



KOEKJES
BAKKERIJ
VELDT

DE KOEK
INNOVATORS



“Hoe kunnen industriële bakkerijen zorgen voor meer productattentie in het aangeleverde banketschap van de Nederlandse supermarkten?”



JUMBO
supermarkten ■



In opdracht van: Wageningen Universiteit & Research Centre
Management Studies

Student: Stéphanie Timmer
Registratie nummer: 880505-834-130

Datum: 01-05-2014



“Hoe kunnen industriële bakkerijen zorgen voor meer productattentie in het aangeleverde banketschap van de Nederlandse supermarkten?”



1^{ste} begeleider: Prof. Dr. S.W.F. Omta
2^{de} begeleider: Dhr. G. Hagelaar

Student: Stéphanie Timmer
Registratie nummer: 880505-834-130
Vakcode: MST-80436
ECTS: 36
Eind presentatie: 08-05-2014

Voorwoord

Dit verslag is geschreven naar aanleiding van een scriptieonderzoek wat gemaakt is in opdracht van de Universiteit van Wageningen in het kader van de opleiding Food Technology. De master die hierin is doorlopen is Food, Innovation & Management. Met deze achtergrond is er gedurende een aantal maanden een onderzoek uitgevoerd met begeleiding vanuit de afdeling management van de Universiteit van Wageningen.

Het onderwerp voor dit onderzoek is gekozen door middel van persoonlijke ervaringen en gesprekken met bedrijven in de sector. Tijdens dit onderzoek zijn er verschillende interviews gehouden met industriële bakkerijen en supermarkten. Ik wil dan ook deze mensen bedanken voor hun tijd en het delen van de informatie om dit verslag te kunnen schrijven. Ook alle consumenten die hun bijdrage hebben geleverd bij de enquête wil ik bedanken. Daarnaast heb ik ondersteuning gehad vanuit de management afdeling van de Universiteit van Wageningen. Ik wil dan ook mijn begeleiders professor Onno Omta en de heer Geoffrey Hagelaar bedanken voor hun tijd, hulp en geduld om dit onderzoek te kunnen schrijven.

Stéphanie Timmer

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
MANAGEMENT SAMENVATTING	5
EXECUTIVE SUMMARY	10
1 INLEIDING	15
2 HET BANKETSCHAP EN ONDERZOEK	17
2.1 ONDERZOEKSVRAGEN	18
2.2 THEORIE EN PRAKTIJKONDERZOEK	19
3 HOE ZIT DE NEDERLANDSE BANKETMARKT IN ELKAAR?	22
3.1 DE RETAIL MARKT OP HET GEBIED VAN VOEDING	22
3.2 SUPERMARKTEN IN NEDERLAND	23
3.3 DE BANKETMARKT	25
3.4 BEDRIJVEN IN DE BANKETMARKT	25
3.5 THEORIE VAN PORTER	27
3.6 SAMENVATTING	33
4 HOE IS HET KOOPGEDRAG VAN CONSUMENTEN IN DE RETAILMARKT NU EN WAT WORDT VERWACHT IN DE TOEKOMST?	34
4.1 TRENDS	34
4.2 WINKELBELEVING	35
4.3 KEUZES	36
4.4 CONSUMENTENASPECTEN	36
4.5 SAMENVATTING	37
5 WAAROM IS HET SCHAP ZOALS HET IS; HOE WORDT HET SCHAP GEVORMD EN INGEDEELD?	38
5.1 SUPERMARKTEN; MACHTSVERDELING, INFORMATIE EN KEUZES	38
5.2 CATEGORIE MANAGEMENT	40
5.3 SCHAPRUIMTE EN CONSUMENTEN OOG	42
5.4 SAMENVATTING	43
6 WAT IS DE INVLOED VAN MANAGEMENT, MARKETING EN COMMUNICATIE OP DE VERKOOP VAN PRODUCTEN?	44
6.1 SAMENWERKING	44
6.2 MARKETING	44
6.3 COMMUNICATIE EN RECLAME	47
6.4 ONDERZOEKEN	48
6.5 SAMENVATTING	50
7 HOE KUNNEN INDUSTRIËLE BAKKERIJEN TOT EEN CONSUMENT DOORDRINGEN EN DE BEKENDHEID VOOR HET AANGELEVERD BANKETSCHAP UITBREIDEN?	51
7.1 BEKENDHEID UITBREIDEN	51
7.2 TOTALE PRODUCTSCHAP EN OPTIMAAL ASSORTIMENT	53
7.3 A-MERK VS PRIVATE LABEL	54
7.4 SAMENVATTING	55
8 VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK	56
8.1 RETAILMARKT EN DE BANKETSECTOR	56
8.2 CONSUMENTEN	56
8.3 SCHAPINDELING	56
8.4 OPVALLEN, COMMUNICATIE EN ONDERZOEK	57
8.5 DOORDRINGEN TOT CONSUMENT EN TOEKOMST	57

9	ONDERZOEKDESIGN	59
9.1	INDUSTRIËLE BAKKERIJEN	59
9.2	SUPERMARKTEN.....	59
9.3	CONSUMENTEN	60
9.4	RESULTATEN	60
10	INDUSTRIËLE BAKKERIJEN	61
10.1	AMARANT BAKKERSHOLDING	61
10.2	KOEKJESBAKKERIJ VELDT	62
10.3	WOUTER DE GRAAF.....	64
10.4	SAMENVATTEND.....	66
11	SUPERMARKTEN.....	69
11.1	ALBERT HEIJN	69
11.2	JUMBO.....	70
11.3	PLUS	71
11.4	SAMENVATTEND.....	72
12	CONSUMENTEN.....	75
12.1	ALGEMENE VRAGEN EN SUPERMARKT KEUZE.....	75
12.2	BAKKERIJAFDELING	77
12.3	AANGELEVERD BANKETSCHAP	78
12.4	SUGGESTIES EN OPMERKINGEN	81
12.5	SAMENVATTEND.....	82
13	DEELVRAAG BEANTWOORDING	85
13.1	HOE ZIT DE NEDERLANDSE BANKETMARKT IN ELKAAR?	85
13.2	HOE IS HET KOOPGEDRAG VAN CONSUMENTEN IN DE RETAILMARKT NU EN WAT WORDT ER VERWACHT IN DE TOEKOMST?	85
13.3	WAAROM IS HET SCHAP ZOALS HET IS; HOE WORDT HET SCHAP GEVORMD EN INGEDEELD?	86
13.4	WAT IS DE INVLOED VAN MANAGEMENT, MARKETING EN COMMUNICATIE OP DE VERKOOP VAN PRODUCTEN?.....	86
13.5	HOE KUNNEN INDUSTRIËLE BAKKERIJEN TOT EEN CONSUMENT DOORDRINGEN EN DE BEKENDHEID VOOR HET AANGELEVERD BANKETSCHAP UITBREIDEN?	87
14	DISCUSSIE	88
15	CONCLUSIE	89
16	AANBEVELINGEN	90
17	REFERENTIELIJST	91
17.1	PROFESSIELE LITERATUUR	91
17.2	WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR	91
17.3	WEBSITES.....	92
BIJLAGEN	94	
18	PRAKTIJKONDERZOEK	95
18.1	BEDRIJVEN.....	96
18.2	SUPERMARKTEN	110
18.3	CONSUMENTEN.....	120

Management samenvatting

Iedereen heeft dagelijks te maken met de voedingsmiddelenmarkt. Een belangrijke schakel in deze markt is de supermarkt. Bijna alle consumenten komen hier minimaal eens per week boodschappen doen. Het liefst doen consumenten hier alles in één keer. Daarom is het belangrijk dat de winkel goed afgestemd is op de consumentenwens qua producten, omgeving en indeling om het zo aangenaam mogelijk te maken. Binnen de supermarkt zijn verschillende afdelingen te onderscheiden. Een belangrijke versafdeling is de brood & banketafdeling. Hier komt bijna elke consument, voor een heel brood voor thuis of voor wat lekkers en verwennerij van de banketafdeling. De afdeling wordt gekenmerkt door een snelle productomloop en verse producten.

In de banketafdeling kunnen drie secties onderscheiden worden: bake off banket (vers afgebakken in de winkel), kruidenierswarenschap (kortweg KW met langhoudbare producten meestal van grote multinationals) en het aangeleverd banketschap. Deze laatste groep valt eigenlijk tussen het bake off en KW schap in. Het is een schap met producten die langer houdbaar zijn dan de bake off producten, ze worden in industriële bakkerijen gemaakt, maar zijn wel ambachtelijk en vers. Dit schap wordt vaak in de broodsectie geplaatst en heeft weinig ruimte. Er zijn veel bedrijven actief in het aangeleverd banketschap en daarnaast is er concurrentie vanuit het bake off en KW schap. De producten en het schap dienen op te vallen in de winkel willen de producten verkocht worden. De manier van opvallen kan op verschillende manieren, hierbij kan gedacht worden aan de verpakking, plaats in het schap/de winkel, maar ook een merknaam bijvoorbeeld.

Om het schap meer onder de aandacht te brengen en de attentie voor de producten in het schap te vergroten is de hoofdvraag opgesteld vanuit het oogpunt van de industriële bakkerijen. De supermarkt heeft het eindoordeel in het schap, maar bedrijven kunnen hier wel een advies voor uitbrengen. De vraag luid dan ook: **“Hoe kunnen industriële bakkerijen zorgen voor meer productattentie in het aangeleverde banketschap van de Nederlandse supermarkten?”**

Vanuit deze vraag zijn er een aantal deelvragen gevormd:

- Hoe zit de Nederlandse banketmarkt in elkaar?
- Hoe is het koopgedrag van consumenten in de retailmarkt nu en wat wordt er verwacht in de toekomst?
- Waarom is het schap zoals het is; hoe wordt het schap gevormd en ingedeeld?
- Wat is de invloed van management, marketing en communicatie op de verkoop van producten?
- Hoe kunnen industriële bakkerijen tot een consument doordringen en de bekendheid voor het aangeleverd banketschap uitbreiden?

Door het beantwoorden van bovenstaande deelvragen komt er een beeld van de Nederlandse retail- en banketmarkt, het consumentengedrag en het aangeleverde banketschap. Daarnaast wordt er gekeken naar de mogelijke manieren van uitbreiden en meer productattentie. Door een combinatie van deze antwoorden zal er een advies tot stand komen die zorgt voor de beantwoording van de hoofdvraag.

Door middel van een theoretisch en praktisch onderzoek is er gekeken wat bedrijven kunnen doen om het product meer onder de aandacht te brengen. Er is een enquête afgegeven onder 76 consumenten. Uiteindelijk zijn er door middel van een onderlinge verspreiding zelfs 105 enquêtes verwerkt zijn. Daarnaast zijn er zes interviews gehouden, waarvan drie bij supermarkten en drie bij industriële bakkerijen.

De antwoorden zijn vergeleken met de theorie om te zien of dit overeen komt en waar de kansen en bedreigingen zitten in de markt, waar bedrijven zich op (kunnen) richten en hoe er in de toekomst voor meer productattentie kan worden gezorgd.

De retailmarkt in Nederland bestaat uit verschillende ketens waarbij de grootste momenteel Albert Heijn is, gevolgd door de Jumbo groep (C1000 en Jumbo winkels) en de ketencombinatie van Plus, Spar en Attent. Deze hebben de meeste winkels in Nederland en het grootste marktaandeel. Elke supermarktketen heeft eigen sterktes, zwaktes en strategieën, maar allemaal hebben ze een belangrijke positie in de retailmarkt.

De afgelopen jaren is het productaanbod en het aantal bezoeken aan winkels gestegen, maar de bestedingen blijven achter, er wordt in mindere hoeveelheden gekocht. Consumenten doen gemiddeld twee keer per week boodschappen bij een supermarkt en besteden hier gemiddeld 88% van de boodschappen. Meer dan 50% van de consumenten doet meer dan 85% van de boodschappen zelfs in een supermarkt. Ondanks dit hoge aantal wordt er in mindere hoeveelheden gekocht, prijs, maar ook assortiment, ervaringen en afstand zijn hierin belangrijke speerpunten voor de winkelkeuze. De afname in bestedingen zorgt voor druk op de retail en geeft een verhoogde onderlinge concurrentiestrijd welke ook bij de leveranciers te voelen is. Bij de ketens heerst dan ook angst om te uitgesproken te zijn en klanten te verliezen, ketens gaan elkaar kopiëren.

De supermarkten hebben de macht in de banketmarkt. Zij bepalen uiteindelijk het schap en het assortiment, maar baseren deze keuze wel op het advies van bedrijven en de vraag van consumenten. De communicatie hierin verloopt altijd via het hoofdkantoor. Bedrijven pushen de producten door de markt heen en er wordt weinig gebruik gemaakt van pull marketing. In theorie is een combinatie echter de beste oplossing. Toch werkt dit in de banketmarkt nog niet zo, er komen weinig klantvragen. Supermarkten nemen hierin ook weinig risico om het schap of het assortiment anders aan te bieden. Vaak staan ondernemers niet achter de keuze van het schap en de producten. Als er een standaard schap ligt met standaard producten wordt er weinig extra aandacht aangegeven door de ondernemers. Ook als er acties door het hoofdkantoor ingepland worden, wordt dit niet altijd doorvertaald naar de winkelvloer. De actieproducten krijgen geen extra aandacht en worden niet apart gepresenteerd. Dit verbetert de productattentie niet.

Door de veranderingen de laatste jaren is de consument minder winkeltrouw geworden. Er wordt sneller gewisseld tussen ketens. Supermarkten proberen consumenten aan zich te binden of terug te winnen door lage prijzen te bieden en via promoties. Toch geven bedrijven aan dat dit op de lange duur niet zo zal blijven werken. Er zal meer overtuigingskracht achter moeten zitten, met alleen maar prijsverlagingen gaat de geloofwaardigheid bij de consument weg. Daarnaast kan aandacht in de huidige tijd niet meer gekocht worden. Het is belangrijk dat er een toegevoegde waarde achter de producten zit waardoor de producten "spontaan" slagen. Dit komt ook in de theorie naar voren.

Bedrijven, ofwel de industriële bakkerijen, zijn goed vertegenwoordigd in de banketmarkt. Een aantal belangrijke spelers zijn Bake Five met de Amarant Bakkersholding groep onder zich, Koekjesbakkerij Veldt en Wouter de Graaf. Naast deze belangrijke spelers zijn er nog meer bedrijven actief in de markt, de wat kleinere spelers. Ook wat lokale bedrijven proberen bij eigen supermarktondernemers binnen te komen. Het is een verzadigde markt met veel substituut-producten wat bijdraagt aan de hoge concurrentiedruk.

Elke leverancier heeft een eigen specialiteit, maar er wordt ook samen gekeken naar de hogere doelen in de markt. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een assortiment wat clean label is, het afdekken van de bovenkant van de markt door de grote spelers of vernieuwde regels met betrekking tot gezondheid en wet-/regelgeving. Toch komen er vanuit de markt ook kansen en bedreigingen. De grootste bedreiging voor de toekomst is de sterke stijging in grondstofprijzen wat druk gaat geven op marges en prijzen. Maar er zijn ook kansen, vooral op het gebied van kwalitatief goede producten. Consumenten vragen hierom blijkt zowel uit de theorie als praktijk. Door kwalitatief goede producten op de markt te zetten is het mogelijk het schap meer onder de aandacht te brengen, consumenten zoeken ernaar.

De bedrijven in de banketmarkt doen allemaal aan innovatie. Dit is belangrijk om in de markt te blijven. Vooral productinnovatie wordt toegepast, maar ook sociale innovatie is belangrijk om te onderscheiden. In het schap is het belangrijk om dicht bij de klant te staan om het schap en de producten zo goed mogelijk af te stemmen. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van markt- en consumentenonderzoek. In praktijk gebeurt dit echter zelfden, alleen de trends worden gevolgd. Hier ligt een kans voor in de toekomst voor bedrijven en supermarkten, meer onderzoek doen naar de markt en consumenten om meer vooraf op reacties te kunnen reageren in plaats van achteraf zoals nu het geval vaak is.

Het schap zelf wordt ingedeeld door de supermarkten, de bedrijven kunnen hier alleen een advies voor uitbrengen. Toch heerst er bij de bedrijven een tevredenheid over de plaats van het schap. Er wordt veel gewerkt met tafels op de bakkerijafdeling.

De producten liggen hierdoor in de buurt van de ovens, op een opvallende plek, maar het schap wordt ook soms rommelig. Dit is nadelig voor de winkelbeleving. Het is dan ook belangrijk dat het schap niet te vol komt te liggen. Dit vinden bedrijven, maar in theorie blijkt ook dat een schap niet teveel overlap binnen de productrange moet hebben en een logische indeling moet bevatten om het overzichtelijk te houden voor de consument. De tafels zorgen voor een makkelijk grijpbaar product en het is een uitnodigende manier van schappresentatie.

Ook de route in de winkel zelf moet logisch zijn zonder ergernissen en de indruk van de winkel moet zo positief mogelijk zijn wil een consument terugkomen.

De producten worden bijna allemaal als een private label aangeboden. Bedrijven en supermarkten staan achter deze keus. Het kost tijd en geld om een merknaam op te bouwen, maar de private label constructie straalt ook volgens de consumenten en bedrijven een stukje extra ambachtelijkheid uit. Dit blijkt uit de enquête en de interviews. Voor de banketproducten is dit van belang om het ambachtelijke gevoel, wat een consument wil, te benadrukken. Private label producten worden niet veel als impuls aankopen gedaan en de consumenten hiervan zijn vaak minder winkeltrouw. Maar het aantal private label producten in een winkel groeit de komende jaren wel. In Nederland was in 2012 het marktaandeel van private label producten al 29% en haalde Albert Heijn al 50% van de omzet uit private label producten. Dit aandeel is alleen maar gestegen de afgelopen jaren. Voorlopig is het verstandig om deze constructie te houden voor het banketschap. Wat wel kan veranderen is de hoeveelheid acties. Momenteel zitten de producten weinig in acties en zijn het vaak geplande aankopen. De producten kunnen wel een impuls artikel kunnen worden en doormiddel van acties kan dit bij consumenten onder de aandacht gebracht worden. Wellicht zijn combinatie deals met koffie of brood bijvoorbeeld een optie. Dit was een suggestie die kwam uit de interviews met bedrijven.

Consumenten zijn naast de bedrijven en supermarkten een belangrijke groep. De bevolkingssamenstelling is de laatste jaren veranderd in Nederland en gaat ook in de toekomst veranderen. Er komen meer ouderen bij en de gezinnen worden kleiner. Toch blijven voornamelijk de vrouwen boodschappen doen (ongeveer 70% van de klanten is vrouw) en wordt een supermarkt meerdere keren per week bezocht.

Dit blijkt ook uit de enquête. Een consument kiest niet alleen op prijs, ook het assortiment, de ervaring en de afstand zijn belangrijk voor een winkelkeuze. Het is belangrijk dat een winkel alles in de schappen heeft om aan de consumentenwens te voldoen, maar ook de inrichting en uitstraling zijn van belang, aangezien consumenten bijna alle boodschappen in een supermarkt halen.

Naast de veranderende samenstelling veranderd ook de consumentenwens.

Consumenten kijken steeds meer bewust naar producten en de prijs. Er wordt gekozen voor gezond, gemak en genieten. Banketproducten worden bijna altijd in een supermarkt meegenomen, dit komt door het gemak, de kwaliteit en de prijs-kwaliteit verhouding. Toch kiezen consumenten vaak maar eens per week voor banketproducten en zijn het geplande aankopen. Er wordt niet heel enthousiast over het banketschap gedacht. De afdeling is prima en overzichtelijk, maar niet bijzonder en er wordt niet veel op de afdeling gelet. Dit komt doordat het schap er niet uitspringt. De indeling kan beter en er is veel keus in het assortiment, misschien wel teveel. Voor een consument is het belangrijk dat een schap overzichtelijk is, dat er hulp nabij is, maar dat er wel rustig zelf een keuze gemaakt kan worden met een duidelijke scheiding tussen brood- en banketproducten en een ambachtelijke uitstraling. Dit is in het banketschap niet altijd het geval en is van nadelige invloed op de productattentie.

In het schap liggen bijna alleen private label producten, hierdoor is er weinig kennis over de achterliggende bedrijven. Toch is dit wel aan het veranderen. De wereld wordt transparanter en er komt steeds meer kennis onder ander via social media waarbij ook banketbedrijven meegenomen worden. Hier kan gebruik van gemaakt worden door de kennis en bedrijfsinformatie op een positieve manier naar buiten te brengen. Hierdoor zullen de producten en het schap meer onder de aandacht gebracht worden wat uiteindelijk meer productattentie kan opleveren.

Om meer aandacht voor de producten te krijgen is het in de ogen van de consument belangrijk dat de lay out, plek, het assortiment en het personeel goed afgestemd zijn. Ook proeverijen, acties en geur in de winkels dragen bij aan meer productattentie. Voor bedrijven en supermarkten is het belangrijk om te luisteren naar de consument. Er is voor de toekomst in de ogen van zowel bedrijven als supermarkten ruimte voor kwalitatief goede producten in het banketschap. Hierbij wordt ook gekeken naar clean label producten (natuurlijke en duurzame ingrediënten).

Voor consumenten is dit ook van belang, er wordt meer bewust gekeken naar producten en de toekomst waarbij gezondheid een belangrijk onderdeel is geworden.

Er komt meer openheid en de wereld wordt transparanter door de groei van social media. Maar deze openheid kan ook gebruikt worden om risico's te durven nemen, uitgesprokener te worden en wat meer naar de consument te luisteren.

In de toekomst zal de retail een eigen identiteit aan moeten nemen. Dit geven zowel bedrijven als supermarkten aan. Daarnaast zal de presentatie in sommige ketens aangepast moeten worden waardoor het schap er meer uit gaat springen. Hierdoor zullen ondernemers ook meer achter het schap komen te staan wat de attentie ten goede komt.

Het is van belang dat niet de doorsnee producten beter worden gebracht, maar dat het assortiment super wordt met een super verpakking en een stralende presentatie.

Hierdoor ontstaat er een assortiment wat eruit springt, kwalitatief goede producten bevat en zorgt dat een consument zal stil blijven staan om een impuls aankoop te doen.

Het assortiment moet op de consumentenwens afgestemd zijn, er moeten kwalitatief goede producten in liggen en eruit springen met een duidelijke toegevoegde waarde. De verpakking moet opvallen in het schap en de presentatie moet volgens een duidelijke strategie ingedeeld zijn (een vast schappenplan) zodat winkelen voor een consument makkelijk en plezierig is.

Naar aanleiding van bovenstaande punten kan geconcludeerd worden dat industriële bakkerijen ervoor moeten zorgen dat er meer consumenten- en marktonderzoek bekend is, hiermee kan een betere afstemming op de consumentenwens gemaakt worden en zal er meer vooraf (ofwel eerder) gereageerd kunnen worden als er veranderingen optreden. Voor het schap is de private label constructie een goede tactiek, hiermee wordt ambachtelijkheid uitgestraald. Toch kan het assortiment beter, er wordt nu vooral een standaard assortiment aangeboden. Een consument wil zich ook kunnen onderscheiden, er is ruimte voor vernieuwing en daarbij moet ook gekeken worden naar duurzaamheid, natuurlijkheid van de ingrediënten en het groeiende gezondheidsaspect. Daarnaast zijn acties, proeverijen en geurverspreiding belangrijke aspecten voor schapattentie volgens de consumenten.

Naast de bakkerijen is het van belang dat supermarkten de schapindeling volgens een plan maken. De tafel indeling is een goede keuze, het is makkelijk toegankelijk, maar wordt ook snel rommelig. Hier moeten ondernemers op letten. Ook zullen er meer acties gebruikt moeten worden welke ook op de winkelvloer doorvertaald moeten worden. Voor de bakkerijen is het van belang dat ondernemers achter het assortiment en het schap gaan staan om de doorvertaling te maken. Een combinatie van push en pull strategieën is hierbij van belang evenals zowel markt- als productgericht opereren. Hierin speelt ook de communicatie met de supermarktketens een grote rol, samen moet er gestreden worden voor een optimaal schap met een assortiment waarvoor een consument duidelijk kiest voor de desbetreffende winkel. Hierbij moet niet alleen prijs een rol spelen.

Executive summary

Every consumer is to a certain extent – most likely on a daily basis – involved in the food market. Within the food market, the supermarket is considered to be an important shackle of the food market chain. The majority of consumers visit a supermarket at least once a week. These consumers prefer to shop for their groceries in a single session. Hence, it is important that stores properly embody consumer's product demands. Also, the store should be decently mapped in order to improve the customer's shopping experience.

A supermarket consists of different departments. An important part of the supermarket is the bread & pastry department. Almost every consumer visits this department, for instance for a loaf of bread or a delicious treat from the pastry department. A rapid product circulation and daily fresh products characterize this department.

It is possible to distinguish three different sections in the pastry department: bake off (freshly baked products in the shop), grocery (in Dutch shortly called KW, long-life products mostly from major multinationals) and delivered products. This lastly mentioned group contains products, which are in between the other two groups. These products have a longer expiration date in comparison with bake off products, furthermore, they are being processed in industrial bakeries. However, these products are typically fresh and traditional. Mostly, products like these are placed in the bread section and are not allotted with much shelf space. Many companies are active in this business, and this business is being competed by bake off and KW competitors. These products and its shelf have to stand out in the store in order to get attention and sell products.

To get more attention on the delivered pastry section and these products, a main question is formulated. This question is formed from the industrial bakeries' perspective. The question is as follows: **"How can industrial bakeries bring more attention to products in the delivered pastry section of Dutch supermarkets?"**

From this main question, the following sub-questions were derived:

- What does the pastry and retail market in the Netherlands look like?
- How can we characterize the consumers' buying behaviour in the retail market now, and what is expected in the future?
- What is the rationale of the shelves as they are being used today, how are they formed and divided?
- What is the influence of management, marketing and communication on product sales and attention?
- How can industrial bakeries penetrate to consumers and extend the awareness for the delivered pastry section?

With a theoretical framework and practical research, a light is being shed on the question what companies can do in order to improve their products' attention. A survey has been sent to 76 consumers. However, since the snowball sampling technique was used, a total number of 105 questionnaires were returned. Besides the survey, six qualitative interviews were conducted: three interviews were held with owners of supermarkets and three interviews were conducted with managers from industrial bakeries. Firstly, these results were compared with theoretical research in order to see to what extent it matches with the theoretical framework. Secondly, these interviews were analysed to disclose possible market opportunities and threats. Lastly, a view on the pastry market's future will be outlined, in order to see how chances can be used to improve product branding.

The Dutch retail market consists of several supermarket chains. The largest of all is Albert Heijn, second in place comes Jumbo Group (which entails both C1000 and Jumbo stores) and thirdly, the combination of Plus, Spar and Attent shops. These chains have the most stores in the Netherlands and the largest proportion of market share. Every organisation has its own strengths, weaknesses and strategies but together they fulfil an important position in the retail market.

In the last years, the product range and the number of visits to a supermarket have increased, but the consumers' spend have not increased. The average number of products in their shopping cart has decreased. Consumers are visiting the supermarket twice a week on an average basis, adding up to a total of 88% of all their groceries. Over 50% of the consumers spend more than 85% of food products in a supermarket. Despite this high level of spending, consumers purchase in lesser quantities. Price, but also assortment, customer experience and distance between the residence and store are important items in the customer decision journey. This is a conclusion from literature, but also from the consumer survey.

With the decrease in spending, there comes more pressure on the retail market. Moreover, this leads to a higher competition of industrial bakeries. Supermarkets fear to be too distinctive and lose customers over this. The general trend we see among supermarkets is copying behaviour, in order to keep market share.

Supermarkets have the most power in the pastry market. They determine at the shelf and assortment, but this decision is based on advice and research from the companies. The communication between supermarkets and companies is always via the main office of the supermarket organisation, not in the stores. Companies push their products through the market; there is little use of pull marketing. In theory, a combination of both push and pull strategies is considered to be the best solution. However, in the pastry market this is not the case. There is not much demand from customers for special products or changes in the assortment or layout.

Supermarkets are not willing to take a lot of risk to present the assortment or shelf different. Most of the time the entrepreneurs are not behind the shelves and the products. If there is a standard shelf lay out and products, which are standard, there is not more attention for it. Everyday the shelf is filled the same way and that's it. Even by promotions the products are still standing on the same shelf position. The actions are not translated to the floor of the store, which will not help to improve product attention and awareness.

In the last few years, consumers became less loyal to stores and supermarkets. They tend to switch to other stores more often and more easily. Supermarkets are trying to keep consumers by offering low prices and promotions. In the long run, this is not the correct solution. There should be more conviction behind the shelf and products, a low price on itself will not convince consumers to buy from this store and products. Also it is not possible to buy attention nowadays, it is important to tell a good story and add a real value to the products. The products need a "spontaneous" success to stay in the market. These insights were gained from the interviews, but is also clearly visible in theorem.

Companies, the industrial bakeries, are well represented in the pastry market. A number of important companies are Bake Five (with the Amarant Bakkersholding group), Koekjesbakkerij Veldt and Wouter de Graaf. Beside these major companies some small companies are active. The market is saturated with many substitute products, which contribute to the high level of competition. Each company has its own speciality, but together they aim for the higher goals in the market. Higher goals are for example a shelf with assortment, which match the consumer demands, a clean label line and covering the top of the market with those few companies.

However, a lot of opportunities and threats are distinguishable in the market. The biggest threat for the future is the extreme high prices for raw materials. This will pressure the margins and prices within the entire chain. Of course, on the other hand, opportunities also emerge, particularly in the area of good quality products. Consumers ask for products, which are good, with a more than standard quality.

All companies in the pastry market tend to be innovative. This is an important drive to stay on top. Especially product innovation is aimed a lot, but also social innovation is important to have distinctive features in the market. It is important to stay close to the customers, listen to them and an assortment that appeals to the consumers' wishes. This can be achieved by using market and consumer surveys to better understand the market and its customers. In practice, however, not a lot of companies make use of market and consumer survey data; mostly only the trends are followed. Here lies an opportunity for the future of companies and supermarkets: applying more research. With this data, it is possible to respond to trends in the beginning, instead of afterwards.

The supermarkets map the shelf itself; the companies can only give them advice with options and opinions. Companies do not always have a lot of influence, but they are satisfied about the shelf location. Most of the time the products are centred at the bakery department and close to the ovens.

Bakery products are mostly presented on tables. The products are close to the ovens, in a striking place but tend to be a little bit messy also. This can lead to a negative the shopping experience. Therefore, it is important that shelves are not too stacked. This is the not only the companies' opinion, but is also reflected by the theory: there should not be too much overlap, and a logical layout is advised. These tables provide to see and get the products easily and it presents the shelf for inviting to buy the products. In between a table and a shelf, a clear path that leads to a logical route should be present. The impression of the store should be as positive as possible to get loyal customers.

Almost all products are offered private label. Companies and supermarkets stand behind this choice. It takes time and money to build a brand. With the private label construction, there is an extra piece of craftsmanship. This is the opinion of the companies, but consumers also tend to see the products according to traditional methods. For bakery products it is important to emphasize this craft feeling, since consumers are willing to buy these products.

Private label products are mostly not impulsive purchases, people who tend to buy these products are often less loyal to stores. However, it is forecasted that the number of private label products in a store will grow in the coming years. In the Netherlands in 2012 the market share of private label products were already 29% and for example Albert Heijn get 50% of his turnover out of private label products. For now, it is being advised to keep this construction in the pastry market. An important thing to change however is the amount of promotion. Currently, the products are not much seen with promotion and are mostly scheduled products. The products could be impulsive and with promotions it is possible to get the attention of consumers. Perhaps a combination deal is an option: a pastry product combined with coffee or loaf of bread together for a low price. This is an idea of the companies and can be an option for the future.

Consumers are the most important group; they buy the products and take care of the turnover for supermarkets and companies. The demographics of the Dutch population have changed over the last years and will change within the next years. There will be older people (aging of the population is taking its resort) and smaller families. Nevertheless nowadays women are still the biggest group under the customers (around the 70% of the customers is a women). They visit the supermarket several times a week. This is also evident from survey data.

A consumer is not only looking for the lowest price, but also range, experience and distance are important in choosing a store. It is important that a store has all the shelves complete and stocked to meet consumer demands. Also, the layout and appearance are important, since almost all consumers pick up their groceries in a supermarket.

Besides the change in the composition of Dutch population, consumer demands are also changing. Consumers are looking more and more for healthy products and ingredients, they have more knowledge about the products, but also the price is still important. Consumers today tend to choose to a higher extent for healthy products, convenience and savor. Pastry products are almost always bought from the supermarket. This is due to the convenience, quality and price-quality ratio. However, consumers often buy pastry product only once a week. They are not very enthusiastic about the shelf and products. While the department is well organized, it does not stand out because the lack of attention towards it. The shelf is not prominently visible in the store. The lay out can be improved and there is a lot of choice in products, maybe too much choice for consumers. For consumers it is important that there is clear view, a helping hand when need is close and that there is a clear separation between the bread and pastry shelves and products. In the pastry shelf this is not always the way, this is negative for the product attention.

The shelf almost exclusively comprises of private label products, which means there is little knowledge of the underlying companies but this is changing. The world will be more transparent; there is a growing in understanding the food products and companies. Social media is a tool, which is more and more used.

It is possible to use this trend to spoil the knowledge and company information in a positive way. The products and shelf will get more attention, which is good for the product attention.

To get more attention to these products, layout, placement, assortment and staff are viable. Also product demonstrations, promotions and the usage of fragrance in stores contribute to more product attention. For companies and supermarkets it is important to listen to the consumers.

In the eyes of companies and supermarkets, there is room for good quality products in the pastry department. Clean label products (with natural and sustainable ingredients) are getting more important because of more demand from customers. For consumers this is important because they want to know what the ingredients of are. In the future health becomes an important issue.

There is more openness and the world becomes more transparent by the growth of for example social media. But this transparency can also be used to take more risks, to become more pronounced and listen to a better extent to consumers.

In the future, retail should develop its own identity. This is important in the eyes of companies and supermarkets. Also, the presentation of the pastry department in some supermarket chains must be changing, the products must stand out. As a result the entrepreneurs, hopefully, will be more interested in the shelf in terms of attention and its products.

It is important that not the average products are being better established, but that the assortment will be excellent, with an excellent package and an excellent presentation. The assortment must be tailored to the wishes of consumers and stand out with a clear added value. The package should stand out on the shelf and the presentation must be classified according to a clear strategy and plan to make shopping easy and pleasant.

Concluding, industrial bakeries (the companies) should be aware that there is more consumers and market research needed. If there is enough research it is possible to match the products with consumer demands and act more forwards instead of backward. For the shelf, the private label construction is a good tactic, the craftsmanship is emitted. But the assortment can be better; nowadays there is a standard range of products. A consumer wants to be able to distinguish with good quality products (not the standard ones), there is room for innovation and important points in this are sustainability, organic ingredients and the growing health debate. Also promotions, product demonstrations and the fragrance of fresh products are important aspects for more shelf and product attention.

Beside the bakeries, it is important that supermarket the shelf lay out will match to a plan. The table format is a good idea: it is easily accessible, but a lot of times too messy. Entrepreneurs should pay more attention to this. Also, promotions should be more prominently advertised in the store. For the companies it is important that the entrepreneurs focus to a higher degree on the shelf and assortment range in order to get more attention. If they are pleased with it, they will pay attention for a clear presentation and extra promotions.

Combinations of push and pull strategies are important as well, also operate market and product oriented. Communication plays a major role in the chain, together there should be worked towards an optimal shelf with an assortment, which the consumers will chose the store. Not only price should play a role in this choice.

1 Inleiding

Iedereen moet eten en drinken om te overleven. De voedingsmiddelensector is in Nederland dan ook een belangrijke sector voor het bedrijfsleven. Het grootste afzetkanaal voor voedingsmiddelen is de supermarkt. Een supermarkt bestaat uit verschillende afdelingen, grof geschetst genaamd: AGF (ofwel groente en fruit), brood & banket, vlees & vleeswaren en KW (ofwel kruidenierswaren) (C1000, 2013; Plus, 2013). Als er gekeken wordt naar de afdeling brood & banket liggen er producten voor verschillende eetmomenten. Dit kan een heel brood zijn voor thuis of juist een snack als tussendoortje. De afdeling past zich aan gedurende de dag, maar is ook afhankelijk van de dag in de week. De producten worden afgestemd op wat de consument op dat moment wil. Omdat het een populaire, beweegbare en herkende deelmarkt is, is er voor gekozen dit als beginonderwerp van het onderzoek neer te zetten.

Binnen de afdeling brood & banket kan onderscheid gemaakt worden in de brood- en banketafdeling. Beide afdelingen hebben zo hun eigen producten en manieren van verkoop.

Op de broodsectie draait het voornamelijk om vers brood. Dit wordt afgebakken in fabrieken (het **aangeleverd broodschap**) of pas op de afdeling van de supermarkt zelf, de zogenoemde halffabrikaat broden (het **verse broodschap**). Het wordt gesneden of ongesneden verkocht, maar altijd in een bepaalde vaste hoeveelheid (halfjes, hele broden of zakken met bolletjes).

