodig is voor het oplossen van de problemen van FFC. Als laatste wordt een samenvatting gegeven van de bruikbaarheid van de verschillende modellen.

De overeenkomsten

Alle modellen zijn gezocht in de marketingliteratuur. Hierdoor is de achtergrond achter de modellen hetzelfde, namelijk het marketing vakgebied. Dit heeft te maken met de achtergrond achter de opdracht en de begeleiding. De opdracht van FFC is een marketingvraag. Het was dus ook logisch om vanuit dit vakgebied te beginnen met redeneren. Op het artikel van Sweeny en Soutar (2001) na hebben alle schrijver zich gericht op een business-to-business relatie. Dit is ook de relatie die FFC met zijn klanten heeft. Daarom sluit dit goed aan.

De meeste modellen die besproken zijn waren statisch. De bestaande situatie moet eerst beschreven worden voordat er verder gekeken kan worden naar factoren die de lange termijn beïnvloeden. Alleen de modellen van Ford (2003) en Eggert et al. (2006) zijn dynamisch. Dit komt omdat zij duidelijk omschrijven wat de tijdsfactor voor invloed kan hebben.

De verschillen

Tussen de modellen zitten grote verschillen als het gaat om het oogpunt waaruit het geschreven is. Het artikel van Sweeny en Soutar (2001) is bijvoorbeeld geschreven vanuit de klant. Hetzelfde geldt voor Ulaga (2003). Deze hebben gekeken naar wat de klanten willen en dit proberen te vertalen in een algemeen model welke bruikbaar is voor de producenten. Daarnaast zijn er artikelen die naar de markt hebben gekeken vanuit het oogpunt van de producent. Dit zijn de artikelen van Ford (2003) en Richard en Jones (2006). Deze vertalen het kunnen en handelen van een producent naar de markt. Als derde is er het artikel van Eggert et al. (2006) deze heeft zich specifiek gericht op de ontwikkeling van een relatie tussen de producenten en de klanten. Voor het onderzoek is het nodig om eerst te kijken naar de klanten en daarna te werken aan de relatie tussen de klanten en FFC.

Ook zit er veel verschil in de volledigheid van sommige modellen. Zo wordt in het model van Eggert et al. (2006) de kosten volledig buiten beschouwing gelaten zonder aan te geven waarom. Terwijl de kosten van een aanbieding toch een van de meest bepalende voorwaarden is voor een klant om een product af te nemen. Ook het model van Richard en Jones (2006) is niet volledig. Zij hebben het ook niet expliciet over de kosten van het product en de kosten van het onderhouden van relaties. Dit zijn echter wel kosten die meegenomen dienen te

worden. De andere drie modellen houden wel rekening met de kosten die gemaakt worden.

In de samenwerking met de retail wordt heel erg gelet op de prijs van producten. Dit zorgt ervoor dat er een enorme drive is om de kosten in de keten te reduceren. Het is voor FFC dus van belang dat er een model komt waarin duidelijk aandacht is voor kosten.

De bruikbaarheid van de modellen

Als afsluiting van deze subparagraaf wordt aangegeven welke modellen wel en welke niet geschikt zijn. In subparagraaf 2.2.2 wordt dan aangegeven of de modellen voldoen of dat er een nieuw model ontwikkeld moet worden.

Dit is een samenvatting van de conclusies die getrokken zijn aan het eind van ieder model. Deze conclusies zijn te lezen in bijlage 3. De modellen van Ulaga (2003) en Ford (2006) zijn geschikt bevonden omdat zij een volledig beeld van de klantwaarden geven. Dus nemen ze in ieder geval de kosten mee als een van de belangrijkste klantwaarde. Ook moet het artikel een beschrijving geven van een business-to-business relatie. Dit omdat FFC in deze omgeving werkt. Het enige nadeel van het model van Ulaga (2003) is het statische karakter dat dit model heeft. Hierdoor houdt het geen rekening met de veranderingen die plaats kunnen vinden in de tijd. Dit kan gedaan worden door een combinatie te maken van de modellen van Ulaga (2003) en Eggert et al. (2006). Eggert houdt wel rekening met de tijdsfactor in zijn model, maar laat de kosten links liggen. Hierdoor is het niet bruikbaar als een model om alle klantwaarden te beschrijven. Het nadeel van het model van Ford (2003) is dat het niet expliciet in gaat op de kosten van een aanbieding.

De andere modellen zijn niet bruikbaar. Het model van Sweeny en Soutar (2001) richt zich op de consument. Dit is niet waar FFC zich in eerste instantie op richt daarom is het niet bruikbaar. Daarnaast is het ook een statisch model. Ook het model van Richard en Jones (2006) is niet bruikbaar. Dit model kijkt vanuit de producent en vergeet te beginnen bij het beginpunt, namelijk de klant. Voor FFC is het belangrijk dat er eerst naar de klanten gekeken gaat worden voordat er verder gekeken wordt.

2.2.2 Voldoet de gekozen theorie of zijn er aanvullingen nodig?

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de missende onderdelen in de modellen van Ford (2003) en Ulaga (2003). Deze modellen blijken als enige bruikbaar te zijn voor dit onderzoek. Echter voldoen beide modellen niet helemaal. In de volgende alinea's wordt aangegeven waarom de modellen niet voldoen. Als laatste wordt de conclusie van deze subparagraaf beschreven. Deze conclusie geeft aan welke delen aangevuld moet worden om te voldoen.

Ulaga

Het model van Ulaga (2003) mist de mogelijkheid om in te gaan op de waarde van een relatie in het totaal. De onderdelen worden wel beschreven maar het houdt geen rekening met het totaal en hoe dat berekend moet worden. Het model van Eggert et al. (2006) is een duidelijke aanvulling in die richting. Een combinatie van die twee modellen zou ervoor zorgen dat er een dynamisch model ontstaat welke alle facetten van de klantwaarde behandelt. Daarnaast is het model dan in staat om de relatie tussen de klant en het bedrijf te monitoren. Deze waarde wordt namelijk bepaald in het model van Eggert et al. (2006). Ook kan het nieuwe model dienen als een toets voor de prestaties van de interne organisatie. Dit alles is met het huidige model van Ulaga (2003) niet mogelijk.

Het model van Ulaga (2003) houdt geen rekening met de veranderingen die plaats kunnen vinden na verloop van tijd. Deze veranderingen kunnen echter essentieel zijn voor een relatie of een verkooporder. Deze tijdsfactor kan wel ingebouwd worden op het moment dat gebruik gemaakt gaat worden van een combinatie van Ulaga (2003) en Eggert et al. (2006).

Het grote voordeel van het model van Ulaga (2003) is dat het aangeeft aan welke capaciteiten gewerkt moet worden op het moment dat er voor een klantwaarde gekozen wordt.

Ford

In het model wat Ford presenteert op pagina 122 in zijn boek "The business marketing course" (2003) wordt niet aangegeven welke factoren invulling moeten geven aan de elementen van een aanbieder. Hierdoor is het moeilijker toe te passen voor interne controle en verbetering. Het model van Ulaga (2003) is hier wel toe in staat.

Daarnaast redeneert het boek vanuit het oogpunt van de producent in plaats van de klant. Aangezien FFC een organisatie is die heel erg intern gericht is, is het beter om een model te kiezen welke ze dwingt om eerst naar de klant te kijken. Daarbij past dat goed in de action area: win with costumers van het Closing The Cap Together programma.

Conclusie

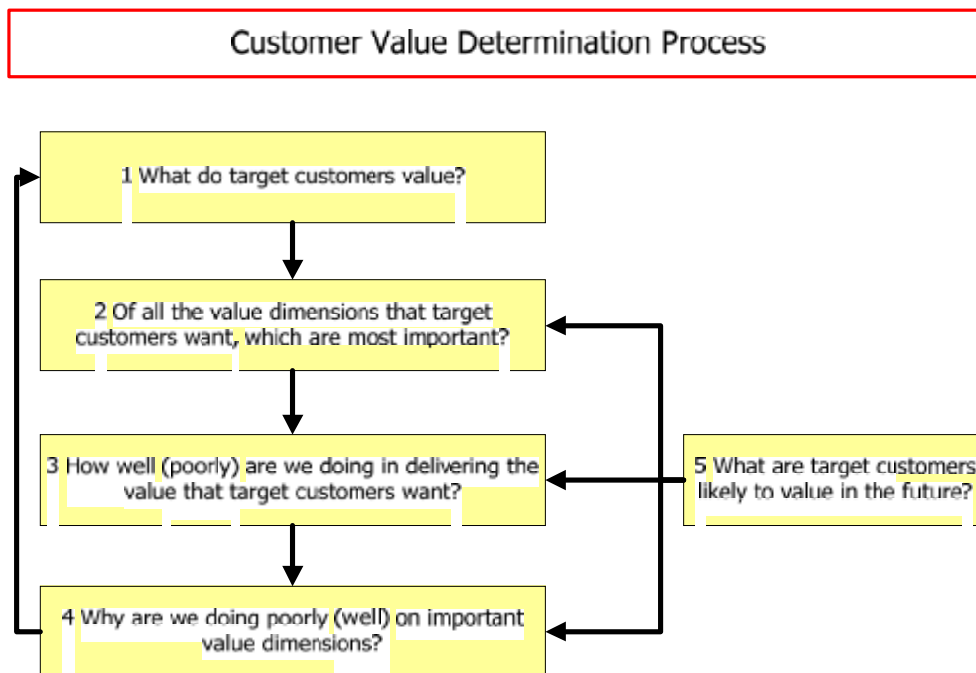
Beide modellen zijn wel bruikbaar maar niet direct toepasbaar. Beide modellen geven niet aan hoe de klantwaarden achterhaald moeten worden. Daarom wordt in de volgende subparagraaf een nieuw model gepresenteerd.

Ook gaan beide modellen ervan uit dat er of een groep klanten is of dat er specifiek voor één klantensegment gewerkt wordt. In het model dat gepresenteerd wordt, is ervoor gekozen om eerst de klanten te segmenteren voordat er begonnen wordt met het achterhalen van de klantwaarden en de capaciteiten van de organisatie.

2.2.3 Het nieuwe klantwaarde en capaciteitenmodel

Zoals aangegeven in de conclusie van de vorige subparagraaf is er een proces nodig welke in staat is om de klantwaarden en de capaciteiten te achterhalen. Daarom is na het beoordelen van de klantwaardemodellen uit de vorige subparagraaf verder gezocht naar een proces, welke in staat is om de klantwaarden te achterhalen, zodat deze als basis kan dienen voor het klantwaarde en capaciteitenmodel voor dit onderzoek.

Het customer value determination process van Woodruff (1997) zal als basis dienen voor het model welke de analyse van de capaciteiten en de klantwaarden structureert. Het proces van Woodruff geeft precies aan welke stappen doorlopen moeten worden om te komen tot de klantwaarden die geleverd moeten worden als toeleverancier en welke capaciteiten daarvoor nodig zijn.



Figuur 2.3: het value determination process volgens Woodruff (1997)

De stappen die doorlopen moeten worden, zijn:

1. Er achter komen welke waarden voor de klanten daadwerkelijk van belang zijn. Dit kan gedaan worden op verschillende manieren, maar een veel gebruikte manier is het interviewen van klanten.
2. Daarna moet er in samenwerking met de klant bepaald worden welke waarden het belangrijkste zijn. Dit aangezien bedrijven niet in staat zijn om zeer veel verschillende waarden tegelijk te leveren en te verbeteren.
3. Het onderzoeken van de eigen prestaties op de verschillende waarden. Dit om te kijken op welke gebieden verbeteringen aangebracht moeten worden. Dit kan door gebruik te maken van de Customer Satisfaction Measurement onderzoekstechniek (Woodruff, 1997).
4. Uit het onderzoek naar de prestaties komen knelpunten, deze zullen opgelost moeten worden om ervoor te zorgen dat ze de volgende keer niet weer voorkomen.
5. Daarnaast moet tijdens dit hele proces goed gekeken worden naar de lange termijn en de veranderingen die eraan komen. Als bedrijf moet je op tijd in kunnen spelen op veranderingen en proberen te voorkomen om verrast te worden. Door te kijken naar welke waarden in de toekomst belangrijk zullen zijn, kan dit gedaan worden.

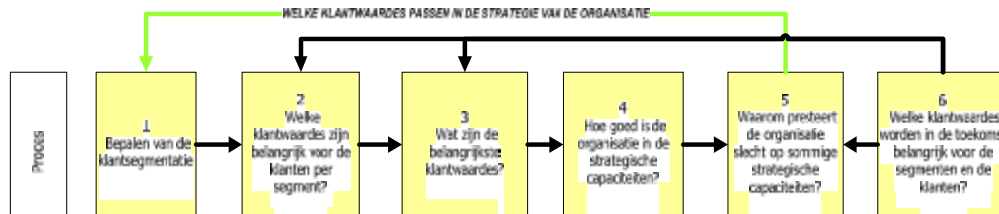
Commentaar op het proces

Het grote probleem ook in dit stappenplan is dat er vanuit wordt gegaan dat de klanten gesegmenteerd zijn. Helaas geldt in veel bedrijven dat dit maar in zeer beperkte mate gebeurd is. Daarom is het van belang dat voor dat er begonnen wordt met het customer value determination process, de klanten eerst gesegmenteerd worden. Dit zal dan ook aan het stappenplan worden toegevoegd als stap 1. Dit is dezelfde kritiek als bij de andere modellen die gevonden zijn. Daarnaast is dit proces zo ingericht dat alle klantwaarden nog bepaald moeten worden. Dit zou dan gedaan moeten worden in sessie met de klant. Deze sessie zijn echter zeer tijdrovend en kostbaar. Daarom is het verstandiger om van te voren met een aantal voor gedefinieerde klantwaarden te komen. De klanten hoeven dan alleen aan te geven welke waarden belangrijk zijn. Dit kost minder tijd en daardoor zullen klanten sneller geneigd zijn om mee te werken. Ook geeft

het model niet aan welke interne capaciteiten nodig zijn om aan de klantwaarden te voldoen.

Het model voor de klantwaarde en capaciteiten bepaling

In de onderstaande figuur is een overzicht van het model voor het bepalen van de klantwaarden en de benodigde capaciteiten te zien.



Figuur 2.4: Het klantwaarde en capaciteiten model

Per kop wordt nu een van de stappen in het proces behandeld. Als alle stappen behandeld zijn dan wordt er een samenvatting gegeven. Waarna nog commentaar gegeven wordt op het nieuwe model.

1 Bepalen van de klantsegmentatie

Zoals al aangegeven in subparagraaf 2.2.2 is de eerste stap om de klanten te segmenteren. Er zijn veel verschillende manieren om klanten te segmenteren. Om toch te komen tot een goede marktsegmentatie, moet voldaan worden aan de volgende voorwaarden:

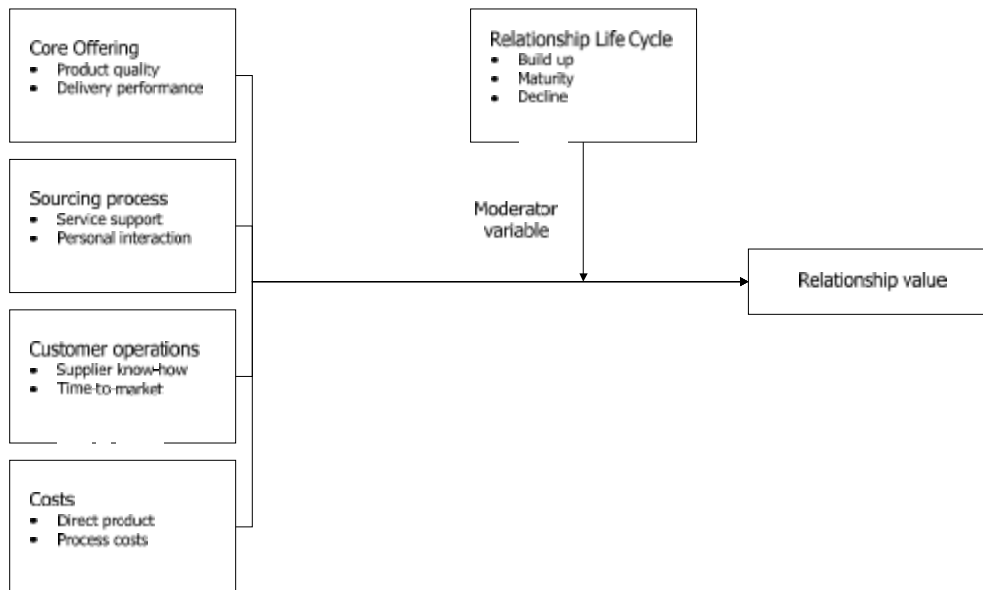
1. Meetbaarheid: de grootte, inkoopkracht en de eigenschappen van het segment moeten meetbaar zijn.
2. Substantieel: Het segment moet groot genoeg zijn om winstgevend te zijn. Dit houdt in dat het de grootst mogelijke groep klanten omvat waarvoor het interessant is een marketing programma op te tuigen.
3. Toegankelijk: Het segment is effectief te bereiken en kan eenvoudig voorzien worden van service.
4. Differentiatie: Ieder segment reageert anders op marketing inspanningen en stelt andere eisen aan concepten.
5. Bereikbaar voor acties: Effectieve programma's kunnen bedacht worden voor het aantrekken en bedienen van de klanten binnen de verschillende segmenten.

Als de klanten gesegmenteerd worden moet voldaan worden aan de bovenstaande voorwaarden. Voor verschillende bedrijfstaken kan een andere manier van segmenteren gekozen worden. Dit maakt het model toepasbaar op meerdere situaties.

2 Welke klantwaardes zijn belangrijk voor de klanten per segment?

Om de klantwaardes gestructureerd op te kunnen schrijven en goed te kunnen vertalen naar de organisatie, zal in het model gebruik gemaakt worden van de acht klantwaardes van Ulaga (2003). De keuze voor dit model en de achterliggende literatuurstudie staan beschreven in subparagrafen 2.2.1 en 2.2.2. Dit model maakt het mogelijk om inzicht te creëren in de elementen capaciteiten en omgeving (welke nodig zijn om te komen tot een positionering) aan de hand van de klantwaardes en daaraan gekoppelde capaciteiten. Dit zal gedaan worden door de klantwaardes product costs en process costs toe te voegen aan het model van Eggert et al. (2006). Hierdoor moet er uiteindelijk een waarde uitrollen die gaat bepalen welk belang een toeleverancier moet hechten aan de klant.

Het klantwaarde en capaciteitenmodel is een proces dat bestaat uit zes stappen welke moeten leiden tot een analyse van de klantwaardes en een analyse van de capaciteiten van de organisatie positionering



Figuur 2.5: Aangepaste versie van het model van Eggert et al. (2006)

De moderator variable kan gebruikt worden als het gaat om specifieke klanten. Voor een heel segment is dit niet van belang aangezien hier klanten in kunnen zitten die of aan het begin of aan het eind van hun relationship life cycle zitten. Deze moderate variable zal dus niet gebruikt worden tijdens dit onderzoek.

3 Wat zijn de belangrijkste klantwaarden?

Er zijn vele verschillende methodes die ervoor kunnen zorgen dat er onderscheid komt tussen de belangen van de verschillende klantwaarden. Voorbeelden van methoden die gebruikt kunnen worden zijn AHP, SMART en MAUT. Aangezien het in het bedrijfsleven naast de juistheid van de analyse ook om eenvoudig uit te voeren processen gaat, is het verstandiger om gebruik te maken van een ranking-methode. Een overzicht van ranking-methodes is te vinden in bijlage 4. Deze ranking-methodes kunnen gebruikt worden om de klanten aan te laten geven welke klantwaarden zij belangrijk vinden. Om achter de verdeling te komen zullen er interviews met de klanten gehouden moeten worden.

Aangezien er 8 klantwaarden zijn is het verstandig om een ranking-methode te gebruiken die uitgaat van 100 punten verdeling. In dit geval krijgt een klant 100 punten die hij moet verdelen over de 8 klantwaarden. Deze verdeling geeft dan aan welk belang een klant hecht aan deze klantwaarden. Deze puntenverdeling kan dan later gecombineerd worden met het prestatiecijfer van de capaciteiten (behorende bij een klantwaarde). Tezamen met stap 4 kan de producent dan kijken welke klanten het beste bij de organisatie passen en op welke onderdelen er nog werk aan de winkel is.

4 Hoe goed is de organisatie in de strategische capaciteiten?

Om er achter te komen hoe je presteert op de verschillende klantwaarden is het van belang om een methode te gebruiken die precies aangeeft hoe je scoort. In de laatste stap van CSM (Customer satisfaction measurement) wordt gebruik gemaakt van kwantitatieve enquêtes (Woodruff, 1997). Deze kunnen ook ingezet worden voor dit model. Hierbij moet een enquête ontwikkeld worden waarin aan klanten gevraagd wordt de organisatie een cijfer te geven op de schaal van 1 tot 10 op de capaciteiten die gegeven worden door Ulaga (2003). Op het moment dat de gegevens van een substantieel deel (minstens 10% van alle klanten in een segment en verdeeld over verschillende landen) van de klanten ondervraagd is kan de balans opgemaakt worden. Dit samen met de waarde die men hecht aan de klantwaarde moet komen tot een totaalwaarde voor een klantwaarde en een segment (zie bijlage 6). Door het middelen van alle

relaties in een segment kan de producent komen tot een gemiddelde waarde voor dit segment. Aan de hand hiervan kan afgewogen worden welke segmenten interessant zijn.

In dit onderzoek is ervan uit gegaan dat FFC gelijke waarde hecht aan de uitkomsten van de interviews met de klanten. Daarom is het niet noodzakelijk om een gewogen gemiddelde te berekenen van de capaciteiten.