De banketsectie draait vooral om de lekkere producten voor tussendoor (zoete snacks) of als lunch- en / of avondsnaak (hartige producten). Ook deze kunnen volledig afgebakken en verpakt zijn in fabrieken of als halffabrikaat (in dit geval vooral diepvries) worden aangeleverd en afgebakken worden in de supermarkt. Indien ze volledig klaar aangeleverd worden, geldt er een vaste verpakking hoeveelheid. Bij het zelf afbakken in de winkel kan er zelf invloed uitgeoefend worden op de hoeveelheid producten per verpakking. Ook hier gelden subcategorieën. Voor banket gaat het om: **bake off banket**, **aangeleverd banket** of **KW (kruidenierswaren) banket**.

- **Bake off banket** draait om producten die zelf afgebakken worden vanuit de diepvries in de supermarkt en vers dezelfde dag verkocht worden (C1000, 2013; Plus, 2013; Timmer, 2003-2012).



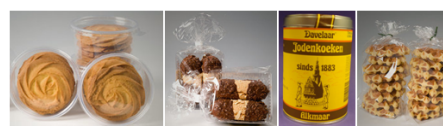
Figuur 1 - Voorbeeldproducten bake off banket

- Het **KW banket** wordt industrieel gemaakt / verpakt en met een lange houdbaarheidsdatum verkocht. Het is vooral bekend door de grote multinationals zoals Verkade en ligt vaak verderop in de winkel in een apart pad (C1000, 2013; Plus, 2013; Timmer, 2003-2012).



Figuur 2 - Voorbeeldproducten KW banket

- Een tussencategorie in de banketsectie is het **aangeleverd banket**. Dit wordt gebakken en verpakt op industriële bakkerijen, maar heeft slechts een korte houdbaarheidsdatum. Dit zijn producten die verser zijn dan in het KW schap, maar langer houdbaar dan de bake off producten (C1000, 2013; Plus, 2013; Timmer, 2003-2012).



Figuur 3 - Voorbeeldproducten aangeleverd banket

Voorbeeld producten van de verschillende afdelingen staan weergegeven in Figuur 1, Figuur 2 en Figuur 3.

In de broodschappen zijn de producten over het algemeen duidelijk en overzichtelijk in het schap ingedeeld. Een consument kan de producten die nodig zijn makkelijk vinden; de verse tegenover de fabrieksbroden (het aangeleverde schap). In het banketgedeelte gelden echter drie categorieën. Het bake off en KW banketgedeelte vallen duidelijk op in een winkel, er wordt óf afgestaan op de geur en de ovens in de bakkerij óf er is een heel winkelpad aan besteed met schappen vol langhoudbare koekjes en opvallende multinationals. De producten van de categorie aangeleverd banket daarentegen, verdwijnen tussen de broodproducten (het aangeleverd broodschap). Het is afhankelijk van hoe goed of gericht een consument zoekt of deze producten gevonden en gekocht worden, aangezien deze er niet duidelijk uitspringen. De aandachtsverdeling voor deze categorie is over het algemeen minder. Vandaar dat er gekozen is om deze deelmarkt, het aangeleverd banket, centraal te stellen, hoe er gezorgd kan worden voor meer aandacht in dit schap.

Voordat een product verkocht en geconsumeerd wordt zijn er verschillende partijen bij betrokken en is de consumentenmening van groot belang. Uiteindelijk dient de consument de producten te kopen en tevreden te zijn, zodat er een herhaalaankoop plaatsvindt. Voor het zover is zal eerst een inkooporganisatie van een supermarkt overeen moeten komen met productiebedrijven (de industriële bakkerijen) over de levering van de producten aan de verschillende supermarkten. De productiebedrijven, industriële bakkerijen, willen hun producten verkopen, maar tegelijk ook een hoog marktaandeel bereiken en behouden. Ze zullen moeten inspelen op de consumentenwens, maar ook de eisen van de hoofdkantoren van supermarkten mee moeten nemen in de productontwikkeling en marketingstrategieën (Bakkerswereld, 2006; Graaf & Jong, 2004; Nierop, 2006). Er zal vermoedelijk sprake moeten zijn van zowel push als pull marketing in de markt, alleen dan kan er overleefd en doorgegroeid worden door zowel supermarktketens als industriële bakkerijen (Bakkerswereld, 2006; Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a; Nierop, 2006).

Het aangeleverde banketschap valt minder op ten opzichte van de rest van de brood & banketafdeling. Dit is nadelig voor een consument, want de producten vallen niet op, maar vooral voor de productiebedrijven erachter. Vandaar dat er in dit onderzoek gericht zal worden gezocht naar een oplossing hoe de industriële bakkerijen hun producten van het aangeleverd banketschap meer onder de aandacht kunnen brengen van consumenten, maar ook van de inkooporganisaties en supermarkten.

2 Het banketschap en onderzoek

Iedere consument heeft dagelijks te maken met de voedingsmiddelenmarkt. Een belangrijk onderdeel hierin zijn supermarkten. Bijna alle consumenten doen hier minimaal een keer per week hun boodschappen. Supermarkten zijn dan ook een belangrijk onderdeel van ons leven, vandaar dat hier dieper op ingegaan wordt (Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a; Osinga, 2010).

Een supermarkt heeft verschillende afdelingen. Zo bestaat de sectie vers uit de afdelingen groenten & fruit, vlees & vleeswaren en banket & brood. Er is gekozen voor de afdeling banket & brood, een afdeling waarbij de productomloop snel is, de mensen de producten dagelijks consumeren (brood), maar ook wel eens een lekker tussendoortje proberen (banket). Vooral deze laatste groep, de banketmarkt, is een groep die gebukt gaat onder het groeiende gezondheidsaspect, maar aan de andere kant ook weer lonkt vanwege de verwennerij van de producten. Vandaar dat deze markt centraal staat (Bondt & Deneux, 2005; Foodservice, 2013; Graaf & Jong, 2004).

De banketmarkt bestaat uit drie afdelingen: bake off banket, aangeleverd banket en het KW schap (voor meer informatie zie de Inleiding). Het KW schap bestaat uit een ruime range producten van voornamelijk grote multinationals. Het schap bestaat vaak uit een hele rij schappen in een winkelpad, wat herkenbaar en opvallend is voor de consument. Het bake off banketschap heeft daarentegen veel minder ruimte in een supermarkt, maar valt op door de versheid, de geur en het staat vaak dicht bij de bakkerijovens. De producten worden vlak voor de bakkerij ovens verkocht, hier komen de consumenten af op de geur en het verse assortiment.

Naast deze twee sprekende afdelingen (het KW schap en het bake off banketschap) bestaat er ook nog het aangeleverde banketschap. Dit schap valt er eigenlijk tussenin. De producten worden gebakken en verpakt in industriële bakkerijen, maar verkocht op de bakkerijafdeling van de supermarkt. Het zijn producten die versheid en ambachtelijkheid uitstralen, maar wel een langere houdbaarheid hebben dan de verse bake off producten. De producten worden vaak tussen het aangeleverd broodschap geplaatst wat niet veel opvallendheid met zich meebrengt. Naast de mindere opvallendheid is er ook vaak weinig ruimte beschikbaar, er wordt geprobeerd wel wat voorraad in het schap aan te leggen, maar de omloopsnelheid is langzamer dan in het bake off schap.

In de afdeling banket werken verschillende bedrijven. Een aantal voorbeeld producten staan weergegeven in de Inleiding. De bedrijven die in de banketsector opereren zijn onder andere:

- **Bake off banket:** Bake Five, Bakkersland, Wouter de Graaf, Croustifrance, Royal Smilde en 't Stoepje;
- **Aangeleverd banket:** Bake Five, Bakkersland, Wouter de Graaf, van Strien en Koekjesbakkerij Veldt;
- **KW banket:** Koninklijke Verkade, Kraft Foods, Koninklijke Peijnenburg, Hellema, Bolletje, Lotus en Milka.

Binnen de afdeling van het aangeleverde banketschap werken verschillende bedrijven, maar deze bedrijven produceren soms ook producten voor de bake off afdeling en visa versa. Dit maakt het voor de concurrentie soms moeilijker om het schap binnen te komen. Daarnaast is er weinig schapruimte in deze sector. Het schap is klein, het aanbod groot en de concurrentie drukt. Dit bemoeilijkt het uitspringen van producten en bedrijven (Beskers, 2005; Nierop, 2006; Verhoog, 2008; Vos, 2010).

Niet alleen concurrentie is van belang om als bedrijf naar te kijken. Het is belangrijk om mee te veranderen met de consument, maar het is nog interessanter om juist de leider te zijn op het gebied van veranderingen en trends. Hierbij speelt communicatie een belangrijke rol. Naast een leidende rol is het ook belangrijk om sterk te staan als bedrijf in de markt. Er kan gekozen worden om dit te creëren bijvoorbeeld door middel van cooperation of strategic alliances. Hiermee kan de marktpositie sterker komen te staan wat een positieve invloed op het bedrijf en de verkoop van producten kan hebben (Beskers, 2005; Graaf & Jong, 2004).

2.1 Onderzoeksvragen

De supermarkten zijn een belangrijke schakel in het dagelijks leven. Toch staat de sector erg onder druk door de crisis en de onderlinge concurrentie. Er zal in dit onderzoek daarom gefocust worden op supermarkten, omdat consumenten hier dagelijks mee in aanraking komen en hier de meeste producten vandaan halen. Daarnaast is er gekozen voor de banketafdeling vanwege het groeiende gezondheidsaspect en tegelijk de druk vanuit de supermarkten op de marges en lagere prijzen. Het aangeleverd banketschap staat hierin centraal, omdat deze producten de minste aandacht krijgen en minder opvallen dan de rest van de brood & banketafdeling. Het is de afdeling die het meest verdrukt wordt, weinig schapruimte heeft en er is veel last van concurrentie. Het is belangrijk voor de industriële bakkerijen (vanaf hier ook wel bedrijven genoemd), maar ook voor de supermarkt dat dit verandert. Er kan meer winst behaald worden uit dit schap, zeker in tijden van crisis, mits de consument de producten kan vinden en wil hebben. Het is dan ook van belang dat de producten meer attentie gaan krijgen en goed afgestemd zijn op de consumentenwens. Als algemene hoofdvraag voor dit onderzoek is daarom gekozen voor een vraag vanuit de industriële bakkerijen:

“Hoe kunnen industriële bakkerijen zorgen voor meer productattentie in het aangeleverde banketschap van de Nederlandse supermarkten?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld:

- Hoe zit de Nederlandse banketmarkt in elkaar?
- Hoe is het koopgedrag van consumenten nu en wat wordt er verwacht in de toekomst?
- Waarom is het schap zoals het is; hoe wordt het schap gevormd en ingedeeld?
- Wat is de invloed van management, marketing en communicatie op de verkoop van producten?
- Wat kunnen industriële bakkerijen doen voor aandacht, een optimaal assortiment en een merknaam die goed verkoopt?

Er is gekozen voor deze deelvragen, omdat hiermee duidelijk wordt hoe de banketmarkt in Nederland in elkaar zit, hoe de consumentenverdeling is per keten en met welke gedachte de consument winkelt. Daarnaast wordt er ook gekeken naar hoe een schap gevormd wordt, waar rekening mee gehouden dient te worden en waar de punten van aandacht liggen. Tezamen zullen deze deelvragen ervoor zorgen dat er een duidelijk beeld ontstaat waaruit samen met het praktijkonderzoek een advies (conclusie) uitgebracht kan worden over hoe bedrijven de productattentie kunnen verbeteren.

Allereerst is de banketmarkt van belang in Nederland. Er zal gekeken moeten worden naar de verschillende supermarktorganisaties en de daarbij horende inkooporganisaties om te zien hoe de retail markt in elkaar steekt en wat de aspecten zijn van deze markt op het gebied van grootte en groei door de jaren heen.

Daarnaast spelen de bedrijven een belangrijke rol, zij doen zaken met de inkooporganisaties. Het is van belang om te kijken welke bedrijven hieronder vallen, wat voor producten ze leveren en wat de belangrijkste speerpunten zijn van de bedrijven. Hieruit kan ook een conclusie getrokken worden welke supermarkten en bedrijven benaderd zullen worden voor het praktijkonderzoek wat later aanbod komt. Dit staat allemaal weergegeven in hoofdstuk 3.

Naast supermarkten en bedrijven zijn de consumenten een belangrijke schakel. De trends die gelden en wat erin de toekomst verwacht wordt zijn van belang om als bedrijf op in te spelen wil er in de markt gegroeid kunnen worden. Ook de bevolkingssamenstelling heeft invloed op de verkoop van producten, meer ouderen of juist een groeiend jongeren aandeel kan een verschil in productsamenstelling en schapindeling opleveren (hogere of juist lagere posities). Daarnaast maken consumenten bepaalde keuzes, met een achterliggend denkbeeld waarop deze keuze gebaseerd is. Als deze gedachtegang duidelijk is kunnen bedrijven hierop inspelen met een assortiment en schapadvies dat afgestemd is om de consumentengedachtegang. Hiermee kan de productattentie verhoogd worden. Al deze punten staan uitgelegd in hoofdstuk 4.

Als de markt en de Nederlandse samenstelling qua consumenten bekend is kan er verder gekeken worden naar de schappen in de supermarkten. Een schap komt niet zomaar tot stand, er zal gekeken moeten worden wie hier beslissingen neemt en wat daar voor invloed op uitgeoefend kan worden. Ook waarom een schap zo ingedeeld wordt en welke invloed de plaats binnen het schap heeft op de verkoop is van belang. Vermoedelijk bestaan er voorkeursposities die meer opvallen bij de consumenten dan andere plekken. Dit staat in hoofdstuk 5 uitgelegd.

Om de productattentie te verhogen spelen een aantal aspecten een rol. De invloed van management, marketing en communicatie kan positief zijn mits het op een goede manier wordt ingezet. Het is ook de vraag hoe deze invloed een positief effect kan hebben op de verkoop van producten. Er zijn bijvoorbeeld verschillende manieren van samenwerking of juist concurrentie mogelijk, maar ook marketinginstrumenten en markuitbreiding zijn van belang om op de juiste manier op de juiste plek toe te passen. Deze staan in hoofdstuk 6 beschreven.

Als bekend is hoe de markt in elkaar zit, wat voor consumenten er in Nederland in de markt zijn en hoe het schap gevormd is kan er gekeken worden naar de aandacht die bedrijven geven. Er zal gekeken moeten worden naar wat het schap beïnvloed. Een bedrijf kan bijvoorbeeld op verschillende manieren uitbreiden (op de markt of juist meer productgericht), maar kan zich ook richten op de huidige producten en plekken. De productattentie kan beïnvloed worden door push en / of pull marketing, maar ook de verpakking of de invloed van een bekende bedrijfsnaam heeft wellicht invloed. Ook acties vanuit de bedrijven, maar wellicht ook vanuit de supermarkten zelf zullen invloed uitoefenen op de verkoop van producten. Al deze punten kunnen bijdragen om de producten meer aandacht te geven en staan weergegeven in hoofdstuk 7.

2.2 Theorie en praktijkonderzoek

Om de deelvragen te beantwoorden wordt gebruikt gemaakt van een theoretisch en praktisch onderzoek. Door een combinatie hiervan te gebruiken kan een vergelijking gemaakt worden waarmee een advies opgesteld wordt hoe de producten meer tot uiting kunnen komen. Allereerst zal het theoretisch onderzoek behandeld worden, om vanuit deze antwoorden te kijken hoe de praktijk in elkaar zit.

Het theoretisch onderzoek zal bestaan uit een literatuurstudie op het gebied van de retailmarkt, de banketmarkt in Nederland, de trends en de consumentenwens in de huidige tijd, marketing en reclame middelen. Door deze onderwerpen aan bod te laten komen, zal er een beeld geschetst worden van hoe de theorie de banketmarkt ziet, hoe de schappen tot stand komen en de invloeden hierop, maar ook hoe de consumentensamenstelling en -wens verandert de komende tijd.

Dit plaatje kan gebruikt worden om de interviews en enquêtes op te stellen zodat er gekeken kan worden of de theorie klopt en hoe er in de praktijk over gedacht wordt.

Het praktijkgedeelte zal bestaan uit een consumentenenquête die verstuurd zal worden om uit te zoeken waar consumenten boodschappen doen, hoe ze dit doen en wat ze vinden van het banketgedeelte in de supermarkt. Hierdoor komt er vanuit de praktijk een antwoord op de vraag wat een consument wil, maar ook hoe er gezocht, gekeken en gedacht wordt over winkels, schappen, bedrijven en producten.

Naast de consumenten is het ook belangrijk om te weten hoe de bedrijven en supermarkten erin staan. Hiervoor worden interviews gehouden met leidinggevendenden over de markt, de schapindeling, samenwerking en de invloed van marketing. Hier komt een beeld uit van hoe de verschillende partijen over de markt denken, wat ze eraan doen om dingen te veranderen of juist te behouden en wat de toekomst is vanuit de ogen van bedrijven of supermarkten. Samen met de theorie kan er dan een juiste conclusie getrokken worden.

Het onderzoek is voor alle partijen (consumenten, supermarkten en bedrijven) van belang. Als de producten meer opvallen zal een consument het schap vaker bezoeken en tot aankopen overgaan. Dit is voordelig voor een supermarkt en voor de achterliggende bedrijven. Tevens biedt het een consument de kans om alle boodschappen, inclusief wat lekkers, te halen in één winkel en goedkoper uit te zijn dan bij de banketbakker. Het onderzoek is geschreven vanuit de bedrijven, de leveranciers. Deze groep moet de producten namelijk produceren en op de markt brengen, dit is de begin schakel in de markt.

Het theoretische deel komt nu eerst aanbod, gevolgd door het praktijkgedeelte waarnaar er een vergelijking gemaakt is om de deelvragen te beantwoorden en een advies uit te brengen voor meer productaandacht in het aangeleverd banketschap.

Sector overzicht & theoretisch onderzoek

3 Hoe zit de Nederlandse banketmarkt in elkaar?

Om de Nederlandse banketmarkt te onderzoeken is het eerst van belang om te weten hoe de algemene retailmarkt in elkaar zit. Daarna kan er gekeken worden naar de banketmarkt specifiek. De opererende supermarkten en bedrijven die van belang zijn in de sector en de hierbij behorende aantrekkingskrachten en sterkten/zwakten zullen aanbod komen.

3.1 De retail markt op het gebied van voeding

Banket valt onder het begrip voedings- en genotmiddelen en daarbij de categorie: consumptiegoederen voor dagelijks gebruik (Kooiker, 2003). Om de goederen te verkopen wordt er gebruik gemaakt van het kanaal detail- & retailhandel. Onder de detailhandel vallen voornamelijk fysieke goederen, terwijl de retail de consumentendiensten voor haar rekening neemt (Erdman, 2008; Just, 2012). Deze laatste categorie is belangrijk voor dit onderzoek aangezien er gekeken wordt naar verkoop via het supermarktkanaal.

De retailsector is in de loop van de jaren veranderd. Vroeger was het vooral een doorgeefluik met de macht voornamelijk bij de fabrikanten, maar tegenwoordig hebben de retailers juist de meeste macht (Heijningen, 2010). Er heeft een groei plaatsgevonden waarbij er een scheve verhouding is ontstaan tussen de bestedingen van consumenten en het aantal winkelmeters. Het aantal meters groeit, er komen steeds meer producten bij, maar de bestedingen groeien in een langzamer tempo. Dit zorgt voor druk op de sector waardoor er een toenemende concurrentiestrijd ontstaat tussen ondernemers (Erdman, 2008; Heijningen, 2010).

Algemeen gezien wordt er ongeveer 235 miljard euro per jaar door consumenten besteed in Nederland. Hiervan ging in 2002 meer dan 10% naar de voedings- en genotmiddelen, ongeveer 31,5 miljard euro. Een groot gedeelte hiervan, ongeveer 80%, wordt uitgegeven in een supermarkt, aangezien de meeste consumenten hier hun boodschappen doen (Bondt & Deneux, 2005; Erdman, 2008; Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a; Just, 2012).

Als er gekeken wordt naar de afgelopen jaren dan waren de vooruitzichten op het gebied van marktgroei in de supermarktbranche niet positief. De groei is teruggelopen van 6,2% in 2008, 3,5% in 2009 naar 1,5% in 2010. Voor de komende jaren zal de totale markt niet veel groter worden (den Ouden, 2009). De bevolkingsgroei in Nederland stijgt ook niet veel, wel verschuift de samenstelling (Bakkerswereld, 2006). Voor de toekomst worden er minder geboorten verwacht aangezien gezinnen kleiner worden (CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). In Nederland verandert de bevolking daarom qua samenstelling en omvang op groepen. Er treedt veel vergrijzing op wat op den duur gaat zorgen voor veel sterfgevallen. Maar door de grotere groep ouderen van nu zal er nu eerst meer gericht moeten worden op functional foods producten. Dit zijn producten die makkelijk en eenvoudig te bereiden en te consumeren zijn (Bondt & Deneux, 2005; CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). Ook de samenstelling van huishoudens verandert. Er zijn minder grote gezinnen wat zorgt voor de vraag naar kleinere verpakkingen en daarnaast willen consumenten makkelijke en gezonde producten. Naast de samenstelling komen er ook steeds meer culturen in Nederland, wat voordelig werkt op de diversificatie van producten in het schap, maar wat ook nog meer keus oplevert in het schap (Bakkerswereld, 2006; Graaf & Jong, 2004).

Ondanks de afnemende marktgroei is wel het aantal winkelbezoeken licht gestegen. Consumenten gaan vaker boodschappen doen, maar wel in een mindere hoeveelheid. Er komt meer verdeeldheid, elke keer een beetje (den Ouden, 2009).

3.2 Supermarkten in Nederland

Vroeger waren er vooral veel eenmanszaken, later kwamen er steeds meer grotere ketens bij. Door de tijd heen hebben de grotere ketens de kleinere supermarkten langzaam overgenomen (Beskers, 2005; HBD, 2013). In de Nederlandse retail markt bestaan momenteel verschillende supermarktketens. Een overzicht van de top 15 met meeste winkels, staat weergegeven in Tabel 1. Een supermarkt is een winkel die minimaal een omzetaandeel van 50% in de voedings- en genotmiddelen klasse heeft (Bondt & Deneux, 2005).

Er zijn veel meer spelers op de markt dan onderstaande vijftien, maar dit zijn de grootste concerns. Zoals te zien is in onderstaande tabel is Albert Heijn de supermarktketen met de meeste winkels. Tevens heeft Albert Heijn het grootste marktaandeel. Door middel van een doelbewuste strategische aanpak zijn ze nog steeds marktleider als Ahold formule. Als tweede kwam altijd Superunie met maar liefst 13 organisaties onder zich en als derde Laurus met C1000 als grootste keten. Maar sinds 2012 heeft de Jumbo Groep Holding de C1000 keten over gekocht. Hierdoor komt de Jumbo groep in de top drie te staan qua aantal winkels, maar ook qua marktaandeel stijgt de Jumbo Group Holding flink naar boven toe. De overname is momenteel nog bezig, alle winkels worden langzaam omgebouwd van C1000 naar een Jumbo of soms een Albert Heijn filiaal (Beskers, 2005; CBL, 2013; Distrifood, 2013; SEO, 2013; Wikipedia, Supermarktljst, 2013d). In de supermarktbranche vinden in de huidige tijd dus nog steeds verschuivingen plaats door middel van overnames en verkopen (Wikipedia, Supermarktljst, 2013d).

Tabel 1 - Top 15 Nederlandse supermarktketens

	Naam	Aantal winkels	Marktaandeel (2012)	Organisatie	Inkoop combinatie
1	Albert Heijn	856	33.7	Ahold	Ahold
2	Spar/Plus/Attent	666	7.7	Sperwer	Superunie
3	Jumbo/C1000	615	21.6	Jumbo Group Holding	Bijeen
4	Aldi	463	7.6	Aldi	Aldi
5	Lidl	350	7.5	Lidl	Lidl Stiftung & Co
6	Coop	211	2.7	Coop supermarkten	Superunie
7	Em-Te	124	-	Sligro	Superunie
8	Troefmarkt	120	-	Van Tol	Van Tol
9	DekaMarkt	85	1.9	Detailresult	Superunie
10	Deen supermarkten	64	2.0	Deen	Superunie
11	Hoogvliet	62	2.1	Hoogvliet	Superunie
12	Poiesz supermarkten	63	1.0	Fam. Poiesz	Superunie
13	Jan Linders	56	1.0	Jan Linders	Superunie
14	Vomar Voordeelmarkt	55	1.6	Vomar	Superunie
15	Dirk van den Broek	50	-	Detailresult	Superunie

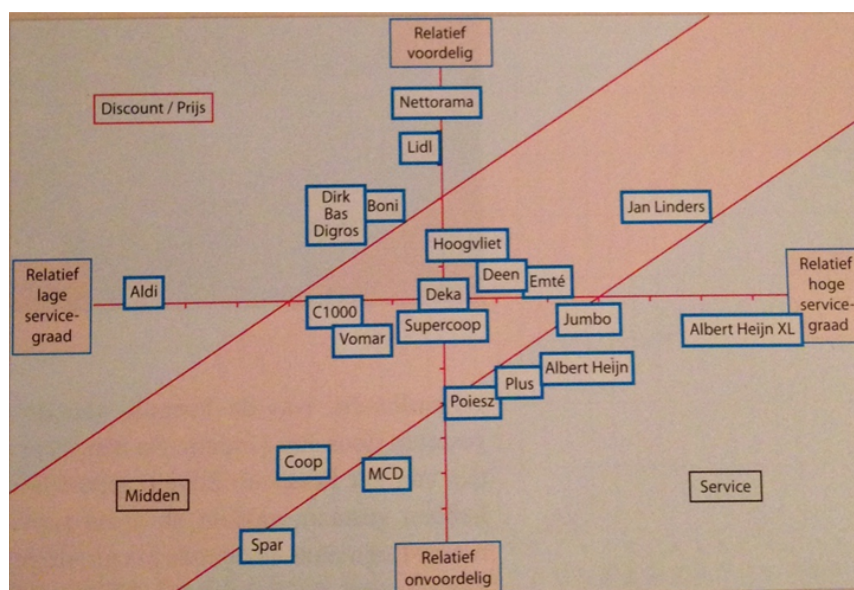
(CBL, 2013; Distrifood, 2013; Nielsen, 2013; Wikipedia, Supermarktljst, 2013d)

Een supermarkt koopt producten niet zelf in, hiervoor is een inkooporganisatie. Sommige organisaties hebben een eigen inkooporganisatie zoals Ahold bij Albert Heijn, maar een inkooporganisatie kan ook meerdere supermarktketens verantwoorden. Een voorbeeld hiervan is Superunie met 13 organisaties onder zich (Superunie, 2013).

Het aantal winkels en de organisaties erachter is van belang voor bedrijven om te weten hoeveel filialen er achter een keten schuilen, maar ook met welke inkooporganisaties ze te maken hebben, wie ze moeten benaderen en waar ze nog meer kunnen uitbreiden binnen dezelfde inkooporganisatie naar andere ketens.

Voor consumenten is het aantal filialen en organisaties minder van belang. Vandaar dat er ook een onderscheid gemaakt kan worden op service en voordeligheid van de ketens. Deze staat weergegeven in Figuur 4 (Bramer, Kerstrapport 2011, 2011; GFK, Kerstrapport 2013, 2013).

Veel supermarktketens scoren in het midden, redelijk voordelig en een gemiddelde service. Maar er zijn ook uitschieters zoals Albert Heijn op het gebied van een goede service en Aldi juist omgekeerd, deze is meer gericht op een lagere prijs (Bramer, Kerstrapport 2011, 2011; GFK, Kerstrapport 2013, 2013).



Figuur 4 - Positionering Nederlandse supermarkten

(GFK, Kerstrapport 2013, 2013)

De supermarktwereld is aan het veranderen. Met de overname van C1000 door Jumbo is er een andere verdeling naar grootte gekomen. Hiermee hebben ze er ook voor gezorgd dat ze driekwart van de Nederlandse consumenten bereiken. Er zal een geduchte concurrent voor Albert Heijn bijkomen (den Ouden, 2009; Trommelen, Financiële heksentoer geslaagd, 2013a). Het merk en de winkels onder de naam C1000 zijn voorlopig nog niet van de baan, dit is een tijdrovend proces. Er wordt momenteel een high-low spel gespeeld, er wordt zowel gekeken naar omzet, afzet als marge in de markt. Ook de leveranciers worden hierin betrokken, het is belangrijk volgens de supermarkten om samen te kijken naar het assortiment. Dit vergt van leveranciers wel de inspanning om breder te kijken dan alleen hun eigen producten, er moet gekeken worden naar de gehele categorie om zo een objectief advies te kunnen geven. Dit gebeurt nu nog te weinig, terwijl er juist meer winst te behalen is door de consumenten te verleiden op de winkelvloer (Moerman, 2013).

Daarnaast bestaan er ketens zoals Aldi en Lidl, die op het gebied van service wellicht niet hoog scoren tot nu toe, maar die wel voordelig zijn, wat in tijden van crisis nog wel eens positief kan uitpakken. Ook is Lidl momenteel druk bezig om het vers aspect meer te benaderen en te verbeteren. Dit kan ervoor zorgen dat de gewonnen klanten op de keuze van voordeligheid, straks blijven hangen, zodat het geduchte concurrenten worden voor de overige ketens (den Ouden, 2009).

Om het bankerschap goed te onderzoeken is het niet mogelijk om alle supermarktketens te bekijken. Er is een gerichte keuze gemaakt voor: Albert Heijn, Jumbo en Plus. Deze ketens zijn gekozen, omdat:

- Er zo verschillende inkooporganisaties ingesloten zijn (Ahold, Bijen en Superunie).
- Er gekeken wordt naar de grootste qua winkelformules (er is gekozen voor Plus, vanwege de vaak kleinere filialen van de Attent/Spar keten en de locatie).
- Er op het gebied van service gescoord wordt op gemiddeld tot hoog en wisselend op voordeligheid.

3.3 De banketmarkt

In een supermarkt liggen honderden producten van verschillende bedrijven. Een groot deel van deze bedrijven valt onder het MKB (ofwel midden- en kleinbedrijf). Dit zijn bedrijven die een jaaromzet van minder dan 50 miljoen euro hebben en maximaal 250 werknemers (Wikipedia, MKB, 2012b).

In de zoetwaren en bakindustrie (hieronder valt de banketmarkt) bevinden zich veel van dit soort bedrijven. Het is een ambachtelijke sector, waarbij veel innovatie toegepast wordt, maar voornamelijk op bestaande producten zoals nieuwe verpakkingen of smaken. Er is vaak een klein budget wat radicale innovatie in de weg staat. Daarnaast worden de producten vaak zonder bedrijfsmerk geleverd aan de consument, want de prijs en kwaliteit is meer van belang dan het imago. Een goede persoonlijke relatie kenmerkt vaak deze bedrijven in het beeld van de inkooporganisaties (Graaf & Jong, 2004).

Naast het MKB zijn in de sector een aantal grootschalige bedrijven actief, maar dit is slechts 5% van de ondernemingen. Deze zijn wel verantwoordelijk voor 78% van de afzet en 57% van de werkgelegenheid in de sector. Dit geeft druk op het MKB, maar ook de supermarkt geeft druk. Deze hebben de laatste jaren steeds meer inkoopmacht gekregen doordat het aanbod van producten is gestegen, er is veel meer keus ontstaan dan op de winkelmeters aangeboden kan worden waardoor er keuzes gemaakt moeten worden en waarbij er ook snel een alternatief gevonden is als iets niet bevalt (Bondt & Deneux, 2005; Graaf & Jong, 2004).

De markt waarin de bedrijven opereren heeft een monopolistische concurrentie, er bestaan veel concurrenten en er zijn veel substituten aanwezig voor de verschillende producten. Er is veel keus in banketproducten en afnemers. Door de vele producten en concurrenten in de markt hebben de supermarkten, maar ook de consumenten een toenemende macht. Er is veel keus en als het niet bevalt kan er makkelijk een alternatief gekocht worden (Berkhout, 2013; Verhage, 2005).

3.4 Bedrijven in de banketmarkt

In de banketmarkt opereren vooral MKB bedrijven. Hieronder staat een opsomming van de belangrijkste spelers in de banketmarkt met de informatie per bedrijf weergegeven. Allereerst de twee grote organisaties in het brood & bankerschap: Bake Five en Bakkersland, waarna een aantal andere belangrijke spelers aanbod komen.

- Bake Five

Bake Five is een organisatie die bestaat uit 12 zelfstandige Nederlandse bakkerijen met brood- en banketproducten. Het is het servicekantoor van een aantal groepen bakkerijen. Er wordt geleverd aan de retail, de supermarkten. Voor het aangeleverd banket spelen een aantal bedrijven een rol.

- Eentje hiervan is de Paauw. Dit bedrijf heeft producten in het broodschap, maar ook aangeleverd banket en bake off banket. Het is een bedrijf met een van de modernste bakkerijen. De Paauw streeft naar het hoogst haalbare. De kernwaarden van het bedrijf zijn baanbrekend en slagvaardig ondernemen, investeren in samenwerking en kwaliteit staat als basis van het ondernemerschap (BakeFive, 2013; Paauw, 2012).
- Een ander bedrijf in deze organisatie is de groep van Amarant Bakkersholding. Hierin zitten onder andere Bakkerij Pater, Bakkerij Bouwman en Noord Holland banket. De visie van dit bedrijf is om “voortdurend op zoek te gaan naar grensverleggende kwaliteiten en vernieuwingen” waarbij vakmanschap nog hoog in het vaandel staat. Amarant levert koeken onder het merk Davelaar (de welbekende bussen jodenkoeken) en is eigenaar van Noord Holland Banket (BakeFive, 2013; AmarantBakkersholding, 2013).

- Bakkersland

Bakkersland is een organisatie die sinds 1999 bestaat door het samenvoegen van een aantal familiebedrijven. In 2005 is Quality Bakers overgenomen waardoor er een nog breder assortiment van bakkerijproducten aangeboden kon worden.

De missie van Bakkersland is: “Het verzorgen van bakkersproducten, iedere dag weer” met een visie om: “in 2015 de Europa’s meest gewaardeerde bakkerij te zijn”.

Momenteel telt Bakkersland 18 bakkerijen met ongeveer 2400 medewerkers en een jaaromzet van ongeveer 450 miljoen euro. Het assortiment bestaat uit zowel vers, diepvries als thuis afbak. Onder het label vers wordt zowel brood, gebak als banket (bake off en aangeleverd banket) verkocht (Bakkersland, 2012).

- Croustifrance

Een bedrijf wat diepvriesproducten levert om vers af te bakken in de supermarkt is Croustifrance. Het assortiment bestaat uit brood, pistolets, maar ook koffiekoeken en tussendoortjes. Het gaat vooral om de producten uit het bake off banketschap en wat minder uit het aangeleverde banketschap. Elke winkel / klant kan kiezen voor alle producten, waardoor niet elk assortiment overal hetzelfde is.

Het bedrijf bestaat sinds 10 jaar en valt onder de groep Vandemoortele. Deze bestaat uit een Bakery en Foodservice deel, oftewel de bakkerij en de horeca.

De missie is “Marktleiderschap in het segment diepvries op basis van toegevoegde waarde in producten en concepten en een volwaardige aanwezigheid voor wat betreft grondstoffen voor de professionele gebruiker in de Nederlandse markt”. Hiervoor is er een continue productontwikkeling en innovatieproces aanwezig (Croustifrance, 2012; Moortele, 2012).

- Royal Smilde

Royal Smilde bestaat al meer dan anderhalve eeuw en is een familiebedrijf. De kernwoorden zijn: kwaliteit en continuïteit. Het bedrijf zorgt voor grondstoffen, halffabricaten en eindproducten voor onder andere bakkerijen, foodservice en retail afzetkanalen. Er wordt gebak, maar ook bake off snacks en aangeleverd banket in de vorm van koekjes geproduceerd en verkocht.

Het is een bedrijf wat “oud is in ervaring, gezond in bedrijf en jong in visie”. Vooral duurzaamheid staat hoog in het vaandel (RoyalSmilde, 2012).

- 't Stoepje

't Stoepje is een bedrijf uit 1979 en is een bekende franchise formule. Het bedrijf levert op bijna alle Nederlandse markten in brood, banket en koekproducten. Elke dag worden de producten vers geproduceerd en gedistribueerd naar alle plekken in Nederland. Het is een bedrijf van de retailhandel, maar voornamelijk de markt. Dit is een grote concurrent van de supermarkt. Vooral omdat dit bedrijf alle producten elke dag vers produceert en verkoopt met een korte houdbaarheid (Stoepje, 2012).

- van Strien

Van Strien is een bakkerij voor banketproducten voor zowel horeca als consumenten via supermarkten. Het is een familie bedrijf, waarbij traditioneel en ambachtelijk nog hoog in het vaandel staan. Er komt nog veel handwerk aan te pas binnen het productieproces. Er wordt zoveel in grootverpakking als in consumentenproducten geleverd. De producten passen in het aangeleverd banketschap met zowel zoetige als hartige snacks (Strien, 2012).

- Koekjesbakkerij Veldt

Veldt is een ambachtelijke koekjesbakkerij waarbij er in het productieproces nog veel handwerkt aan te pas komt. Naast het standaard koffiekoekje staat innovatie naar nieuwe koekjes hoog in het vaandel. Ook sociale innovatie wordt hier op grote schaal toegepast. Het belangrijkste ingrediënt in de koekjes is amandel. Er worden veel producten aan supermarkten geleverd, maar ook de horeca is een grote afnemer en daarnaast de ambacht (ambachtelijke bakkerijen) (Veldt, 2012).

- Wouter de Graaf

Een echte snack specialist is het bedrijf Wouter de Graaf dat al bestaat sinds 1905. Hun missie is: "Het verwennen van de klanten van onze klanten met oude- en nieuwe Hollandse zoetige en hartige snacks". Het bedrijf staat bekend als "een bakker die meedenkt met de klanten, van grondstof tot winkelwagen". De laatste jaren is het bedrijf specialist geworden in bake-off producten waarbij de werkzaamheden flexibel, klant gericht en ambachtelijk zijn. Maar ook het aangeleerde banketschap wordt steeds meer uitgebreid bij dit bedrijf door zoete en hartige producten (Graaf, 2012).

Niet alle bedrijven hebben een even groot aandeel in het aangeleverd banketschap. Daarnaast is het niet mogelijk om alle bedrijven te benaderen. Vandaar dat er een keuze gemaakt is om te concentreren op: Amarant Bakkersholding, Koekjesbakkerij Veldt en Wouter de Graaf. Hiervoor is gekozen vanwege het feit dat:

- De grote spelers worden meegenomen in het onderzoek (Bake Five en Wouter de Graaf).
- De bedrijven Bake Five en Wouter de Graaf ook opereren in het bake off banketschap. Dit kan een voordeel zijn om nieuwe strategieën en ideeën door te voeren.
- Het bedrijven zijn die een groot deel van de retailmarkt in Nederland leveren.
- Er via deze bedrijven een ingang bekend is om informatie te verkrijgen.

3.5 Theorie van Porter

Om concurrenten een stap voor te blijven en om een succesvolle onderneming te zijn en blijven is de theorie van Porter een belangrijke maatstaaf. Voor de bedrijven in de banketmarkt kan deze theorie helpen om meer aandacht voor de producten te krijgen als bekend is hoe de markt en bedrijven in elkaar zitten (Heyn, 2012; Rustenburg, 2007).

Met het vijfkrachten model kan er een schatting gemaakt worden van de relatieve aantrekkelijkheid van een bepaalde bedrijfstak en de identificatie van de concurrentie.

Een bedrijfstak kan aantrekkelijk lijken, maar er moet ook een goede strategie uitgestippeld zijn om een succesvol resultaat te behalen. Daarom wordt de bedrijfsstrategie vaak afgestemd op de resultaten van Porter, de krachten brengen de winstgevendheid in kaart door middel van een voorspelling over relevante kansen en bedreigingen in de markt (Heyn, 2012; Rustenburg, 2007). Vandaar dat de analyse uitgevoerd wordt per markt, in dit geval is dit het aangeleverde banket in de Nederlandse supermarkten. Daarnaast bestaan er verschillende soorten strategieën. Volgens Porter moet er gekozen worden tussen de twee basistypen: lage kosten of differentiatie. Door te concentreren op één van deze kan er beter gepresteerd worden en wordt er een betere positie in de markt ingenomen.

Bij lage kosten, ofwel kostleiderschap, wordt er geprobeerd de goedkoopste producent in de bedrijfstak te zijn. Door op lagere prijzen en niet op kwaliteit te richten wordt de consument benaderd en overgehaald. De kans bestaat wel dat er imitaties vanuit andere bedrijven zullen komen of nog een lagere prijs vanuit de concurrent waardoor de winstgevendheid weg is.

Bij een differentiatietechniek moet er onderscheiden worden in de markt door een uniek product. Door extra waarde te creëren op het product kan er een hogere prijs voor gevraagd worden. Als consumenten overtuigd zijn van de waarde, is er bereidheid tot het betalen van een meerprijs. De waarde kan zitten in kwaliteit, maar ook in service, marketing of het aanbod van producten. Ook hier bestaat het gevaar voor imitatie of een overtreffende trap en dient er constant naar de markt en de consumenten gekeken te worden (Beskers, 2005; Heyn, 2012; Porter, 1989).

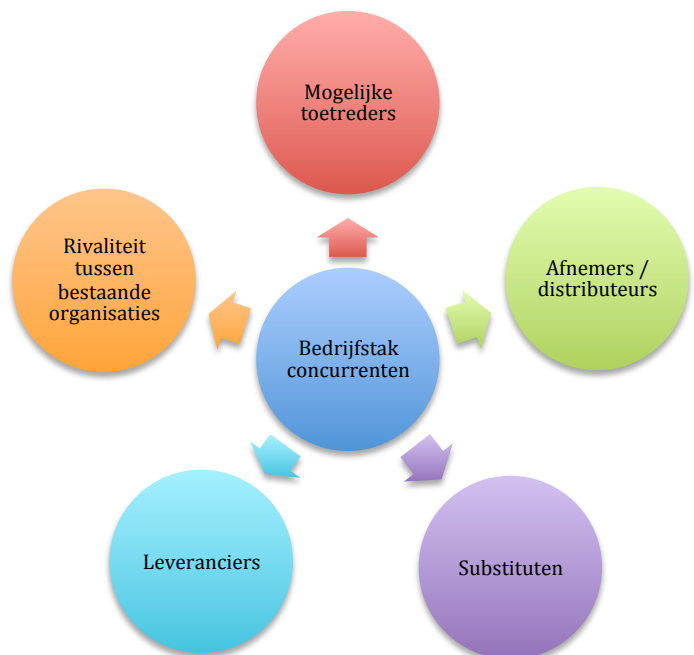
3.5.1 Vijfkrachtenmodel van Porter

Met het vijfkrachtenmodel en bovenstaande strategieën kan er een schatting gemaakt worden van de bedrijfstak en de bedrijfsstrategieën in de markt. Het model is weergegeven in Figuur 5. Allereerst het model, deze bestaat uit vijf krachten:

- de macht van de leveranciers,
- de macht van de afnemers,
- de mate waarin substituten verkrijgbaar zijn,
- de dreiging van nieuwe toetreders op de markt,
- en de interne concurrentie.

(Heyn, 2012; Rustenburg, 2007).

Figuur 5 - Vijfkrachten model van Porter



De eerste kracht is de bedreiging van nieuwe toetreders, deze kracht is eigenlijk de hoogte van de toetredingsdrempel in de markt. Hoe moeilijk is het om als een buitenstaand bedrijf deze markt binnen te dringen en binnen te blijven? In het geval van de banketmarkt in de Nederlandse supermarkten, is deze drempel gemiddeld. Er opereren verschillende bedrijven naast elkaar, er is bekendheid van de huidige bedrijven in de supermarktformules. Om als nieuw bedrijf binnen te komen moet er opgevalen worden tussen een al redelijk verzadigde markt. Er is een beperkte macht van de huidige bedrijven, ze kunnen zelf hun kostprijzen samenstellen door een eigen marge erop te gooien, maar hoe hoger de prijs hoe minder supermarktformules er wellicht in mee willen gaan. De macht is afhankelijk van de markt en de aantrekkingskracht ervan. Aan de andere kant zijn er geen overheidsbelemmeringen om de markt toe te treden en ook de overstapkosten zijn laag (Erdman, 2008; Graaf & Jong, 2004; Heyn, 2012; Rustenburg, 2007; Verhage, 2005).

De tweede kracht is de onderhandelingspositie van afnemers. Een afnemer heeft veel macht als hij veel toegevoegde waarde heeft. In het geval van de banketbedrijven hebben de supermarkten veel macht. Zij bepalen in beperkte mate de productie door middel van de hoeveelheid en regelmaat van de af te nemen producten. Als er specifieker gekeken wordt op ketenniveau heeft Albert Heijn de meeste macht. De strategie van deze keten is duidelijk, zij bepalen wat er in de winkels komt en op welk plek in het schap. Als bedrijven het er niet mee eens zijn stappen ze over op een concurrent, er is weinig discussie mogelijk. Ze hebben als keten een grote omzet en een breed publiek, hierdoor willen bedrijven graag met ze in zee ook al is het vaak op voorwaarde van de afnemer (Berkhout, 2013).

Een formule als Plus of Vomar is veel minder hard en heeft dan ook minder macht, hier wordt veel meer overlegd en samengewerkt met bedrijven. De nieuwe combinatie van C1000 en Jumbo kan een bedreiging worden voor Albert Heijn, maar ook voor de bedrijven. Door het snel groeiende aantal winkels en omzet wordt het een grote speler op de markt. Maar of de formule ook een harde speler wordt is nog onduidelijk, mede door de onzekerheid wat de consument ervan gaat vinden en of het grote concept aanslaat (Beskers, 2005; Heyn, 2012; den Ouden, 2009; Rustenburg, 2007; SEO, 2013; Wikipedia, Supermarktljst, 2013d).

De andere afnemerskant, de eindconsument, heeft in deze serie ook veel macht. Door hun koopgedrag wordt het schap en het assortiment uiteindelijk bepaald (Beskers, 2005; den Ouden, 2009; Rustenburg, 2007).

Als derde is er de dreiging van substituuat producten. In de banketwereld is deze dreiging groot. Er is een ruime keuze uit verschillende soorten producten naast elkaar, bedrijven en alternatieven in andere schappen. Vaak hebben ze een gelijkwaardige waarde, allemaal voor hetzelfde consumptiemoment geschikt. Door het grote aantal substituuat producten wordt de concurrentie onderling verhoogd, want bedrijven willen hun producten bovenaan een consumentenlijstje hebben staan. Door deze verhoogde intensiteit is er een negatieve invloed op de concurrentiepositie van bedrijven, er heerst een dure strijd onderling.

Daarnaast worden er scherpe prijzen gehanteerd in de sector, de omschakelingskosten zijn laag en de ingrediëntprijzen schommelen. Door alternatieven te bieden met lagere kosten en meer winst kan de dreiging verhoogd worden door bedrijven, maar ook door de concurrenten. In de banketwereld wordt constant gekeken naar nieuwe productontwikkelingen wat de sector scherp houdt. Maar wat ook voordelen kan bieden voor afnemers: meer/andere producten afnemen van dezelfde leveranciers kan bijvoorbeeld schaalvoordelen hebben (Berkhout, 2013; Graaf & Jong, 2004; Heyn, 2012; Rustenburg, 2007; Verhage, 2005).

De vierde kracht is de onderhandelingspositie van leveranciers. Er zijn verschillende leveranciers in de banketwereld. Voor banketproducten wordt er over het algemeen gewerkt met verse voedingsmiddelen waardoor er niet altijd grote hoeveelheden van tevoren ingekocht kunnen worden. Hierdoor kunnen prijzen variëren. Dit maakt de positie van leveranciers sterk, want niemand kan daardoor heel laag gaan zitten, er moet een bepaalde veiligheidsmarge in zitten. Daarnaast zijn de producten makkelijk door te schuiven naar andere leveranciers, de toetreding barrières zijn laag, hierdoor heeft de afnemers kant vooral veel macht in de banketsector en moeten leveranciers hier voorzichtig mee omgaan (Graaf & Jong, 2004; Heijningen, 2010; Heyn, 2012; Rustenburg, 2007).

Nummer vijf is de rivaliteit tussen bestaande organisaties ofwel de concurrentie in de huidige markt. Deze is erg sterk, er zijn veel afnemers en leveranciers op de markt. Er zijn verschillende spelers op de banketmarkt, vooral door veel gemiddelde spelers en weinig echt grote aanbieders en uitblinkers op een bepaald gebied is de concurrentie sterk in het afnemers circuit. De marktgroei is daarbij de laatste jaren ook niet veel gestegen, er moet echt gestreden worden om in de markt te blijven (Berkhout, 2013). Dit geeft ook fusies en overnames zowel op afnemers gebied (Jumbo die de C1000 formule overneemt), als op het gebied van leveranciers.

Verder kenmerkt de banketsector zich door weinig product differentiatie en lage omschakelingskosten. Hierdoor blijft de concurrentie sterk en geconcentreerd (Beskers, 2005; Erdman, 2008; Heijningen, 2010; den Ouden, 2009; Wikipedia, Supermarktljst, 2013d).

Over het algemeen kan gezegd worden dat er een verzadigde markt heerst in de sector. Supermarkten en de eindconsument hebben als afnemers veel macht in de sector. Er zijn veel substituten aanwezig en er is een hoge interne concurrentie door de vele leveranciers binnen de markt wat hun macht minder groot maakt. Om op te vallen zal er onderscheiden moeten worden op product, maar ook als bedrijf zelf (Heyn, 2012; Rustenburg, 2007).

3.5.2 Strategieën van Porter

De strategieën van Porter verschillen in deze markt per bedrijf of keten. Als er gekeken wordt naar de afnemerskant is er een duidelijke lage kosten strategie onder de supermarktketens als Aldi en Lidl. Zij willen een zo laag mogelijke prijs aanbieden voor de consument. Maar bij een keten als Plus of Albert Heijn wordt er minder op prijs gelet en staat kwaliteit juist hoog in het vaandel.

De strategie die zorgt voor een uniek product komt momenteel niet tot uiting onder de afnemers kant. Iedereen is bang, zeker in deze huidige economische crisis tijd, dat consumenten overstappen. Er wordt dan ook vooral onderscheiden op lage prijzen, maar wel met de kwaliteit en uitstraling die bij de keten past.

Onder leveranciers geldt dit principe eigenlijk ook. Aan de ene kant willen ze graag een uniek product aanbieden, maar ze zien een groot gevaar in imitatie of dat consumenten nu juist voor een lagere prijs gaan. Er wordt vooral gericht geproduceerd op lage kosten, maar ook wordt er gekeken naar een onderscheidenheid op het gebied van kwaliteit en/of service (Beskers, 2005; Bramer, Kerstrapport 2011, 2011; den Ouden, 2009; Porter, 1989).

3.5.3 STEP Analyse

Naast Porter bestaat er nog een ander model wat veel toegepast wordt in de bedrijvensector. Het gaat hierbij om het model STEP. Dit is een model om op macro- / omgevingsniveau factoren op papier te kunnen zetten. Dit kan een goed hulpmiddel zijn bij de SWOT analyse van een bedrijf, omdat dan de sector en omgeving bekend is. Ook helpt het bedrijven om de marktontwikkeling en hun bedrijfspositie beter te begrijpen en aan te kunnen passen. STEP staat voor vier verschillende onderwerpen (zie Figuur 6) welke uitgewerkt kunnen worden voor het aangeleverd banketschap. Hierbij zal ingegaan worden op de invloeden van deze factoren op de bedrijven in het aangeleverd banketschap (Chapman, 2010; Wikipedia, STEP analyse, 2013c).

- Sociaal

In Nederland wonen ruim 16 miljoen inwoners en dit aantal groeit elk jaar. De groei vindt scheef plaats op het gebied van leeftijd. Er komen steeds minder nieuw geboren en steeds meer ouderen bij. De levensverwachting van ouderen wordt steeds hoger door de verbeterde gezondheidszorg en de goede leefomstandigheden. Deze factoren zijn van invloed op bedrijven, want de producten moeten wel verkocht worden. Het aanbod zal dan ook aangepast moeten worden op een oudere doelgroep. Daarnaast zal door de vergrijzing het personeelsbestand niet altijd flexibel zijn waardoor er hogere arbeidskosten zullen komen.

Verder leven er in Nederland verschillende culturen samen. Hierdoor is er een gevarieerde vraag wat een gevarieerd aanbod moet opleveren en kansen biedt om andere producten te introduceren die de Nederlandse bevolking wellicht nog niet kent. Dit zal wel lastig worden in het huidige volle schap (Bondt & Deneux, 2005; CBS, Centraal Bureau voor Statistiek, 2013; CPB, 2013; RIVM, 2013).

- Technologisch

De technologie is in Nederland goed door ontwikkeld. Er is een goede organisatie in energie, infrastructuur, vers water, transport, gas en telefoonsystemen. Dit is belangrijk voor de groei en efficiëntie van innovatie zowel op markt als productniveau, maar ook voor de bedrijven zelf, de investeringen en eventuele uitbreidingen. Als dit goed geregeld is, kan er makkelijker uitgebreid worden. Daarnaast scoort de export hoog binnen de EU op het gebied van snelheid, kwaliteit en haalbaarheid. Dit is positief voor de communicatie naar buiten- en binnenland en de eventuele markt- en productinnovaties op de banketmarkt (Overheid, 2013; Rijksoverheid, 2013).

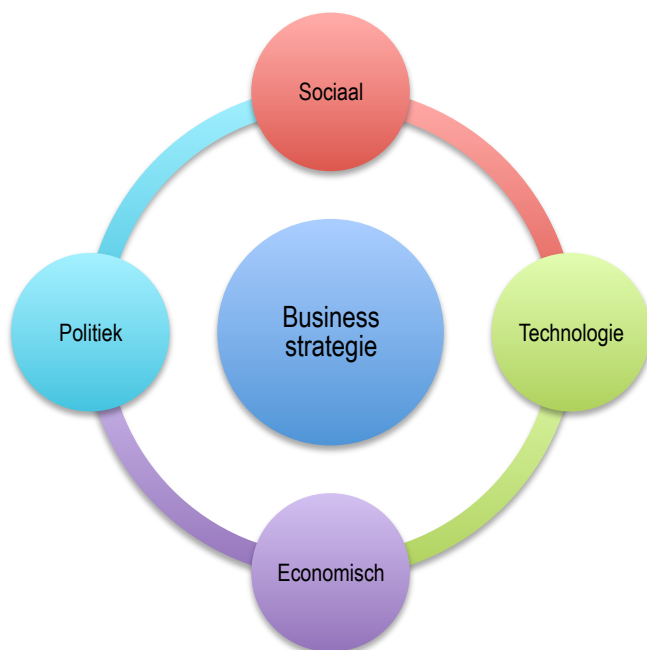
De groene energie en duurzame productie staat hoog in het vaandel, er wordt zelfs gekeken naar financieel support als hieraan gewerkt wordt door bedrijven. Dit is een belangrijk punt voor de toekomst, de natuurlijkheid en duurzame productie gaat steeds belangrijker worden. Ook de banketsector kan hierin meespelen door middel van grondstoffen en productie. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar duurzame palmolie, soja en natuurlijke geur-/kleur-/smaakstoffen (FNLI, 2013; Roggeveen, 2013)

- Economisch

Binnen de EU heeft Nederland een stabiele industrie en staat het bekend als een van de leiders als het gaat om export en investeringen. Dit is positief voor de bedrijven als er gedacht wordt om buiten de Nederlandse markt te opereren of te investeren in ideeën van buitenaf om deze in de Nederlandse markt te introduceren. De industriële activiteit is hoog in Nederland. Dit is voordelig voor de voedingssector, want er is hierdoor veel activiteit en beweging in de markt en kunnen er innovaties gedaan op product- en/of marktniveau. De inflatie in Nederland is laag, dit is positief voor de kosten van bedrijven en biedt mogelijkheden tot uitbreiden in banketsector (CBS, Macro economie, 2013; Overheid, 2013; Rijksoverheid, 2013).

- Politiek

Sinds 1957 is Nederland lid van de Europese Unie (EU). Hiermee is afgesproken dat er binnen EU landen de mogelijkheid bestaat om producten te importeren en exporteren zonder belasting te betalen. Dit biedt voor Nederlandse bedrijven een kans om te kijken naar uitbreidingen buiten Nederland als de markt hier veroverd is, maar ook de inkoop van bijvoorbeeld grondstoffen over de grens als deze goedkoper zijn. Dit zijn kansen voor de banketmarkt, maar ook bedreigingen. Een concurrent kan dit ook doen en hierdoor bijvoorbeeld buitenlandse producten naar Nederland halen en hiermee meer marktaandeel veroveren (Wikipedia, Europese Unie, 2013a; Wikipedia, Nederland, 2013b).



Figuur 6 - STEP analyse

3.5.4 SWOT Analyse

Vanuit de STEP analyse in hoofdstuk 3.5.3 kan er per bedrijf een SWOT analyse gemaakt worden. Een SWOT analyse zet de interne sterktes en zwaktes van een bedrijf op papier, maar ook de kansen en bedreigingen van de markt. De aandacht kan gevestigd worden op een hoge productkwaliteit, maar ook op de toegevoegde waarde van een bedrijf en/of producten die erbij meegegeven wordt. Qua zwaktes kan er gedacht worden aan hoge kostprijzen, mindere samenwerkingsverbanden tussen bedrijven onderling en met afnemers, maar ook het aanpassingsvermogen van bedrijven bij een veranderende consumentenwens of bevolkingssamenstelling (Heijningen, 2010; Heyn, 2012; den Ouden, 2009; Rijt-Veltman & Smit, 2012). De sterktes en zwakten per bedrijf zullen meegenomen worden in de interviewvragen (zie hoofdstuk 18)

Als er naar de markt gekeken wordt zijn er verschillende kansen en bedreigingen. Een kans die de komende jaren opgepakt kan gaan worden, is het aanbod en de aandacht voor een gezondere voeding. Obesitas is en blijft een groot probleem waar de voedingsmiddelenmarkt op kan inspelen om het probleem te minimaliseren. Daarnaast willen consumenten aandacht in de vorm van kwaliteit, maar ook informatie over producten en de inhoud ervan, er moet meer bekendheid komen. Een andere kans die nog open ligt is de aandacht voor lokale en biologische producten.

Naast de kansen heersen er ook bedreigingen op de markt. Zo is er momenteel een economische crisis gaande, die zorgt voor een neergaande economie. Dit is een dreiging voor de kost- en verkoopprijzen. Daarnaast heerst er een dreiging van een prijzenoorlog onder supermarkten, zeker in de huidige draaiende economie. Ook op de interne markt is er continue dreiging van substituuat producten, maar ook van de vele leveranciers die een rol spelen in de markt. De grootste dreiging onder productiebedrijven zijn de supermarkten zelf. Deze hebben de meeste macht in de sector. Vooral Albert Heijn is een sterke grote speler die veel eisen stelt, zoals lagere prijzen. Als hier niet in meegewerkt wordt gaat er een grote klant verloren. Dit wordt soms nog wel eens hard gespeeld (Heijningen, 2010; Heyn, 2012; den Ouden, 2009; Rijt-Veltman & Smit, 2012). De kansen en bedreigingen zullen getest worden door middel van de interviewvragen in het praktijkgedeelte (zie hoofdstuk 18).

3.6 Samenvatting

De Nederlandse banketmarkt valt onder de voedings- en genotmiddelen, met een consumptie voor dagelijks gebruikt. De retailsector is de laatste jaren veranderd. Er heeft een groei plaatsgevonden van steeds meer productaanbod, maar het aantal bestedingen groeit in een langzamer tempo. Dit geeft druk en concurrentiestrijd. Toch gaat 80% van de uitgaven in deze sector naar de supermarkt. De groei in de supermarktbranche was de afgelopen jaren afnemend en ook voor de toekomst staat er geen enorme groei op het programma. Consumenten kopen steeds vaker, maar in een mindere hoeveelheid. Dit komt ook doordat de bevolkingssamenstelling veranderd. Hierop zal meer ingespeeld moeten gaan worden. Er komen meer ouderen wat een andere doelgroep oplevert, maar ook een minder flexibel personeelsbestand. Toch heeft Nederland een goed ontwikkelde technologie en een stabiele industrie. De inflatie is laag en er is veel activiteit en beweging in de industrie. Dit is voordelig voor bedrijven. Door de aansluiting bij de Europese Unie kan er gekeken worden naar uitbreidingen en/of inkoop vanuit het buitenland.

De Nederlandse markt bestaat uit verschillende supermarktketens met bijbehorende inkooporganisaties. De overname van C1000 door Jumbo geeft een geduchte concurrent voor Albert Heijn. Op de banketafdeling van de supermarkten blijft het aantal bedrijven (leveranciers) hoog. Er is veel keus in producten, wat het gemakkelijk maakt om een alternatief te vinden. De supermarkten voeren de druk soms dan ook hoog op. De markt is qua bedrijven verzadigd, de supermarkt en eindconsument hebben veel macht. Er zijn veel substituten aanwezig wat een hoge interne concurrentie oplevert. Er zijn veel leveranciers, er zal onderscheiden moeten worden op zowel bedrijfs- als productniveau wil er opgevalen worden in de banketmarkt.

4 Hoe is het koopgedrag van consumenten in de retailmarkt nu en wat wordt verwacht in de toekomst?

Om het consumentenbeeld te bepalen is het allereerst van belang om te kijken hoe de bevolking er uitziet in Nederland. In 2013 staat de teller van de Nederlandse bevolking op 16 779 575 inwoners, waarvan 8 307 339 mannen en 8 472 236 vrouwen. De verdeling is bijna gelijk qua geslacht. De gemiddelde leeftijd is 40, voor vrouwen ligt het iets hoger (41) dan mannen (39). De verdeling per leeftijdsgroep staat weergegeven in Tabel 2. Ook voor de toekomst staat een verwachting voor 2015 weergegeven (Consumentenpanel, 2012; Foodmagazine, Zijn we al klaar voor de shopper van morgen?, 2012b; Statline, 2013).

Tabel 2 - Leeftijdsgroepen voor 2011 en verwacht in 2015 voor Nederland

Leeftijdsgroep	2011	2015
< 20 jaar	23,5%	22,7%
20-40 jaar	25,0%	24,5%
40-65 jaar	35,9%	35,0%
> 65 jaar	15,6%	17,7%

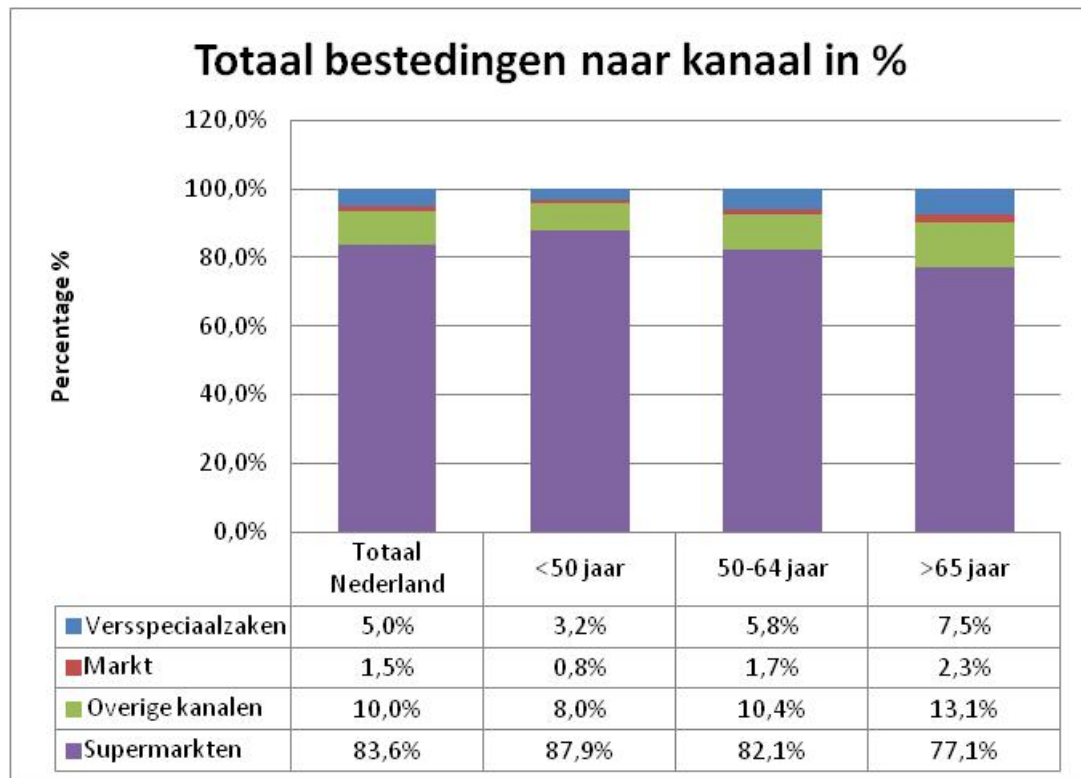
Het consumentenbeeld veranderd, het wordt minder duidelijk wat de wensen zijn door onder andere de bevolkingssamenstelling, welvaart en andere werelddelen die steeds dichterbij komen in het dagelijks leven. Er wordt kennisgemaakt met nog meer verschillende culturen en eetgewoontes. Maar ook de hoeveelheid vrije tijd en werkdruk krijgt een andere verhouding, er is meer vraag naar gemak en minder tijd om te kopen. Consumenten kijken kritischer naar producten, er is meer bewustheid in de ogen van consumenten, er is onrust over voedselcrisissen en er wordt meer gekeken naar de gezondheid (Bondt & Deneux, 2005).

Consumenten zijn bereid om mee te werken door nieuwe producten en concepten uit te proberen, maar willen ook het resultaat ervan zien. Daarnaast is er ook veel keus waardoor er makkelijker een alternatief geshopt kan worden. Tevens wordt er goed gekeken naar de prijs, er wordt liever geld uit gegeven aan leuke dingen dan aan de dagelijkse boodschappen (Erdman, 2008; NRW, 2012).

4.1 Trends

De trends voor 2013 zijn dan ook: “pure is the new natural” (zoveel mogelijk puur en natuurlijk), “green is a given” (duurzaamheid staat hoog in het vaandel), locatie (waar komt alles vandaan), “premium stands out” (verwenning en extreem zijn is belangrijk) en aandacht op senioren (inspelen op de vergrijzing met product keus en inhoud) (VMT, 2012). Oftewel, in de huidige maatschappij gaat het om: gezond, gemak, genieten, zekerheid, individualiteit en variatie (Bondt & Deneux, 2005).

De trends staan in nauw contact met de bevolkingssamenstelling. Er komen steeds meer ouderen in de maatschappij de komende jaren. Als er gekeken wordt naar Nederland boodschappen doet (Figuur 7) dan is te concluderen dat hoe ouder mensen worden hoe minder ze naar supermarkten gaan. Terwijl het percentage naar overige kanalen, de markt en vers speciaalzaken juist groeit. Hier kan een mogelijkheid liggen voor supermarkten om klanten meer te binden. Tenslotte hebben ouderen vaak genoeg tijd en geld om elke dag iets te besteden (Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a).



Figuur 7- Totaal bestedingen naar kanaal in %

(Foodmagazine, Zijn we al klaar voor de shopper van morgen?, 2012b; Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a)

4.2 Winkelbeleving

Als een consument in een supermarkt loopt worden er ongeveer 20 000 producten getoond en soms wel meer dan 100 man personeel en klanten gezien. Naast producten en mensen komt een consument ook de schappen, reclames en promotiemateriaal tegen. Al deze aspecten hebben invloed op de winkelperceptie van de consument (Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a; Osinga, 2010).

Naast de producten is de omgeving om de winkel, maar ook in de supermarkt van belang. Als de omgeving als positief wordt ervaren zal de consument langer blijven winkelen en meer kopen, er zal bijvoorbeeld sneller iets gekocht worden wat niet gepland was (Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a; Osinga, 2010).

Winkelbeleving staat bij retailers vaak centraal (Osinga, 2010). Dit kan verklaard worden door het SOR model. Hierin wordt gezegd dat de omgeving een stimulans is (S) die de emotionele staat van de consument beïnvloed (O) wat een effect heeft op het gedrag van de consument (R).

Hierbij spelen verschillende emoties een rol namelijk plezier, opwinding en dominantie. Oftewel het positieve gevoel, de mate van prikkeling en de mate van controle die ervaren wordt (Osinga, 2010).

Consumenten kiezen winkels door middel van afstand, assortiment en prijsniveau. Vooral het prijsimago en ervaringen uit het verleden spelen een grote rol bij de keuze. Daarnaast geldt hoe beter een consument tevreden is, hoe positiever deze is over het winkelimago en loyaliteit. En hoe groter het imago, hoe groter de loyaliteit naar een winkel door de consument (Osinga, 2010).

4.3 Keuzes

Er wordt volgens bepaalde aspecten een winkelkeuze gemaakt. Het totale aankoopproces van een product kan weergegeven worden in een zogenoemd Shopper Decision Cycle (Lans, 2006; den Ouden, 2009). Deze staat weergegeven in Figuur 8. Eigenlijk doorloopt een consument acht stappen: er is een koopintentie, waarnaar er een planning komt om te gaan winkelen. Hierdoor komt er een kanaal- en later een winkelkeuze naar voren. In een winkel doorloopt men de stappen: zoeken, vinden, afwegen en als het goed is uiteindelijk kopen (Lans, 2006; den Ouden, 2009). Deze stappen kunnen beïnvloed worden door de consumenten te triggeren. Dit zijn signalen die gegeven worden om een bepaalde keuze te maken. Dit kan gaan om de winkelkeuze, maar ook op het gebied van producten (den Ouden, 2009).



Figuur 8 - Shopper decision cycle

De indeling van een supermarktschap is van belang, omdat deze invloed heeft op het consumenten koopgedrag. Een schap staat vaak vol met producten, het is van belang dat een product opvalt met bijvoorbeeld een opvallende verpakking of de plek in het schap. Er wordt weinig onderzoek gedaan door bedrijven of de verpakkingen bijdragen aan de aandacht van consumenten. Wel is het bewezen dat consumenten vaak makkelijk willen winkelen, ze schaffen producten aan die makkelijk te vinden en te pakken zijn. Door producten op andere plekken in een schap te plaatsen kan de verkoop verdubbeld of gehalveerd worden. Vooral ooghoogte is een favoriete plek, terwijl onderin het schap het minst populair is. Voor verdere aspecten zie paragraaf 5.3 (Lans, 2006).

4.4 Consumentenaspecten

Een consument die langs een schap loopt kijkt naar verschillende aspecten. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de exogene en endogene component (Lans, 2006). De eerste is voor iedereen gelijk en wordt bepaald door de verpakkingen en de instore activiteiten van het schap.

De endogene componenten zijn echter verschillend, het is het beeld van een merk in het geheugen van een consument en is consument specifiek. Merktrouwe consumenten hebben een duidelijk beeld terwijl mensen die het merk niet kennen een vaag beeld hebben en er meer naar moeten zoeken (Lans, 2006).

Tijdens het winkelen dient een consument eigenlijk twee problemen op te lossen: een locatieprobleem en een identificatieprobleem (Lans, 2006; Vos, 2010).

Voor het oplossen van een locatieprobleem wordt er gebruik gemaakt van een saliency map en de structuur van het schap.

Deze map is een beeld dat gevormd wordt tijdens een eerste blik op het schap en wordt beïnvloed door verpakkingen, kleuren en helderheid. Ook het beeld van het merk in het geheugen van een consument speelt een rol. Daarnaast is de structuur van het schap van belang, zit er een orde en logica in waardoor het schap makkelijker leesbaar wordt (Lans, 2006).

Een identificatie probleem heeft meer te maken met details, de informatie die weergegeven wordt op verpakkingen laat de consument besluiten of dit het product is dat gezocht wordt of niet.

Het opvallen van producten speelt een belangrijke rol, hoe meer het opvalt hoe hoger het zal staan in de saliency map en hoe meer aandacht het trekt. Opvallendheid van een verpakking bestaat uit het ontwerp van het juiste product en de concurrenten (exogene component) en de manier van hoe het bekend staat in het geheugen (endogene component) (Lans, 2006).

Winkels kunnen hier goed op inspelen, vooral op de exogene component met behulp van aanbiedingen op een bord dat opvalt of producten op specifieke locaties plaatsen waardoor er meer aandacht voor gevormd wordt, of er nu wel of niet naar het product gezocht wordt. De instore activiteiten zijn, naast de verpakking, erg van belang (Lans, 2006).

Voor de endogene component moeten bedrijven zorgen voor een bepaald beeld in de ogen van de consument. Een product moet positief herinnerd worden, dit kan liggen aan het product zelf qua ervaring, maar ook aan bijvoorbeeld verpakking of bedrijfsnaam. Door middel van out of store activiteiten en proefproducten kan er herkenning gecreëerd worden onder consumenten. Een andere manier is een bekende en/of opvallende bedrijfsnaam. Dit is vooral in het KW schap van toepassing, iedereen weet dat er Verkade koekjes in dat schap moeten liggen. Maar bij het aangeleverd banket is dit nog niet aan de orde, vaak worden de producten private label verkocht. Hier kan een kans liggen voor bedrijven om consumenten te trekken en te overtuigen (Lans, 2006; Vos, 2010).

4.5 Samenvatting

De Nederlandse bevolking groeit nog steeds. Momenteel staat de teller op bijna 17 miljoen inwoners. Er is steeds minder duidelijk wat de consumenten wensen zijn. De culturen en (buitenlandse) eetgewoontes komen steeds dichterbij in de Nederlandse keukens. Daarnaast is er minder vrije tijd en een hogere werkdruk. Consumenten kijken kritisch naar producten, ze zijn zich steeds meer bewust van ingrediënten en kijken meer naar het gezondheidsaspect. Daarnaast worden consumenten meer prijsbewuster, er wordt liever geld uitgegeven aan leuke dingen dan aan de dagelijkse boodschappen. De trends momenteel zijn puur en natuur, duurzaamheid, oorsprong, verwennen en inspelen op de bevolkingssamenstelling (meer vergrijzing). Het draait om gezond, gemak, genieten, zekerheid, individualiteit en variatie. Door het groeiende aantal ouderen is er ruimte voor andere producten, een kans voor bedrijven. Maar ook supermarkten kunnen hier winst op halen aangezien er vaak tijd en geld beschikbaar is bij deze groep mensen en momenteel wordt er vaak gekozen voor speciaalzaken naar mate mensen ouder worden. Dit heeft vermoedelijk ook te maken met de indeling van winkels. Een klant ziet veel producten en afleidingen die van invloed zijn op de winkelperceptie. Hoe positiever dit beoordeeld wordt hoe gunstiger voor de aankopen. Dit kan beïnvloed worden. Bedrijven kunnen inspelen op de endogene component (het beeld wat consumenten voor ogen hebben) en supermarkten op de exogene component (de instore activiteiten, plaats en aanbiedingen).