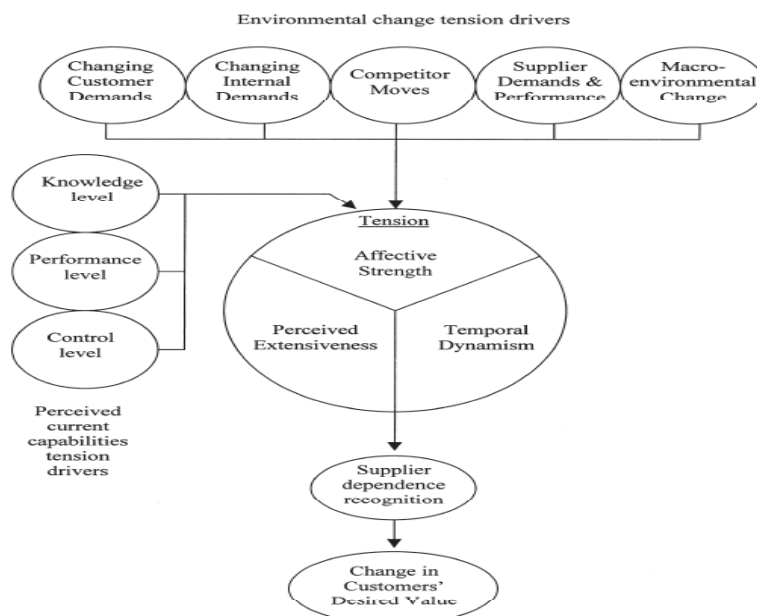
5 Waaronder presteert de organisatie slecht op sommige capaciteiten?

Aan de hand van de uitkomsten van stap 4 moet naar voren komen op welke punten de aandacht van de organisatie zich moet richten. Deze punten moeten dan omgezet worden in actieplannen voor de organisatie. Voordat deze actieplannen in werking gesteld worden moet eerst een grondige analyse van het probleem gemaakt worden. Dit kan aan de hand van de Quality function deployment theorie. In veel bedrijven zijn deze methoden bekend, zo ook binnen FFC.

Na een jaar moet dan bekeken worden of de waarden van de capaciteiten verbeterd zijn en zo ja waarom dat dan het geval is. Dit kan uitwijzen of het actieplan gewerkt heeft.

6 Welke klantwaarden worden in de toekomst belangrijk voor de segmenten en de klanten?

Aangezien de wereld continu in verandering is, zullen ook de voorkeuren van klanten veranderen. Om hier goed op in te kunnen spelen is het van belang om te weten welke factoren invloed kunnen hebben op deze veranderingen. Om hier grip op te krijgen zal gebruik gemaakt worden van het model Drivers of change in customers desired value van Flint et al. (2001). In dit model wordt aangegeven welke factoren van invloed kunnen zijn op de veranderingen bij de klanten. Door deze factoren in de gaten te houden, is het mogelijk om de veranderingen bij klanten te voorspellen en hier proactief op te reageren. Dit om de concurrentie voor te blijven.

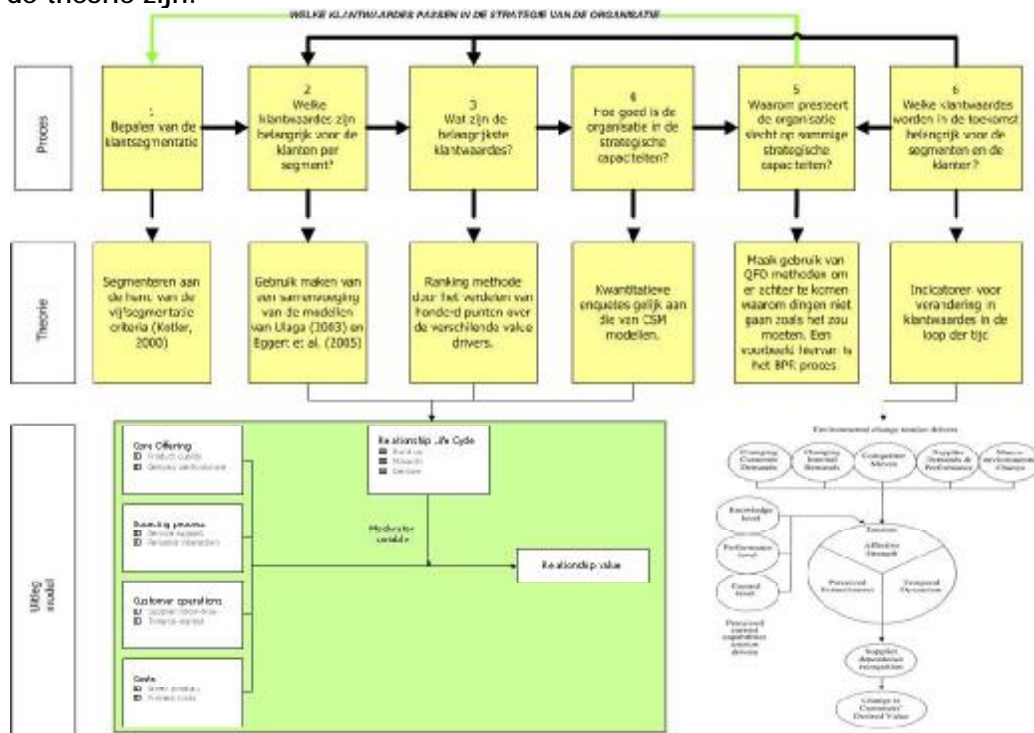


Figuur 2.6: Het model van Flint (2001)

Het gaat te ver om hier het hele model van Flint (2001) te bespreken, zoals te zien is in figuur 2.6. Wat van belang is, is dat de belangrijkste drivers voor veranderingen bestaan uit: verandering in klantvraag, in de interne vraag bij de concurrentie, bij de toeleveranciers en in de macro-omgeving. Deze veranderingen zullen dan ook goed in de gaten gehouden moeten worden.

Samengevat zal het model er als volgt uit zien

In figuur 2.7 vindt u een afbeelding van het totale model, waarin aangegeven is welk proces gevolgd moet worden. Daaronder is aangegeven welke theorie gebruikt kan worden om het proces in te vullen. Als laatste wordt in een plaatje weergegeven hoe de theorie er uit ziet en wat de daadwerkelijke onderdelen van de theorie zijn.



Figuur 2.7: Totaal overzicht van het klantwaarde model
In de bijlage 7 is een vergrote afbeelding van het model te vinden.

Commentaar

Het grote probleem bij dit model is nog steeds het missen van de link tussen de verpakkingsoptimaliseringen en de klantwaarden. Het is niet mogelijk om deze te koppelen. Daarom zal er in subparagraaf 2.2.4 ingegaan worden op dit probleem. Ook zal in deze subparagraaf een oplossing gepresenteerd worden.

In het model wordt ervoor gekozen om gebruik te maken van een relatief simpele methode om het onderlinge belang van de klantwaarden te bepalen. Er zou een betere afweging gemaakt worden als gebruik gemaakt zou worden van AHP of andere Multi-decision criteria analysis methoden. Deze methodes kunnen de klantwaarden ten opzichte van elkaar afwegen in plaats van het verdelen van punten over de waardes. Hierbij zijn mensen sneller geneigd om het globaal in te vullen. Dit zorgt ervoor dat er minder verschil tussen de waardes komt. Het nadeel van AHP is dat het veel tijd en moeite kost om het mensen uit te leggen en in te laten vullen. Dit zorgt ervoor dat mensen minder snel geneigd zijn om het te gebruiken. Daarom is ook voor de minder precieze maar snelle ranking-methode gekozen.

Ook de segmentatie is naar eigen inzicht in te vullen. Dit omdat er veel verschillende manieren van segmenteren bestaan en in iedere bedrijf zal er anders gesegmenteerd worden. Door dit gedeelte meer open te laten zijn de gebruikers van het model in staat om dit aan te passen naar de bedrijfsomstandigheden. Als handvat is aangegeven waaraan een segmentatie moet voldoen.

2.2.4 Koppeling tussen de verpakingsontwikkelingen en het klantwaarde en capaciteitenmodel

Zoals uit het commentaar in de vorige subparagraaf blijkt is het moeilijk om de verpakingsontwikkelingen rechtstreeks te koppelen aan de klantwaarden.

Daarom is ervoor gekozen om de verpakingsontwikkelingen te koppelen aan de segmentatie. Verpakingsontwikkelingen hebben verschillende invloeden op de verschillende segmenten. Dit maakt het mogelijk om deze mee te nemen in de beslissing over de positionering voor FFC.

Aangezien er in het model niet gekozen wordt voor een specifieke segmentatie, is het dus niet mogelijk om de verpakingsontwikkelingen te verwerken in het model. In het uitwerken van het model voor een opdrachtgever zal het dus pas mogelijk zijn om de segmenten te koppelen aan de verpakingsontwikkelingen. Dit wordt ook gedaan voor FFC.

2.2.5 Relevantie van dit proces voor de rest van dit onderzoek

Het proces dat beschreven staat in subparagraaf 2.2.3 is relevant voor onderzoek aangezien FFC op dit moment bezig is met twee strategische veranderingen. Deze veranderingen bestaan uit het vergroten van de verkopen in voorverpakte kaas en het veranderen van de verkoopmethode richting klanten. Het nieuwe proces kan bijdragen aan deze strategische veranderingen. Ten eerste geeft het model aan welke klantwaarden belangrijk zijn per segment. Ten tweede is het model in staat om de klantwaarden om te zetten in capaciteiten die benodigd zijn om deze klantwaarden te beleveren. Dit zorgt ervoor dat de klanten beter bediend kunnen worden. Deze bijdrages zorgen voor een beter inzicht in wat de klanten willen en welke eisen ze stellen aan de organisatie.

Het achterhalen van de klantwensen is belangrijk om te bepalen welke verpakingsontwikkelingen het meest interessant zijn voor FFC. De verpakingsontwikkelingen moeten namelijk wel bijdragen aan de positionering. Dit proces maakt het mogelijk om twee delen van de positionering in harde cijfers uit te drukken. Het rekenmodel achter het proces maakt het daarom mogelijk om een positionering te berekenen.

2.3 Verantwoording en relevantie voor het gebruik van de verpakingsfunctionaliteiten van Ten Klooster (2002) in de aanbevelingen

In de aanbevelingen wordt aangegeven dat het mogelijk is om via het klantwaarde en capaciteitenmodel ontwerpers aan te sturen. Deze aansturing (meestal in de vorm van een briefing) kan nu gestructureerder plaats vinden aangezien er een vertaling van de klantwaarden richting de strategische verpakingsfunctionaliteiten te maken is. Deze vertaling zorgt voor meer duidelijkheid richting het ontwerpteam en geeft minder kans op fouten. Het model is relevant omdat het de ontwerpers en de opdrachtgevers beter in staat stelt om begin afspraken te maken. Deze afspraken moeten ervoor zorgen dat het mogelijk wordt om sneller nieuwe concepten te ontwikkelen. Hierdoor kunnen klanten beter bediend worden.