5 Waarom is het schap zoals het is; hoe wordt het schap gevormd en ingedeeld?

Het supermarktschap wordt ingedeeld door de supermarkt naar aanleiding van het productaanbod van de leveranciers. Binnen het schap zijn er verschillende posities die de voorkeur hebben voor bedrijven, maar ook voor consumenten. Hoe een consument kijkt, hoe een schap tot een juiste indeling komt en hoe bedrijven product verkoop kunnen stimuleren komt in dit hoofdstuk aan bod.

5.1 Supermarkten; machtsverdeling, informatie en keuzes

De laatste jaren is er een concurrentiestrijd gaande onder bedrijven en supermarktketens om de consument voor zich te winnen. De markt is hierdoor verschoven van een verkopende naar een kopende kant. Er wordt steeds meer gekeken naar de vraag van de consument om hier zo goed en aantrekkelijk mogelijk op in te spelen. Ook supermarktketens proberen dit, maar kampen met het probleem dat consumenten minder loyaal zijn en steeds vaker wisselen van keten. Dit komt door filialen die zich op betere plekken zijn gaan vestigen, een hogere mobiliteit en de economische crisis die consumenten gericht laat kijken naar ketens en producten. Er heerst een angst om klanten te verliezen. Hierdoor wordt er vooral geadverteerd met prijs, door de laagste prijs aan te bieden wordt er geprobeerd weer loyaliteit onder klanten te creëren. Dit heeft echter ook gevolgen voor de leveranciers, zij moeten mee doen in een lagere prijs wat voor de organisaties, maar ook voor de producten problemen op kan leveren (Beskers, 2005).

Er wordt steeds meer geconcentreerd op prijs, wat supermarktketens een aanzet heeft gegeven om meer te gaan focussen op hun eigen merk. De kwaliteit, de service van de winkels en een breed assortiment worden steeds minder benadrukt (Beskers, 2005). De schappen veranderen continue. Een supermarktketen bepaald de schapindeling, welke producten erop komen te liggen en voor hoelang. De laatste jaren wordt dit meer en meer bepaald door supermarktketens, er is meer macht aan de afnemers kant gekomen. Door de vele keus van producten en fabrikanten, maar ook door een consument die wil kunnen kiezen in producten is de macht volledig verschoven naar de afnemerskant. De laatste jaren komen er ook steeds meer private label producten op de markt wat moeilijkheden geeft voor de merkfabrikanten om mee te concurreren (Verhoog, 2008). De A-merken worden steeds lager op de schappen gepositioneerd, wat de relatie tussen de merkleveranciers en de supermarkt niet ten goede komt (Beskers, 2005; Vos, 2010).

Een supermarkt is aangesloten bij een inkooporganisatie. Er zijn minder inkooporganisaties dan supermarktketens. Uit de tabel in paragraaf 3.2 is af te lezen dat de meeste inkoop wordt geregeld door de inkoopcombinaties Superunie, Bijeen en Ahold. De inkooporganisaties vertegenwoordigen de supermarktformule en kopen voor hen de producten in. Het voordeel hiervan is dat er vaak in het groot en tegen goedkopere tarieven ingekocht kan worden (Encyclo, 2012; Wikipedia, Supermarktljst, 2013d). Dit zorgt ook voor meer macht aan de kant van de supermarkten, er zijn veel verschillende fabrikanten, maar er moeten keuzes gemaakt worden wie bij de formule in het schap kan komen en wie niet. Er zit wel een verschil in type formule, zo heeft Albert Heijn een eigen inkooporganisatie, maar ook een groot marktaandeel en een sterke marketingstrategie. Hierdoor kunnen ze vaak kiezen uit veel fabrikanten, iedereen wil wel bij Albert Heijn binnen komen, maar daarnaast kunnen ze ook vaak eisen stellen. Zoals bijvoorbeeld het alleen recht op bepaalde producten. Dit hebben kleinere supermarktformules veel minder. Vaak zitten er dan ook meerdere formules bij dezelfde inkooporganisatie (Verhoog, 2008).

Fabrikanten kunnen hier wel invloed op uitoefenen door een goede relatie op te bouwen met meerdere kleinere formules kan soms meer bereikt worden dan bij één grote speler in de markt producten af te zetten (Verhoog, 2008).

Als er gekeken wordt naar de verschillende supermarktketens komt het assortiment eigenlijk grotendeels overeen. Aan de ene kant is dit misschien vreemd, aangezien het toch concurrenten van elkaar zijn, maar er heerst ook angst. Supermarkten zijn bang om klanten kwijt te raken als ze te apart en uitgesproken zijn in hun winkel en assortiment. Ze willen niet een te kleine doelgroep en publiek hebben, soms onderscheiden ze zich wel op prijsniveau en kiezen hierdoor bewust voor een bepaalde inkomensklasse, maar over het algemeen willen ze iedereen in hun winkel kunnen trekken om omzet te maken. Tussen de ketens zelf bestaat er dus geen overduidelijk verschil in aanbod (Verhoog, 2008).

Om verkoop te stimuleren is het in theorie verstandig om een goede relatie te ontwikkelen en te behouden tussen supermarkt en fabrikant (Verhoog, 2008). Hierdoor kan er voor beide partijen voordeel ontstaan: meer verkoop van producten en meer omzet. Hiervoor is het echter wel van belang om informatie uit te wisselen en een vertrouwensband te creëren. Er is veel informatie in omloop, zo is er bij fabrikanten vaak onderzoek bekend naar de behoeftes van consumenten doormiddel van de afnames. Hierop worden de producten afgestemd en komen er argumenten waarom hun product verkocht moet worden. De supermarkten daarentegen weten hoe de verkoopdata in elkaar zitten en hoe de doorstroom van producten verloopt. Maar niet alle informatie wordt altijd helemaal gedeeld, er is veel geheimhouding in het circuit (Verhoog, 2008).

Onder fabrikanten groeit de angst op steeds meer "private label producten". Wereldwijd is het marktaandeel private label producten in 2012 al 25% (voor Nederland zelfs 29%) en dit gaat de komende jaren stijgen. Als er in Nederland naar de verschillende ketens gekeken wordt, haalt Albert Heijn in 2012 al 50% van de omzet uit private label producten en Jumbo ongeveer 20-25%. Echter is het concern Jumbo het laatste jaar door de overnames gestegen, waardoor private label producten komende tijd nog interessanter gaan worden. De angst onder fabrikanten is meer dan terecht, hun producten hebben het moeilijk en worden onderin het schap geplaatst (EVMI, 2013; Rabobank, 2012). Toch heerst er ook aan de kant van supermarktformules angst. Want wellicht worden dezelfde producten ook wel opgenomen bij andere formules en wie zegt hen dan dat klanten niet overstappen naar een andere formule (Berkhout, 2013; Verhoog, 2008).

Naast informatie hebben supermarkten ook macht over prijzen, door middel van prijzenoorlogen proberen de ketens zo dicht mogelijk bij elkaar te komen de laatste jaren. Hierdoor komt er steeds meer druk op de leveranciers, ze moeten wel meegaan willen ze in het schap blijven. Dit geeft druk op de onderlinge relatie tussen leveranciers en tussen de leverancier en de supermarkt (Berkhout, 2013; Beskers, 2005; Vos, 2010).

Een supermarkt heeft er belang bij om binnen een schap zoveel mogelijk unieke producten op te nemen, zoveel mogelijk keuzemogelijkheden aan te bieden, snelle levering te hebben, geen overbodige voorraden en zo min mogelijk het winkelproces te verstoren. Fabrikanten willen zoveel mogelijk supermarkten met dezelfde producten, zo min mogelijk aparte producten, zoveel mogelijk promoties en een zo makkelijk mogelijke distributie. Deze belangen kunnen nog wel eens botsen.

Er zit dan ook een verschil tussen hoe een supermarkt een fabrikant kiest en een fabrikant een supermarkt. Een supermarkt kiest op basis van kwaliteit, afhankelijkheid, continuïteit, vanuit het oogpunt van concurrentie en de hoeveelheid fabrikanten in die

categorie. De fabrikant kijkt naar de formule of dit past bij het assortiment, hoe de groei en overlevingskansen zijn en de omgang met de mensen (Verhoog, 2008).

Supermarkten kiezen op vaste momenten nieuwe producten voor in het schap en kijken dan naar de schapindeling of deze veranderd dient te worden. Een product zelf is niet genoeg, er moet meer achter zitten qua ondersteuning en toegevoegde waarde, anders verdwijnt het product te snel weer uit het schap (Verhoog, 2008). Om het product eerder te laten slagen moet er goed gekeken worden naar de wensen van consumenten, het gedrag van consumenten, hoe het assortiment en de segmenten in elkaar zitten, of er genoeg budget is en of het product genoeg opvalt. Als er een keuze van producten gemaakt is, bepaald voornamelijk de supermarkt de schapindeling en ook de plaats van de producten. Deze keuze wordt bepaald door het gedrag van consumenten, hoe ze shoppen en de producteigenschappen. Maar ook de leveranciers hebben hier een mening over. Door middel van verkoopadvies, meningen en argumenten schetsen zij een beeld van de achterliggende gedachte die zij met het product hebben. Dit kan van invloed zijn op de schapindeling. Daarnaast is het zo dat als producten goed bevallen en de relatie met de leverancier goed verloopt er besloten kan worden om meer producten van dezelfde leverancier af te nemen. Hierdoor creëert dezelfde leverancier meer schapruimte door verschillende producten aan dezelfde keten te leveren (Verhoog, 2008).

5.2 Categorie management

Volgens onderzoek is er een positief verband tussen de kwaliteit van producten en het imago van een winkel in de ogen van de consument (Vos, 2010). Ook is het zo dat het imago van een winkel en de waargenomen waarde een positieve uitstraling geeft op de koopintentie en de koopbereidheid van consumenten (Vos, 2010). Vandaar dat een goede schapindeling van belang is om het imago van een winkel hoog te houden, de aankoopintentie te verhogen en de loyaliteit onder consumenten terug te brengen en te houden (Vos, 2010).

Producten die op hetzelfde moment geconsumeerd worden staan meestal bij elkaar in een schap. Dit komt omdat er overeenkomstige producteigenschappen zijn. Een groep producten in één schap met gelijkwaardige producteigenschappen is een categorie (Vos, 2010).

In theorie wordt er gesproken van de term “categorie management” voor supermarkten en fabrikanten om producten in te delen in het assortiment. Er worden categorieën gemaakt als business units. De supermarkten werken hierbij samen met de fabrikanten van de producten om een betere aansluiting te vinden bij de consumenten behoeftes, wat weer bevorderlijk is voor de verkoop. Het zorgt voor meer omzet en uiteindelijk een groter marktaandeel als het goed aansluit. Het doel van categorie management is het assortiment, promoties en productintroducties optimaliseren en daarnaast ook meer waarde creëren voor consumenten. Door een goede relatie met de supermarktketen op te bouwen heeft de fabrikant meer invloed met zijn mening en advies. Hierdoor kan de schapruimte wellicht uitgebreid of juist verkleind worden door meer of minder producten in het schap op te nemen van deze fabrikant (Verhoog, 2008).

De indeling van de producten op het schap wordt segmentering genoemd. De ruimte die een product krijgt wordt bepaald door trends, de doorstroom en het marktaandeel. De schapruimte wordt uitgedrukt in facings. Het is van belang om de segmentering goed te laten verlopen, omdat hiermee out-of-stock voorkomen kan worden en er minder kans bestaat op klanten verliezen. Out-of-stock kost een supermarkt meer dan derving, het is

goedkoper om veel producten op de plank te hebben dan niets (Verhoog, 2008). Maar teveel kan ook nadelig zijn, overvolle schappen loopt een consument sneller voorbij (Verhoog, 2008).

De mate waarin productcategorieën samen gezet worden heeft een grote invloed op het beeld dat consumenten van producten vormen. Categorisering heeft dan ook invloed op de intrinsieke eigenschappen. Dit zijn onderdelen van het product zelf zoals de kleur, geur en structuur. Ofwel waarnemingen die niet meteen gemeten kunnen worden. Hierdoor wordt gebruik gemaakt van overige producten in de categorie om te bedenken wat deze eigenschappen kunnen zijn.

Extrinsieke eigenschappen daarentegen worden zelf al waargenomen door de consument, deze vormen geen onderdeel van het product zelf, maar zijn bijvoorbeeld de verpakking, het merk en de prijs. Hierop heeft de categorie zelf weinig tot geen invloed (Vos, 2010).

In hoeverre producten in de categorie passen heeft tevens invloed op assimilatie en contrasteffecten (Vos, 2010). Hoe minder een product bij de categorie past, hoe minder overeenkomende producteigenschappen er zijn, hoe meer de consument dit product vergelijkt met een andere categorie. Hierdoor ontstaat er een contrasteffect. De omgevingsfactoren worden dan niet meegenomen in het oordeel naar een product (Vos, 2010).

Het kan ook zo zijn dat een consument een product vindt passen in de categorie, waardoor de producten allemaal als gelijk worden gezien wat een assimilatie effect geeft. De omgevingsfactoren worden dan meegenomen in het productoordeel. Dit komt ook voor als een consument een product onduidelijk vindt op een bepaalde eigenschap, dan wordt het product ambigu in de ogen van de consument en wordt er gebruik gemaakt van de eigenschappen van de categorie. Als er een duidelijk beeld van het product is, een onambigu product, doen de categorie eigenschappen er minder toe, want dan is er genoeg eigen kennis om een beeld te vormen.

Een ambigu product wordt dan ook lastiger gevonden in een schap dan een onambigu product. Consumenten geven dan verschillende betekenissen aan een product. Hierdoor kan een supermarkt het ook lastig vinden om zo'n product goed in te delen. Dit geldt niet voor een onambigu product. Deze is sterk gepositioneerd in het beeld van een consument en is dan ook minder vatbaar voor omgevingsfactoren.

Hoe meer een product in het schap past hoe sterker het assimilatie effect wordt en hoe slechter een product in het schap past hoe sterker het contrasteffect optreedt (Berkhout, 2013; Vos, 2010).

Dit soort aspecten moeten meegenomen worden bij de indeling van een supermarktschap. Door de categorie indelingen wordt een consument minder onzeker en wordt het zoekproces makkelijker gemaakt. Een categorie wordt gevormd door middel van een voorbeeld product en hierbij worden gelijke producten geplaatst. Door veel overlap ontstaan er sterke merken die de consument goed bij blijven. Een consument weet deze nauwkeurig te vinden in een winkel. In hoeverre een consument een product vindt passen in de categorie heeft invloed op het oordeel van de kwaliteit, maar ook op de aankoopintentie. Een hogere kwaliteit geeft een hogere kans op aankoopintentie. Indien er sprake is van veel contrast vormingen ontstaat er een spanning en een spanning kost inspanning voor de consument wat als minder prettig wordt ervaren tijdens het winkelen (Vos, 2010).

Toch heeft een consument een bepaalde voorkeur binnen een categorie. Ondanks de overlap zijn er toch bepaalde onderlinge verschillen waardoor er keuzes gemaakt worden door consumenten. Marketeers moeten categorieën maken met zoveel mogelijk overlap waardoor er minder makkelijk een keuze gemaakt wordt, maar waardoor concurrerende producten ook een goede kans maken (Vos, 2010).

Supermarkten verliezen klanten afgezien van prijs voornamelijk omdat de consumenten versere of betere producten willen, meer ambachtelijkheid en vakmanschap eisen of persoonlijk advies en bereiding willen zien (Verhoog, 2008). Hier kunnen supermarkten op in spelen door meer service te bieden en aparte producten in hun assortiment op te nemen. Maar ook de schapindeling veranderen en er wel of niet continu personeel opzetten kan een argument zijn voor consumenten om te blijven.

Fabrikanten kunnen hier ook op in spelen door bepaalde producten aan te bieden en meer service te verlenen door informatie en demonstraties te geven. Hierdoor raken consumenten meer vertrouwd met het product, zien ze sneller nieuwe producten die uitgetprobeerd kunnen worden en wordt er bekendheid gecreëerd voor het bedrijf en de producten (Verhoog, 2008).

5.3 Schapruimte en consumenten oog

De schapruimte in een supermarkt is beperkt, terwijl het aantal bedrijven en/of producten groeit. Dit zorgt voor druk. Daarnaast is ook de plaats in een schap belangrijk, dit heeft invloed op de verkoopbaarheid van producten.

Bedrijven willen graag op oog- of handhoogte staan, dit zijn populaire plaatsen, want onderin het schap valt het product minder goed op en is te verwachten dat promoties ook minder goed aanslaan. Maar ook de hoeveelheid producten naast en achter elkaar heeft invloed op het beeld dat een consument bij een product vormt (Nierop, 2006; Verhoog, 2008).

Er zijn verschillende variabelen die de schappen bepalen. Zo is er het aantal facings (schapruimte), schapnummer (dat is de schaphoogte, hoe hoger hoe meer zichtbaarder), afstand tot het middelste schap (omdat niet iedereen zo groot is dat de bovenste plank bereikt kan worden), de horizontale afstand tot einde van het schap deel, de afstand tot de racetrack (het brede pad in de supermarkt waar snel van pad naar pad gelopen kan worden), maar ook de stack (aantal producten op elkaar gestapeld) en productkarakteristieken zoals merknaam en breedte zijn van belang (Nierop, 2006).

Onderzoek naar deze variabelen wijst uit dat meer facings, leidt tot een hogere constante en meer verkoop. Hoe meer ruimte een product heeft hoe beter het opvalt in het schap en hoe eerder een consument het meeneemt. Maar bij meer facings kan er ook verzadiging optreden. Teveel ruimte en een vol schap kan ook een nadelig gevoel opwekken, alsof er iets mis is waardoor het schap zo vol staat (Bramer, Kerstrapport 2012, 2012; Nierop, 2006).

Verder is het zo dat bij minder facings de prijselasticiteit hoger ligt, er is minder prijsgevoeligheid en consumenten zoeken er speciaal naar. Het product heeft namelijk weinig ruimte, is het minder opvallend als er langs het schap gelopen wordt. Bij meer facings neemt de prijsgevoeligheid ook toe, de producten worden meer zichtbaar wat zorgt voor meer bekendheid onder de consumenten. Ze letten meer op de prijs, want het schap valt op, er wordt eerder stil bij gestaan (Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a; Nierop, 2006).

Ook is het zo dat meer facings een zwakker promotie effect hebben, de promotie geeft niet veel extra aandacht. Er moet meer gebeuren dan alleen wat promotiewerk wil er aandacht voor de producten komen (Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a; Nierop, 2006).

Met betrekking tot het schap zelf is het zo dat schaphoogte een positieve invloed heeft op de verkoop, maar het maakt producten ook prijsgevoeliger. Hoe hoger producten staan hoe prijsgevoeliger ze worden. Dit komt vermoedelijk doordat de prijzen beter zichtbaar zijn dan onderop het schap. Hierdoor kunnen consumenten makkelijker even om het product heen kijken naar de naastgelegen producten en de bijbehorende prijzen

voordat er een keuze gemaakt wordt (Foodmagazine, Supermarkt grote verleider, 2012a; Nierop, 2006).

De afstanden binnen de winkel hebben ook invloed. Hoe verder er afgeweken wordt van de racetrack (het brede pad in een winkel), hoe minder verkoop er plaatsvindt. Dit komt vermoedelijk omdat consumenten er verder voor moeten lopen, in plaats van meteen het product te pakken. Dit kost tijd en energie wat een consument vaak niet onnodig wil gebruiken in een supermarkt. Maar hoe dichterbij de racetrack hoe meer prijsgevoeligheid er is, want er is veel keus en producten vallen makkelijker op (Nierop, 2006).

5.4 Samenvatting

In de supermarktwereld bestaan een hoop verschillende ketens. Waar vroeger een consument vasthield aan één winkel, wordt er nu vaker en makkelijker gewisseld. De loyaliteit is minder geworden. Om dit terug te winnen stunen supermarkten vooral met prijs. Door lager te gaan wordt er geprobeerd klanten weer meer te binden. Met deze prijsfocus hebben supermarkten ook de ruimte om hun eigen (huis)merk in te gaan zetten. Het schap verandert hierdoor continue. Dit kan ook aantrekkelijk werken, aangezien er steeds nieuwe producten in komen, maar nadelig is het ook als bekende merken gaan verdwijnen. Supermarkten bepalen voornamelijk de schappen, er is zoveel macht aan die kant dat sommige ketens dit hoog op kunnen drijven. Hierdoor verplaatsen merkartikelen ook binnen het schap wat niet altijd ten gunste komt van de relatie met de leveranciers. Terwijl dit juist belangrijk is om het schap te vormen. Een supermarkt wil een zo breed mogelijk aanbod, terwijl leveranciers vooral hun producten op de planken willen zien. Het schap is dan ook logisch ingedeeld. Vooral op het gebied van eetmogelijkheden. Daarnaast is de mate waarin productcategorieën samen worden gezet van grote invloed op het koopgedrag. Hoe meer overlap hoe moeilijker de keuze is voor de consument. Een consument vraagt in het huidige schap vooral om vers, beter, meer ambachtelijkheid, vakmanschap, persoonlijkheid en bereiding. Het schap wordt op vaste momenten aangepast, het is te klein om alles erin te leggen, er moet een keuze komen. Vooral oog- en handhoogte zijn populaire plaatsen. De hoogte heeft een positieve invloed, maar geeft ook meer prijsgevoeligheid af.

6 Wat is de invloed van management, marketing en communicatie op de verkoop van producten?

Er zijn verschillende vormen van marketingniveaus, marketinginstrumenten, strategieën en manieren van verkoop. Welke toepasbaar zijn op de Nederlandse banketmarkt wordt in dit hoofdstuk beschreven. Ook de manier van communicatie en samenwerking komen aan bod. Als laatste wordt er uitgelegd welke vormen van onderzoek er toegepast kunnen worden en welke gekozen zijn voor het praktijkgedeelte verderop in dit verslag.

6.1 Samenwerking

Zoals al eerder te zien was zijn er verschillende inkooporganisaties in Nederland. Echter vallen meerdere ketens vaak onder dezelfde organisaties. Hierdoor komt het ook vaak voor dat bijvoorbeeld dezelfde soort promotie acties gebruikt en gekopieerd worden. Er wordt minder onderscheid gemaakt, retailers kopiëren de formules van elkaar (den Ouden, 2009).

In een periode van crisis wordt er vooral gevochten op het gebied van prijs en promoties. Door middel van lagere prijzen wordt geprobeerd consumenten te winnen van andere bedrijven. Voor bedrijven is het van belang dat er veel wordt omgezet. Door middel van samenwerking kan de positie verbeterd worden. Door de onderlinge concurrentiestrijd wil iedereen de gegevens wel delen en samenwerken, maar gebeurt er weinig in de praktijk. Door samenwerking kan er meer binding ontstaan met klanten en consumenten. Als er meer open wordt gestaan door de retailers en fabrikanten kan er meer synergie in de sector komen wat positief voor alle partijen kan uitpakken. Hierdoor wordt er namelijk een beeld gecreëerd dat bedrijven dichter bij de consument zitten, er wordt een klantwaarde gecreëerd en niet geheel onbelangrijk; samen wordt er geld verdiend (den Ouden, 2009).

Waar wel meer in samengewerkt wordt, is het afstemmen van de producten op de consument. Er worden meer specifieke eisen gesteld onder consumenten waar bedrijven op in moeten spelen. Hierdoor komt er een complexer netwerk onderling met alle bedrijven in een keten (van grondstof tot logistiek tot promotie). Om deze nieuwe ketens goed te laten verlopen en om in te spelen op de klantwensen moet er wel goed worden samengewerkt. Dit zal in de toekomst alleen nog maar meer en uitgebreid moeten worden (den Ouden, 2009).

6.2 Marketing

De kwesties die momenteel spelen bij marketeers zijn: consumenten marketing, markt / consumenteninzichten en product/merk/formule aanbod. Deze punten zijn nauw met elkaar verbonden: “goede consumenteninzichten vormen namelijk de basis voor een succesvol klantgericht formuleaanbod dat wordt aangejaagd door de juiste marketingkeuzes” (GFKBenelux, 2012). De meeste bedrijven weten dat dit speelt, maar ze kunnen er nog niet voor zorgen om een plek voor de concurrenten te blijven (GFKBenelux, 2012).

De markt beweegt continu, de markt en de interesses erin verschuiven. Dit gebeurt voornamelijk als de massa geproduceerde hoeveelheden niet meer met massa verkocht worden. Dan is niet meer de productie, maar de verkoopkant een probleem: hoe wordt het product beter dan dat van de concurrentie, is dan de vraag (Kooiker, 2003).

De concurrentie neemt toe in de markt en de consumenten en afnemers willen een steeds hogere kwaliteit, een lagere prijs en een snellere service. Elke onderneming wil het marktaandeel constant houden, maar het liefst eigenlijk vergroten. Dit is mogelijk door middel van innovatie en productontwikkeling/-verbetering, maar ook door het optimaal inspelen op de wensen en behoeften van de consumenten en afnemers. Een snelle aanpassing van het bedrijf en hun beleid is dan ook noodzakelijk (Verhage, 2005).

6.2.1 Marketingstudies en instrumenten

Door middel van marktonderzoek is het mogelijk om systematisch gegevens te verzamelen en te analyseren die van belang zijn voor het oplossen van marketingproblemen. Het geeft informatie over de marktstructuur die van belang kan zijn, terwijl marketingonderzoek de effecten van beïnvloedingsinstrumenten weergeeft. Er zijn verschillende onderzoeken mogelijk. Zo is er:

- Verkennend onderzoek (kwalitatief, kleinschalig),
- Beschrijvend onderzoek (kwantitatief, grote steekproef),
- Verklarend onderzoek (experimentele testopzet, kleine steekproef).

In dit rapport zal gebruik gemaakt worden van een verkennend onderzoek met een kleinschalige steekproef onder consumenten en bedrijven (Kooiker, 2003).

Ook marketinginstrumenten zijn van belang, enkele voorbeelden zijn:

- Productonderzoek (samenstelling en presentatie op de wensen consumenten te richten),
- Communicatie onderzoek (in hoeverre de boodschap aanslaat bij de consument),
- Distributie onderzoek (of het product aan de consument op de juiste plaatsen wordt gepresenteerd),
- Prijsonderzoek (of de juiste optimale prijs wordt gevraagd).

Deze punten zullen meegenomen worden in de enquêtes en interviews onder consumenten en bedrijven (Kooiker, 2003).

Afgezien van de markt is het product natuurlijk van belang voor het marktaandeel. Een product maakt een levenscyclus door met de volgende fasen: ontwikkeling, introductie, groei, rijpheid en neergang (Kooiker, 2003). Naast het product zijn ook de prijs, promotie en plaats (distributie) van belang. Deze punten zijn belangrijk voor verkoop, maar ook voor een goede reputatie met de klant (Verhage, 2005). Maar naast het product is ook het bedrijf van belang. Intern alles op orde hebben is belangrijk, maar extern (de klanten) zijn misschien nog wel belangrijker. Zonder hun geen verkoop en productie. Nieuwe klanten vinden is daarom van belang, maar het behouden van de winstgevende klanten misschien nog wel belangrijker (Verhage, 2005).

Naast al deze punten is de concurrentie van belang, hoe zijn de kansen en bedreigingen op de markt en wat zijn de sterke en zwakke punten van een bedrijf (Verhage, 2005). Een aanvallende techniek om op reacties van concurrenten te reageren heeft meestal weinig tot geen effect. Meestal is het verstandiger om een zelfstandig ondernemingsbeleid te voeren op de behoeften van de wensen en behoeften van de klanten (Verhage, 2005).

6.2.2 Niveaus en strategieën

Er zijn verschillende marketing niveaus. In dit rapport is er vooral gekeken naar micromarketing (marketing op het niveau van een onderneming bekeken vanuit een managementoptiek) en mesomarketing (marketing vanuit een groep personen of organisaties).

Naast de marketing niveaus is er een verschil in marktgericht opereren of product(ie) gericht. Bij een marktgericht bedrijf staat de klant centraal en worden door middel van marktonderzoeken de wensen en behoeften van de klanten in kaart gebracht. Bij een product(ie) gerichte onderneming zijn de klanten bijzaak, is er weinig belang voor de onderneming en worden activiteiten vaak langs elkaar uitgevoerd (Verhage, 2005).

Elke onderneming heeft een missie en een strategie. Een strategie is voor de lange termijn planning, hierin staat welke marketingdoelen er zijn en op welke manier deze gerealiseerd moeten worden. Als er op korte termijn gekeken wordt is er sprake van tactiek om de operationele doelen te bereiken (Verhage, 2005).

Er zijn over het algemeen twee strategieën: pull of push. Bij een pull strategie wordt er gericht op de consument, de tussenhandel wordt "overgeslagen". Het merk wordt door het kanaal getrokken door de vraag op te wekken naar producten en merkvoorkeur te creëren. Consumenten gaan vragen om deze producten op te nemen in het assortiment. Bij een push strategie worden juist de pijlen gericht op de tussenhandel, door deze te pushen het product af te nemen met kortingen en ondersteuning wordt het product in het assortiment opgenomen. Bedrijven drukken hun producten door de bedrijfskolom heen (Verhage, 2005).

6.2.3 Verkoop

Qua verkoop zijn er verschillende soorten mogelijk, zo is er de:

- Receptieve verkoop (de verkoper gaat zelf naar een winkel),
- Afstandsverkoop (de verkoop wordt besloten via telefoon of internet),
- Ambulante verkoop (hierbij wordt de klant bezocht).

Degene die de klanten bezoekt is de vertegenwoordiger. Er zijn verschillende soorten vertegenwoordigers, zo bestaat er de:

- Route verkoper (direct uit de auto afleveren),
- Merchandiser (zorgen voor een optimale schappresentatie),
- Merk artikelen (uitsluitend merk artikelen),
- Missionary salesman (aantal verkooppunten vergroten),
- Sales engineer (bewerken van de business-2-business markt),
- Accountmanager (ontwikkelen en onderhouden van de relatie met een aantal klanten).

Een vertegenwoordiger is verantwoordelijk voor het tevreden houden van de klanten, het verzamelen van marktinformatie, service verlenen, herhalingsaankopen bevorderen, producten introduceren en nieuwe afnemers werven. De indeling van vertegenwoordigers kan naar regio (rayon indeling), product of afnemer (branche indeling) (Verhage, 2005). Voor de banketmarkt zal vooral een receptieve of ambulante verkoop plaatsvinden met vermoedelijk een merchandiser of accountmanager, maar dit zal blijken uit het praktijkonderzoek.

Een consument koopt producten via een koopbeslissingsproces. Allereerst is er een probleem herkenning, hierop wordt informatie gezocht, alternatieven geëvalueerd en besloten tot een aankoop. Na afloop vindt er een evaluatie van de koop plaats. Er kunnen verschillende omstandigheden optreden waardoor de koop en de besluitvorming beïnvloed wordt, dit kunnen persoonlijke omstandigheden zijn, maar ook psychologische of sociale factoren. Het is van belang dat klanten na afloop tevreden zijn, er dient dan ook sprake te zijn van een constante kwaliteit, uitstekende service, acceptabele prijs, het nakomen van afspraken en klantgerichtheid.

In de voedingssector gaat het vooral om routine koopgedrag; een lage prijs, beperkt risico en een hoge koop frequentie (Verhage, 2005).

Om informatie in te winnen over de markt, consumenten en bedrijven, kan er onderzoek gedaan worden. Om onderzoek te doen is het belangrijk om de populatie vast te stellen; de verzameling elementen die tezamen de doelgroep vormen. De populatie dient goed afgedekt te zijn om de kans op kader fouten te verkleinen. Hier volgt later meer over tijdens het hoofdstuk onderzoekdesign (zie hoofdstuk 9) (Kooiker, 2003).

6.3 Communicatie en reclame

Om de producten over te brengen wordt er gebruik gemaakt van communicatie, de doelgroep wordt aangesproken. Het communicatie beleid volgt een vast patroon: kiezen van een doelgroep, formuleren van een doelstelling, vaststellen van een budget, een communicatie mix bepalen, een boodschap ontwikkelen, media selecteren, meten van de resultaten en eventueel bijsturen.

Een onderdeel kan zijn reclame, vooral in de consumenten sector is dit een belangrijke tool voor marketing. Maar daarnaast zijn ook sales promotion, persoonlijke verkoop en pr een veel voorkomende tool. Marketing communicatie bestaat vaak uit thema communicatie (zoals reclame, public relations en sponsoring) en actie communicatie (zoals sales promotion, displays, artikelpresentaties, persoonlijke verkoop) (Verhage, 2005). Sociale media wordt ook steeds belangrijker om een boodschap onder de aandacht te brengen. Maar ook consumenten delen steeds meer via sociale media: gevoelens, meningen en ervaringen (GFKBenelux, 2012).

Om de aandacht via reclames en andere communicatiemiddelen te krijgen moet er een boodschap vertelt worden. Door ook nog emotionele inhoud toe te voegen, wordt er betrokkenheid gecreëerd onder de consumenten (GFKBenelux, 2012).

Aangezien Nederland nog steeds in een crisis verkeerd is het van belang te klanten te binden aan de huidige merken. Bedrijven zien vaak hoge kosten om promoties op te zetten en de retailers maken hier juist gebruik van. Hierdoor komen de huismerken beter naar voren wat nieuwe klantbinding oplevert (den Ouden, 2009).

Door middel van acties en voornamelijk spaaracties worden consumenten getriggerd om naar een bepaalde winkelketen te komen. Het is onderzocht dat bij een spaaractie de consumenten vaker een supermarkt bezoeken.

Er komt 1 tot 14% meer kans op een supermarkt bezoek ten opzichte van een normale week bij een spaaractie. Naast dat het de kans op bezoek vergroot, wordt ook de omzet vergroot. Het verschilt wel wat voor klanten er rond lopen. Klanten die mee doen aan de actie besteden 7 tot 26% meer dan normaal. Terwijl niet deelnemende klanten stabiel blijven met wat ze altijd besteden (den Ouden, 2009).

Naast spaaracties bestaan er ook “boter bij de vis” acties, oftewel extra premiums weggeven bij specifieke producten. Dit soort acties verhogen de verkoop van alleen de geselecteerde producten (GFKBenelux, 2012).

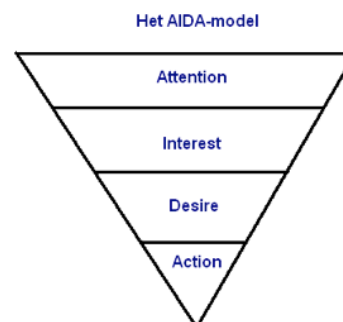
Een andere manier van klant binding zijn loyalty acties, punten sparen voor bepaalde producten of kortingen. Dit wordt steeds vaker toegepast bij producten, het is dan ook van belang om origineel en onderscheidend te blijven wil het klanten trekken en binden (den Ouden, 2009).

6.3.1 AIDA Model

Een bekend marketingmodel is het AIDA-model (Intermarketing, 2012) (Scienceprogress, 2012). Dit model wordt vaak gebruikt door verkopers om te zorgen dat een consument alle stappen doorloopt om tot een aankoop over te gaan, de consument of klant wordt overgehaald, het geeft een overzicht over de koopsituatie van een consument / klant. Het model bestaat uit de onderdelen: Attention, Interest, Desire en Action. Deze staan weergegeven in Figuur 9. Door middel van attentie wordt er uiteindelijk actie ondernomen, dat is de achterliggende gedachte van het model (Intermarketing, 2012; Scienceprogress, 2012; Wikipedia, AIDA model, 2012a).

Als eerste is het van belang om de aandacht te trekken van een klant of consument door middel van bijvoorbeeld teksten, kleur, geluid of beeldmateriaal. Daarna is het van belang om ervoor te zorgen dat ze geïnteresseerd zijn. Dit kan door de juiste aspecten van een product onder de aandacht te brengen, door een garantie of aanbod of de unieke verkooppunten (unique selling propositions) aan bod te brengen. Als er interesse is, is het van belang om dit om te zetten in een drang of verlangen naar het product. De consument of klant dient overtuigd te raken van de zin van de aankoop. Dit kan door bijvoorbeeld het product beter dan de concurrent af te tekenen. Hierdoor kan bij de laatste fase overgegaan worden op actie, het product kan gekocht worden. Op dit punt is het van belang om te informeren waar het product staat en eventueel een extra aanbieding eraan toe te voegen voor nog meer aantrekking (Intermarketing, 2012; Scienceprogress, 2012; Wikipedia, AIDA model, 2012a).

In sommige gevallen wordt het model uitgebreid met nog twee letters; een S (satisfaction/tevredenheid) en/of C (conviction/overtuigen). Door tevredenheid aan het eind van het model toe te voegen wordt er gezorgd voor een herhaling of vervolg aankoop. Dit kan alleen als er tevredenheid heerst over het eerste gedeelte / product. Maar ook een positieve mond tot mond reclame wordt hierdoor verspreid. Overtuiging wordt vaak toegevoegd tussen de interesse en drang sectie. Er moet namelijk een overtuiging inzitten om over te gaan van interesse naar verlangen om het product te gaan kopen (Intermarketing, 2012; Scienceprogress, 2012; Wikipedia, AIDA model, 2012a).



Figuur 9 - AIDA model

6.4 Onderzoeken

Om te zien of de theorie uit de voorgaande hoofdstukken met betrekking tot de markt, het schap en producten aansluit bij de praktijk zal er een praktijkonderzoek opgesteld worden. Deze kan bestaan uit verschillende onderdelen zoals interviews, enquêtes en prijsonderzoek. Hieronder een korte uitleg waarmee de praktijkonderzoek zijn ondersteund.

6.4.1 Steekproef

Allereerst dient er van de populatie een juiste steekproef getrokken te worden aangezien niet iedereen benaderd kan worden. Een steekproef trekking kan op verschillende manieren.

Een voorbeeld is een aselechte trekking, hierbij heeft elk element eenzelfde kans om in de proef te worden opgenomen. Van belang is dan wel dat er een goed steekproefkader aanwezig is, dit is een bestand waarin de totale onderzoekspopulatie staat, wat in dit geval niet beschikbaar is (Kooiker, 2003).

Een andere vorm is een systematische vorm, het bestand wordt systematisch doorlopen. Dit is alleen mogelijk als er geen systematiek in het bestand is waardoor het resultaat beïnvloed kan worden. Als laatste is er nog de getrapte steekproef, hierbij worden in meerdere stadia trekkingen verricht tot een uiteindelijk resultaat, bijvoorbeeld provincies dan gemeenten, straten en vervolgens huisnummers (Kooiker, 2003). Indien er geen bestand of lijst voorhanden is van de populatie kan de random walk route methode worden toegepast, random een steekproef van de populatie nemen. Dit is onder de consumenten enquête van dit onderzoek toegepast, een random populatie heeft de enquête beantwoord (Kooiker, 2003).

De omvang van de steekproef mag niet te klein zijn in verband met onnauwkeurige uitkomsten, maar hoe groter de groep hoe meer tijd het kost. Een methode voor de minimum steekproef grootte kan zijn de nauwkeurigheidsmarge: ongeveer 5% nauwkeurig, 90% betrouwbaar onderzoek wat zou uitkomen op een groep van 273. Dit is alleen onder de consumenten enquêtes niet gelukt, er zijn er 105 ingevuld teruggekomen. De nauwkeurigheid is lager uitgevallen (Kooiker, 2003).

6.4.2 Enquêtes

Bij het afnemen van een enquête zijn een aantal punten belangrijk om te kiezen: de mate van respons, de representativiteit, de gewenste spreiding van de respondenten, de kosten en de wensen met betrekking tot tijd en complexiteit (Kooiker, 2003).

Het onderwerp en de gebruiksvriendelijkheid van de enquête zijn van groot belang. Via een vooraankondiging, begeleidende brief en later herhalingsverzoeken is het mogelijk om de respons te verhogen. Een schriftelijke enquête is in staat om een grote geografische spreiding te hebben en is relatief goedkoop. Er is alleen geen controle op het invullen van de vragen en er is een beperkte mogelijkheid tot een complexe vraagstelling. Ook is de vormgeving van groot belang.

De vragen in een enquête dienen zo geformuleerd te worden dat er maar één onderwerp per vraag gesteld wordt, slechts één uitleg vatbaar is, met zo neutraal mogelijke zinnen met niet te moeilijk of te makkelijk taalgebruik. De vragen die overeenkomen dienen gegroepeerd bij elkaar te staan, de volgorde is namelijk van belang om irritaties te voorkomen. Fouten die veel voor komen zijn: een bewust fout antwoord geven, een interpretatie fout, slordigheid of beïnvloeding van de enquêteur (Kooiker, 2003).

Als de vragenlijsten retour worden gestuurd dienen deze gecontroleerd te worden op de hoeveelheid respons (of deze verhoogd moet worden of voldoende is), leesbaarheid, representativiteit, volledigheid en correctheid. Het is verstandig om de vragen en antwoorden te coderen; getallen bij de diverse antwoorden te plaatsen. Bij gesloten vragen is dit makkelijker dan bij open, deze kunnen ondergebracht worden in bijvoorbeeld antwoord categorieën waarbij dan geturfd wordt. Ook missing values, geen antwoord of niet van toepassing, dienen gecodeerd te zijn. Per vraag kan er dan een frequentie tabel worden opgesteld met het aantal keren hoe vaak verschillende antwoorden voorkwamen in absolute en relatieve (%) getallen.

Als de enquête formulieren terugkomen is het van belang, voordat er geanalyseerd wordt, te controleren of de steekproef representatief was. Bij schriftelijke enquêtes is dit afhankelijk van de respons en wordt het achteraf gecontroleerd (Kooiker, 2003). Indien er bij terugkomst te weinig respons blijkt van een bepaald kenmerk, kan dit aangevuld worden of een representativiteitscorrectie toe te passen: een hoger cijfer voor een lagere groep respondenten. Bij non-respons is het van belang om zoveel mogelijk redenen te registreren als aanbeveling voor een vervolg onderzoek (Kooiker, 2003).

6.4.3 Interviews

Naast de consumenten enquête is er gekozen voor het houden van interviews. Interviews zijn methodes om informatie in te winnen over allerlei onderwerpen zoals het product, het beleid en de strategieën. Er zijn verschillende mogelijkheden, zoals een vrij interview. Dit is een gesprek aan de hand van een schema met punten, met een interviewer en een respondent. Er kan ook een diepte interview worden toegepast indien de opmerkingen en motieven voldoende worden uitgediept. Indien er naast een schema met punten ook vooraf een aantal specifieke vragen geformuleerd zijn wordt het een half gesloten of semi gestructureerd interview. Dit is toegepast bij de bedrijven en supermarkten die onderzocht zijn (Kooiker, 2003).

6.5 Samenvatting

In dit onderzoek gaat het vooral om micromarketing (op het niveau van ondernemingen vanuit managementoptiek) en mesomarketing (vanuit een groep personen of organisaties). Bedrijven kunnen in de markt marktgericht of productiegericht opereren. Om dit te communiceren naar klanten en consumenten kan er gebruik gemaakt worden van pull en/of push strategieën.

Zowel supermarkten als bedrijven willen wel samenwerken, maar zijn ook erg angstig. Hierdoor wordt er minder onderscheid gemaakt en kopiëren retailers formules van elkaar. In tijden van crisis zoals in de huidige situatie in Nederland wordt er vooral gecommuniceerd en gevochten op prijs en promotie. Dit benadrukt de onderlinge concurrentiestrijd des te meer. Hierdoor komt er weinig samenwerking tot stand terwijl dat juist positief zou zijn voor klant en consumentenbinding. Meer openheid zou goed zijn voor de sector in plaats van geheimhoudingen. Binnen de eigen ketens, van grondstof tot promotie in een bedrijf, wordt wel al nauwer samengewerkt. Dit om te voldoen aan de steeds specifiekere wordende eisen van consumenten. Een goed consumenteninzicht is belangrijk om in de continue bewegende markt te blijven voortbewegen. Door de specifiekere consumenten wensen neemt de concurrentiedruk ook toe. Er wordt een steeds hogere kwaliteit, een lagere prijs en snellere service verwacht. Hier kan marktonderzoek ook deels bij helpen, het geeft informatie over de markt structuur. Een bedrijf en product moet in evenwicht zijn wil het de markt goed kunnen bespelen.

Om te communiceren kan gebruik gemaakt worden van reclame, maar ook social media en spaaracties zijn belangrijk. Vooral in de huidige (crisis) tijd. Om deze theorie in praktijk te brengen kan er gebruik gemaakt worden van steekproeven, enquêtes en interviews.

7 Hoe kunnen industriële bakkerijen tot een consument doordringen en de bekendheid voor het aangeleverd banketschap uitbreiden?

Tot een consument doordringen is in de huidige tijd niet meer zo eenvoudig. De commerciële boodschappen vliegen je om de oren. Vroeger draaide het vooral om de prijs en het product, hieraan werd vervolgens verkrijgbaarheid toegevoegd als belangrijkste punten. Nog wat later kwam klanttevredenheid erbij (GFKBenelux, 2012). Maar tegenwoordig denkt een consument nog dieper na. Er wordt steeds meer informatie vrijgegeven, via sociale media worden gedachten uitgewisseld. Er moet nu meer gewerkt worden aan beschikbaarheid, kwaliteit en een juiste dienstverlening van de retailer naar de consument. Ook de beleving van de winkel zelf speelt een steeds grotere rol bij de winkelkeuze van consumenten (GFKBenelux, 2012).

In 2003 begon de prijzenoorlog onder supermarkten. Hier had de consument voordeel van, ze werden overal heen getrokken (Berkhout, 2013). Maar sinds eind 2007 is de consument echt begonnen met bezuinigen en meer gaan kijken naar aanbiedingen en lagere prijzen (Beskers, 2005; Trommelen, Klant vergelijkt vaker prijzen, 2013b; Trommelen, Prijzen in super stijgen explosief, 2013c).

De loyaliteit van winkelketens is naar beneden gegaan, er wordt makkelijker ergens anders boodschappen gedaan (Beskers, 2005). Dit versterkt de concurrentie onder supermarktketens, wat doorschuift in de keten waardoor de bedrijven ook de druk gaan voelen (Beskers, 2005).

Retailers zijn op zoek naar het consumentengedrag van nu en de toekomst, maar dit is lastig te peilen. Er moet meer kennis zijn op het gebied van gedrag, voorkeuren, wensen en gevoelens. Pas als dat bekend is kan er niet alleen op in gespeeld worden, maar ook geprobeerd worden de consument continue te blijven boeien (Berkhout, 2013; GFKBenelux, 2012).

Om een product op de markt te brengen, moet er een goed verhaal achter zitten. Een consument of klant moet overtuigd worden om het banketproduct te kopen. Deze overtuiging moet opvallen, dit is moeilijk in de huidige markt vol met concurrenten en overvolle schappen. Het moet zo opvallen dat het consumenten aanspreekt, ze het onthouden en doorvertellen. Bedrijven kunnen hiervoor zorgen door niet te breed te beginnen, veel verkopen van een klein assortiment is beter dan weinig verkopen van een heel breed assortiment (Lambregts, 2012; Sibren, 2012).

7.1 Bekendheid uitbreiden

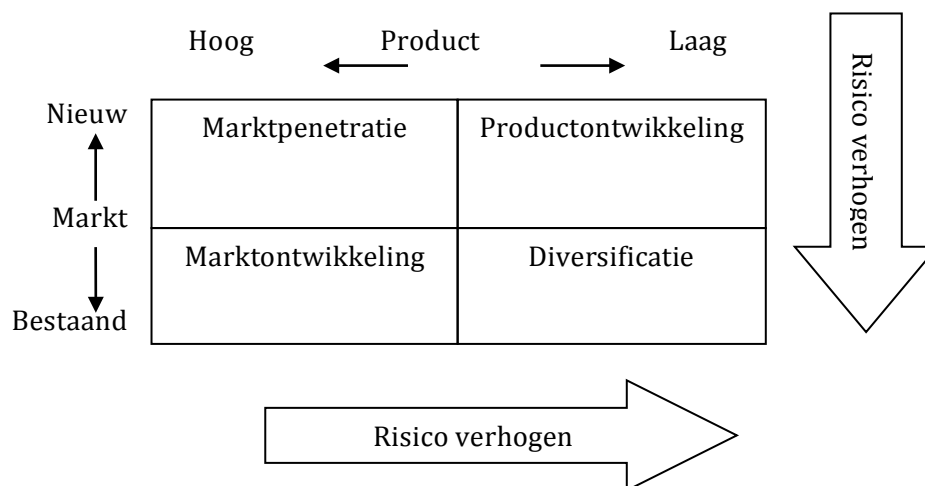
Bekendheid is een begrip dat opgebouwd moet worden. Een bedrijf en/of product is niet zomaar bekend na het betreden van de markt, hiervoor moet iets gedaan worden. Bekendheid onder consumenten kan zowel positief als negatief zijn, maar bedrijven willen natuurlijk vooral positief uit de markt komen.

Een oplossing om bekendheid te krijgen is door aandacht te kopen. Dit kost niet veel creativiteit, maar wel budget. Toch werkt het tegenwoordig niet meer zo, als er geen spontane aandacht voor een product komt (wellicht met wat push acties om op te starten), dan is er grote kans dat het product niet aanslaat bij de doelgroep en gesaneerd wordt. Kopen werkt dan ook alleen maar tijdelijk, de huidige consument kiest tegenwoordig bewust en weloverwogen (Lambregts, 2012).

Bekendheid draait om opvallen. Een manier van opvallen kan ook zijn groeien. Er kan gegroeid worden in de bestaande doelgroep met een nieuw product, maar er kan ook een nieuwe doelgroep opgezocht worden.

Volgens de theorie van Ansoff kan er op vier manieren gekeken worden naar groei, zie Figuur 10 (Lans, 2006; Sibren, 2012; Verhage, 2005).

De eerste mogelijkheid is marktpenetratie, dit is in de huidige markt met de huidige producten de klanten van concurrenten zien te verkrijgen door middel van marktverbreiding (richten op consumenten die het product nog niet gebruiken) of –verdieping (richten op bestaande klanten voor grotere afname) (Verhage, 2005). Een tweede mogelijkheid is productontwikkeling, hierbij blijft het bedrijf op de huidige markt, maar worden er nieuwe producten geïntroduceerd. Door nieuwe producten te ontwikkelen kunnen er wellicht nieuwe klanten aangetrokken worden (Verhage, 2005). De derde mogelijkheid is contra aan productontwikkeling, namelijk marktontwikkeling. Hierbij worden de huidige producten ingezet op een nieuwe markt. Hierdoor kan het marktaandeel vergroot worden waardoor er meer afzet gemaakt wordt (Verhage, 2005). Als laatste kan er ook nog diversificatie optreden. Hierbij worden nieuwe producten op een nieuwe markt geïntroduceerd. Hierbij ligt wel het grootste risico, omdat de markt niet bekend is en er niet van te voren volledig ingeschat kan worden wat de producten gaan doen (Verhage, 2005).



Figuur 10 - ANSOFF matrix

(Ansoff, 2007; Verhage, 2005)

Om als bedrijf te groeien in de banketmarkt moet er een keuze gemaakt worden op product en markt niveau. Aangezien de markt bekend is (de supermarkt met het aangeleverde banketschap) kan er gekozen worden voor marktontwikkeling of diversificatie. Dit is onder andere afhankelijk van het risico wat een bedrijf wil nemen (Verhage, 2005).

Naast groeien kan er ook gekozen worden voor opvallen door middel van verpakkingen. De neiging van consumenten is om aan te schaffen wat makkelijk te vinden is. Vooral in de huidige tijd waarin er door meerdere personen in een huishouden gewerkt wordt en er weinig tijd overblijft om boodschappen te doen. Invloed kan hierop uitgeoefend worden door de plek in een schap, reclames, maar ook de verpakkingen. Als de verpakking eruit springt, ontstaat er meer opvallendheid wat kan leiden tot meer merkbekendheid onder consumenten (Beskers, 2005; Lans, 2006; Sibren, 2012). Het nadeel van focussen op bekendheid door middel van verpakkingen in de huidige tijd, is dat het schap steeds voller en dichter bevolkt raakt met product keuzes.

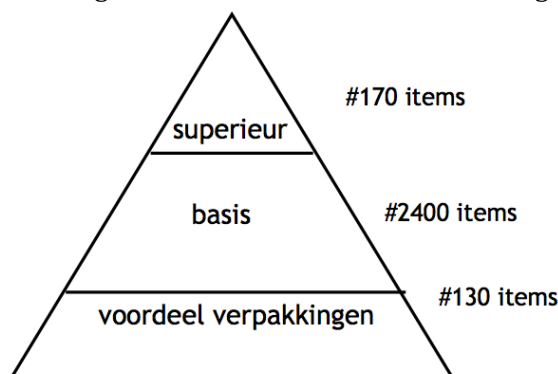
Daarnaast moeten verpakkingen zich houden aan categoriecodes zoals bijvoorbeeld kleuren en teksten. Dit is om de consument niet in de war te laten raken. Banketproducten hebben weinig kleur codes, maar teksten moeten wel volgens de wetgeving geplaatst worden (Beskers, 2005; Lans, 2006; Sibren, 2012).

Om de aandacht van de consument te trekken moet er onderscheid worden gemaakt op de markt. Uit een onderzoek naar strategische trends (Lambregts, 2012) komt naar voren dat de agrofoodsector juist vooral naar het eigen product kijkt waardoor de aandacht voor de consument beperkt blijft. Bedrijven willen volgens dit onderzoek vooral onderscheiden op kwaliteit (67%), innovatie (36%) en service (34%). Om te onderscheiden moet iedereen daar aan meewerken. Managers geven vaak aan (37% in de voedingssector) dat er meer tijd aan operationele zaken besteed wordt dan om de strategische doelen te bereiken.

Er geldt een vorm van tijdgebrek in de sector. Maar ook onzekerheid en angst spelen in de voedingssector ook een grote rol. Vooral nu de recessie in de Nederlandse huishoudens voelbaar is. Er wordt vooral automatisch doorgewerkt op de huidige doelen. Dit kan gevaarlijk worden als de markt wel gaat bewegen, bedrijven kunnen dan wel eens te laat zijn met reageren om de aandacht van een consument (terug) te krijgen en/of te behouden (Lambregts, 2012).

7.2 Totale productschap en optimaal assortiment

Naast het eigen product is ook het gehele assortiment van belang, als een consument langs een schap loopt moet er stil gestaan worden door iets opvallends zodat er verder gekeken gaat worden. Voor het assortiment geldt een driehoek principe, zie Figuur 11.



Figuur 11 - Assortiment driehoek principe

Dit principe geeft aan dat er eigenlijk drie stromen zijn binnen het assortiment: de voordeelverpakkingen, basis en superieur. Deze komen voor in een bepaald aantal. Zo lijkt het aanbod van voordeel verpakkingen als breed, maar in verhouding zijn er meer basis producten in het assortiment aanwezig.

Er dient voldoende basis in een schap te liggen zodat het schap gevuld is en de superieur en voordeel verpakkingen opvallen. Deze zijn in minder grote aantallen aanwezig, maar de verhouding van het totale schap moet dan wel gevormd zijn op basis van de driehoek. Als er een component wegvalt of in mindere mate aanwezig is, wordt er minder opgevallend wat ten nadele geldt voor de bekendheid van de overige producten en bedrijven (GFK, 2009).

Het assortiment moet aan een bepaalde verhouding voldoen. Aangezien de schappen steeds voller raken en de productkeuze steeds groter wordt moeten er strategische beslissingen genomen worden. Deze beslissingen vallen vooral aan de supermarktkant. Een bedrijf wil het liefst zoveel mogelijk producten in een schap krijgen, maar dit kan ook tegenstrijdig werken. Soms is minder aanbieden lucratiever, omdat de producten dan juist meer opvallen en aandacht krijgen. Teveel keus kan een consument nadelig beïnvloeden (den Ouden, 2009).

Om het assortiment optimaal te benutten moeten er eigenlijk drie stappen gemaakt worden:

- Face the truth; oftewel kijk hoe het schap en het assortiment er nu voor staan,
- Take risks; oftewel toon lef en durf te kiezen,
- Drive change; durf rigoures aan te pakken en te saneren (den Ouden, 2009).

Allereerst moet er gekeken worden wat de huidige status is van het schap en het assortiment, wat is het huidige beeld en hoe loopt alles. Als er een reëel beeld bekend is, kan de volgende stap komen, hierin draait het vooral om te durven kiezen en lef tonen. Door out of the box te gaan denken en te proberen komen er wellicht compleet nieuwe ideeën op tafel. Als laatste stap is het belangrijk om rigoures durven aan te pakken en te saneren. Door het assortiment (deels) compleet om te gooien kan er een positieve verandering ontstaan onder consumenten waardoor de bekendheid positief beïnvloed wordt (den Ouden, 2009).

7.3 A-merk vs private label

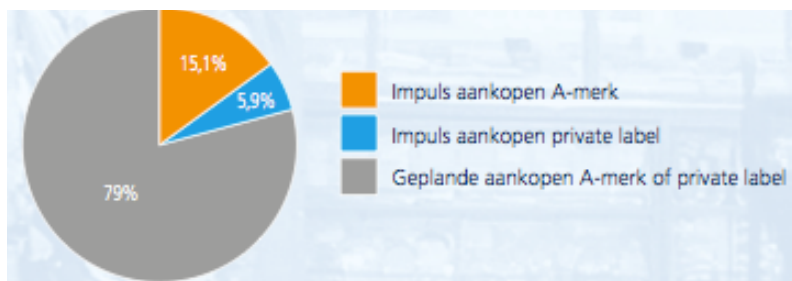
De huidige consument weet steeds meer. Door middel van media en vooral de sociale media komt er steeds meer productkennis in huis wat het moeilijker maakt om consumenten te beïnvloeden. Hierin is bekendheid een belangrijke troef. De A-merken hebben een sterke positie in de supermarkten. Er wordt veel marketing en reclame budget ingestopt om deze bekendheid overeind te houden. Echter komen de huismerken ook steeds meer in trek. Consumenten zien niet altijd meer onderscheid in een huismerk en een A-merk, er wordt gelijkwaardig geoordeeld op het gebruiksgemak en soms zelfs kwaliteit. Er vindt een geduchte concurrentie plaats zonder veel marketing en reclame budget erin te stoppen. Vooral de achterliggende gedachte van een lagere prijs in de huidige crisis tijd trekt veel consumenten nu over de streep om van merk te gaan wisselen. Supermarkten vinden dit niet erg, want het zijn hun “merken”, maar bedrijven zien deze verschuiving liever niet (den Ouden, 2009).

De positie van de A-merken staat onder een toenemende druk. De retail, ofwel supermarktketens, gebruiken de A-merk producten eigenlijk om te vertellen dat het huismerk veel goedkoper en wellicht ook beter is. Maar daarnaast gebruiken ze de A-merken ook om de prijs naar beneden te krijgen zodat een consument niet voor een lagere prijs naar een andere keten hoeft. De lagere prijs van een A-merk halen ze vervolgens wel weer terug op een ander product wat weer duurder gemaakt wordt. Toch kan een supermarkt niet zonder A-merken, er moet altijd verschil en keuze blijven bestaan. Er kan ook door merk fabrikanten nu een duidelijke druk uitgeoefend gaan worden om dit beeld te veranderen (Grievink, 2012).

Voor het aangeleverd banketschap geldt dat er vooral producten onder private label verkocht worden. Daarnaast proberen supermarkten hier natuurlijk ook nog een goedkopere huis variant aan te brengen. Toch kiest een consument vooral voor producten die gepland staan. Dit zijn aankopen die van te voren bedacht zijn om te gaan kopen in plaats van een spontane (impuls) aankoop in de supermarkt (zie Figuur 12).

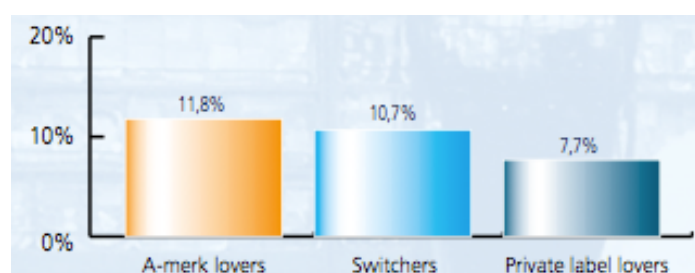
Daarnaast kiest de consument bij een impulsaankoop vaak voor een A-merk, omdat deze vaak gezien worden als een duurder en betere variant.

Als er onderscheid in het aangeleverd bankerschap gemaakt gaat worden, door de huidige producten meer als A-merken te presenteren naast de goedkopere supermarkt variant, zullen er wellicht ook meer impulsaankopen gedaan worden.



Figuur 12 - Impuls aankopen

Daarnaast is onderzocht dat consumenten die A-merken kopen trouwer zijn aan hun winkelketen dan andere, zie Figuur 13. Onder de Nederlandse gezinnen valt 23% onder consumenten die A-merken kopen, deze groep besteed gemiddeld 40% meer dan huismerk kopers. Dit kan een extra reden voor bedrijven geven om producten meer als A-merk aan te gaan bieden binnen het schap (GFKBenelux, 2012).



Figuur 13 - Trouwheid aan de winkel

7.4 Samenvatting

Tegenwoordig is het niet makkelijk om tot een consument door te dringen en hem te overtuigen van een bepaald product of merk. Er wordt veel gewerkt met communicatiemiddelen, maar de huidige consumenten denken steeds dieper na. Er wordt steeds meer informatie gedeeld onder andere via social media. De prijzenoorlog leek gunstig voor consumenten om goedkoop te kunnen shoppen, maar nu er steeds meer crisis heerst gaan consumenten ook steeds meer prijsbewust boodschappen doen. Het is voor bedrijven dan ook van belang om meer kennis op het gebied van consumentenniveau te verkrijgen, maar dit is ingewikkeld. Er moet een goed verhaal achter producten zitten willen ze slagen. Vroeger kon er aandacht gekocht worden, maar in de huidige tijd moet er spontaan aandacht komen wil het product een slagingskans krijgen. Het draait steeds meer om opvallen, dit kan door middel van groeistrategieën als marktontwikkeling en diversificatie. Afhankelijk van het feit of er nieuwe of bestaande producten ingevoerd worden op de huidige markt. De neiging van consumenten is om te kopen wat makkelijk te vinden is en wat opvalt. Hierop moet ingespeeld worden. Daarnaast staat de positie van A-merken onder druk, maar een supermarkt heeft A-merken nog altijd nodig voor hun eigen huismerken. Toch is er in de banketsector vooral private label. Dit hoeft geen probleem te zijn want de meeste consumenten kiezen voor geplande aankopen. A-merk shoppers zijn wel trouwer aan hun keten en producten dan private label shoppers, hier kunnen bedrijven wellicht op in gaan spelen.

8 Van theorie naar praktijk

In de voorgaande hoofdstukken zijn veel theoretische onderwerpen en modellen aanbod gekomen. Deze theorieën zijn van belang voor het praktische onderzoek. Hieronder een verkorte samenvatting met de punten uit de theorie die meegenomen worden in het praktijkonderzoek. De opzet van het praktijkonderzoek en de achterliggende gedachten staan beschreven in het hoofdstuk Onderzoekdesign (zie hoofdstuk 9).

8.1 Retailmarkt en de banketsector

De retailmarkt bestaat uit verschillende ketens in Nederland. Als er gekeken wordt naar de marktleiders zijn dit Albert Heijn, Jumbo/C1000 en de ketencombinatie Plus/Spar/Attent. Deze organisaties zullen dan ook meegenomen worden in de interviews van supermarkten. In de markt hebben deze ketens het niet altijd makkelijk. De laatste jaren is het productaanbod gestegen, maar blijven de bestedingen achter. Hierdoor komt er druk te staan op de keten en wordt de onderlinge concurrentiestrijd verhoogd. Dit zal zowel aan de supermarktkant als de bedrijvenkant te merken moeten zijn. Hierop zal ingegaan worden in de interviews door te vragen naar de onderlinge samenwerking, de angst in de keten en de toekomst die verwacht wordt. De Nederlandse markt is redelijk verzadigd, er zijn veel ketens en leveranciers. Toch moeten de huidige formules opvallen. In de theorie komt naar voren dat het zowel op bedrijfs- als productniveau van belang is om op te vallen. Er zal in de interviews dan ook gevraagd worden naar opvallendheid van de producten, maar ook onderling tussen de concurrenten. Dit is nodig aangezien er veel keus is op de markt.

8.2 Consumenten

De Nederlandse bevolking groeit in aantal en gaat de komende jaren een scheve verdeling van leeftijdsgroepen opleveren. Deze verdeling zal vergeleken worden met de uitslag van het consumentenonderzoek; of deze verdeling representatief is voor de komende jaren. Door het grote aantal consumenten is de consumentenwens niet altijd duidelijk. Een consument heeft steeds minder vrije tijd, een hoge werkdruk en kijkt kritisch naar producten. Hoe de consument kijkt en beslist is belangrijk om na te gaan in de consumentenenquête. Er zal gevraagd worden naar de herkenbaarheid van bedrijven, producten, maar ook waarom een consument voor een keten of product kiest. Naast de producten en bedrijven is ook de winkel zelf van belang. Er komen veel indrukken op een consument af op de winkelvloer, deze moeten zo positief mogelijk zijn voor meer bestedingen. In de enquête zal dan ook aanbod komen welk schap er geapprecieerd wordt en wat belangrijk is voor productattentie. Zowel bedrijven als supermarkten kunnen hier invloed op uitoefenen via de endogene en exogene component. Ook dit zal meegenomen worden in de interviews en vergeleken worden met de theorie.

8.3 Schapindeling

De huidige consument is niet zo winkeltrouw meer, er wordt gemakkelijk gewisseld. Supermarkten zullen proberen consumenten terug te winnen en zullen dit vooral doen doormiddel van een lagere prijs. Deze druk komt bij de leveranciers terecht en zal vermoedelijk een bedreiging in de markt zijn. Dit zal via de interviews naar voren moeten komen. Daarnaast zal er gekeken worden of consumenten ook de keten kiezen op de lage prijs of dat er andere redenen zijn. Dit zal gevraagd worden in de consumentenenquête.

Door de grote macht van de supermarkt kan deze het schap zelf bepalen. Het aanbod is groot en er zullen keuzes gemaakt moeten worden. Daarnaast dienen de schappen logisch ingedeeld te zijn, dit gebeurt vooral op eetmogelijkheid. Hoe meer overlap er in een schap zit, hoe moeilijker de keuze voor de consument zal worden. Een consument wil vers, beter, ambachtelijkheid, vakmanschap, persoonlijkheid en bereiding. Deze punten zullen in een schap naar voren moeten komen. Via de consumentenenquête zal een schapkeuze voorgelegd worden welke indeling consumenten het meeste aanspreekt. Ook wordt er gevraagd naar suggesties voor meer productattentie.

8.4 Opvallen, communicatie en onderzoek

In de theorie wordt gesproken over een combinatie van marktgericht en productiegericht opereren voor bedrijven. Hierbij zal een combinatie van pull en push marketing gebruikt worden om de producten door de keten bij consumenten te krijgen. Of dit in de praktijk ook zo gedaan wordt zal blijken uit de interviews. Hierin zal aan zowel bedrijven als supermarkten de strategie en de communicatiemiddelen gevraagd worden. Bij communicatiemiddelen zal ook ingegaan worden op aanbiedingen, reclames en communicatie naar de winkels en eindconsument. Naast de communicatiemiddelen is opvallen belangrijk in de huidige maatschappij. Supermarktketens durven weinig onderscheid te maken uit angst voor kopieergedrag en te uitgesproken te zijn. Toch zal er met behulp van markt- en consumentenonderzoek een risico genomen kunnen worden. Er is dan een goed consumenteninzicht waardoor de markt goed afgestemd kan worden. De vraag is echter in hoeverre de winkels deze informatie vanuit het hoofdkantoor krijgen en in hoeverre bedrijven onderzoek doen naar de markt en de consumenten. Deze punten zullen in de interviews meegenomen worden.

8.5 Doordringen tot consument en toekomst

Tot een consument doordringen is in de huidige tijd niet makkelijk. Er wordt steeds dieper nagedacht en er wordt steeds meer bekend, onder andere door de groeiende rol van social media. Het is dan ook belangrijk om te kijken naar de kansen die bedrijven zien op de markt en de toekomst die zowel bedrijven als supermarkten verwachten. Alleen een prijzenoorlog zal niet meer genoeg zijn om consumenten te winnen volgens de theorie. Dit zal meegenomen worden in de interviews. Daarnaast moet er een goed verhaal achter producten zitten. Aandacht kopen werkt niet meer, de toegevoegde waarde moet bekend zijn. Een consument neigt naar een aankoop die makkelijk te vinden is en opvalt, maar kijkt hierbij wel prijsbewust. Oog- en handhoogte zijn dan misschien volgens de theorie wel de juiste plekken, maar geeft ook prijsgevoeligheid af. Het is belangrijk om te vragen waar bedrijven hun producten graag willen zien, wat er anders moet en hoe supermarkten en consumenten denken over het schap in de praktijk. Ook de producten zelf zijn hierbij van belang. Er wordt in de banketsector vooral een geplande aankoop gedaan volgens de theorie. In de praktijk zal dit blijken uit de consumentenenquête hoe een consument denkt over de aankoop van bepaalde producten en met welke regelmaat dit gedaan wordt. In de huidige sector gaat het nu vooral om private label producten. Het aandeel private label producten groeit de komende jaren. Hierdoor zal het lastig worden voor bedrijven uit het KW schap om de overstap te maken, maar ook de huidige private label bedrijven zullen niet snel investeren in een A-merk. Terwijl consumenten van A-merken wel trouwer zijn aan de keten en producten. Dit zijn punten die ook meegenomen moeten worden in het praktijkonderzoek.

Praktijkonderzoek

9 Onderzoekdesign

Uit de theorie zijn verschillende onderwerpen naar voren gekomen om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Om te kijken of de theorie klopt met de praktijk is er een praktijkonderzoek uitgewerkt. Hierin zijn zowel bedrijven, als supermarkten en consumenten benaderd. Hiervoor is gekozen, omdat zo alle partijen aan bod komen.

9.1 Industriële bakkerijen

Er is gekozen om drie bedrijven te gaan interviewen. Voor dit aantal is gekozen, omdat hiermee een representatieve conclusie getrokken kon worden en het niet haalbaar was alle bedrijven langs te gaan. De keuze is gevallen op: Amarant Bakkersholding, Koekjesbakkerij Veldt en Wouter de Graaf. Deze zijn benaderd, omdat:

- De grote spelers op deze manier worden meegenomen in het onderzoek (Bake Five en Wouter de Graaf).
- De bedrijven Bake Five en Wouter de Graaf ook opereren in het bake off banketschap. Dit kan een voordeel zijn om nieuwe strategieën en ideeën door te voeren.
- Het bedrijven zijn die een groot deel van de retailmarkt in Nederland leveren.
- Er via deze bedrijven een ingang bekend is om informatie te verkrijgen.

Deze bedrijven zijn benaderd via contactpersonen, waarna er een afspraak gemaakt is voor een interview. De interviewvragen waren van te voren opgesteld, er is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde opzet (zie hoofdstuk 6.4). Hiervoor is gekozen om zo een duidelijke verhaallijn te hebben en daarnaast om geen belangrijke punten te vergeten. Gedurende het gesprek is soms wel van de volgorde afgeweken. De interview vragen waren voor elk bedrijf hetzelfde. Hierdoor stond vast dat er ongeveer dezelfde informatie onderwerpen beantwoord zouden worden. De vragen van het interview staan weergegeven in bijlage 18.1.1. Deze vragen hebben een achterliggende reden waarom ze gesteld zijn op deze manier. De argumentatie hiervan staat weergegeven in bijlage 18.1.2.

9.2 Supermarkten

De bedrijven zijn een belangrijke schakel, omdat hier de producten vandaan komen. Toch moet een supermarkt de producten zien te verkopen. Veel keuzes zullen op een hoofdkantoor gemaakt worden, maar de winkels zelf moeten de acties ervan uitvoeren. Vandaar dat er drie ketens zijn benaderd door drie winkels te bezoeken. Er is gekozen voor de ketens Albert Heijn, Jumbo en Plus. De keuze is hierop gevallen, omdat:

- De belangrijkste inkooporganisaties hiermee indirect benaderd werden (Ahold, Bijen en Superunie) (zie Tabel 1 in paragraaf 3.2).
- Er zo gekeken wordt naar de formules die het grootst zijn in aantal winkels. Hierbij is gekozen voor de Plus keten op nummer 3 vanwege de ligging en de grote in filialen ten opzichte van de Spar en Attent winkels (zie Tabel 1 in paragraaf 3.2).
- Er op het gebied van service gescoord wordt op gemiddeld tot hoog en wisselend op voordeligheid door deze ketens (zie Tabel 1 in paragraaf 3.2).

In de winkels zijn de ondernemer zelf of de bedrijfsleiders benaderd voor een interview. Ook hierbij stonden de vragen van te voren vast en is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde opzet (zie hoofdstuk 6.4).

Er is bij elk interview gebruik gemaakt van dezelfde vooraf opgestelde vragenlijst om dezelfde redenen (een leidraad in het gesprek en de belangrijkste punten worden zo in elk geval behandeld). De vragen staan weergegeven in bijlage 18.2.1 en de argumentatie achter de vragen, waarom deze gesteld zijn op deze manier, in bijlage 18.2.2.

9.3 Consumenten

Naast de bedrijven en supermarkten is er nog een derde partij die van belang is voor de productverkoop. Dit zijn de consumenten zelf, zij moeten het tenslotte kopen, consumeren en opnieuw kopen. Het is dan ook belangrijk dat er geluisterd wordt naar de mening van de consument.

Om de mening te horen is er gekozen voor een enquête. Deze manier van onderzoek is gekozen, omdat hiermee in een relatief korte tijd veel mensen bereikt kunnen worden. Tevens is het mogelijk om meerdere vragen te stellen (zie hoofdstuk 6.4). Er is gekozen om een schriftelijke enquête via email te verspreiden. De keuze voor schriftelijk is gemaakt, omdat zo een consument zelf de vragen uitgebreid kan invullen en het in eigen tijd kan maken. De verspreiding via email is gekozen, omdat dit een relatief makkelijke manier is. De populatie is groot, iedereen in Nederland die boodschappen doet in een supermarkt. Het is lastig om hier een steekproef uit te trekken. Er is nog wel gekeken om de enquête te stellen in een winkel zelf bij de kassa, maar hiermee zijn van te voren de ketens bekend en hebben consumenten vaak weinig tijd waardoor er niet veel vragen gesteld kunnen worden.