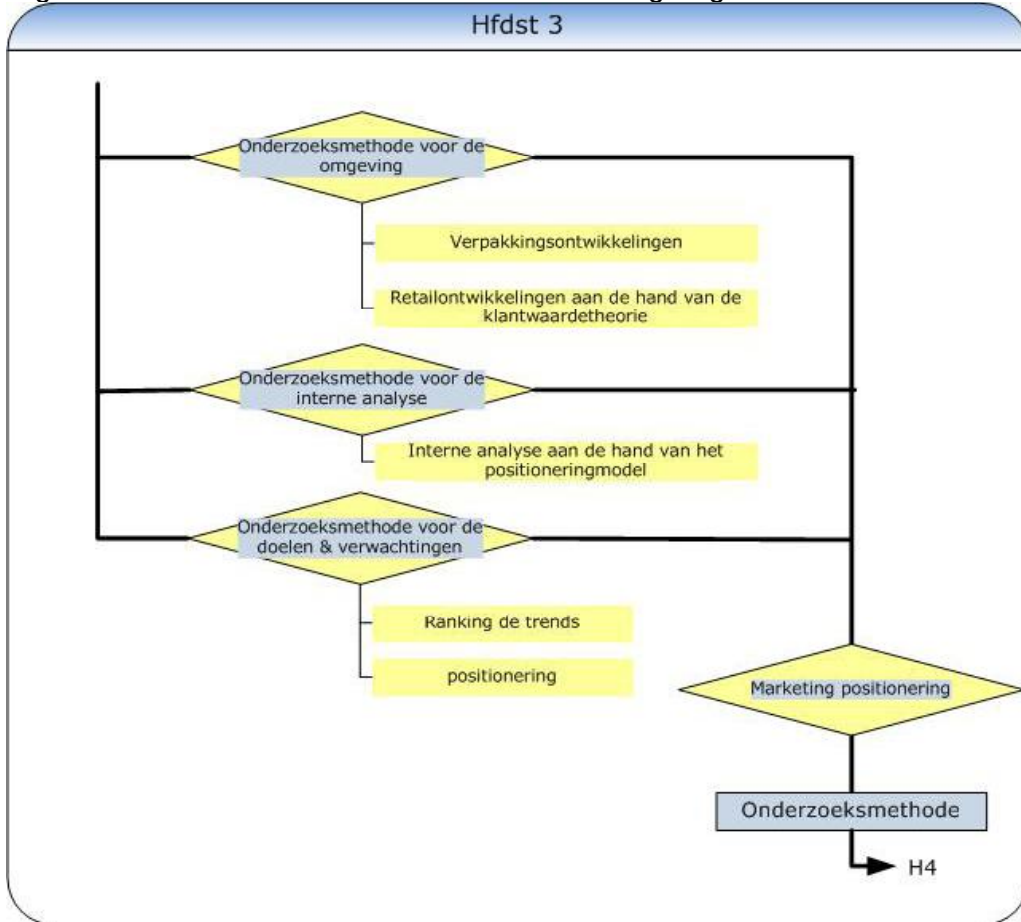
2.4 Conclusie en toepassing van de theorie

Na de beschouwing van de theorie valt dus te concluderen dat het klantwaarde en capaciteitenmodel een invulling geeft aan de analyse van de capaciteiten en een deel van de omgeving. Deze analyse is nodig om te komen tot een positionering en een uiteindelijk advies richting FFC. Voor het analyseren van de doelen & verwachtingen en de verpakingsontwikkelingen in de omgeving is basale theorie gebruikt en daarom is dat niet in dit hoofdstuk besproken. In hoofdstuk 3 zal aangegeven worden hoe alle analyses uitgevoerd zijn.

Het model dat gepresenteerd is in subparagraaf 2.2.3 zal, zoals aangegeven, gebruikt worden voor de analysetool van de capaciteiten en een deel van de omgeving. Deze analyse zal tegelijkertijd ook als test voor het model dienen. Nadat deze analyse is uitgevoerd wordt in hoofdstuk 5 aangegeven of het model voldeed en welke verbeteringen er nog aangebracht kunnen worden zodat het model nog verder geperfectioneerd kan worden.

3 De onderzoeksmethode

Na een beschouwing van de literatuur is het mogelijk om meer in detail in te gaan op de onderzoeksmethode. Dit betekent dat in paragraaf 3.1 het plan van aanpak beschreven wordt, hierin staat aangegeven welke handelingen uitgevoerd dienen te worden om te komen tot een gedegen onderzoek.

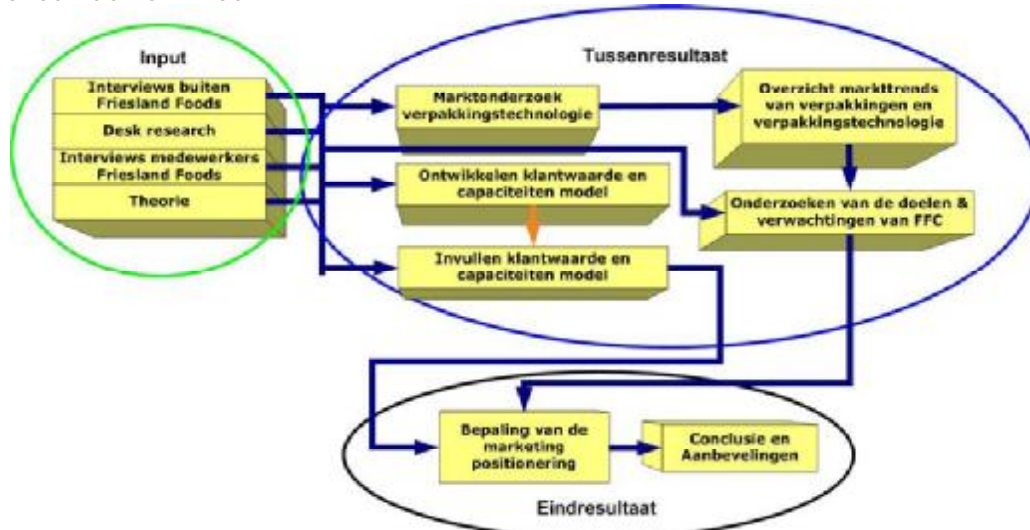


Figuur 3.1: Overzicht van de structuur van hoofdstuk 3

In paragraaf 3.2 wordt beschreven welke informatiebronnen zijn gebruikt om invulling te geven aan de onderzoeksmethoden die beschreven staan in paragraaf 3.1. In paragraaf 3.3 wordt aangegeven wat de betrouwbaarheid en validiteit van de verkregen gegevens is. De meerwaarde van de aanpak (besproken in hoofdstuk 2) wordt in paragraaf 3.4 besproken.

3.1 Plan van aanpak

Het stappenplan is opgesteld aan de hand van de theorie van Verschuren en Doorewaard (1995). Zij geven aan dat de input altijd bestaat uit twee delen, namelijk de theorie en informatie van deskundigen. Dit kunnen zowel interne als externe deskundigen zijn. De hieronder weergegeven figuur is een versimpelde versie van het stappenplan dat gebruikt gaat worden in dit onderzoek. Het geeft alleen de kern weer.



Figuur 3.2: Eenvoudige versie van het stappenplan (Verschuren en Doorewaard, 1995)

Aangezien het stappenplan een algemeen karakter heeft, omwille van de overzichtelijkheid, zal hier een verduidelijking van alle input gegeven worden. Dit wordt gedaan in drie subparagrafen. Als eerste wordt het marktonderzoek naar verpakkingsontwikkelingen verder uitgewerkt (subparagraaf 3.1.1). Dit onderzoek moet zorgen voor de verpakkingsontwikkelingen. Daarna wordt ingegaan op het marktonderzoek naar de kleinverpakkingen in de retail (subparagraaf 3.1.2). Dit onderzoek moet uitvinden welke klantwaarden belangrijk gevonden worden door de klanten. De ontwikkeling van het proces voor het bepalen van de klantwaarden en de interne capaciteiten staat beschreven in hoofdstuk 2. In subparagraaf 3.1.3 wordt beschreven welke instrumenten gebruikt worden om de capaciteiten van de organisatie te achterhalen. Als laatste is er nog informatie nodig over de doelen & verwachtingen van FFC. De methodes die gebruikt worden om deze te achterhalen staan beschreven in subparagraaf 3.1.4. In subparagraaf 3.1.5 staat beschreven op welke wijze bepaald gaat worden welke marktpositie het beste past bij FFC. De onderzoeken in de subparagrafen 3.1.1 en 3.1.2 zullen bijdragen aan het geven van informatie over de omgeving. De onderzoeksmethode in subparagraaf 3.1.3 zal informatie geven over de capaciteiten van de organisatie.

3.1.1 Opzet marktonderzoek verpakkingsontwikkelingen

Om te komen tot een verantwoord marktonderzoek is er input nodig vanuit verschillende bronnen. Daarnaast is er onderzoek nodig op drie verschillende gebieden zoals aangegeven in figuur 1.5. Daarom is ervoor gekozen om dit ook in dit gedeelte gebruik te maken van de opsplitsing in deze drie verschillende gebieden. Ten eerste wordt ingegaan op de onderzoeksmethode voor verpakkingsontwikkelingen die gedreven worden door de macro-omgeving. Ten tweede wordt ingegaan op de onderzoeksmethode voor verpakkingsontwikkelingen gedreven door de verpakkers. Ten derde wordt ingegaan op de onderzoeksmethode voor verpakkingsontwikkelingen gedreven bij de retail/ consumenten.

Onderzoeksmethode voor verpakkingontwikkelingen gedreven bij de macro-omgeving

Om te komen tot de verpakkingontwikkelingen die gedreven worden door de macro-omgeving is gebruik gemaakt van deskresearch. Dit bestaat uit twee delen. Allereerst werd er gekeken in de archieven van Friesland Foods, mits beschikbaar. Hierin werd gekeken naar rapporten die bij kunnen dragen aan een beter inzicht in zowel de macro-omgeving. Daarnaast werden internetsites over de macro-omgeving geraadpleegd (een voorbeeld hiervan is www.cbs.nl). De andere websites staan vermeld in de bronnenlijst.

Onderzoeksmethode voor verpakkingontwikkelingen gedreven door de verpakkers

Voor het onderzoek naar de verpakkingontwikkelingen gedreven bij verpakkers werd gebruik gemaakt van drie soorten bronnen.

Ten eerst werd gebruik gemaakt van de kennis van medewerkers van Friesland Foods N.V., dit zijn ook medewerkers binnen FFC. Binnen het moederconcern van FFC ligt heel veel kennis, deze kan mits toepasbaar, gebruikt worden in dit onderzoek. Om deze kennis boven tafel te krijgen werden er interviews (zie figuur 3.5) gepland met mensen die interessante informatie hadden. Op het gebied van verpakkingstechnologie zal dit dus vooral gaan om mensen die dagelijks bezig zijn met verpakkingen, zowel het ontwerpen, inkopen als mede de mensen die bezig zijn met het inkopen en plaatsen van de verpakkingmachines.

Ten tweede werd er geprobeerd om kennis te halen buiten Friesland Foods. Voor het marktonderzoek naar verpakkingstechnologie ging het om interviews met toeleveranciers van zowel de verpakking alsmede de verpakkingmachines. Daarnaast werd er een afspraak gemaakt met een verpakkingstechnoloog van de Wageningen Universiteit en Researchcenter. Dit om te kijken of er nog ontwikkelingen zijn bij de universiteit die niet opgemerkt worden door bedrijven, maar die wel zeer belovend zijn en daardoor interessant zijn om mee te nemen voor de toekomst. Ook werden een aantal beurzen bezocht om zo veel mensen te kunnen spreken en een globaal beeld te kunnen vormen over de ontwikkelingen.