Er is gekozen om de enquête te verspreiden via de eigen contactenlijst. Het nadeel hiervan is dat een groot deel van de consumenten bekend is. De verwachting is wel dat de consumentengroepen goed verdeelt zullen zijn.

Uiteindelijk zijn er 105 enquêtes verwerkt in het onderzoek. Deze zijn anoniem verwerkt. De enquête vragen zelf staan opgesteld in bijlage 18.3.1 en de argumentatie per onderdeel staat in bijlage 18.3.2 uitgewerkt.

9.4 Resultaten

Met bovenstaande keuzes is het praktijkonderzoek opgezet. In het volgende hoofdstukken staan de uitgewerkte resultaten per onderdeel (bedrijven, supermarkten en consumenten). Naar aanleiding van deze resultaten is er gekeken naar overeenkomsten en verschillen met de theorie. Hieruit is een conclusie naar voren gekomen die te lezen is in hoofdstuk 15.

10 Industriële bakkerijen

In het praktijkonderzoek is gekozen om drie bedrijven te benaderen voor extra informatie. De bedrijven die meegewerkt hebben zijn: Amarant Bakkersholding (onderdeel van Bake Five), Koekjesbakkerij Veldt en Wouter de Graaf. Bij deze bedrijven is een interview afgenomen, welke in bijlage 18.1 staat weergegeven. De belangrijkste punten die hieruit naar voren kwamen zijn hieronder per bedrijf samengevat.

10.1 Amarant Bakkersholding

Onder het service kantoor Bake Five valt de Amarant Bakkersholding BV. In deze groep zitten onder andere Bakkerij Pater (uit Avenhorn) en Bakkerij Bouman (in Geldermalsen), maar ook Noord-Holland Banket valt hieronder (AmarantBakkersholding, 2013).

10.1.1 Algemene informatie

Het is een familie bedrijf wat al sinds 1920 bestaat en van vader op zoon is overgegaan. Het bedrijf is onderdeel van Bake Five en wil hiermee zorgen voor een onderscheidende aanbieder in de bakkerijsector. Hierin zijn klanten, medewerkers en rendement belangrijke onderdelen en wordt er onderscheiden door een hoogwaardige kwaliteit en klantgerichtheid. Het bedrijf is constant opzoek naar vernieuwingen op zowel product als formule als bedrijfsniveau. Er wordt gewerkt met traditioneel vakmanschap en er komt nog veel handwerk aan te pas in de productielocaties.

In de banketsector levert Amarant onder andere Jodenkoeken en Stroopkoeken, maar ook cake, speculaas, taai en kokosmakronen horen tot het assortiment. Hierbij staat versheid hoog in het vaandel, maar ook kwaliteit en ambacht zijn belangrijke speerpunten. De producten van Noord-Holland banket worden private label geleverd, maar er is ook een merkproduct onder Amarant Bakkersholding op de markt, namelijk Davelaar. Er zijn inmiddels verschillende varianten op de markt zoals stroopkoeken en speculaaskoeken naast de officiële Jodenkoek (AmarantBakkersholding, 2013; BakeFive, 2013).

10.1.2 Interview samenvatting

Amarant Bakkersholding levert koeken onder het merk Davelaar koeken en banketproducten via Noord-Holland Banket. Als concurrenten worden gezien:

- Koekjesbakkerij Veldt (een gelijkwaardige speler die ook flexibel is);
- Van Strien (een concurrent, maar met andere klanten);
- Wouter de Graaf (produceert groot, meer concernachtig).

Als er gekeken wordt naar de markt en het bedrijf zijn er:

- Kansen op het gebied van productinnovaties (zowel producten als verpakkingen);
- Bedreigingen op het gebied van hoge grondstofprijzen, wat druk geeft op de marges en groei bemoeilijkt;
- Sterktes in het bedrijf door een hoge leveringsbetrouwbaarheid, goede kwaliteit, snelheid en mogelijkheden tot innovaties;
- Zwaktes in het bedrijf door een relatief duur productieproces, er wordt veel handwerk gebruikt wat een hogere kostprijs oplevert.

Om in de markt te opereren is het belangrijk om dichtbij de klant te blijven, om maatwerk te leveren, uniek te zijn in bijvoorbeeld de verpakking (dit gebeurt bij Davelaar) en innovaties toe te passen.

Voor innovaties wordt er in de markt gekeken wat er gebeurt, worden er ideeën van categorie managers uitgewerkt en wordt er over de grens gekeken in bijvoorbeeld Engeland en Denemarken. Verder wordt er weinig marktonderzoek gedaan en ook consumentenonderzoek gebeurt niet veel.

Wat betreft het banketschap en de producten kwamen de volgende conclusies uit het interview naar voren:

- Het banketschap ligt vol, als er iets in moet zal er eerst wat uit moeten.
- Er is vaak geen vast schappenplan voor banketproducten. Dit zorgt voor een rommelig en onoverzichtelijk schap. Alleen Albert Heijn heeft dit op orde.
- De producten worden vooral gepusht naar klanten, er wordt alleen bij Davelaar voor een deel gebruik gemaakt van pull marketing.
- De producten liggen goed, op de bakkerijafdeling tussen het broodschap. De producten zitten al in een consumentenverpakking, hierdoor hoeft de plek niet dichter bij de oven, maar wordt er nog wel een versbeleving gecreëerd.
- Banketproducten worden vaak private label aangeboden. De klanten (supermarkten) hebben geen behoefte aan een extra merk naam. Door de private label constructie wordt er een extra stukje versbeleving toegevoegd.
- Producten worden gecommuniceerd via de hoofdkantoren van de supermarktketens. Naar consumenten toe wordt er gebruik gemaakt van folder aanbiedingen, de website en social media. Dit laatste geldt vooral voor Davelaar.

In de markt heeft de retailer uiteindelijk nog steeds de hoogste macht. Hierin zit weinig verandering. Er heerst geen angst, maar de verhoudingen staan wel op scherp.

Hierin spelen ook de marktaandelen een grote rol en de verandering hierin (overname van C1000 naar Jumbo met als gevolg een geduchte concurrent voor Albert Heijn in de toekomst). Met de concurrenten qua leveranciers wordt goed samengeleefd, ieder heeft zo zijn eigen specialisatie en samen wordt er gekeken naar de hogere doelen.

De crisis heeft weinig tot geen invloed op dit schap gehad afgelopen tijd. Voor de toekomst zullen vooral de hoge grondstofprijzen een probleem worden wat ervoor gaat zorgen dat de productie met veel handwerk onder druk komt te staan en er meer mechanisatie zal plaats moeten gaan vinden. Daarnaast wordt er gekeken naar zowel markt- als productgerichte uitbreidingen.

10.2 Koekjesbakkerij Veldt

De eigenaar van Koekjesbakkerij Veldt komt uit een bakkersfamilie die eerder is besproken, de familie Pater. Hij besloot echter een eigen idee uit te werken en heeft bakkerij Veldt gekocht. Dit werd een hard groeiende bedrijf, maar na een aantal jaren werd de knop hier omgezet: het moest anders en het organogram is omgedraaid (Gouweloos, 2013; Veldt, 2012).

10.2.1 Algemene informatie

De medewerkers staan in dit bedrijf bovenaan, want zoals Kees Pater zegt: “Het slechtste wat je als manager kunt doen is niet luisteren naar de ideeën van de medewerkers. Geef mensen vertrouwen en de regie en je krijgt meedenkers. Help collega-ondernemers en je komt samen tot innovatieve ideeën, geven is krijgen.”

De medewerkers in het bedrijf zijn meedenkers geworden en bakken met plezier de koekjes. Hierin is ambacht een grote drijfveer, er komt nog veel handwerk in de fabrieken aan te pas. Het assortiment bestaat uit amandelkoekjes, roomboterkoekjes, roomboter zoute/kaaskoekjes en seizoenskoekjes.

Het is belangrijk om na te denken over de toekomst, strategie is keuzes maken en doelbewust kiezen om anders te zijn. Als er niet onderscheiden wordt, dan wordt er alleen op prijs een concurrentiestrijd gevoerd terwijl er juist in de klant verplaatst moet worden (Gouweloos, 2013; Veldt, 2012).

10.2.2 Interview samenvatting

Koekjesbakkerij Veldt is een bedrijf wat banketproducten produceert voor de ambacht, retail en horeca. In de fabriek wordt nog veel handwerk toegepast. Als concurrenten worden gezien:

- Van Strien (een gelijkwaardige speler in de markt);
- Wouter de Graaf (vooral bake off producten);
- Zoetmoment (andere productkwaliteit);
- Dedase (speler vanuit België, heeft een minder marktaandeel).

Als er gekeken wordt naar de markt en het bedrijf zijn er:

- Kansen op het gebied van de ruimte die er is voor kwalitatief goede producten in de markt, de producten en het schap moeten goed afgestemd zijn op de consumentenwens om alles tegelijk te kunnen halen in één winkel.
- Bedreigingen op het gebied van obesitas en vetpercentage regels, daarnaast de producenten uit het KW schap die ook naar de bakkerijafdeling willen en de prijs van producten blijft altijd een twistpunt.
- Sterktes in het bedrijf op het gebied van sociale innovatie en groei. In plaats van alleen medewerkers, worden het meedenkers die het verschil maken in een kwalitatief goed eindproduct.
- Zwaktes in het bedrijf door de afhankelijkheid van partijen en een lastige distributie naar de ambachtelijke bedrijven.

Het is belangrijk dat het banketschap afgestemd is op de consumenten, een consument wil alle boodschappen in één kunnen doen. Het is dan ook belangrijk om een combinatie te hebben van markt- en productgericht opereren waarbij zowel push als pull marketing gebruikt wordt. Ook innovatie is van belang, zowel op producten als verpakkingen. Hierbij wordt het verschil gemaakt op termijn met sociale innovatie. Er wordt niet gewerkt met medewerkers, maar met meedenkers. Door gezamenlijk projecten op te pakken kunnen de producten zo goed mogelijk afgestemd worden met de klant en consument.

Wat betreft het banketschap en de producten kwamen de volgende conclusies uit het interview naar voren:

- Banket is een impuls artikel wat veel in de actie moet zijn om aankoop te stimuleren.
- De producten staan nu op de bakkerijafdeling. Dit is de juiste plek, want hiermee wordt een signaal van versheid en ambachtelijke koek afgegeven.
- Bijna alle producten worden als private label aangeboden. Er zal nooit een koekje op de markt gebracht worden onder de naam Veldt, want dan kan de ambacht tak niet blijven bestaan als klant. Een fancy naam zou wel een oplossing zijn, maar dit wordt nog niet veel toegepast.

- Het is belangrijk om niet teveel producten aan te bieden, teveel keus maakt het voor een consument te moeilijk. Het is per retailer afhankelijk hoeveel ruimte er aangeboden wordt voor banket. Dit geldt ook voor de folders en aanbiedingsmogelijkheden. Vaak komt banket hierin niet voor. Wellicht zijn combideals een mogelijkheid om banket wel onder de aandacht te brengen.

Er wordt niet direct consumentenonderzoek uitgevoerd, wel worden de trends en kansen per jaar bekeken. Hierdoor wordt er zowel vooraf als achteraf gereageerd op consumentenwens veranderingen.

In de markt is concurrentie nodig, maar met de huidige concurrenten wordt goed gewerkt. Ieder heeft zo zijn eigen specialisatie en steunt elkaar. In de toekomst zal klein het nieuwe groot worden. De retail zal meer met kleinere bedrijven gaan samenwerken. Ook zal de wereld transparant worden, alles wordt bekend wat ervoor zorgt dat niets zomaar meer geaccepteerd wordt. Ook geloofwaardigheid speelt hierin een rol, keer op de keer de prijzen verlagen zorgt niet voor klantenbinding op termijn.

De crisis is hierin geen probleem. Wellicht is het soms zelfs een voordeel, in plaats van uiteten gaan is een consument al tevreden met een koekje bij de koffie.

10.3 Wouter de Graaf

Een groot bedrijf in bake off en aangeleverd banket is Wouter de Graaf. Ook in dit bedrijf was sprake van een bakkersfamilie, maar sinds 1992 is de banketbakkerij ontwikkeld (Graaf, 2012).

10.3.1 Algemene informatie

De afgelopen jaren is het een specialist geworden in bake off en aangeleverde banketproducten. Naast supermarkten worden de producten ook verkocht bij de ambacht en in de horeca. Inmiddels heeft het bedrijf een groot deel van de Nederlandse markt in de klantenkring en wordt er ook gekeken naar de grenzen buiten Nederland. In het bedrijf staat ambacht hoog in het vaandel. Er wordt daarnaast niet alleen gekeken naar de producten, maar er wordt nagedacht “van grondstof tot winkelwagentje”, het gehele concept wordt verkocht. Klantgerichtheid en flexibel zijn speerpunten van het bedrijf.

Het assortiment bestaat uit zowel boterdeeg- als kortstdeegproducten en hierbij moet gedacht worden aan zowel de hartige snacks (zoals saucijzenbroodjes) als de zoete varianten (bijvoorbeeld gevulde koeken, cake en speculaas). Alle producten hebben een relatief korte houdbaarheid en worden als consumentenverpakkingen afgeleverd (Graaf, 2012).

10.3.2 Interview samenvatting

Wouter de Graaf is een bedrijf dat zich specialiseert in banketproducten, zowel vers als bake off. Als concurrenten worden gezien:

- Koekjesbakkerij Veldt (deze produceert kleinschaliger);
- Van Strien (vult de gaten op);
- De Paauw (kleinere klantenkring).

Als er gekeken wordt naar de markt en het bedrijf zijn er:

- Kansen op het gebied van een kleinere verpakkingseenheid (slechts 4 stuks per verpakking) en clean label producten (geen conserveermiddelen toevoegen en teruggaan naar de basis qua grondstoffen).

- Bedreigingen op het gebied van de hoge grondstofprijzen wat druk geeft op de marges en daarnaast nog de hoge transportkosten.
- Sterktes in het bedrijf door een kort lijntje met de winkels, een mogelijkheid tot snelle schakelingen, veel kennis van de retail markt, een hoge klantvriendelijkheid, binnen 24 uur na productie levering en de mogelijkheid voor klantspecifieke producten.
- Zwaktes in het bedrijf zitten vooral op het gebied van groei. De producten liggen al door heel Nederland waardoor er nu naar groei in het buitenland gekeken wordt. Hierbij wordt een onbekende markt met andere regelgeving betreden wat een zwakte van onbekendheid kan zijn.

Productinnovatie is belangrijk om te onderscheiden op de markt, maar daarnaast spelen ook prijs, een hoge leveringsbetrouwbaarheid, het meedenken met leveranciers en het snel kunnen neerzetten een grote rol. In de huidige markt speelt de gunfactor geen rol meer, het gehele concept moet verkocht worden niet alleen de producten. Om dit voor elkaar te krijgen wordt er elke vijf jaar een marktonderzoek door Metrixlab uitgevoerd waarin zowel de markt als de consument in kaart wordt gebracht. Hierdoor kan er meer vooraf op de consumentenwens gereageerd worden en wordt er meer marktgericht geopereerd. Hierbij wordt veel gebruik gemaakt van pull marketing in advertenties en wordt het concept gecommuniceerd via folders, de website en trainingen die speciaal georganiseerd worden voor de winkels en de medewerkers om de producten zo optimaal mogelijk te verkopen.

Wat betreft het banketschap en de producten kwamen de volgende conclusies uit het interview naar voren:

- Voor de banketproducten is het belangrijk om zo dicht mogelijk bij de oven te staan. Het is een dure plek, maar de omloopsnelheid is hoog en hierbij wordt de meeste vers beleving gecreëerd. Ook de tafels op de bakkerijafdeling doen het goed.
- Per keten verschilt het hoe het schap precies in elkaar zit. Een kleine plek met een grote rotatie is beter dan een te groot schap. Daarnaast is de route in de winkel van belang, deze moet logisch zijn voor een klant.
- De producten zijn allemaal private label. Dit is zo ontstaan en wordt voorlopig niet veranderd. Wel kan er een andere merknaam gebruikt worden om daar iets onder uit te brengen in een samenwerkingsverband. Een naam zegt niet altijd iets, prijs zegt soms nog meer. Ook de verpakking speelt een belangrijke rol.

De banketmarkt is klein, maar met de concurrenten wordt goed gewerkt. Samen wordt er gekeken naar hogere doelen terwijl ieder een eigen specialisatie heeft. De laatste jaren is er, ondanks de crisis, weinig veranderd in Nederland. Banket blijft verkocht worden in de supermarkt, wel is hierbij de prijs van belang. Vooral het prijspunt €2.00¹ doet het goed. De markt is dan ook bereid om innovaties en veranderingen te accepteren, maar hogere kostprijzen is een lastig punt. Dit zal voor de toekomst een probleem worden, omdat de grondstofprijzen blijven stijgen. Naast de prijzen is het van belang dat de retail een eigen identiteit aangaat zowel qua producten als verpakkingen. Samen met de concurrenten moet de bovenkant van de markt afgedekt worden en is het van belang dat er gedurfd wordt om te onderscheiden. Het gehele concept moet verkocht worden, niet alleen het product. Innovatie moet hierin blijven.

¹ Prijspunt €2.00: een prijseenheid waar een consument gevoelig voor is, hierboven zit vaak een omslagpunt dat er getwijfeld wordt over de aankoop van banketproducten.

10.4 Samenvattend

Uit de interviews van bovenstaande bedrijven komen een aantal punten die gelijk zijn, maar ook een aantal verschillen. Deze zijn naast de theorie gehouden waaruit de onderstaande conclusies getrokken zijn.

10.4.1 Banketmarkt en bedrijven

Zoals te lezen was in de theorie van hoofdstuk 3.3 zijn er verschillende bedrijven actief in de banketmarkt. Alle geïnterviewd bedrijven gaven als geduchte concurrenten aan:

- Koekjesbakkerij Veldt,
- Van Strien,
- Wouter de Graaf.

Deze spelers zijn van grote invloed op de banketmarkt. Als er gekeken wordt naar de markt zijn er verschillende kansen en bedreigingen. Een bedreiging zal vooral voortkomen uit de sterke stijging van de grondstof- en transportkosten. Deze dreiging zal zich gaan uiten in de kostprijzen terwijl die vanuit de retail eigenlijk niet mogen stijgen. Dit is ook een bedreiging die in de theorie van de SWOT analyse naar voren kwam (zie hoofdstuk 3.5.4). Naast deze bedreiging zit er ook een kans op het gebied van innovatie. Er is volgens alle bedrijven een kans voor kwalitatief goede producten. Iets waar een consument ook volgens de theorie om vraagt (zie hoofdstuk 4.1 en 5.2).

Op bedrijfsniveau zijn er verschillende sterktes en zwakten te benoemen. Als sterkte wordt vaak gezien de mogelijkheid tot innovatie binnen het bedrijf. Koekjesbakkerij Veldt ziet vooral het verschil op het gebied van sociale innovatie, terwijl Amarant en Wouter de Graaf vooral voor productinnovatie gaan. Een andere sterkte die Wouter de Graaf ziet is de uitrol van clean label producten. Dit zal in de toekomst alleen nog maar groter worden, duurzaamheid wordt belangrijker (zie hoofdstuk 3.5.3).

De tegenhanger hiervan, de zwakte, is wel dat Koekjesbakkerij Veldt en Amarant nog veel handwerk toepassen in het productieproces. Dit is een zwakte vanwege de hoge kosten. Wouter de Graaf ziet meer een zwakte in het feit dat de producten al op de Nederlandse markt liggen. Hierdoor wordt er nu gekeken naar het buitenland, maar dit is een onbekende markt waar niet veel ervaring in zit.

Uit de theorie van de SWOT analyse (zie hoofdstuk 3.5.4) kwam naar voren dat er kansen zijn op het gebied van een hoge kwaliteit en een toegevoegde waarde aan producten te geven, wat in praktijk ook sterktes van veel bedrijven zijn. De overstap naar het buitenland is een mogelijkheid die in Nederland relatief makkelijk te maken is zo bleek uit de analyse van Porter en de STEP analyse (zie hoofdstuk 3.5). Dit kan in plaats van een zwakte voor Wouter de Graaf ook een kans worden die uiteindelijk het bedrijf sterker kan maken.

10.4.2 Belangrijke drijfveren

Als er gekeken wordt naar de gedachte achter het banketschap geven alle bedrijven aan dat:

- Het goed is om dichtbij de klant te blijven staan,
- Innovatie een belangrijke tool is,
- De onderlinge relatie goed is en er samen gekeken wordt naar de hogere doelen,
- De communicatie bijna altijd met de hoofdkantoren verloopt, zelden op winkel niveau.

Naast deze gezamenlijke punten gaf Wouter de Graaf aan dat het belangrijk is om mee te denken met de klant. Niet alleen het product, maar het gehele concept moet verkocht worden. Ook Koekjesbakkerij Veldt denkt hierover na. Volgens dit bedrijf moet er een combinatie van product- en marktgericht opereren plaatsvinden in de markt. Ook in de theorie is dit naar voren gekomen (zie hoofdstuk 6.1 en 6.2). Het is belangrijk om samen te werken naar hogere doelen. Daarnaast willen consumenten een steeds hogere kwaliteit, lagere prijs en snellere service. Dit is haalbaar door de operatie strategieën te combineren.

Om de markt te betreden en te groeien zijn er verschillende mogelijkheden voor consumenten- en marktonderzoek. Echter gaven bijna alle bedrijven aan hier niet veel tijd in te steken. De trends worden gevolgd en bij Wouter de Graaf vindt om de vijf jaar een grootschalig marktonderzoek plaats. Door de mindere inzet van onderzoek wordt er vooral achteraf op de consumentenwens gereageerd in de banketmarkt. Dit is een kans die blijft liggen, want er zijn verschillende vormen mogelijk van onderzoek (zie hoofdstuk 6.2) waarmee een goede afstemming op de consumentenwens mogelijk is.

10.4.3 Schap en product

Het banketschap is per keten verschillend opgebouwd, maar ligt over het algemeen overal vrij vol. Er is veel keus in substituuat producten en de toetredingsdrempel voor bedrijven is gemiddeld. Toch is de markt redelijk verzadigd en heerst er een sterke concurrentie. Dit blijkt ook uit de strategie van Porter (zie hoofdstuk 3.5.1 en 3.5.2). De bedrijven zijn het eens over de plek waar nu de producten liggen: dichtbij de oven, op een plek die goed opvalt, maar soms wordt het wel rommelig in winkels door geen vast schappenplan. Terwijl dit eigenlijk in strijd is met de theorie. Zoals in hoofdstuk 5.2 en 5.3 is besproken is een goede afstemming van het schap en een juiste indeling van belang bij de productattentie en aankoopherhaling. Teveel overlap of een verkeerde plaats kan nadelig werken voor de producten, maar ook de winkelbeleving. Koekjesbakkerij Veldt vindt het wel belangrijk dat het schap niet te vol wordt. Soms is het verstandig om wat minder keus aan te bieden om het de consument makkelijker te maken. Dit kwam ook naar voren in hoofdstuk 5.3: een schap moet logisch ingedeeld zijn en niet teveel overlap hebben. Tevens gaf Wouter de Graaf aan dat naast het schap en de producten ook de route in de winkel van belang is. Deze moet logisch ingedeeld zijn. Ook dit kwam naar voren in hoofdstuk 5.3. De afstand tot de racetrack (het brede pad in de winkel) bepaald de verkoopintentie.

In het banketschap worden de producten bijna altijd private label aangeboden. Hierin zal de komende tijd geen verandering vanuit de bedrijven komen. De private label constructie geeft een stukje extra ambachtelijkheid af en daarnaast kost het tijd en geld om in een bekende merknaam te investeren. Uit de theorie in hoofdstuk 7.3 kwam naar voren dat er niet veel impuls aankopen gedaan worden onder private label producten en tevens zijn private label consumenten minder winkeltrouw. Toch groeit het aantal private label producten in het schap (zie hoofdstuk 5.1) wat in dit geval voordelig kan zijn voor banketbedrijven om het voorlopig zo te houden. Bedrijven vinden de prijs en kwaliteit daarnaast ook vaak meer van belang dan het imago (zie hoofdstuk 3.3), wat in dit geval de producten een extra stukje ambachtelijkheid meegeeft.

De banketproducten zijn impulsartikelen en dit moet dan ook veel in acties meelopen. Toch wordt dit in praktijk niet veel gedaan. Een optie hierin kan wellicht een combideal worden. Dit is een voorbeeld wat Koekjesbakkerij Veldt aangaf in het interview. Door de mindere hoeveelheid acties kunnen consumenten de producten niet altijd vinden.

Het is belangrijk dat een product opvalt om de interesse te wekken en de consument het verlangen te laten creëren om het product te kopen. Dit komt ook uit het Aida model (zie hoofdstuk 6.3). Acties kunnen een belangrijke aanvulling zijn voor de productattentie. Momenteel worden de producten voornamelijk door push marketing de keten doorgedruwd, terwijl volgens de theorie (zie hoofdstuk 6.2) een combinatie van push en pull marketing juist voor betere verkoop kan werken.

10.4.4 Toekomstvisie

Aan alle bedrijven is gevraagd hoe de toekomst van het bedrijf en de markt eruit ziet. Hieruit kwam dat alle bedrijven:

- Een kosten probleem zien. De stijging van de grondstof- en transportkosten geeft extra druk op de sector. Door de grote macht van de retail wordt de druk opgevoerd, waardoor de marges nog meer onderdruk komen te staan. Dit gaat voor de toekomst bedreigingen opleveren. De retail heeft momenteel al veel macht in handen, het aanbod is hoog en consumenten gaan kritischer kijken (zie hoofdstuk 3.3 en 5.1). Een supermarktketen bepaald niet het aanbod, maar de vraag.
Daarnaast hebben Amarant en Koekjesbakkerij Veldt te maken met veel handwerk in de productie. Ook dit gaat onderdruk staan bij een verhoogde margedruk. De dreiging voor substituuatprducten is groot, er is veel keus binnen het schap, maar ook alternatieven in bijvoorbeeld het KW schap. De scherpe prijzen en de dreiging van substituuatproducten ziet ook de theorie (zie hoofdstuk 3.5.1 voor het model van Porter).
- Innovatie een belangrijke tool vinden voor nu en de toekomst. Zowel Wouter de Graaf als Koekjesbakkerij Veldt gaven aan dat geloofwaardigheid belangrijk wordt. De gunfactor speelt een steeds minder grote rol en de wereld wordt transparanter. Vroeger kon er aandacht gekocht worden, maar in de huidige tijd moet een product “spontaan”slagen, dit komt overeen met de theorie (zie hoofdstuk 7.1).

Naast deze algemene punten gaf Koekjesbakkerij Veldt aan dat klein het nieuwe groot zal worden in de retail. Er zal meer samengewerkt gaan worden met kleine ondernemingen. Wouter de Graaf gaf te kennen dat het belangrijk is het gehele concept te verkopen, niet alleen het product. Het is belangrijk dat de retail een eigen identiteit aangaat en zich durft te onderscheiden. Er moet risico genomen worden. De bedrijven kijken dus naar de eigen markt om verder uit te breiden. Dit kwam ook naar voren in het model van Ansoff (zie hoofdstuk 7.1). Er kan met nieuwe producten of met de huidige producten uitgebreid worden, dit zullen de bedrijven met de supermarkten moeten bepalen.

De geïnterviewde bedrijven gaven allemaal ongeveer dezelfde concurrenten aan. Dit zijn bedrijven die al jaren in de markt meegaan, er zijn weinig nieuwe toetreders. Volgens het model van Porter (zie hoofdstuk 3.5.1) is de toetredingsdrempel in de markt laag met weinig overheidsbelemmeringen. Ondanks de lage drempel is de markt wel verzadigd wat opvallen bemoeilijkt. Hierdoor zullen er weinig nieuwe bedrijven aan de top van de markt meedraaien (zie hoofdstuk 3.5.1).

11 Supermarkten

Naast de drie bedrijven is er ook voor gekozen om de supermarkten te benaderen. Er zijn drie ketens benaderd: Albert Heijn, Jumbo en Plus. Van deze ketens is een ondernemer of een bedrijfsleider geïnterviewd. Het uitgebreide interview staat weergegeven in bijlage 18.2. De belangrijkste punten die hieruit naar voren kwamen zijn hieronder per keten samengevat.

11.1 Albert Heijn

De Albert Heijn is een keten die logistiek goed in elkaar zit. Ook is de keten erg sterk in het “just-in-time” management. Een nadeel van Albert Heijn is wel de logheid in de formule.

In de markt valt Albert Heijn op door de korte lijntjes en de sterke logistieke processen. Bij consumenten valt de keten de laatste tijd een stuk minder op. Waar Albert Heijn juist opviel door de unieke en verrassende producten, komen de andere ketens hier nu ook op. Albert Heijn is hierin niet meer speciaal.

Het banketschap is ingedeeld op tafels, een kopstelling en een verlaagde stelling met manden. Het ligt aan de filialen welke indelingen er allemaal toegepast worden. Door middel van de tafel en een verlaagde stelling met manden valt het product op (zie Figuur 14), is het grijpbaar en straalt het ambachtelijkheid uit. De producten vallen op door middel van de verpakking, de Albert Heijn banketproducten zijn allemaal private label en hebben dezelfde uitstraling.



Figuur 14 - Banketschap Albert Heijn

In het banketschap wordt vooral gebruik gemaakt van push marketing. Er komen weinig specifieke klantvragen voor banketproducten. Het assortiment wordt vooral via het hoofdkantoor bepaald. Leveranciers komen weinig in de winkels zelf.

Via een intern systeem worden de schapindeling en de nieuwe producten gecommuniceerd naar de winkels. Voor de consumenten wordt normaal gebruik gemaakt van demo's en acties, maar dit wordt niet veel toegepast voor banketproducten. Ook komen deze producten niet veel in folders voor. Bij acties wordt er wel extra ruimte gemaakt en een opvallende presentatie met reclame bordjes. Soms worden er ook producten in proefsessies aangeboden op de bakkerijafdeling, maar dit zijn extra mogelijkheden die filiaal specifiek zijn.

In het banketschap is niet veel ruimte en worden veel producten gepresenteerd. Dit maakt het niet overzichtelijk voor de consument. In de huidige economische crisis koopt een consument eerder een koekje bij de koffie dan dat er buiten de deur gegeten wordt. Er zit nog steeds geld in de markt alleen een consument geeft dit bewuster uit. Hierdoor zit er druk op het schap. Toch is het schap qua omzet de laatste tijd weer wat gestegen.

Voor de toekomst is het voor de banketbranche belangrijk om ook te kijken naar niche markten. Klanten zijn bereid te betalen, maar er moet wel een toegevoegde waarde aan de producten zitten, dat is nu niet altijd het geval.

Er hoeft geen verandering te komen in merknaam, veel producten zijn nu private label en dat is prima. Een merk opbouwen kost tijd en geld, en daarnaast straalt private label nu ambachtelijk uit.

11.2 Jumbo

Jumbo is een keten waarbij altijd tijd vrijgemaakt wordt voor de klant, de klant staat centraal. De service is hierdoor hoog. Daarnaast heeft de keten de laagste prijzen en garandeert deze prijsgarantie ook. Ondanks de laagste prijs straalt de keten, maar vooral de winkels wel luxe uit. Dit kan tegenstrijdig werken in het oog van de consument.

De keten heeft geen acties. Hierdoor moeten er klanten getrokken door middel van de laagste prijsgarantie, de werknemers en de uitstraling. Deze strategie werkt goed, behalve in bijvoorbeeld de feestmaand december. De concurrerende ketens trekken door middel van aanbiedingen dan juist klanten.

Op het hoofdkantoor wordt de schapindeling gemaakt, ook die van het banketschap. Ondernemers kunnen hier nog wel een eigen draai aangeven. Vooral na een aantal maanden na een opening/verbouwing wordt het plan aangepast naar de omgeving en de klantenkring van de winkel. Hiermee verandert de indeling en het assortiment door middel van klantvragen en afzet, een pull strategie.

De banketproducten liggen op tafels (zie Figuur 15). Hierdoor is het product in beeld, grijpbaar en is de presentatie uitnodigend. Daarnaast is het mogelijk om makkelijk te schuiven binnen het schap, maar dit kan ook rommelig worden. De presentatie is niet altijd optimaal.



Figuur 15 - Banketschap Jumbo

Banketproducten worden voornamelijk gepusht vanuit het hoofdkantoor, maar via de winkels komt ook pull voor als er specifieke klant vragen komen. Er wordt geluisterd naar de klant en hiermee wordt er gedurfd om risico's te nemen.

Voor het banketschap gaat alle communicatie en begeleiding via het hoofdkantoor. Nieuwe producten worden via een intern systeem gecommuniceerd aan winkels en via promotiemateriaal naar consumenten. Daarnaast worden er bijna elke dag producten op de toonbank van de bakkerijafdeling neergezet om kennis mee te maken en te proeven.

In de huidige situatie bepalen de leveranciers het aanbod, maar de supermarkt de vraag. Met de overname van c1000 groeit het marktaandeel van Jumbo aanzienlijk wat ervoor zorgt dat ze meer macht kunnen uitstralen. De afgelopen tijd wordt er minder banket koek gekocht en juist meer uit het KW schap. Toch ziet Jumbo de toekomst positief in. Er is ruimte voor lekkere, mooie en luxe producten en om geld te investeren in dit schap.

11.3 Plus

De keten Plus is een formule die in de middenmoot zit. Het is een eenduidige keten die centraal aangestuurd wordt vanuit het hoofdkantoor. Er worden voornamelijk standaard producten aangeboden die in massa geproduceerd zijn met een eenduidige en keurige prijs.

Als er gekeken wordt naar het banketschap worden er producten aangeboden met een kwaliteit die hoger ligt dan de basis, maar in het schap zijn er weinig vernieuwingen en wordt er niet veel gebruik gemaakt van innovatie. Hierdoor springt de keten er qua banketschap niet uit.

Het banketschap wordt ingedeeld door het hoofdkantoor. Zowel het brood als de banketproducten worden in rieten manden gepresenteerd. Hierdoor valt de totale afdeling wel op, maar onderscheid het zich binnen de afdeling niet (zie Figuur 16).



Figuur 16 - Banketschap Plus

Vanuit het hoofdkantoor wordt er weinig gecommuniceerd over het banketschap en de eventuele onderzoeken op markt- en consumenten niveau. Hierdoor wordt er voornamelijk achteraf gereageerd en wordt er gebruik gemaakt van push marketing. Er wordt geen vraag gecreëerd. De communicatie naar filialen verloopt via account managers, maar deze bezoeken vinden niet veel plaats op filiaal niveau.

Banketproducten zitten altijd in zogenoemde meeloop acties. De producten worden gecommuniceerd door reclamefolders en de nieuwsbrief. Echter blijven de producten op dezelfde plek in het schap liggen. Hierdoor is er geen doorvertaling van acties op de winkelvloer. Vaak staan ondernemers ook niet achter de producten aangezien het aanbod geen feestje is. Hierdoor komt er geen gevolg aan de reclames en wordt de schaarse ruimte in folders vaak met andere producten opgevuld.

Voor de toekomst is het belangrijk dat de keten meer afkijkt in de markt. Het assortiment en het schap moeten veranderen. De crisis heeft nu geen invloed op het schap, maar dit zou wel in positieve zin kunnen als er meer opgevallen wordt. De formule Plus is meer dan doorsnee en dit moet ook doorvertaald worden in het banket. De presentatie zal anders moeten. Er is nu weinig ruimte waardoor ondernemers een keuze moeten maken in het assortiment. Door dezelfde manden te gebruiken als brood is er geen onderscheid tussen de groepen.

Alles wordt nu centraal geregeld. Er komen wel eens leveranciers direct aan de deur bij filialen maar dit aanbod ligt vaak al bij zoveel aanbieders dat het niet uniek meer is. Er is ruimte voor echt luxe banket in een onderscheidend schap. Er moet een super koek in een super verpakking met een super presentatie komen. Voor de toekomst moet niet de doorsnee koek mooier gebracht worden. Als hier invulling aan wordt gegeven is er wellicht ook ruimte voor een A-merk in plaats van alles private label. Nu is Plus zelf het merk.

11.4 Samenvattend

Uit de interviews van bovenstaande supermarkten komen een aantal punten die gelijk zijn, maar ook een aantal verschillen. Deze zijn naast de theorie gehouden waaruit de onderstaande conclusies getrokken zijn.

11.4.1 Supermarkten

In hoofdstuk 3.2 was te lezen dat er in Nederland verschillende supermarktketens bestaan. Hieruit zijn de grootste organisaties gepakt om meer te weten over het bankerschap, maar naast de grootte qua aantal winkels verschillen de ketens ook onderling in uitstraling en strategie. Elke keten heeft eigen sterktes en zwaktes in de ogen van de consument:

- Albert Heijn: een keten die logistiek goed in elkaar zit met korte lijntjes, maar ook een logheid in de formule. De keten viel op door unieke en verrassende concepten, maar in de ogen van de consument is dit niet meer zo overduidelijk. Het is een keten die de meeste macht heeft en een breed publiek bereikt (zie hoofdstuk 3.5.1).
- Jumbo: garandeert de laagste prijsgarantie en is een formule waar tijd vrijgemaakt wordt voor de klant, de service is dan ook hoog. Wel stralen de winkels luxe uit wat een tegenstrijdigheid kan geven ten opzichte van de prijs.
- Plus: een keten in de middenmoot met standaardproducten en een eenduidige keurige prijs. De kwaliteit is hoger dan de basis, maar er worden weinig vernieuwingen en innovatie strategieën toegepast. Het is een keten die veel minder hard speelt doordat het in de middenmoot hangt (zie hoofdstuk 3.5.1).

Toch zijn de ketens ook op gebieden hetzelfde. Er is een angst om te uitgesproken te zijn en klanten te verliezen. Hierdoor is er veel kopieer gedrag in de sector. De retail heeft de macht en bepaald in het bankerschap (zie hoofdstuk 3.5.2 en 7). De supermarkten bepalen de hoeveelheid en regelmaat van afname volgens het model van Porter (zie hoofdstuk 3.5.1).

11.4.2 Producten

Banketproducten worden overal private label aangeboden. Alle ketens geven aan dat dit een extra ambachtelijkheid meebrengt. In de theorie is te lezen dat private label producten vaak geplande aankopen zijn (zie hoofdstuk 7.3). Toch is het belangrijk dat niet alleen de producten, maar ook de winkel positief ervaren wordt (zie hoofdstuk 4.2). Door dezelfde verpakking te gebruiken voor het gehele schap geeft dit een ambachtelijke en opvallende uitstraling. Hiermee wordt het schap positief beïnvloed wat de impuls aankopen kan beïnvloeden (zie hoofdstuk 4.2).

De producten worden bij alle ketens vanuit het hoofdkantoor bepaald en via de leveranciers gepushd naar de winkels. Alleen Jumbo gaf aan wat pull marketing te hebben voor specifieke consumentenvragen, waarmee risico genomen wordt. De leveranciers komen dan ook niet op winkelniveau naar de ondernemers toe. Alles gaat via het interne systeem bij alle ketens.

De producten zitten bij alle ketens weinig in de actie. Als er acties zijn geeft Albert Heijn wel aan dat hier extra ruimte voor gemaakt wordt, terwijl bij Plus de producten op dezelfde plaats in het schap blijven liggen. Hier is dus geen doorvertaalslag gemaakt naar de winkelvloer. Dit komt meestal doordat de ondernemer niet achter het schap staat. Veel acties zijn filiaalspecifiek, toch geeft Jumbo aan bijna elke dag een proefsessie op de bakkerijafdeling te organiseren. Hiermee worden producten onder de aandacht gebracht en wordt er gewerkt aan klantbinding. Het is belangrijk dat een product opvalt, alleen hiermee kan er interesse gewekt worden zodat er tot kopen overgegaan kan worden (zie hoofdstuk 6.3).

11.4.3 Schapindeling

De schapindeling voor het banketschap is filiaal afhankelijk, maar wordt wel grotendeels bepaald door het hoofdkantoor bij alle ketens. De inkooporganisaties doen zaken met bedrijven en de supermarkt heeft in Nederland de macht om de schapindeling te bepalen. Dit kwam ook uit de theorie in hoofdstuk 3.2, 3.3 en 5.2.

Als er gekeken wordt naar het schap zelf:

- Gebruiken zowel Albert Heijn als Jumbo vaak tafels, een kopstelling en/of een verlaagde stelling. Het voordeel van deze presentatie manier is dat het product opvalt, het makkelijk grijpbaar is, het uitnodigend is en er ambachtelijkheid uitgestraald wordt.
- Een nadeel van de tafels is dat het vaak snel rommelig wordt. Albert Heijn heeft een vast schappenplan, maar de overige ketens niet. Hierdoor kan het snel rommelig worden. Het voordeel is echter wel dat Jumbo aangeeft het schap gedurende de week aan te passen op de wensen van de consument.
- De Plus keten maakt geen gebruik van tafels. Zij hebben gekozen voor een rietenmanden presentatie. Hierdoor valt de afdeling zelf (de bakkerijafdeling) op, maar het onderscheid tussen brood- en banketproducten is niet duidelijk.

De schappen liggen over het algemeen vrij vol. Dit is ook in overeenstemming met de theorie. Een assortiment moet zoveel mogelijk unieke producten hebben, maar daarnaast ook een goede opbouw tussen superior, basis en voordeelproducten (zie hoofdstuk 7.2). De indeling hiervoor is aan het hoofdkantoor van de supermarkt en verschilt per keten.

11.4.4 Markt en toekomst

Elke keten heeft zo zijn eigen visie op de markt en volgt eigen strategieën die bepaald worden door het hoofdkantoor. Toch geven ze allemaal aan dat:

- De private label constructie niet veranderd moet worden. Hierdoor wordt er namelijk een extra stukje ambachtelijkheid uitgestraald. De theorie geeft aan de ene kant aan dat er bij private label consumenten minder winkeltrouwheid heerst en minder impuls aankopen gedaan worden, maar aan de andere kant groeit het private label aantal producten in een supermarkt flink (zie hoofdstuk 5.1 en 7.3). Plus gaf wel aan dat er in de toekomst wellicht ruimte is voor een A-merk, maar dan moet eerst het schap, het assortiment en de presentatie veranderen. De keten Plus moet meer gaan afkijken in de markt zodat het minder doorsnee wordt.
- Er nog steeds geld in de markt zit, alleen een consument geeft het in de huidige tijd bewuster uit (dit kwam ook uit de theorie, zie hoofdstuk 7.1). Daarom moet er een toegevoegde waarde achter de producten zitten. Een product moet ook volgens de theorie “spontaan” slagen in de huidige tijd, zie hoofdstuk 7.1, aandacht kopen werkt niet meer.

Voor de toekomst is het tevens belangrijk:

- Albert Heijn: er moet voor banket ook gekeken worden naar niche markten, klein wordt het nieuwe groot in de toekomst. Er zit nog steeds geld in de markt, ondanks de crisis is het banketschap de laatste tijd wel weer in een groeiende markt.
- Jumbo: de leveranciers bepalen het aanbod, maar de supermarkt de vraag. Het afgelopen jaar is de keten in marktaandeel en aantal winkels flink gegroeid. Hiermee kan macht uitgestraald gaan worden. In het aangeleverd banketschap is ruimte voor lekkere, mooie en luxe producten. Toch is het KW banketschap een geduchte concurrent, vooral door de prijs stijgt dit schap de laatste tijd in omzet.

- Plus: er is weinig ruimte in het bankerschap, er moeten keuzes gemaakt worden. Toch is er ruimte voor echt luxe banket en een onderscheidend schap. Hiervoor moet niet de doorsnee koek mooier gebracht gaan worden, maar een super koek in een super verpakking met een super presentatie gaat de toekomst maken.

De ketens zien uitbreiding op de huidige markt met zowel nieuwe als de huidige producten. Vooral nieuwe producten (niet de doorsnee koek) zien hun als toekomst. Dit zou dus betekenen diversificatie volgens het model van Ansoff (zie hoofdstuk 7.1).

12 Consumenten

Naast bedrijven en supermarkten is ook de Nederlandse consument belangrijk in dit onderzoek. Tenslotte is de consument de uiteindelijke klant die de producten moet kopen. Om de consument te betrekken in dit onderzoek is er een enquête rondgestuurd per email en hardcopy. Er is voor gekozen om de enquête via deze weg te verspreiden, omdat er vooraf geen steekproef uit de populatie getrokken kon worden. Hiervoor is de populatie te groot (alle Nederlandse consumenten die boodschappen doen in een supermarkt). Het nadeel via deze manier is dat er veel bekende in de groep zaten ondanks de anonieme verwerking (er is gekozen voor benadering via de eigen contactenlijst), maar het netwerk was zodanig groot dat de opkomst representatief is voor het onderzoek op dit moment.

Er is wel nagedacht om de enquête op een persoonlijke manier te verspreiden, bijvoorbeeld bij de kassa's van supermarkten, maar het nadeel hiervan is dat de supermarktketens van te voren bekend zijn en de vragenlijst hiervoor te lang is. Daarnaast willen klanten vanaf de kassa vaak zo snel mogelijk richting huis en hebben geen behoefte / tijd om vragen te beantwoorden. Deze optie is dan ook verworpen.

In de eerste oplage zijn er 76 mensen benaderd via de email. Hiervan zijn 70 enquête formulieren ingevuld retour gekomen. Er was dus een uitval van bijna 8%.

Door de onderlinge verspreiding zijn er nog eens 35 enquêtes extra retour gekomen. Totaal zijn er dus 105 enquêtes verwerkt in dit onderzoek (hierop is het uitval percentage slechts bijna 6%). Deze waren volledig ingevuld en bruikbaar. In dit hoofdstuk zullen de resultaten behandeld worden waarbij er gekeken is naar het gemiddelde en de totaalscore. Daarnaast is er gekeken of er verschillen waren tussen mannen en vrouwen, leeftijdsgroepen en supermarktketen keuze. Indien hier opmerkelijke verschillen waarneembaar waren zullen deze ook besproken worden. De theorie zal ook meegenomen worden om de resultaten te vergelijken. De uitgebreide resultaten staan weergegeven in bijlage 18.3.3, hier staan ook de aanvullende tabellen en grafieken weergegeven voor extra informatie.

12.1 Algemene vragen en supermarkt keuze

De enquête begon met twee algemene vragen over geslacht en leeftijd om te kijken welke consumenten groepen er gereageerd hebben. Hieruit bleek dat 30% man was en 70% vrouw. In Nederland is de verdeling man-vrouw ongeveer gelijk (zie hoofdstuk 4), maar als er gekeken wordt naar de huishoudens zullen vooral vrouwen hierin de boodschappen doen. Een scheve verdeling was hierin dan ook te verwachten.

De leeftijdscategorieën staan uitgebreid in Tabel 5 in hoofdstuk 18.3.3. Deze kunnen vergeleken worden met de theorie (zie Tabel 2 in hoofdstuk 4) wat de vergelijking oplevert die te zien is in Tabel 3. De komende jaren zal de Nederlandse bevolking nog schever gaan groeien, er komen steeds meer ouderen bij (zie hoofdstuk 3.5.3 en 4/4.1). Gemiddeld was de leeftijd in het panel 45 jaar bij een spreiding van 16 tot 60 jarige. In Nederland is de gemiddelde leeftijd in theorie momenteel 40 jaar (zie hoofdstuk 4). In deze enquête is de leeftijdsgrens dus iets verhoogd.

Tabel 3 - Leeftijdvergelijking enquête en theorie

Leeftijd	Aantal	Percentage	Theorie 2011
< 20 jaar	4	4%	23%
20-40 jaar	37	35%	25%
40-60 jaar	56	53%	36%
> 60 jaar	8	8%	16%
TOTAAL	105	100%	100%

Uit de theorie blijkt dat de grootste groep in de categorie 40-60 jaar zit. Dit is ook bij het panel het geval. De groep 20-40 jaar is beduidend groter dan in verhouding met de algemene Nederlandse bevolking. Toch is elke groep goed vertegenwoordigd in het panel wat een representatief resultaat zal geven op de rest van de vragen.

Als er gekeken wordt naar de verhouding onderling bestond de groep < 20 jaar uitsluitend uit vrouwen, de groep 20-40 jaar driekwart uit vrouwen en de rest had een verdeling van één derde vrouw / tweederde man. Dit is een verdeling die ook in het totaal terug te zien is (29% man en 71% vrouw).

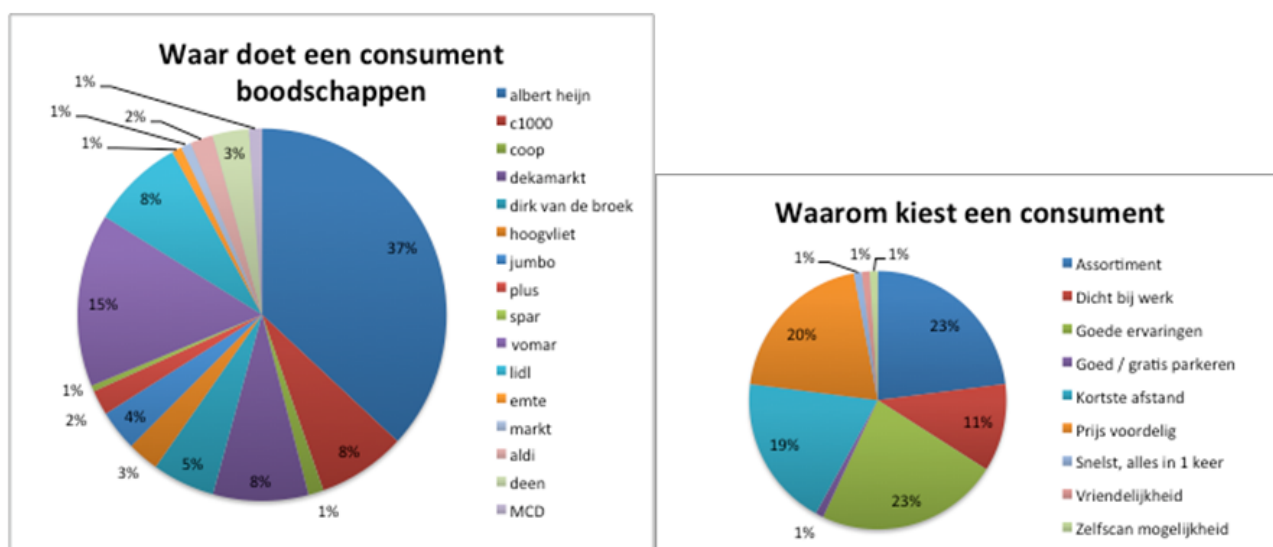
Vervolgens zijn de vragen toegespitst op het type supermarkt, de frequentie en de samenstelling van bezoek. Waar een consument boodschappen doet en waarom hiervoor gekozen wordt staat weergegeven in Figuur 17.

De belangrijkste resultaten hierbij waren:

- 37% van de groep doet boodschappen bij de Albert Heijn;
- Gevolgd door de Vomar met 15%;
- en 8% bij de C1000, Dekamarkt en Lidl.

De keuze voor deze ketens wordt vooral gemaakt op basis van:

- Assortiment en goede ervaringen (beide 23%);
- Voordelige prijs (20%);
- Kortste afstand (19%).



Figuur 17 - Supermarktketen keuze en argumentatie hiërarcher

Als er gekeken wordt naar de theorie en de top 15 lijst van supermarkten in Nederland (zie Tabel 1 in hoofdstuk 3.2), valt op dat nummer één Albert Heijn ook in praktijk eruit komt als meest gekozen winkelketen. De vervolg ketens zijn echter opvallend, de Jumbo groep en de ketens Plus/Attent/Spar, worden een stuk minder vaak genoemd. Dit kan vermoedelijk te maken hebben gehad met de ligging. Er is niet naar woonplaats gevraagd in de enquête, dit is wellicht goed voor een aanvullend onderzoek.

De supermarktketens worden voornamelijk door vrouwen bezocht, alleen de keten Deen had uitsluitend mannelijke bezoekers in deze enquête. Dit heeft vermoedelijk ook met de ligging te maken, maar kan niet achterhaalt worden vanwege de anonieme verwerking en de ontbrekende vraag naar woonplaats.

Als er gekeken wordt naar leeftijd koos de groep >60 jaar voornamelijk voor Albert Heijn, terwijl de groep <20 jaar voor de Vomar koos.

De keuzes van ketens zijn gemaakt op assortiment, ervaringen, prijs en afstand. Dit is opvallend aangezien Albert Heijn niet de voordeligste keten is (zie Figuur 4 in hoofdstuk 3.2), maar voor de C1000/Dekamarkt/Lidl ketens is dit wel begrijpelijk. Uit de enquête blijkt dat assortiment en ervaringen een belangrijk speerpunt zijn voor de winkelkeuze. Hierbij kiezen mannen voornamelijk op afstand (23%) en vrouwen op assortiment (31%). Bij het opsplitsen per keten werd ervaring bij de meeste ketens als nummer één genoemd. Bij de Vomar, C1000 en Lidl kwam vervolgens prijs naar voren, terwijl voor Albert Heijn en Dekamarkt vooral het assortiment belangrijk is.

Als er gekeken wordt naar de leeftijdsgroepen kiest zowel de groep <20 jaar en >60 jaar voornamelijk op ervaringen (29%), terwijl de 20-40 jarige gaan voor ervaring, assortiment en afstand (elk 22%) en de 40-60 jarige kiezen voornamelijk op assortiment (25%).

In praktijk worden er naast prijs keuzes gemaakt op assortiment, ervaringen en afstand. Dit is opvallend want in de theorie kwam naar voren (zie hoofdstuk 4.2) dat vooral prijsimago en ervaringen uit het verleden een grote rol spelen. Dit komt met de praktijk overeen. Ook assortiment en afstand spelen volgens de theorie een rol. Er moet rekening gehouden worden met deze punten bij de afstemming van de productie, maar ook de inrichting van de winkel en het schap; welke doelgroep moet aangesproken worden.

Veel consumenten doen 1 tot 2 keer per week boodschappen, maar er is ook een grote groep die 3 tot 4 keer per week een supermarkt bezoekt. Meestal vinden deze bezoeken alleen plaats, maar soms ook met partner (zie Figuur 27 en Figuur 28). In deze frequentie zit een verschil tussen mannen en vrouwen. Vrouwen kiezen voornamelijk voor 1 tot 2 keer per week (59%) terwijl mannen voornamelijk 3 tot 4 keer per week een supermarkt bezoeken (56%). Dit gebeurt wel voornamelijk met partner (47%) terwijl vrouwen vaak kiezen voor alleen (73%). Als er gekeken wordt op ketenniveau winkelt de consument vooral bij Lidl met partner, terwijl dit bij de overige ketens beduidend minder is. De verwachting was dat ouderen meer tijd zullen hebben voor de boodschappen en dus vaker een supermarkt bezoeken (zie hoofdstuk 4.2). De groep >60 jaar kiest 62% van de tijd echter voor 1 tot 2 keer per week. Terwijl de groep <20 jaar 50% van de tijd voor 3 tot 4 keer per week kiest. Vermoedelijk komt dit door een hogere werkdruk en minder vrije tijd waardoor niet alle boodschappen ineen gedaan worden, maar de bezoeken vaker plaatsvinden met mindere bestedingen. Dit is in de theorie ook terug te vinden (zie hoofdstuk 3.1, 4 en 4.1).

Consumenten doen gemiddeld 88% van hun boodschappen in de supermarkt en meer dan 50% van de ondervraagde doet meer dan 85% van de boodschappen in de supermarkt (zie Tabel 7). Dit is ook vergelijkbaar met de theorie cijfers. In hoofdstuk 4.1 kwam naar voren (zie Figuur 7) dat er totaal in Nederland ongeveer 84% van de boodschappen in een supermarkt plaatsvindt. Hieruit blijkt dat het juist is dat supermarkten een belangrijk onderdeel zijn in het leven van de consument (zie ook de theorie in hoofdstuk 2 en 3.1).

12.2 Bakkerijafdeling

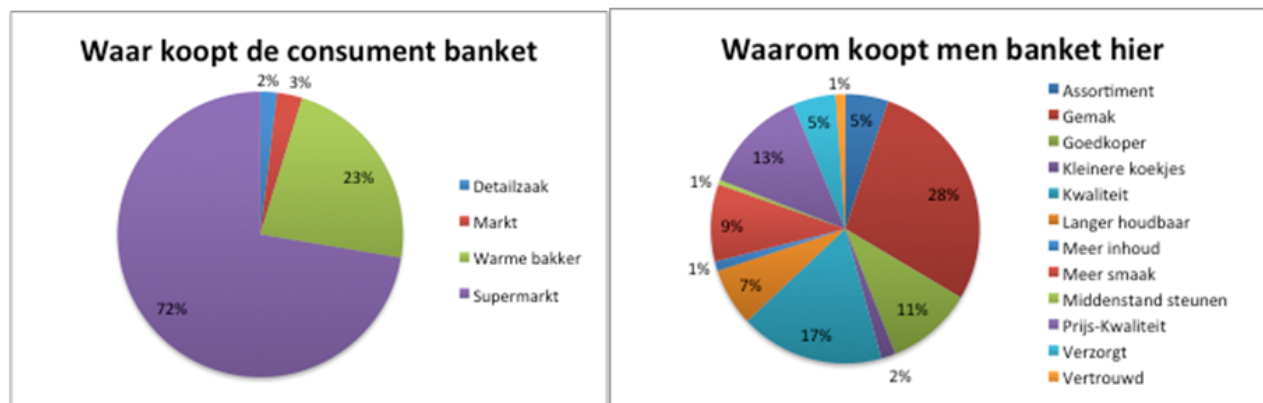
Dit was het algemene deel van de enquête. Hierna zijn de vragen steeds verder toegespitst naar de bakkerijafdeling en de banketproducten. Van de ondervraagde was de bakkerij afdeling bij 100% bekend en 98% kent de verschillende afdelingen hierin (zie Tabel 8 in hoofdstuk 18.3.3).

Als er gevraagd wordt waar de banketproducten gekocht worden antwoord 72% in de supermarkt, gevolgd door de warme bakker met 23% (zie figuur).

De reden hiervoor is voornamelijk:

- Gemak (28%);
- Kwaliteit (17%);
- Prijs-kwaliteit verhouding (13%)

De meeste consumenten kopen banketproducten één keer per week, maar een grote groep kiest ook voor 2 keer per maand, eens in de twee weken (zie Figuur 31). Hierin zat geen verschil tussen mannen/vrouwen, leeftijd of supermarktkeuze.



Figuur 18 - Waar koopt men banketproducten en waarom deze keuze gemaakt wordt

Als er gekeken wordt naar de bake off afdeling van het banket en het aangeleverde banket, komen 60% van de ondervraagde hier wel eens. De uitstraling van het bake off banket scoort vooral hoog op:

- Goed (19%);
- Netjes (11%);
- Verleidend (9%).

Terwijl het aangeleverd banket vooral beoordeeld wordt als:

- Prima (26%);
- Overzichtelijk (15%);
- Niet bijzonder (13%);
- Niet op gelet (10%).

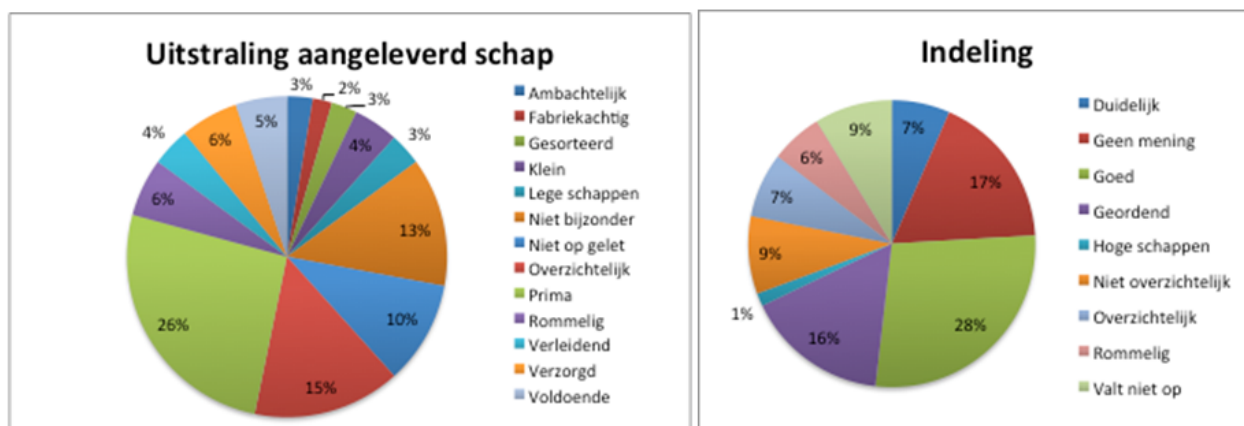
Het enthousiasme is een stuk lager (zie Tabel 9, Figuur 32 en Figuur 33 in hoofdstuk 18.3.3).

12.3 Aangeleverd banketschap

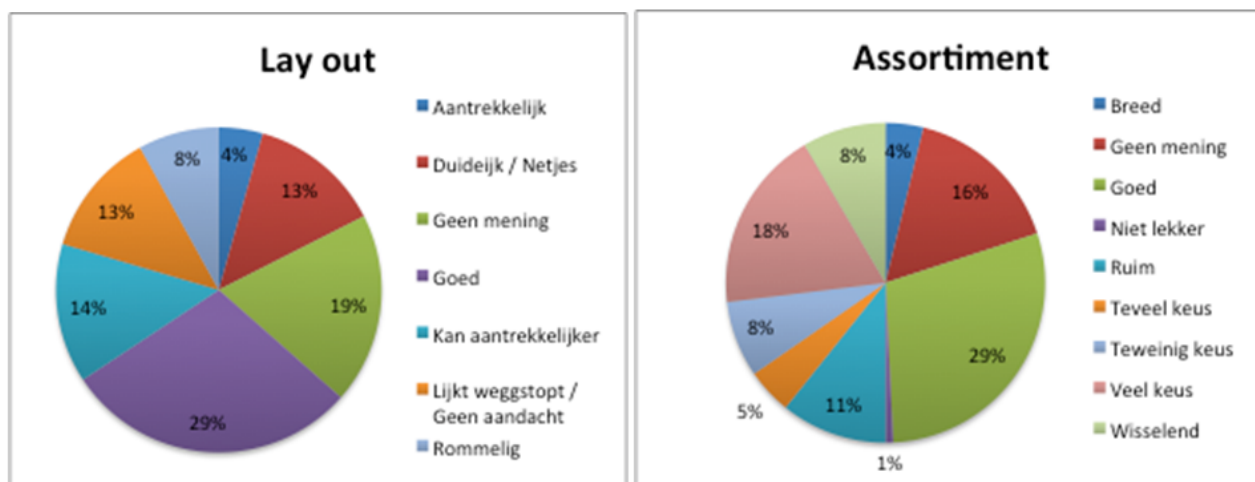
Vervolgens is er op het aangeleverd banketschap verder doorgevraagd. De belangrijkste resultaten waren:

- Uitstraling: goed (28%) en geordend (16%);
- Indeling: goed (29%), geen mening (19%) en kan aantrekkelijker (14%);
- Assortiment: goed (29%) en veel keus (18%).

De uitstraling bevalt consumenten wel, maar op de indeling heerst nog wat tegenspraak en onduidelijkheid. De resultaten staan uitgebreider in Figuur 19 en Figuur 20.



Figuur 19 - Uitstraling en indeling aangeleverd banketschap



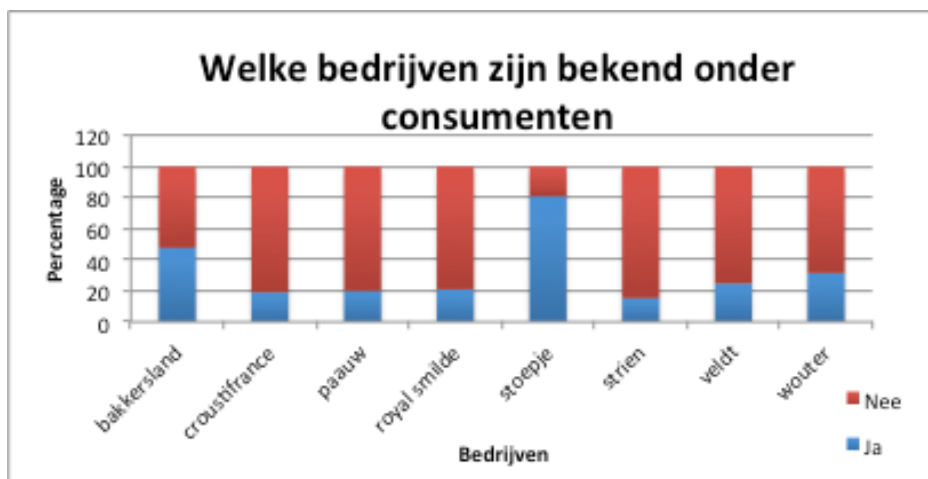
Figuur 20 - Lay out en assortiment aangeleverd banketschap

Nu duidelijk is hoe er tegen de supermarkten en bakkerij afdelingen aangekeken wordt, is er gevraagd naar specifieke banketproducten en bedrijven. Op een vooraf vastgesteld rijtje bekende banketproducten kwam vooral terug dat er soms overwogen werd om producten te kopen. Dit gebeurde echter niet heel veel.

Als er nagedacht werd, was dit vooral over speculaas, appeltaart, gevulde koeken en jodenkoeken. Producten die hiervan regelmatig gekocht werden waren vooral speculaas en jodenkoeken. Veel producten scoorde in de categorie regelmaat van aankoop op "soms" erg hoog. Dit ging vooral om speculaas, appeltaart, gevulde koeken en appelflappen (zie Figuur 37 en Figuur 38 in hoofdstuk 18.3.3).

Over banketproducten wordt niet altijd nagedacht, dit kan te maken hebben met het schap, maar ook met het idee van de winkelende consument. Een consument moet niet te lang hoeven zoeken om iets te vinden en af te wegen of het product gekocht wordt. Deze cirkel dient kort te zijn, zie hoofdstuk 4.3 voor meer informatie.

Veel banketbedrijven waren onder de ondervraagde onbekend. Toch scoorde 't Stoepje hierin erg hoog (81%), gevolgd door Bakkersland (48%) en Wouter de Graaf (31%). Zie Figuur 21.



Figuur 21 - Naamsbekendheid bedrijven

Naast de producten en bedrijven is de uitstraling van een schap en winkel ook van belang. Hier ging het laatste onderdeel over van de enquête. Er werden allereerst foto's getoond van schapindelingen (zieFiguur 22).



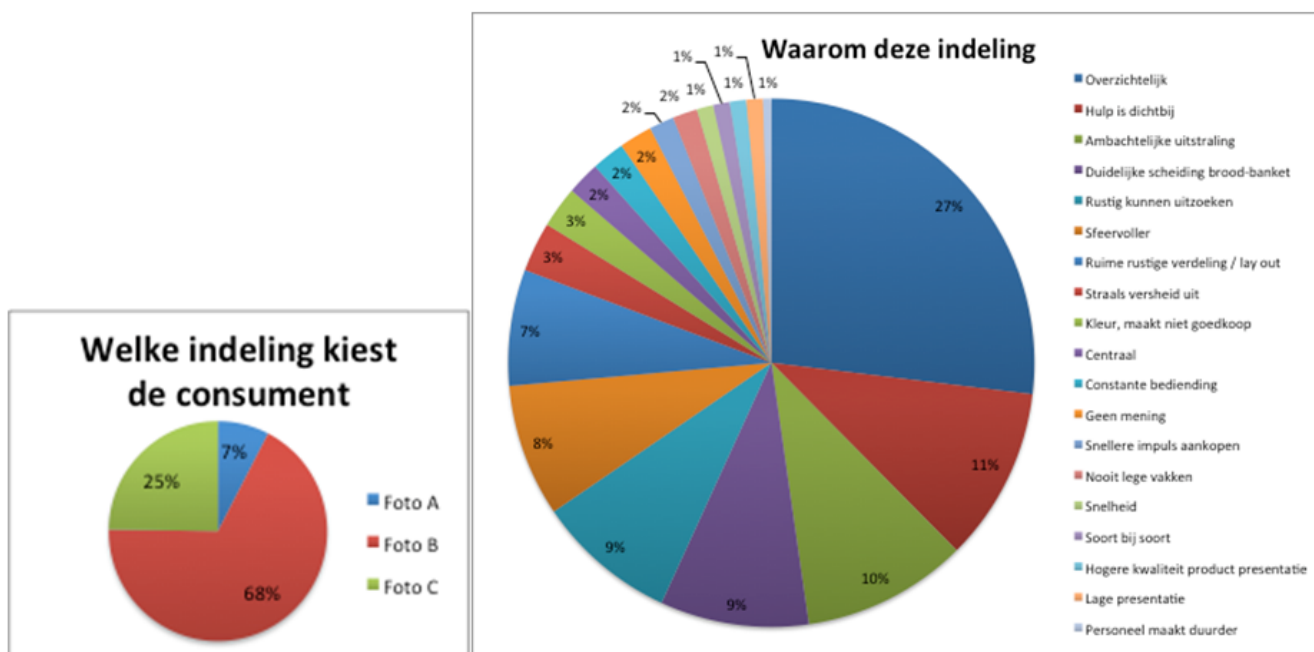
Figuur 22 - Voorbeeld schapindelingen

Vooraf foto B (68%) scoorde hierin hoog, omdat het:

- Overzichtelijk was;
- Er hulp dichtbij is;
- Het ambachtelijkheid uitstraalt;
- En er is een duidelijke scheiding tussen brood en banket zodat er rustig een keuze gemaakt kan worden.

De resultaten staan uitgebreid in Figuur 23, maar zoals in de theorie al naar voren kwam (zie hoofdstuk 4) vraagt een consument om persoonlijkheid, ambachtelijkheid en opvallendheid. Deze speerpunten moeten meegenomen worden in de schapbepaling om producten op te laten vallen. Er zat hierin geen verschil in mening tussen mannen en vrouwen en op leeftijdsniveau werd ook voornamelijk gekozen voor foto B. Wel kozen de jongeren (<20 jaar) en ouderen (>60 jaar) ook regelmatig voor foto C als tweede optie.

Op ketenniveau werd er door consumenten van de keten Lidl ook veel voor foto A gekozen (13%) en bij de C1000 juist voor foto C (35%). De overige ketens hadden een overduidelijke meerderheid voor foto B.



Figuur 23 - Schapfoto voorbeeld keuze en de reden hiërarchier

12.4 Suggesties en opmerkingen

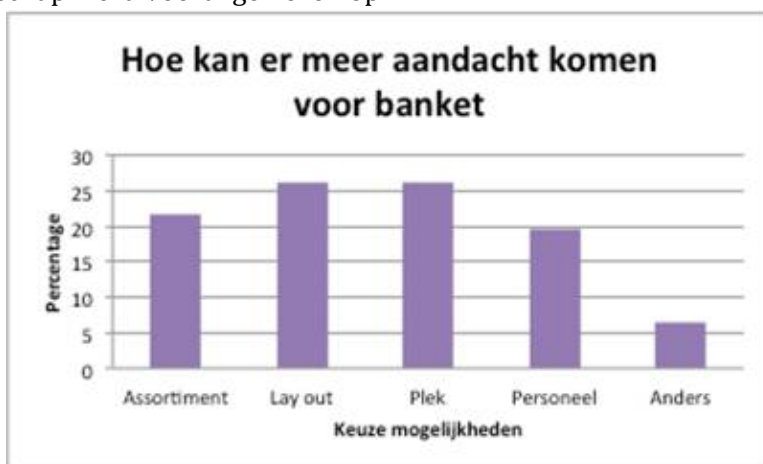
Om de consument de mogelijkheid te geven om suggesties en opmerkingen te geven, maar ook om naar hun ideeën te vragen over productattentie en schap aandacht, zijn er nog twee vragen toegevoegd, een gesloten en een open. De resultaten op deze vragen zijn te zien in Figuur 24 en Tabel 4.

Voor meer aandacht van het banketschap werd vooral gewezen op:

- Lay out en plek (26% voor elk);
- Assortiment (22%);
- Personeel (20%).

Uit de open vraag voor suggesties kwamen vooral:

- Een proeverij (19%);
- Acties (14%);
- Meer geur in de winkels (13%).



Figuur 24 - Suggesties voor meer aandacht

Als er onderling gekeken wordt kiezen mannen vooral voor de plek (32%) en de layout (27%), terwijl dit voor vrouwen juist omgedraaid is: layout met 28% op één en daarna plek met 27%. Het verschil is echter niet groot, beide punten zijn belangrijk in de ogen van de consument. Op leeftijdsniveau zaten geen grote verschillen. Wel vindt de groep <20 jaar naast plek ook personeel van belang (beide 33%), terwijl de groep 20-40 jaar en 40-60 jaar voornamelijk kiest voor de layout (27% en 30%). De ouderen (>60 jaar) kiezen voornamelijk voor de plek (39%).

Bij het kijken op supermarktketen niveau komen lay out, plek en assortiment ook als top drie naar boven. Albert Heijn, C1000 en Dekamarkt worden eerst op lay out beoordeeld en Vomar en Lidl eerder op plek. Opvallend is dat bij C1000 en Lidl ook assortiment op plek twee werd genoemd terwijl dit voor de overige ketens later pas kwam.

Tabel 4 - Suggesties voor verbeteringen

Suggesties	Aantal	Percentage
Proeverij	20	19%
Acties	15	14%
Meer geur in de winkel	14	13%
Grote displays	6	6%
Meer vers benadrukken	6	6%
Geef producten de ruimte, niet te vol	5	5%
Meer seizoen / biologisch / streekproducten	4	4%
Netjes / schoonhouden	4	4%
Wisselend assortiment, prikkeling	3	3%
Uitstraling schappen	3	3%
Voorradigheid	3	3%
Als eerste afdeling in de winkel	2	2%
Goede lampen erop gericht	2	2%
Meer media en sociale media aandacht	2	2%
Verpakking	2	2%
Schapkaart / prijsaanduidingen duidelijk	2	2%
Eye catcher om op te laten vallen	2	2%
Less is more	1	1%
Geen aanvulling	9	9%
TOTAAL	105	100%

12.5 Samenvattend

Als er gekeken wordt in een supermarkt naar het publiek dat boodschappen doet zijn dit voornamelijk vrouwen. Dit zal komen doordat zij vaak verantwoordelijk zijn voor het huishouden en meestal minder uren werken dan mannen. Alle leeftijdsgroepen worden vertegenwoordigd onder consumenten, maar de groep boven de 50 jaar is het grootst. Vanaf deze leeftijd zijn vaak de kinderen oud genoeg en is er meer tijd om boodschappen te doen.