Als laatste werd er grondig deskresearch gedaan. Dit bestaat uit twee delen. Allereerst werd er gekeken in de archieven van Friesland Foods, mits beschikbaar. Hierin werd gekeken naar rapporten die bij kunnen dragen aan een beter inzicht in zowel de verpakkingstechnologieën als mede de ontwikkelingen hierin. Als laatste werden de verpakkingstijdschriften en de internetsites over verpakkingstechnologie bijgehouden. Deze sites gaan alleen maar over nieuwe ontwikkelingen in de sector. Daarom is dit een goede bron voor dit onderzoek.

Onderzoeksmethode voor verpakkingontwikkelingen gedreven bij retailers/ consumenten

Ook binnen dit onderzoek werd gebruik gemaakt van de drie hoofdgroepen zoals beschreven bij de onderzoeksmethode voor verpakkingontwikkelingen gedreven bij verpakkers.

Ook in dit marktonderzoek werd dus als eerste gebruik gemaakt de kennis van medewerkers van Friesland Foods N.V. Binnen het moederconcern van FFC ligt heel veel kennis, ook op het gebied van de retailsector. Om deze kennis boven tafel te krijgen werden er interviews (zie figuur 3.5) gepland met mensen die interessante informatie hadden voor het onderzoek. Voor dit deel van het onderzoek werd vooral gesproken met marketeers. Zij moeten de markt in beeld hebben en goed weten wat er speelt. Daarnaast werd er gesproken met medewerkers van de afdeling corporate business intelligence. Binnen deze afdeling wordt veel marktonderzoek gedaan. Deze onderzoeken kunnen gebruikt worden als input, mits nuttig.

Ten tweede werd er geprobeerd om kennis te halen buiten Friesland Foods. Voor het kleinverpakkingen onderzoek ging het hierbij om mensen bij onderzoeksinstellingen, zoals het EFMI. Het was helaas niet mogelijk om mee te gaan naar retailers, dit ligt te gevoelig binnen FFC.

Als laatste werd er ook in dit marktonderzoek deskresearch gedaan. Dit bestaat net zo als het vorige onderzoek uit twee delen. Ten eerste werd er gekeken in de archieven van Friesland Foods, mits beschikbaar. Hierin werd gekeken naar rapporten die bij kunnen dragen aan een beter inzicht in zowel de retailsector als mede de ontwikkelingen hierin. Als laatste werden de tijdschriften en internetpagina's over de retail bijgehouden.

3.1.2 Opzet onderzoek naar de klantwaarden in de retail

Zoals aangegeven in het klantwaarde en capaciteiten model moet er eerst een klantsegmentatie plaats vinden. Dit om te komen tot een aantal eenduidige segmenten waarin onderscheidende klantwaarden te herkennen zijn. Deze segmenten zullen bepaald worden in overleg met de marketing mensen van FFC. Dit wordt gedaan in afzonderlijke interviews en uiteindelijk zal een totaal beeld daarvan gemaakt worden.

Nadat de segmenten bekend waren werd in overleg met de accountmanagers nagegaan welke waardes het beste passen bij welk segment en hoe de onderlinge verhouding is. Dit werd gedaan tijdens een key-account managers sessie. De bepaling van de waarden werd gedaan door uit ieder segment een klant te kiezen en met de key-account manager daarvan de klantwaarden te bepalen.

3.1.3 De onderzoeksmethode voor het achterhalen van de capaciteiten van FFC

In het vorige hoofdstuk is het klantwaarde en capaciteitenmodel voor FFC gepresenteerd. In dit model wordt aangegeven op welke manier de klantwaarden en de capaciteiten met elkaar verbonden zijn.

Om te beoordelen hoe de organisatie bezig is op capaciteiten werd gesproken met de kwaliteitsmanager van FFC, daarnaast is ook input gevraagd van de begeleidergroep. De scores die daaruit komen zullen geanalyseerd worden om te komen tot één score per capaciteit.

3.1.4 Sessie Ranking de Trends

Deze sessie is gehouden om de organisatie te laten bepalen in hoeverre de verpakkingontwikkelingen invloed hebben op FFC en hoe goed FFC in staat zou zijn om deze ontwikkelingen door te voeren binnen haar organisatie.

De groep die heeft deelgenomen aan deze sessie, bestond uit de volgende personen:

Mr A. Vos	Business Intelligence Manager
Mr O. Janssen	Print development Manager
Mr R. Van Willige	Packaging Development Manager
Mr M. Wijsman	Research and Development Manager
Mr J. Van der Werfhorst	Technical Project Manager
Mr F. Twaalfhoven	Plant Manager KVPC

Zij hebben alle ontwikkelingen scoort op een schaal van 1 tot 5 waarbij een 1 voor een lage relevantie of een slechte haalbaarheid stond en een vijf voor een hoge relevantie en een goede haalbaarheid. Er is voor gekozen om de groep uiteindelijk een cijfer per criterium te laten geven. Dit omdat het specialisten zijn en niet alle kennis hebben van andere vakgebieden. Het zorgen voor een discussie per onderwerp moest ertoe bijdragen dat er afgewogen oordelen uit zouden komen. De uitkomsten van deze sessie staan weergegeven in paragraaf 4.1.

Daarnaast hebben ze ook aangegeven wanneer zij verwachten dat een ontwikkeling daadwerkelijk gaat doorbreken en dus de markt gaat bepalen. Deze doorbraak geldt dan voor de markt waarin FFC zich bevindt (de Dutch like cheese kaasmarkt).

3.1.5 Methode voor het bepalen van de positionering

In deze subparagraaf wordt aangegeven welke methodes gebruikt werden om te komen tot een positionering voor FFC. Daarvoor zal eerst aangegeven worden hoe de verpakkingontwikkelingen gekoppeld worden aan de segmenten om te komen tot een positionering.

Deze koppeling is tot stand gekomen door overleg met zowel de begeleiders van de Universiteit Twente als de begeleiders van FFC. Op advies van de begeleiders van FFC is ervoor gekozen om bij iedere verpakkingontwikkeling aan te geven voor welk segment deze het meest interessant is, dit door het geven van een cijfer van een 1 tot een 3. Waarbij een 1 staat voor zeer belangrijk en een 3 voor belangrijk.

Nadat de koppeling tussen de segmenten en de verpakkingontwikkelingen tot stand is gebracht, kan er begonnen worden met het bepalen van het meest interessante segment volgens het klantwaarde en capaciteitenmodel. De uitkomst daarvan is de positionering volgens de omgeving en de capaciteiten. Deze positionering moet nog gecontroleerd worden met de doelen & verwachtingen. Dit wordt gedaan door de uitkomsten van de ranking de trends sessie te vergelijken met de verpakkingontwikkelingen die horen bij het meest interessante segment (de ontwikkelingen met een 1) volgens het klantwaarde en capaciteitenmodel. De ontwikkelingen die belangrijk gevonden worden bij de doelen & verwachtingen moeten overeenkomen met de ontwikkelingen die horen bij het meest interessante segment. Als dat het geval is, dan is de positionering het segment dat aangegeven wordt door het klantwaarde en capaciteitenmodel.

3.2 Overzicht van de gebruikte bronnen voor het onderzoek

In deze paragraaf wordt ingegaan op de bronnen die gebruikt zijn voor het onderzoek. Daarbij zal uitvoerig aandacht besteedt worden op de achtergronden van de bronnen. Allereerst wordt een samenvatting gegeven van alle gebruikte bronnen voor de verschillende hoofdvragen. Daarna wordt per bron meer in detail weergegeven waaruit deze bestond.

Samenvatting

In de onderstaande figuur is een overzicht te vinden van de bronnen die gebruikt zijn bij het beantwoorden van de hoofdvragen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van vijf verschillende bronnen. Ten eerste is gebruik gemaakt van academische literatuur. Ten tweede is gebruik gemaakt van vakliteratuur. Ten derde is gebruik gemaakt van deskundigen op de verschillende gebieden. Ten vierde is gebruik gemaakt van de deskundigheid van de medewerkers van FFC en van de informatie die zij hebben. Als laatste is gebruik gemaakt van documenten van FFC.

Tabel 3.1: Overzicht gebruikte bronnen per onderzoeksvraag

De onderzoeksvragen	Academische literatuur	Bronnen			
		Vak literatuur	Deskundigen	Medewerkers IIC	Documenten van IIC
1. Wat zijn de huidige ontwikkelingen van IIC?				★	★
2. Welke problemen leveren IIC op de capaciteiten van de organisatie?	★			★	★
3. Wat zijn de voor IIC relevante ontwikkelingen en trends in verpakkingstechnologie voor de gebruikte verpakkingsmarkt in West-Europa (Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Spanje en UK)?		★	★	★	★
4. Wat zijn de voor IIC relevante ontwikkelingen en trends in de idchverpakkingsmarkt voor kaas in West-Europa (Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Spanje en UK)?		★	★	★	★
5. Wat zijn de belangrijkste klantwensen per idensegment binnen de IIC groep? Welke verpakkingsontwikkelingen sluiten het beste aan bij de belangrijkste klantwensen van de klanten van IIC?	★	★	★	★	
6. Welke verpakkingsontwikkelingen sluiten het beste aan bij de belangrijkste klantwensen van de klanten van IIC?	★		★	★	
7. Wat zijn de verwachte trends die impact hebben op de huidige & verwachte capaciteiten en de bestemming?		★	★	★	
8. Wat is de marketing positie voor IIC wat betreft idchverpakkingen waarbij een zeer groot deel van de markt oplossingen mogelijk worden?	★		★		
9. Welke verpakkingen kunnen er aangeboden in de onderzoeksmethode uitkomen?	★		★	★	
10. Welke aanbevelingen kunnen er gegeven worden, om de capaciteit te verbeteren moeten worden, om de klanten nog beter te bedienen?	★		★	★	★
11. Welke verpakkingsontwikkelingen blijken het belangrijkste om een oplossing te ontwikkelen het voorstellen van de klantwensen?	★		★	★	

Alle gebruikte bronnen zullen worden weergegeven in de bronnenlijst.

Academische literatuur

In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van theorie op drie verschillende onderzoeksterreinen:

- Er is in dit onderzoek veel gebruik gemaakt van theoretische klantwaardemodellen en strategische capaciteitsmodellen. Deze modellen zijn afkomstig uit de marketingtheorie. Ook het "value determination process" van Woodruff (1997) is afkomstig uit het marketingonderzoeksgedebied. De klantwaardemodellen hebben samen met het "value determination process" ervoor gezorgd dat een nieuw model tot stand is gekomen waarin het mogelijk is om via een segmentatie te komen tot een marktpositionering. Daarbij kan het model nog gebruikt worden als interne prestatieindicator welke gevuld wordt met gegevens van externe partijen.
- Naast de theoretische marketingmodellen is er ook een theoretisch strategiemodel gebruikt. Dit model is gebruikt om structuur te geven aan het onderzoek. Zodat voorkomen zou worden dat er vragen niet gesteld werden en dat er een zorgvuldig onderzoek uitgevoerd werd.
- Als laatste is gebruik gemaakt van literatuur over verpakkingen. Deze literatuur moet ervoor zorgen dat het makkelijker wordt om verpakkingen meer op een strategisch en tactisch niveau binnen een bedrijf te brengen. Een voorbeeld hiervan is de theorie over verpakkingsfunctionaliteiten van Ten Klooster (2002)

De meeste literatuur is verzameld uit de bibliotheken van de Universiteit Twente en de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van de academische literatuurdatabse van de Elsevier.

Vakliteratuur

Aangezien het onderzoek naar verpakkingsontwikkelingen opgesplitst is in twee deelgebieden, namelijk de ontwikkelingen bij de toeleveranciers en de ontwikkelingen bij de retail, werd er ook gebruik gemaakt van vakliteratuur op deze twee gebieden.

Het eerste deel bestaat uit de vakbladen op het gebied van verpakking en de technische werking hiervan. De bladen en websites die gebruikt zijn om aan deze informatie te komen staan weergegeven in figuur 14.

Het tweede deel bestaat dus uit de vakliteratuur op het gebied van ontwikkelingen bij de retailers en de consument. Ook op dit gebied is veel gebruik gemaakt van beschikbare websites. Een overzicht van deze websites en de bladen is te vinden in de onderstaande tabel.

Tabel 3.2: Overzicht bronnen van vakliteratuur voor het onderzoek

	Bladen	websites
Onderzoek verpakkingen	Verpackungs Rundschau	FoodProductiondaily.com
	New Food	Packwire.com
	Food Engineering & Ingredients	Packworld.com
	DMZ	Food Navigator.com
	Verpakkingsmanagement	FD.nl
	Pakblad	evmi.nl
	Neue verpackung	
Onderzoek retail/consument	Milchmarketing	evmi.nl
	Levensmiddelenkrant	agriholland.nl
	Zuivelzicht	Distrifood.nl
		planetretail.com
		FoodProductiondaily.com
		Food Navigator.com
Onderzoek retail/consument	The Economist	cbs.nl
	Elsevier	21minuten.nl
		evd.nl
		hwwi-rohindex.org
		nl.wikipedia.org

Bij de bladen moet aangemerkt worden dat de keuze voor deze bladen voornamelijk ingegeven werd door het feit dat deze beschikbaar waren bij FFC.

Deskundigen

Vanwege de verschillende vraagstukken die voorlagen is er ook gebruik gemaakt van verschillende deskundigen. Deze zijn wederom in te delen in twee categorieën. Ten eerste is er gebruik gemaakt van de deskundigheid van verpakkingsexperts. Deze kwamen van de Universiteiten WUR en UT. Daarnaast is gebruik gemaakt van de kennis van experts van de toeleveranciers en de VION Foodgroep (grootste vleesverwerker in Nederland).

Ten tweede is er gebruik gemaakt van de kennis van experts op het gebied van de retail. Hiervoor werd gesproken met de directeur van het Erasmus Food Management Institute, deze organisatie doet niets anders dan onderzoeken naar de retail en toeleverende bedrijven.

Naast experts buiten Friesland Foods is er ook gebruik gemaakt van de kennis van experts binnen deze organisatie. In de meeste gevallen ging het hierbij om experts op het gebied van verpakkingen en verpakkingsontwikkelingen.

De hierboven genoemde experts staan in het overzicht, gezamenlijk met de experts van FFC in tabel 3.3. In deze figuur staat ook aangegeven welke functie zij bekleden binnen hun organisatie.

Medewerkers FFC

Een onderdeel van dit onderzoek is natuurlijk de kennis die binnen de organisatie zit bij elkaar brengen. Hiervoor zijn veel gesprekken gevoerd met medewerkers van FFC. De kennis van de medewerkers kon liggen op de twee belangrijkste onderzoeksgebieden namelijk of de ontwikkelingen op het gebied van het verpakken van kaas of de ontwikkelingen bij de retailers op het gebied van verpakkingen.

Een overzicht van alle personen die geïnterviewd zijn voor het onderzoek is te vinden in tabel 3.3.

Tabel 3.3: Overzicht van alle geïnterviewde personen (inclusief functie en bedrijfsnaam)

Onderzoek verpakkingstechnologie	
Geïnterviewde personen	
Naam	Positie en organisatie
Mr E. Lammertsma	Project manager FFC TP
Mr K. Kuiper	Packaging Development Manager Leeuwarden Royal Friesland Foods
Mr L. De Goede	packaging Purchaser FFC
Mr P. Schippers	Project manager FFC TP
Mr J. Troost	Sourcing Categorie Leader Packaging Royal Friesland Foods
Mr C. Hooft	Innovation Program Manager DSM
Mr U. Thoden Van Velzen	Packaging developer WUR
Mr W. Van Druten	packaging developer FF WEU
Mr J. Hordijk	Packaging development VION
Mr J. Stavorinus	Sales Manager Benelux Bemis
Mr A. Van der Laar	ex Packaging developer VION
Gesproken op de FachPack	Blueprint
Gesproken op de FachPack	Multivac
Gesproken op de FachPack	Smurfit Kappa
Onderzoek retail	
Geïnterviewde personen	
Naam	Positie en organisatie
Mr L. Sloot	Director EFMI
Mr J. Vervoort	Marketing service manager Royal Friesland Foods
Mr F. Ezendam	Trade marketer FFC NL
Mr J. Boks	Marketing Manager FFC IM
Ms B. Derksen	Innovation Manager FFC
Mr M. Schouten	Trade marketer FFC NL
Mr J.W. Van Hunnik	Manager International Trade marketing FFC
Mrs E. Zwart Dijkstra	Marketing manager FFC UK
Ms A. Gruneveld	Marketing Manager FFC ERG

Documenten FFC

De documenten van FFC zijn gebruikt om achter de huidige en gewenste situatie te komen. Deze documenten hebben veel inzicht gegeven in de huidige strategie en de toekomst visie van FFC. Veel van deze documenten bestonden uit presentaties die in het recente verleden gegeven zijn.

Ook op de andere onderzoeksgebieden waren een aantal rapporten beschikbaar. Zo is er gebruik gemaakt van presentaties van de inkoopafdeling om erachter te komen hoe het staat met de concurrentie bij de toeleveranciers of van een rapport van marketing over de eisen en wensen die Tesco stelt. Ook de Quo Vadis studie van het EFMI was beschikbaar binnen de organisatie. Deze studie is een veel gebruikte bron binnen dit onderzoek.

3.3 De betrouwbaarheid en validiteit van de bronnen

Deze paragraaf dient als een reflectie op de gebruikte bronnen. Deze reflectie zal bestaan uit een beschouwing op de betrouwbaarheid van de bronnen en daarnaast wordt ingegaan op de validiteit van de bronnen. De bronnen zullen in dezelfde volgorde als in paragraaf 3.2 besproken worden. Er wordt alleen niet ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van de academische literatuur omdat de betrouwbaarheid hiervan niet ter discussie staat en de validiteit al aangegeven is in hoofdstuk 2.

Vakliteratuur

Om de vakliteratuur te achterhalen werd gebruik gemaakt van twee verschillende soorten informatiedragers. Ten eerste werd gebruik gemaakt van vakbladen en ten tweede van internetsites. De betrouwbaarheid van deze soorten bronnen zijn verschillend. De betrouwbaarheid van de gegevens op internet is minder als de betrouwbaarheid van de gegevens in een vakblad. Deze vakbladen worden vaker gecontroleerd voordat ze verschijnen. Daarentegen worden de stukken op internet sneller geplaatst aangezien het zeer actueel moet zijn. Hierdoor is er minder tijd om te checken of de informatie goed is.

De betrouwbaarheid van de bronnen wordt verhoogd doordat de bedrijven achter de websites specialisten zijn en moeten bestaan van het brengen van juist nieuws. Als zij te vaak een verkeerde voorstelling van zaken geven dan zullen ze lezers verliezen en daarmee omzet. Het brengen van correct nieuws is dus hun core business.

De gebruikte vakbladen hadden allemaal wat te doen met of verpakkingen en specifiek kaasverpakkingen of met de retail en dan voornamelijk het zuivelschap binnen de retail. Deze bronnen verschaften de markt informatie die nodig was om erachter te komen welke ontwikkelingen op dit moment gaande zijn en wat de markt daarvan vond. Deze informatie was nodig om tot een goede afweging te komen.

Deskundigen

Er zit verschil in de betrouwbaarheid van de verschillende deskundigen. De vertegenwoordigers van de toeleveranciers zullen nooit openkaart spelen en zijn daarom minder betrouwbaar. Daarentegen zijn de experts van Friesland Foods en van de WUR betrouwbaarder, deze hebben er geen belang bij om niet de waarheid te vertellen. Dit maakt hun dus betrouwbaarder. De betrouwbaarheid van experts van andere bedrijven zal op hetzelfde niveau liggen als dat van de toeleveranciers.

De geldigheid voor het aanboren van deze bronnen ligt in het feit dat alle personen een bepaalde deskundigheid hebben of op het vakgebied van verpakkingen of de verkoop richting retail. De experts van de VION foodgroep zouden meer inzicht moeten verschaffen over de ontwikkelingen in een nauw verwante branche. Ontwikkelingen die daar spelen zouden kunnen over waaien naar de zuivelbranche. Dit was een uitstapje buiten de branche. De uitkomsten van de interviews van deze experts is op een lagere waarde geschat als de

andere experts. Vanwege het verschil in branches en bedrijven. De zuivel is verder met het ontwikkelen van verpakkingen.

Medewerkers FFC

De informatie van de medewerkers van FFC heeft een hoge betrouwbaarheid. De informatie uit dit onderzoek zal uiteindelijk door deze medewerkers gebruikt moeten worden. Zij hebben er niks aan om verkeerde of weinig informatie te geven. Tijdens het onderzoek is ook gebleken dat zij er alles aan hebben gedaan om de juiste gegevens boven tafel te krijgen.

De medewerkers van FFC hadden allemaal een sterke link met het onderwerp van het onderzoek. De technische medewerkers waren er voor de informatie over de technologische kant van dit onderzoek, de marketing medewerkers voor de retail kant en alle medewerkers droegen bij aan de strategische kant van dit onderzoek

Documenten FFC

De documenten van FFC zijn betrouwbaar. Deze documenten zijn gemaakt met de best beschikbare gegevens. Het is echter mogelijk dat niet alle gegevens aanwezig waren op dat tijdstip en daarom is het goed om de gegevens niet voor de hele waarheid aan te nemen maar om ze te verifiëren. Sommige gegevens zijn echter niet te verifiëren en worden dus voor waar aangenomen.

De meeste documenten van FFC gingen over strategische programma's en rapporten met verpakkingsconcepten, retailinformatie en marktontwikkelingen. Deze documenten hebben informatie gegeven over de deelgebieden van dit onderzoek en waren daarom valide om te gebruiken.

3.4 Meerwaarde van de aanpak

In deze paragraaf wordt aangegeven waarom de voorgestelde onderzoeksmethode, zoals beschreven in paragraaf 3.1, meerwaarde biedt. Daarom wordt in subparagraaf 3.4.1 beschreven welke beperken er waren tijdens het onderzoek. Daarna wordt in subparagraaf 3.4.2 aangegeven wat de meerwaarde is van de uitkomsten van het onderzoek. Als laatste wordt in subparagraaf 3.4.3 ingegaan op de betrouwbaarheid van dit onderzoek en deze onderzoeksmethode.

3.4.1 De beperkingen van het onderzoek

Tijdens ieder onderzoek zijn er bepaalde randvoorwaarden en beperkingen. De grootste beperkingen in dit onderzoek waren de samenstelling van de begeleidergroep en de beperkte toegang tot klantinformatie. In de volgende alinea's wordt in meer detail aangegeven wat de beperkingen zijn.

3.4.2 De meerwaarde van deze aanpak

De aanpak, welke in dit hoofdstuk is beschreven, is waardevol om de volgende redenen:

Ten eerste omdat de beperking van het niet hebben van een marketing specialisten in de begeleidergroep ertoe geleid heeft om het onderzoek te beginnen bij de specialismen van deze mensen. Hierdoor zijn meer ontwikkelingen op het gebied van productieverbeteringen achterhaald. Onder andere doordat een tweetal van de begeleiders direct betrokken was bij de productie. Het onderzoek heeft hierdoor een meer technische in plaats van een marketing in slag gekregen.

Ook in de analyse die is uitgevoerd met de begeleidergroep is terug te vinden wat de achtergrond was van de analisten. In het geval van FFC was dit een meerwaarde aangezien de meeste marketing specialisten te veel vanuit de consument dachten in plaats van de retailer. De uitkomsten van dit onderzoek verbaasd hun aangezien de belangrijkste uitkomsten meer technisch zijn en vaker een voordeel voor de retailer inhouden in plaats van de consument. Dit

zorgt voor een discussie tussen de marketeers en de productiespecialisten. Dit is goed voor de afstemming.

Ten tweede was deze aanpak waardevol omdat de uitkomsten grotendeels gebaseerd zouden moeten zijn op de gedachten die bij klanten heersen. Het achterhalen van deze gedachten is noodzakelijk voor een organisatie als FFC. Op het moment dat deze bekend zijn, is het pas mogelijk om hiermee aan de slag te gaan. Het gestructureerd en snel kunnen achterhalen van de klantwensen geeft een concurrentie voordeel. Daarnaast biedt deze aanpak ook de mogelijkheid voor de klanten om de organisatie te beoordelen op haar presteren.

3.4.3 Betrouwbaarheid van het onderzoek en de onderzoeksmethode

De betrouwbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek is niet gelijk aan die van de onderzoeksmethode zoals die uitgevoerd zou moeten worden. Daarom worden deze onderwerpen apart besproken. Als eerste zal ingegaan worden op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Daarna op de betrouwbaarheid van de voorgestelde onderzoeksmethode.

Betrouwbaarheid van het huidige onderzoek

De betrouwbaarheid van het huidige onderzoek wordt geschaad door de beperkingen die er waren wat betreft het achterhalen van klantgegevens. Dit heeft ervoor gezorgd dat de analyse is uitgevoerd met een gekleurde bril, namelijk die van FFC. Hierdoor zijn de uitkomsten natuurlijk ook gekleurd. Dit betekent niet dat de uitkomsten waardeloos of niet betrouwbaar zijn, maar dat er met enige voorzichtigheid gekeken moet worden naar de uitkomsten. De onderlinge verschillen tussen de uitkomsten waren anders geweest op het moment dat het door klanten van FFC ingevuld was.

De betrouwbaarheid van de conclusies van dit onderzoek worden gegarandeerd door het feit dat er gezocht is naar externe en onafhankelijke bronnen die de uitkomsten van het onderzoek konden onderschrijven. Deze externe blik moet zorgen voor een grotere betrouwbaarheid. Daarnaast wordt de betrouwbaarheid gegarandeerd door het gebruik van kennis van de medewerkers. Zij moeten met de uitkomsten van dit onderzoek verder. Daarom hebben zij er niks aan om de uitkomsten negatief te beïnvloeden.

Ook zijn de vakbladen gebruikt als informatiebron. Deze bronnen zijn op zich betrouwbaar. Om deze betrouwbaarheid nog verder te vergroten zijn alle verpakkingontwikkelingen ook gecontroleerd door Prof. dr. ir. R. ten Klooster (Hoogleraar verpakkingen aan de Universiteit Twente).

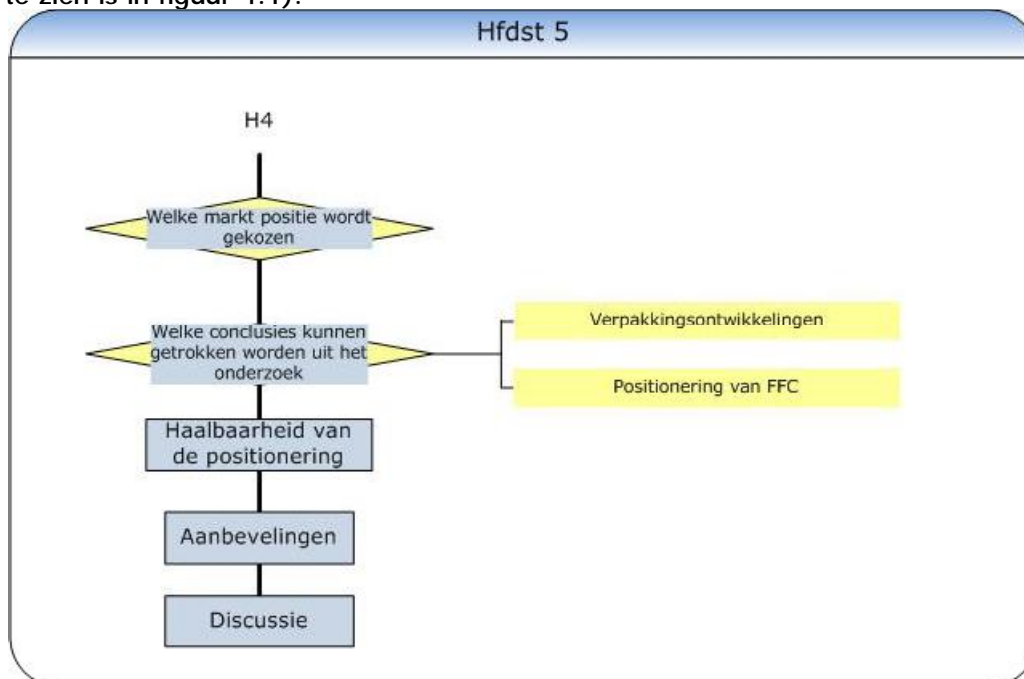
Betrouwbaarheid van de onderzoeksmethode

Op het moment dat de gegevens ingevuld worden door de klanten is de onderzoeksmethode even betrouwbaar als de gegevens van de klanten. De medewerkers van FFC die belast worden met het achterhalen van deze gegevens zullen dus goed op moeten letten dat de cijfers die terug komen van de klanten betrouwbaar zijn. Deze betrouwbaarheid kan het beste gegarandeerd worden door de cijfers te vragen in een interview in plaats van een enquête. Tijdens een interview is het eenvoudiger om een inschatting te maken van de betrouwbaarheid.

De betrouwbaarheid wordt vergroot doordat de gegevens van verschillende klanten samengevoegd worden en daarmee de extremen wegvallen. Daarnaast is het mogelijk om een sensitiviteitsanalyse uit te voeren op de gegevens die binnen komen. Deze geeft aan of de gegevens betrouwbaar zijn of niet.

4 Conclusie en Aanbevelingen

Zoals de titel van het hoofdstuk al aangeeft worden in dit hoofdstuk de conclusies en de aanbevelingen van het onderzoek besproken. Daarnaast wordt aan het einde van dit hoofdstuk de discussie van het onderzoek besproken (zoals te zien is in figuur 4.1).



Figuur 5.1: Overzicht van structuur van dit hoofdstuk

In paragraaf 4.1 worden de conclusies omtrent het onderzoek besproken. Ook wordt in deze paragraaf aangegeven wat de haalbaarheid van de gekozen positionering is. De aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek zijn vertrouwelijk en worden dus niet beschreven in dit rapport. Als laatste wordt in paragraaf 4.2 de discussie omtrent het onderzoek beschreven.

4.1 De conclusies van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek luidde als volgt:

Het bepalen van de marktpositie voor FFC wat betreft kleinverpakkingen binnen de ERG-groep en de U.K. door het verrichten van een onderzoek naar de ontwikkelingen in de omgeving (zowel de klantwensen als de verpakkingsontwikkelingen bij de retail en de toeleveranciers), de capaciteiten van FFC op het gebied van kleinverpakkingen, de doelen & verwachtingen van FFC en de koppeling tussen de capaciteiten, doelen & verwachtingen, verpakkingsontwikkelingen en de klantwensen.

De doelstelling valt op te delen in vijf deeldoelen, per doel zal aangegeven worden of deze bereikt is:

1. Het analyseren van de omgeving van FFC door te kijken naar de verpakkingsontwikkelingen. Deze analyse staat beschreven in hoofdstuk 4. Daarnaast zijn alle verpakkingsontwikkelingen onderbouwd in bijlage 8. Dit doel is dus zeker bereikt.
2. Het bepalen van de klantwaarden per segment. Ook aan dit doel is voldaan. Door het opstellen van een klantwaarde en capaciteitenmodel is het mogelijk geworden om alle klantwaarden onderling af te wegen en kan er bepaald worden wat de belangrijkste klantwaarden zijn.
3. Het bepalen van de capaciteiten. Het klantwaarde model van Ulaga gaf ook de benodigde capaciteiten per klantwaarde. Dit zorgt ervoor dat het

mogelijk is om een interne analyse uit te voeren aan de hand van het klantwaarde model. Door het toepassen van dit model is het doel behaald.

4. Het bepalen van best passende positionering voor FFC. Door gebruik te maken van de theorie van Johnson, Scholes en Whittington (2005) is het mogelijk geworden om het meest interessante segment te bepalen. Hiervoor was het echter wel nodig om invulling te geven aan de drie soorten inzichten die moeten leiden tot de positionering. Daarnaast moesten de verbanden nog gelegd worden. Nadat dit gebeurd was, was het mogelijk om het segment te bepalen. Hiermee is ook dit doel bereikt.
5. Het aan kunnen geven van de belangrijkste verpakkingsontwikkelingen. Dit doel is gedeeltelijk bereikt. Het was mogelijk om aan te geven welke ontwikkelingen horen bij de segmenten. Het was alleen niet mogelijk om daar ook een waardeoordeel aan te hangen. Dit is uiteindelijk gedaan door een sessie te houden waarin experts van FFC aan hebben gegeven welke ontwikkelingen belangrijk zijn en welke niet.

Al met al kan dus geconcludeerd worden dat vier van de vijf doelstellingen gehaald zijn en daarmee dat het project geslaagd genoemd mag worden.

4.2 Discussie over de uitkomsten

In deze paragraaf wordt een uiteenzetting gegeven van de discussie van de uitkomsten van dit onderzoek. In subparagraaf 4.2.1 wordt een discussie beschreven van de gebruikte modellen. Daarna wordt in subparagraaf 4.2.2 aangegeven op welke punten het onderzoek nog verbeterd had kunnen worden. Deze verbetering zouden ervoor moeten zorgen voor meer betrouwbare uitkomsten.

4.2.1 Discussie van de gebruikte modellen

Er zijn verschillende modellen gebruikt in dit onderzoek. In deze subparagraaf wordt een reflectie gegeven op de gebruikte modellen. Daarbij wordt ingegaan op de keuzes voor de modellen en de reflectie op het gebruik van de modellen.

Het literatuuronderzoek (zie bijlage 3) dat uitgevoerd is ten behoeve van dit onderzoek is niet volledig geweest, maar geeft een beeld van de theorieën die aanwezig zijn op het gebied van klantwaarden. Er is geprobeerd om een uitgebreide lijst van artikelen samen te stellen met alle mogelijke theorieën over klantwaarden. Het bleek echter moeilijk en haast ondoenlijk om een volledige lijst met klantwaarde modellen op te stellen. Dit vanwege de grote verscheidenheid aan artikelen over klantwaarden. Daarom is ervoor gekozen om een lijst te maken met klantwaarden die betrekking hebben op een business-to-business relatie. Dit is namelijk de situatie waarin Friesland Foods Cheese zich bevindt. Om de keuze te toetsen is een artikel meegenomen welke ingaat op de klantwaarden van consumenten. Dit om te kijken of dit nog meerwaarde kon bieden. Achteraf bleek dit niet het geval te zijn.

Ook de keuze voor het proces van Woodruff (1997) komt voort uit het zoekproces naar theorie welke een beschrijving geeft van de klantwaarden. Het proces geeft aan welke stappen doorlopen moeten worden om er achter te komen welke klantwaarden belangrijk zijn voor de klanten. Deze stappen zorgen voor een hoop duidelijkheid en maken het mogelijk om het proces snel uit te voeren. Daarom is ervoor gekozen om gebruik te maken van dit proces.

De keuze voor de theorie van Johnson, Scholes and Whittington (2005) was een logische en goede keuze. Het model heeft veel structuur in het verslag gebracht. Daarnaast was het met deze theorie mogelijk om een goede afweging te maken. De invulling van de doelen & verwachtingen was matig. Dit omdat er geen modellen voor gezocht zijn. Daarnaast was de samenhang tussen dit deel en de andere twee delen minder eenvoudig te bepalen. Dit zorgt ervoor dat de positionering bijna volledig bepaald is aan de hand van de inzichten op de

andere twee gebieden. Voor dit model had ook gebruik gemaakt kunnen worden van de theorie van Abell & Hammond (1979). Deze theorie is meer geschreven op het tactische niveau in plaats van het strategische niveau vandaar dat er toch gekozen is voor het model van Johnson, Scholes & Whittington (2005).

De keuze voor het klantwaarde en capaciteitenmodel was een juiste. Dit model heeft ervoor gezorgd dat het mogelijk wordt om delen van de omgeving en de capaciteiten met elkaar te vermenigvuldigen en daarmee een positionering te bepalen. Deze berekening zorgt ervoor dat er meer objectief bepaald kan worden wat belangrijk is. Daarnaast geeft het een simpele beschrijving van de omgeving en de interne organisatie.

Al met al kan dus geconcludeerd worden dat de modellen bij elkaar gezocht zijn op bruikbaarheid en dat zij voor dit onderzoek goed hebben voldaan. Zodat er in de toekomst gerust weer gebruik gemaakt kan worden van deze modellen.

4.2.2 Zwakheden wat betreft het onderzoek

Bij ieder onderzoek zijn er zwakke plekken aan te wijzen. Zo ook bij dit onderzoek. Deze zwakke plekken zullen in deze subparagraaf nog eens duidelijk op een rijtje gezet worden. De zwakke plekken in dit onderzoek zijn het gebrek aan de input van klanten, het missen van goed onderbouwde criteria waarop verpakingsontwikkelingen beoordeeld zijn en het missen van een duidelijke link tussen de verpakingsontwikkelingen en het klantwaardeproces. Deze zwakke plekken worden per tussenkop nader toegelicht.

Klantgegevens

Het klantwaarde-bepalingsproces komt het beste tot zijn recht op het moment dat deze gevuld wordt met cijfers van FFC klanten. Helaas was het in dit onderzoek niet meer mogelijk om klanten te vragen naar hun mening over dit onderwerp. Dat heeft er in geresulteerd dat de cijfers bepaald zijn door medewerkers van FFC. Het nadeel van het gebruik van deze gegevens is dat deze een gekleurd beeld zullen/ kunnen geven.

Echter is het de vraag of de verschillen tussen de cijfers anders zou zijn geweest als de klanten van FFC het model hadden ingevuld. Met grote waarschijnlijkheid is te zeggen dat dit niet het geval is. De mensen van FFC werken dagelijks in de markt en hebben een redelijk beeld van wat daar gebeurt en zijn. Daarom zijn ze ook in staat geacht om dit model in te vullen, zoals de klanten dat zouden doen.

Onderbouwde criteria voor selectie van verpakingsontwikkelingen

In de ranking de trendssessie zijn de verpakingsontwikkelingen in perspectief geplaatst. Dit is gedaan aan de hand van twee algemene criteria waarop een mening is gevraagd van de betrokkenen. Deze manier van werken heeft als valkuil dat er een grote kans is op subjectiviteit van de deelnemers. Hierdoor zou er een verkeerd beeld kunnen ontstaan. Het is echter wel een snelle methode om ontwikkelingen in perspectief te plaatsen. Dit zorgt ervoor dat het zeer gebruikelijk is binnen het bedrijfsleven om deze methode te gebruiken.

Mocht het onderzoek herhaald worden dan is het wenselijk om, voordat de ontwikkelingen ten opzichte van elkaar afgewogen worden, een betere scoringsmethode toe te passen. Voorbeelden van betere methoden zouden kunnen zijn AHP of SMART.

Missen van de link tussen de verpakkingontwikkelingen en het klantwaardeproces

Uit het onderzoek blijkt dat er geen sterke link is tussen de verpakkingontwikkelingen en het klantwaardeproces. Het blijkt moeilijk te zijn om verpakkingontwikkelingen specifiek toe te wijzen aan een segment of aan klantwaarde. Dit maakt dat de inzichten die uit dit onderzoek naar voren komen moeilijker te verdedigen zijn. Als dit soort onderzoeken herhaald worden dan is het nuttig om te proberen via andere theoretische modellen te komen tot een beoordelingsmodel. Dit zou ervoor moeten zorgen dat de conclusies beter onderbouwd zijn.

Literatuurlijst

Academische Literatuur

Abell, D.F. en Hammond, J.S. (1979). *Strategic Marketing Planning: Problems and Analytic Approaches*. Prentice-Hall.

Beverland, M., Farrelly, F., & Woodhatch, Z. (2004). The role of value change management in relationship dissolution: Hygiene and motivational factors. *Journal of Marketing Management* 29 (9/10), 927-939.

Cannon, J.P. & Homburg, C (2001). Buyer-supplier relationship and customer firm costs. *Journal of Marketing Management* 65 (1), 29-43

Eggert, A., Ulaga, U., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management* 35, 20-27.

Flint, D.J., Woodruff, R.B., & Gardial, S.F. (1997). Customer Value Change in Industrial Marketing Relationship, A Call for New Strategies and Research. *Industrial Marketing Management* 26, 163-175.

Ford, D et al (2003). *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks* 2de druk. Chichester: John Wiley & Sons.

Heerkens, J.M.G. (2001). Syllabus Inleiding technische bedrijfskunde, onderdeel: methodologie. *Universiteit Twente, Faculteit technologie & management*

Hogan, J. E. & Armstrong, G. (2001). Toward a resource-based theory of business exchange relationships: The role of relational asset value. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(4), 3-28.

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2001). *Business marketing management* (7th). Fort Worth, TX: The Dryden Press.

Jagdev, H., Bradley, P., & Molloy, O. (1997). A QFD based performance measurement tool. *Computers in Industry* 33, 357-366.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* 7de druk. Harlow (England): Pearson Education.

Jüttner, U., Christopher, M. & Baker, S. (2006). Demand chain management-intergrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management* 36 (2007), 377-392.

Klooster, R. ten (2002). *Packaging Design, a methodical development and simulation of the design process*. University of Technology Delft, Delft.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management, the millennium edition*. Saddle River (NJ): Prentice-Hall.

Parasuraman, A. (1997). Reflections on Gaining Competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of marketing science*. Volume 25, No. 2, pages 154-161.

Payne, A. & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management, Vol 12, 159-182 (2001)*.

Richards, K.A. & Jones, E. (2006). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management* xx (2006), xxx-xxx.

Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the academy of marketing science*. Volume 25, No. 2, pages 162-167.

Sweeny, J. C. & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing* 77 (2001), 203-220.

Wilson, D. T. & Jantrania, S. (1995). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 55-66.

Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 25, No. 2, 139-153.

Ulag, W (2003). *Capturing value creation in business relationships: A customer perspective*. Notre Dame IN: Department of Marketing, Mendoza College of Business, University of Notre Dame.

Bronnenlijst

- Aalst, M. van (2005). *EFMI food trends 2006*. Erasmus Food Management Instituut, Rotterdam.
- *European Converted Flexible Packaging Sales (€m) by Major Converting Groups 2005* (April 2007). Presentatie Amcor Flexibels.
- *Europeesch statistisch jaarboek 2006-2007*. Eurostat — Statistical Office of the European Communities. Bâtiment Joseph Bech, Luxembourg.
- Grievink, J., Aalst, M. van & Verbeerk, K. (2007). Quo Vadis?! Foodretail in 2007-2015. Erasmus Food Management Instituut, Rotterdam.
- Presentation LINPAC (2007). Beschikbaar gesteld door dhr. O. Janssen (Print development manager bij FFC).
- *Ranking Of Major Global Packaging Companies By Sales Calendar 2005* (April 2007). Presentatie Amcor Flexibels.
- *Smart packaging: coming to a store near you*. Food Engineering & Ingredients, September 2007, Vol. 32. Issue 3.
- Toxopeus, M.E. (2006). *IDM mod 1 LifeCycle Strategies*. Universiteit Twente, Enschede.
- *Wettekst belastingplan 2008*. www.staatscourant.nl (bezoekt in november 2007).
- *Q&A dossier Wereld reumadag 2007*. Reumafonds, Amsterdam.

Websites

- www.21minuten.nl (bezocht op 5 oktober 2007).
- www.agd.nl (bezocht op 11 oktober 2007)
- www.cbs.nl (bezocht op 4 oktober 2007)
- www.distrifood.nl (bezocht op 5 november 2007)
- www.ecb.com (bezocht op 4 oktober 2007)
- www.elsevierretail.nl (bezocht op 10 oktober 2007)
- www.evd.nl (bezocht op 5 oktober 2007)
- www.foodproductiondaily.com (bezocht op 11 oktober 2007)
- www.hwwi-rohindex.org (bezocht op 4 oktober 2007)
- www.mesaplustwente.nl/nanotechnology/ (bezocht op 8 oktober 2007)
- www.mintel.nl (bezocht op 5 oktober 2007)
- www.planetretail.net (bezocht op 12 oktober 2007)
- www.regering.nl bezocht op 10-10-2007
- www.svm-pact.nl (bezocht op 10 oktober 2007)
- www.wetten.nl (bezocht op 10 oktober 2007)
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/RFID> (bezocht op 11 oktober 2007)