Consumenten kiezen vooral voor Albert Heijn, Vomar, C1000 (onderdeel van de Jumbo groep), Dekamarkt en Lidl. De grootste organisaties worden meegenomen door de gemiddelde consument, Albert Heijn en de Jumbo groep. Toch wordt er ook gekeken naar goedkope ketens zoals Dekamarkt en Lidl.

De keuzes voor een winkel worden gemaakt op basis van assortiment, ervaring, prijs en de afstand tot een winkel. Deze keuzes zijn belangrijk, want bijna alle boodschappen (gemiddeld ruim 88%) worden in een supermarkt gekocht. Een consument bezoekt de winkels dan ook een paar keer per week. Het is dan ook belangrijk dat consumenten tevreden zijn en blijven.

Als er specifiek gekeken wordt naar de bakkerijafdeling en de verschillende onderdelen hierin (KW, bake off en aangeleverd banket) kent eigenlijk elke consument deze afdelingen. Ook wordt er aangegeven dat banket voornamelijk in de supermarkt gekocht wordt. Dit komt door het gemak, de kwaliteit en de positieve prijs-kwaliteit verhouding. Hieruit blijkt dat een consument alle boodschappen in één winkel wil kunnen doen.

Als een consument niet slaagt in een supermarkt wordt er uitgeweken naar een warme bakker. Ondanks het meerdere keren per week boodschappen doen en de korte afstand tot een winkel, wordt banket meestal maar eens per week meegenomen. Hierbij worden meestal de standaard producten gekocht. Consumenten zijn dan ook niet heel enthousiast over het aangeleverd banketschap. De afdeling wordt als prima ervaren en vaak overzichtelijk, maar ook niet bijzonder en niet op gelet wordt in de mening meegenomen. De afdeling zelf springt er niet direct uit.

De uitstraling van het aangeleverd banketschap wordt wel goed en geordend ervaren, maar qua indeling kan het beter. Dit heeft wellicht ook te maken met het assortiment waar veel keus in is. Misschien is dit wel te breed opgezet wat de indeling ook niet ten goede komt.

Bijna alle banketproducten worden onder een private label verkocht. Een consument weet dan ook niet veel van de achterliggende bedrijven. Een aantal zijn er wel bekend zoals 't Stoepje (wordt vaak met de markt geassocieerd), Bakkersland (een grote speler in de markt) en Wouter de Graaf (komt ook veel bake off assortiment vandaan). Dit zal wel gaan veranderen in de toekomst als de geloofwaardigheid een grote rol gaat spelen en de wereld transparanter wordt. Leveranciers kunnen dan niet zomaar meer iets veroorloven in de ogen van de consument. Er komt steeds meer kennis op de markt.

Het is belangrijk in de ogen van de consument dat het aangeleverd banketschap overzichtelijk is, dat er hulp nabij is, maar wel zodanig dat er rustig een keuze gemaakt kan worden. Verder moet er een duidelijke scheiding tussen brood en banket zijn om op te vallen en dient er een ambachtelijke uitstraling afgegeven te worden.

Om meer aandacht voor dit schap te krijgen in de toekomst is vooral de lay out, de plek, het assortiment en het personeel van belang (hulp nabij als dit nodig is. Deze punten zijn zowel voor de leverancier als de retail kant belangrijk om mee te nemen in de toekomstige besluiten. Daarnaast kwamen er als suggesties dat proeverijen, acties en geur in de winkel voordelig kunnen werken voor de productattentie.

Conclusies

13 Deelvraag beantwoording

In voorgaande hoofdstukken is zowel een theoretisch als een praktijkonderzoek uitgevoerd. De belangrijkste conclusies staan hieronder per deelvraag weergegeven.

13.1 Hoe zit de Nederlandse banketmarkt in elkaar?

De Nederlandse banketmarkt bestaat uit verschillende spelers aan zowel de supermarkt als de leveranciers kant. De laatste jaren is het productaanbod en het aantal winkelbezoeken gestegen, maar blijven de bestedingen achter. Dit zorgt voor onderlinge druk en concurrentiestrijd. Toch gaat in theorie 80% van de uitgifte in de voedingsmiddelenbranche naar een supermarkt. In praktijk is dit zelfs 88% en meer dan 50% doet meer dan 85% van de boodschappen in een supermarkt. Komende jaren zal de marktgroei echter niet extreem toenemen. Er wordt vaker iets gekocht, consumenten bezoeken een supermarkt gemiddeld twee keer per week, maar kopen in een mindere hoeveelheid.

In de markt hebben de supermarkten de meeste macht, maar de consument bepaald uiteindelijk. Deze onderlinge verhouding geeft druk op de leveranciers. Elke leverancier heeft een eigen specialisatie, maar samen wordt er gekeken naar de hogere doelen. Er wordt goed samen gekeken in de sector wat de toekomst van de banketafdeling ten goede komt. De supermarktketens daarentegen zijn bang om te uitgesproken te zijn en kopiëren elkaar. Hierdoor valt niet alles meer op in de ogen van de consument en wordt er naast ervaringen uit het verleden ook afgegaan op prijsimago. De consumentenwens is hierin niet altijd even duidelijk. Er is weinig onderzoek bij bedrijven naar de markt en de winkels horen weinig vanuit het hoofdkantoor. Tevens veranderd de bevolkingssamenstelling in Nederland. Hier moet rekening mee gehouden worden voor het schap en de productinnovaties nu en in de toekomst. De banketmarkt is een verzadigde markt met veel substituut-producten. Het is een afdeling die weinig schapruimte en radicale innovatie kent, maar wel een eigen identiteit aan moet gaan in de toekomst om op te vallen.

13.2 Hoe is het koopgedrag van consumenten in de retailmarkt nu en wat wordt er verwacht in de toekomst?

De bevolkingssamenstelling is de laatste jaren veranderd en zal ook in de toekomst gaan veranderen. De groep ouderen groeit en de gezinssamenstellingen worden kleiner. Toch doen vooral vrouwen de boodschappen en is er nu al een grote groep ouderen (boven de 50) die meerdere keren per week een winkel bezoekt. Hierbij wordt vooral gelet op assortiment, ervaring, prijs en afstand. Een consument wil zoveel mogelijk boodschappen in één winkel kunnen doen, een goede afstemming is wenselijk. De consumentenwens veranderd, er is de laatste jaren meer bewust gekeken naar producten en de bijbehorende prijs. Consumenten weten steeds meer van producten en kiezen voor gezond, gemak, maar ook voor genieten. Bedrijven kiezen dan ook voor een klantspecifieke productie en zullen constant moeten kijken naar vormen van innovatie (product, proces, verpakkingen of sociale innovatie) om het verschil te maken bij consumenten. Het is belangrijk te luisteren naar een consument, want er is ruimte voor kwalitatief goede producten en daarbij een clean label assortiment. Een consument koopt banket vaak in de supermarkt, maar is niet altijd tevreden over de indeling van het schap. Er moet een overzichtelijk schap zijn, met hulp nabij en een duidelijke scheiding tussen brood en banket. Een ambachtelijke uitstraling wordt ook op prijs gesteld wat nu al deels ingevuld wordt door de producten private label aan te bieden. Hiermee staan prijs en kwaliteit voorop en door dezelfde verpakkingen overal te gebruiken straalt het schap ambachtelijkheid uit.

13.3 Waarom is het schap zoals het is; hoe wordt het schap gevormd en ingedeeld?

Supermarkten hebben in de banketmarkt een grote macht. Vooral de keten Albert Heijn heeft duidelijk voor ogen wat de strategie is en is daarmee een harde speler op de markt. De Jumbo groep heeft door de overname nu ook meer macht in handen en kan uitgroeien tot een geduchte concurrent. Vooral gezien het feit dat Jumbo de laagste prijsgarantie afgeeft. Toch kiest een consument naast prijs ook op assortiment en ervaringen. Via het hoofdkantoor wordt de indeling, het assortiment en de overlap in het schap bepaald. Deze keuzes moet een consument accepteren en doorgronden om de juiste productkeuze te maken. Een consument wil alle boodschappen in één winkel kunnen doen. Daarbij komt ook dat een consument makkelijk wisselt van keten. Via prijs en promotie wordt dan ook geprobeerd loyaliteit terug te winnen. De winkelperceptie is hierin een belangrijk punt, hoe tevreden een consument is hoe vaker deze terugkomt. De consument is niet volledig tevreden over het aangeleverd banketschap. Er straalt weinig enthousiasme vanaf en ook de indeling kans soms beter.

Het banketschap is klein en het aanbod is hoog, er wordt dan ook vooral gebruik gemaakt van push marketing en nog maar weinig pull marketing. De producten liggen in de buurt van de oven wat samen met de private label constructie zorgt voor ambachtelijkheid. Vooral de indeling op tafels draagt hieraan bij en maakt de producten makkelijk grijpbaar. Wel kan dit snel rommelig worden, een vast schappenplan en coördinatie vanuit de ondernemer zijn van belang. Een ondernemer bepaald ook de verdere doorvertaling van het schap. Banket is een impuls artikel wat eigenlijk veel in acties moet voorkomen. Deze acties moeten wel doorvertaald worden naar de winkelvloer om effect te hebben voor alle partijen. Dit wordt in de huidige tijd nog niet veel gedaan, de producten worden niet veel meegenomen in aanbiedingen. Toch is banket een product wat door de private label constructie vaak een geplande aankoop is. Door middel van acties wordt ook de impuls consument gestimuleerd.

13.4 Wat is de invloed van management, marketing en communicatie op de verkoop van producten?

Consumenten zijn minder loyaal aan een keten. Toch proberen ketens dit terug te winnen. Voornamelijk door prijs en promotie waardoor er veel huismerken in het schap komen en de indeling continu veranderd met als gevolg dat de bekendheid verdwijnt. Een consument verwacht niet alleen een lage prijs, ook een hoge kwaliteit en snelle service. Er is veel vraag naar vers, beter, meer ambachtelijkheid, vakmanschap, persoonlijkheid en bereiding. Het is dan ook niet makkelijk om door te dringen tot een consument. Door de angst om klanten te verliezen kopiëren ketens elkaar en wordt er minder gedurfd terwijl er juist meer openheid en een eigen identiteit moet komen met behulp van een goede communicatie en een combinatie van marketingstrategieën (markt- en productgericht opereren en push- en pull strategieën). Terwijl er nu vooral productgericht en pushmarketing gebruikt wordt. Daarnaast is het gebruik van markt- en consumentenonderzoek essentieel om vooraf op de consumentenwens te reageren. Dit wordt nu binnen bedrijven en supermarkten nog niet veel gedaan en/of gecommuniceerd. Hiermee wordt gedurfd en wordt de aandacht van de consument gewekt. Als de winkelervaring hierbij positief is zal een consument eerder terugkomen in de winkel.

13.5 Hoe kunnen industriële bakkerijen tot een consument doordringen en de bekendheid voor het aangeleverd banketschap uitbreiden?

Ketens zijn bang om te uitgesproken en gedurfd over te komen, daarom wordt er veel gebruik gemaakt van kopieergedrag. Consumenten krijgen steeds meer informatie over de markt en denken dieper na over hun aankopen. Vooral social media speelt hierin een grote rol. Het is belangrijk voor supermarkten, maar ook bedrijven dat consumenten kennis en de –wens bekend is. Dan kan er een goed verhaal achter de producten komen met een toegevoegde waarde voor een consument. Aandacht kan niet meer zo makkelijk gekocht worden, een product moet “spontaan” slagen en opvallen. Hierbij moet het hele concept verkocht gaan worden, niet alleen het product en hierbij kan een combinatie van markt- en productgericht opereren met innovaties en zowel push- als pull strategieën helpen. Daarnaast wordt de wereld transparanter, bedrijven en supermarktketens kunnen niet zomaar iets neerzetten. Een consument moet dit geloven en de toegevoegde waarde ervan in zien. Er is nu weinig kennis van de achterliggende banketleveranciers, maar door een transparantere wereld kan dit gaan veranderen in zowel positieve als negatieve zin voor bedrijven. Om meer aandacht voor de producten te krijgen is het belangrijk om de lay out, de plek, het assortiment en het personeel goed af te stemmen op de filialen. Daarnaast is de inzet van proeverijen, acties en geur in de winkel een belangrijke tool om meer productattentie te krijgen.

14 Discussie

In het onderzoek van dit verslag is gekeken naar de Nederlandse banketmarkt in de supermarkten. Er is gespecialiseerd in het aangeleverd bankerschap door middel van een theoretisch en praktijkonderzoek onder bedrijven, supermarkten en consumenten.

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er een aantal discussie punten die naar voren zijn gekomen:

- Het beeld vanuit de theorie loopt niet helemaal gelijk met de praktijk. Uit de theorie komt naar voren dat het bijvoorbeeld belangrijk is om een combinatie te hebben van markt- en productgericht en pull en push strategieën. Echter komt uit de praktijk dat er wel een combinatie plaatsvindt van markt- en productgericht opereren, maar hierbij overtuigd niet één specifieke kant. En daarnaast wordt er alleen gebruik gemaakt van push marketing, pull marketing komt bijna niet voor.
- Een ander punt ter discussie is de indeling van het schap zelf. De supermarkt bepaald het schap momenteel via de hoofdkantoren. Hier hebben bedrijven weinig invloed op, er kan slechts een advies uitgebracht worden. Toch vinden consumenten het aangeleverd bankerschap niet zoals het moet zijn. Er kan meer aandacht komen door goed te kijken naar de lay out, plek, assortiment en het personeel. Ook het vervolg van acties zou doorvertaald moeten worden volgens de theorie, maar in de praktijk is dit ondernemer afhankelijk en wordt er lang niet in elk filiaal bijvoorbeeld een proefsessie gehouden van producten.
- Een laatste discussie punt is redelijk recent in de media gekomen. Het gaat hierbij om het schandaal van het concern Bakkersland met betrekking tot asbest. In de media is een uitzending geweest over de verouderde bakkerij ovens waar asbest als isolatiemateriaal gebruikt is. Dit is een negatief verhaal voor de leveranciers, maar tevens werd duidelijk dat de supermarktketens een hoge druk uitoefenen in de markt en de marges onderdruk zetten. Hiermee wordt duidelijk dat de wereld transparant wordt. Zowel bedrijven als supermarkten kunnen niet zomaar iets doen, dit zal altijd bekend worden bij de consument. Openheid en geloofwaardigheid zal ook in de toekomst een belangrijke rol gaan spelen.

15 Conclusie

Uit de hoofdvraag zijn een aantal deelvragen gevormd die in hoofdstuk **Error! Reference source not found.** beantwoordt zijn. Naar aanleiding van deze punten kan de hoofdvraag beantwoordt worden. Deze is:

“Hoe kunnen industriële bakkerijen zorgen voor meer productattentie in het aangeleverde schapschap van de Nederlandse supermarkten?”

Industriële bakkerijen zullen er voor moeten zorgen dat er meer consumenten- en marktonderzoek bekend is, hiermee kan een betere afstemming op de consumentenwens gemaakt worden en zal er meer vooraf gereageerd kunnen worden. Voor het schap is de private label constructie een goede tactiek, hiermee wordt ambachtelijkheid uitgestraald. Toch kan het assortiment beter, er wordt nu vooral een standaard assortiment aangeboden. Een consument wil zich ook kunnen onderscheiden, er is ruimte voor vernieuwing en daarbij moet ook gekeken worden naar duurzaamheid, natuurlijkheid van de ingrediënten en het groeiende gezondheidsaspect. Naast de bakkerijen is het van belang dat supermarkten de schapindeling volgens een plan maken. De tafel indeling is een goede keuze, het is makkelijk toegankelijk, maar wordt ook snel rommelig. Hier moeten ondernemers op letten. Ook zullen er meer acties gebruikt moeten worden welke ook op de winkelvloer doorvertaald moeten worden. Voor de bakkerijen is het van belang dat ondernemers achter het assortiment en het schap gaan staan om de doorvertaling te maken. Een combinatie van push en pull strategieën is hierbij van belang evenals zowel markt- als productgericht opereren. Hierin speelt ook de communicatie met de ketens een grote rol, samen moet er gestreden worden voor een optimaal schap met een assortiment waarvoor een consument duidelijk kiest voor de desbetreffende winkel waarin niet alleen prijs een rol speelt. De sector zal openheid en geloofwaardigheid in het vaandel moeten stellen om consumenten te overtuigen, de toegevoegde waarde moet duidelijk zijn. Hierbij willen consumenten acties, proeverijen en meer geurverspreiding in de winkel zien.

16 Aanbevelingen

Na het uitwerken van dit onderzoek zijn er nog een aantal aanbevelingen voor vervolg onderzoek:

- Voor de toekomst is het belangrijk om naast bedrijven en supermarkten ook de hoofdkantoren van de ketens te interviewen. Het is van belang om te kijken naar waarom de keuzes gemaakt worden, hoe het komt dat de macht van de retail zo groot is en waarom het bankerschap niet altijd van belang is en vooropgesteld wordt in de actiekeuzes en indelingen.
- Daarnaast is het een aanbeveling om de interview aantallen uit te breiden en zo ook de consumenten enquête om nog meer verschillende inzichten en meningen te krijgen (en wellicht suggesties). Voor de consumentenenquête is het goed om te kijken naar een meer wetenschappelijk panel, een steekproef uit de bevolking nemen in plaats van, zoals in dit onderzoek, een eigen panel samenstellen.
- Ook de invloed van markt- en consumentenonderzoeken uitvoeren voor bedrijven en hoofdkantoren is niet onderzocht. De resultaten worden nu nauwelijks aan filialen kenbaar gemaakt terwijl dit wel van invloed zou kunnen zijn op bijvoorbeeld de doorvertaalacties van ondernemers op de werkvloer.
- Voor de toekomst is het van belang om te kijken naar de opkomst van social media en de bekendheid via de media. Dit zal van invloed zijn op de reputatie van bedrijven, maar ook supermarktketens. Een consument krijgt steeds meer te weten, maar hoeveel en wanneer is van belang en hoe kan dit het beste gecommuniceerd worden.
- Daarnaast komen er steeds meer concurrenten voor de supermarkten op. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de HEMA of LaPlace die producten gaan verkopen onder hun eigen naam (Meijssen, 2012). Dit zijn geduchte concurrenten die hun strategieën wellicht anders hebben gevormd dan de huidige supermarktketens.
- Als laatste aanbeveling zal er gekeken moeten worden naar de groeiende trend naar gezondheid en de combinatie met de huidige producten. Als deze trend doorzet kan dit van invloed zijn op dit schap en het huidige assortiment. Dit zal dan moeten veranderen waarbij communicatie wellicht kan zorgen voor meer productattentie.

17 Referentielijst

17.1 Professionele literatuur

- Bakkerswereld. (2006). Innovatie toverwoord voor behoud marktaandeel brood en banket.
- Berkhout, C. (2013,02). In elke winkel altijd wel wat anders. *Foodpersonality*, 29, 48-50.
- Beskers, L. (2005). *De laagste prijs of differentiatie? Concurrentiestrategieën in de Nederlandse supermarktsector*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Bramer, P. (2011). Kerstrapport 2011. *Foodmagazine*.
- Bramer, P. (2012,12). Kerstrapport 2012. *FoodMagazine*, 22-29.
- Erdman, P. (2008). *Op zoek naar beleving, onderzoek naar een belevingsconcept voor winkelgebieden*. Utrecht: Amsterdam Schol of Real Estate.
- Foodmagazine. (2012a). Supermarkt grote verleider. *FoodMagazine*, 68.
- Foodmagazine. (2012b, 12). Zijn we al klaar voor de shopper van morgen? *Foodmagazine*, 68, 34-35.
- GFK. (2009). *Super de Boer in duet; sell me more, duell or duet*.
- GFK. (2013, 12). Kerstrapport 2013. *Foodmagazine*, 69, 26-34.
- Grievink, J. (2012, 12). Je zult maar A-merk zijn. *Foodmagazine*, 68, 21.
- Heijningen, J. v. (2010). *Nachtelijk bevoorraden van winkels in dichtstedelijk gebied in Nederland*. Heerlen: Open Universiteit.
- Meijssen, J. (2012, 12). Warenhuizen zien weer brood in verkoop food. *FoodMagazine*, 10-12.
- Moerman, S. (2013, 02). Suzette's TM in gesprek met L. Hoek (senior categoriemanager C1000). *Foodpersonality*, 29, 49-50.
- Nielsen. (2013, 02). Lidl stijgt het meest, Aldi daalt het meest. *FoodPersonality*, 4.
- Osinga, M. (2010). *Narrowcasting: super voor supermarkten?* Enschede: Universiteit Twente.
- Rabobank. (2012, 06). Rabobank Cijfers & Trends, thema update food. 37, pp. 1-3.
- Timmer, S. (2003-2012). Werkervaring. Nederland.
- Trommelen, J. (2013a, 05). Financiële heksentoeer geslaagd. *FoodMagazine*, 69, 16-21.
- Trommelen, J. (2013b, 05). Klant vergelijkt vaker prijzen. *Distrifood*.
- Trommelen, J. (2013c, 05). Prijzen in super stijgen explosief. *Distrifood*.
- Verhoog, C. (2008). *Hoe krijgt de fabrikant zijn product op het schap van de supermarkt?* Enschede: Universiteit Twente.
- Vos, M. d. (2010). *Assimilatie of contrast? Een onderzoek naar de invloed van productcategorieën op de producteigenschappen, -kwaliteit en -verkoop van een (on)ambigu product*. Twente: Universiteit Twente.

17.2 Wetenschappelijke literatuur

- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management*.
- Bondt, N., & Deneux, S. (2005). *Nederlandse Levensmiddelenketens*. Den Haag.
- den Ouden, P. (2009). *Wat de FMCG markt in 2010 bezighoudt*. GFK & FNLI.
- GFKBenelux. (2012). *Jaargids, inzichten en marktontwikkelingen in de Benelux*. GFK.
- Graaf, C. v., & Jong, J. d. (2004). *Innovatie in het MKB, de voedings- en genotmiddelenindustrie*. EIM Onderzoek voor bedrijf & arbeid.
- Kooiker, R. (2003). *Marktonderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

- Lans, R. v. (2006). Gevecht om aandacht op het schap: meten van merk opvallendheid. In R. v. Lans, *Marktonderzoek* (pp. 53-69).
- Nierop, E. v. (2006). *Het optimaliseren van schapindelingen*.
- Porter, M. (1989). *Concurrentie voordeel: de beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*. Utrecht / Antwerpen: Veen uitgevers.
- Rijt-Veltman, d. W., & Smit, C. (2012). *Supermarktondernemes aan zet; toekomstvisie voor de zelfstandige ondernemer in de levensmiddelenbranche 2015-2020*. Zoetermeer: EIM onderdeel van Paneia.
- Rustenburg, G. (2007). *Strategische en operationele marketingplanning*. Noordhoff Uitgevers.
- Verhage, B. (2005). *Inleiding tot de marketing*. Stenfert Kroese.

17.3 Websites

- AmarantBakkersholding. (2013, 07). *Amarant*. Van <http://www.amarantbakkers.nl/bedrijf.php>
- BakeFive. (2013, 05). *Bake Five*. Van <http://www.bakefive.nl>
- Bakkersland. (2012, 05). *Bakkersland*. Van <http://www.bakkersland.com>
- C1000. (2013, 06). *C1000*. Van <http://www.c1000.nl/werken-bij/functies-bij-c1000/functies-in-de-supermarkt.aspx>
- CBL. (2013, 03). *Centraal Bureau Levensmiddelen*. Van Marktaandeelen en aantal winkels: <http://www.cbl.nl/de-supermarktbranche/feiten-en-cijfers/marktaandeelen-en-aantal-winkels/>
- CBS. (2012). *Centraal Bureau voor Statistiek*. Opgeroepen op 05, 2012, van <http://www.cbs.nl>
- CBS. (2013). *Centraal Bureau voor Statistiek*. Opgeroepen op 06, 2013, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/home/default.htm>
- CBS. (2013). *Macro economie*. Opgeroepen op 12, 2013, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/dne/default.htm>
- Chapman, A. (2010). *Business Balls - PEST analysis*. Opgeroepen op 06, 2013, van <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
- Consumentenpanel. (2012, 11). *Consumentenpanel GfK, panel service Benelux*. Van http://www.gfk.com/ps_benelux/
- CPB. (2013, 06). *Centraal Planbureau, Economische beleidsanalyse*. Van <http://www.cpb.nl>
- Croustifrance. (2012, 05). *Croustifrance*. From <http://www.croustifrance.com/Home.aspx?taal=NL&land=NL>
- Distrifood. (2013, 03). *Marktaandeelen*. Van <http://www.distrifood.nl/Service/Marktaandeelen>
- Encyclo. (2012, 03). *Inkoopcombinatie*. Van <http://www.encyclo.nl/begrip/Inkoopcombinatie>
- EVMI. (2013, 06). *Aandeel huismerk in Europa groeit*. Opgeroepen op 02 04, 2014, van <http://www.evmi.nl/marketing-sales/aandeel-huismerk-in-europa-groeit/>
- FNLI. (2013). *Duurzaamheid*. Opgeroepen op 12 12, 2013, van Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie: <http://www.fnli.nl/werkgebieden/duurzaamheid.html>
- Foodservice. (2013, 06). *Foodservice Instituut Zeist*. Van <http://fsin.nl/nieuws/238/het-nieuwe-fastfood-is-sexy>
- Graaf, W., de. (2012, 05). *Wouter de Graaf*. Van <http://www.wouterdegraaf.nl>
- HBD. (2013, 03). *Hoofdbedrijfshap Detailhandel*. Van <http://www.hbd.nl>
- Heyn, A. (2012, 12). *LTO Nederland*. Van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=6447>

- Intermarketing. (2012, 09). *Aida model*. Van <http://www.intermarketing.nl/marketing/modellen/aida-model>
- Just. (2012, 17). *Detailhandel Nederland*. Opgeroepen op 02, 2013, van <http://www.platformdetailhandel.nl>
- Lambregts, E. (2012, 03). *Innovatie organiseren, managementsite*. Opgeroepen op 09, 2012, van <http://www.innovatieorganiseren.nl/innovatie-in-het-nieuws/geen-tijd-voor-strategie-in-de-agrofoodsector/>
- Moortele. (2012, 05). *Van de Moortele*. Van <http://www.bakery-vandemoortele.nl>
- NRW. (2012, 05). *Nederlandse Raad van Winkelcentra 2006*. Van <http://www.nrw.nl>
- Overheid. (2013). Opgeroepen op 12 12, 2013, van <http://www.overheid.nl>
- Paauw. (2012,05). *Bakkerij de Paauw*. Van <http://www.depauw.nl>
- Plus. (2013, 06). *Plus*. Van <http://www.plus.nl/werken-bij-plus/plus-als-werkgever/filiaal-als-werkgever>
- Rijksoverheid. (2013). Opgeroepen op 12 12, 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl>
- RIVM. (2013, 06). *Rijksinstituut voor volksgezondheid en milieu*. Van <http://www.rivm.nl>
- Roggeveen, L. (2013, 06). *Duurzaam voedsel belangrijke groeimarkt voedingsindustrie*. Opgeroepen op 12 12, 2013, van VMT: <http://www.vmt.nl/nieuws/vmt-nieuws/2013/duurzaam-voedsel-belangrijke-groeimarkt.202454.lynkx>
- RoyalSmilde. (2012, 05). *Royal Smilde*. Van <http://www.royalsmilde.nl>
- Scienceprogress. (2012, 09). *De kennisbank voor management methoden*. From <http://www.scienceprogress.nl/marketing.aida-model>
- SEO. (2013, 02). *SEO Economisch onderzoek*. Van <http://www.seo.nl>
- Sibren. (2012, 05). *Business, design, brand and story*. Van <http://www.sibren.nl/blog/2012/05/10/aandacht-krijgen-voor-je-nieuwe-product-hoe-doe-je-dat/>
- Statline. (2013, 11). *Centraal Bureau voor Statistiek*. Van <http://statline.cbs.nl/statweb/>
- Stoepje. (2012, 05). *Bakkerij 't Stoepje*. Van <http://www.stoepje.nl>
- Strien. (2012, 05). *Bakkerij van Strien*. Van <http://www.koekjes.nl>
- Superunie. (2013). *Superunie*. Opgeroepen op 02 04, 2014, van <http://www.superunie.nl/>
- Veldt. (2012, 05). *Veldt Banket*. Van <http://www.koekjesbakkerij.nl>
- VMT. (2012, 09). *Voedingstrends*. Van <http://www.vmt.nl/top-5-voedingstrends-2012.2.169363.lynkx>
- Wikipedia. (2012a, 09). *AIDA model*. Van <http://nl.wikipedia.org/wiki/AIDA-model>
- Wikipedia. (2012b, 12). *MKB*. Van <http://nl.wikipedia.org/wiki/mkb>
- Wikipedia. (2013a, 07). *Europese Unie*. Opgeroepen op 07, 2013, van http://nl.wikipedia.org/wiki/Europese_Unie
- Wikipedia. (2013b, 07). *Nederland*. Opgeroepen op 07, 2013, van <http://nl.wikipedia.org/wiki/Nederland>
- Wikipedia. (2013c, 03). *STEP analyse*. Opgeroepen op 06, 2013, van <http://nl.wikipedia.org/wiki/STEP-analyse>
- Wikipedia. (2013d, 09). *Supermarktljst*. Van http://nl.wikipedia.org/wiki/Lijst_van_supermarkten

Bijlagen

Bijlagen

18 Praktijkonderzoek

Om dit onderzoek uit te voeren is er een hoofdvraag opgesteld: “Hoe kunnen bedrijven zorgen voor meer productattentie in het aangeleverde bankerschap van de Nederlandse supermarkten?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld:

- Hoe zit de Nederlandse banketmarkt in elkaar?
- Hoe is het koopgedrag van consumenten nu en in de toekomst?
- Waarom is het schap zoals het is; hoe wordt het schap gevormd en ingedeeld?
- Wat is de invloed van management, marketing en communicatie op de verkoop van producten?
- Wat kunnen bedrijven doen voor aandacht, een optimaal assortiment en een merknaam die goed verkoopt?

Voor deze deelvragen is gekozen voor een theoretisch en een praktijkonderzoek. Via interviews en een consumenten enquête kan er een antwoord vanuit de praktijk komen. Door dit te combineren en vergelijken met de theorie, is het mogelijk om een compleet en gericht antwoord te krijgen op de hoofdvraag.

Het eerste gedeelte van deze bijlagen zal het praktijkonderzoek bij bedrijven en supermarkten in beslag nemen. Er zijn interviews gehouden met de bedrijven Amarant Bakkerijsholding, Koekjesbakkerij Veldt en Wouter de Graaf. Voor de supermarkten is gekozen voor Albert Heijn, Jumbo en Plus. Voor deze interviews is van te voren een vragenlijst opgesteld om zo zeker te zijn dat alle onderwerpen aan bod kwamen en om een lijn in het gesprek te creëren.

Deel twee van de bijlagen bestaat uit de consumenten enquête. De vragenlijst hiervoor is vooral gebaseerd op deelvraag twee (consumenten koopgedrag), maar ook de overige komen deels aan bod. De enquête is via email verstuurd samen met een begeleidende brief om de consument te verzoeken de vragen naar waarheid in te vullen en ervan te verzekeren dat de antwoorden anoniem verwerkt worden.

De opbouw van beide delen is gelijk, allereerst zal de vragenlijst voor de interviews of enquête weergegeven worden, gevolgd door de achtergrond van de vraagstelling. Hierin wordt uitgelegd waarom bepaalde vragen gesteld zijn en wat de verwachte antwoorden zijn. Daarna komen de resultaten en de uitwerkingen van de antwoorden door tabellen en/of figuren aan bod.

18.1 Bedrijven

De bedrijven die geïnterviewd zijn waren Amarant Bakkersholding, Koekjesbakkerij Veldt en Wouter de Graaf. Allereerst worden de vragen weergegeven, dan de achtergrond informatie en vervolgens de uitgewerkte interviews.

18.1.1 Interview opzet bedrijven

1. Hoe zijn de kansen in de banketmarkt?
2. Hoe zijn de bedreigingen in de banketmarkt?
3. Welke bedrijven worden gezien als geduchte concurrenten?
4. Hoe staat het bedrijf in de markt ten opzichte van concurrenten?
5. Wat zijn de sterkten van het bedrijf?
6. Wat zijn de zwaktes van het bedrijf?
7. Op welke manieren wordt er gekeken en gewerkt met innovatie?
8. Hoe wordt er onderscheiden op de markt?
9. In hoeverre wordt er onderzoek verricht naar de markt? Waarom deze keuze?
10. Wordt er meer marktgericht of productiegericht geopereerd? Waarom deze keuze?
11. Is er sprake van push of pull marketing? Waarom deze keuze?
12. Wordt er actief gezocht naar nieuwe klanten?
13. Hoe wordt de klanttevredenheid beoordeeld?
14. Wordt er gekeken naar de consumentenwens? Hoe wordt deze benaderd?
15. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op de consumentenwens?
16. Hoe wordt de tevredenheid onder consumenten gemeten, alleen met omzet/afzet?
17. Op welke plek staan jullie producten in het supermarktschap? Wie bepaald dit?
18. Willen jullie liever ergens anders staan?
19. Hoeveel ruimte is er binnen het schap voor jullie? Kan dit uitgebreid worden?
20. Hoe worden producten gecommuniceerd naar klanten?
21. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten?
22. Waarom wordt er geen bedrijfsnaam op de meeste producten gecommuniceerd?
23. Hoe wordt er gemeten of iets ook daadwerkelijk aansluit zoals bedacht?
24. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht? Waarom deze keuze?
25. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?
26. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?
27. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen? Wordt er iets aan veranderd?
28. Heerst er angst in de keten of onderling? Wordt er iets aan gedaan?
29. Hoe is de relatie onderling? Er mag van de NMA geen samenwerking zijn, is dit ook zo?
30. Hoe is de toekomst voor de branche?
31. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?

18.1.2 Achtergrond interview

De interviews zijn gehouden aan de hand van een vragenlijst die van te voren is opgesteld. De vragen zijn opgesteld en verdeeld per onderwerp. Deze onderwerpen zijn hieronder uitgewerkt.

Banketmarkt

1. Hoe zijn de kansen in de banketmarkt?
2. Hoe zijn de bedreigingen in de banketmarkt?

Allereerst is er gevraagd naar de kansen en bedreigingen in de markt. Dit is belangrijk om te weten aangezien de bedrijfspositie hierop afgesteld wordt. Het is van belang om te weten hoe bedrijven de markt zien willen ze kansen kunnen benutten om op te vallen en bedreigingen zoveel mogelijk terug dringen. De antwoorden hierop kunnen vergeleken worden met de SWOT analyse die staat weergegeven in paragraaf 3.5.4.

Concurrenten

3. Welke bedrijven worden gezien als geduchte concurrenten?
4. Hoe staat het bedrijf in de markt ten opzichte van concurrenten?

Daarna is het van belang om te weten hoe een bedrijf zichzelf in de markt ziet, welke concurrenten er zijn en welke positie het bedrijf inneemt ten opzichte van deze concurrenten. Hierbij kan namelijk gekeken worden of een bedrijf meer capaciteiten kan ontwikkelen om marktleider te worden of dat er juist mogelijkheden zijn om andere markten te betreden. Daarnaast kan gekeken worden welke bedrijven een belangrijke rol spelen in de sector. Deze informatie kan vergeleken worden met de theorie van paragraaf 3.3 en 3.4.

Bedrijf

5. Wat zijn de sterkten van het bedrijf?
6. Wat zijn de zwaktes van het bedrijf?

Nu de markt en concurrenten bekend zijn wordt er meer gevraagd naar het bedrijf zelf, de sterkten en zwaktes. Hiermee kan een bedrijfsstrategie afgestemd worden en kan er gekeken worden waar de kwaliteiten van het bedrijf liggen en waar meer aandacht aan besteed kan worden voor de toekomst. Daarnaast kunnen de sterktes en zwaktes meegenomen worden met de suggesties die uit de theorie van paragraaf 3.5.4 komen.

Onderscheiden en onderzoek

7. Op welke manieren wordt er gekeken en gewerkt met innovatie?
8. Hoe wordt er onderscheiden op de markt?
9. In hoeverre wordt er onderzoek verricht naar de markt? Waarom deze keuze?
10. Wordt er meer marktgericht of productiegericht geopereerd? Waarom deze keuze?
11. Is er sprake van push of pull marketing? Waarom deze keuze?

Naast het bedrijf is ook belangrijk om te vragen hoe de producten op de markt komen en onderscheiden worden. Het is mogelijk om te zien hoe een product aandacht krijgt, wat er gebeurt met concurrentie en hoe de markt reageert op innovaties van bedrijven. Dit is belangrijk voor het consumentenbeeld, maar ook voor de producten en de schap attentie. De theorie hierachter staat in hoofdstuk 7.

Bedrijven doen vast onderzoek naar de markt en de marketing van een product. Het is belangrijk om dit te weten, omdat bedrijven hierdoor kennis krijgen over de markt, klanten en consumenten. Maar ook hoe en waarom er spelers op de markt zijn, waarom er gekozen is voor bepaalde onderzoek en wat gebeurt eraan. Dit is belangrijk om productkeuzes te maken en in te delen in het assortiment of klantenbestand. De manieren van marketing en management kunnen vergeleken worden met de theorie uit hoofdstuk 6.

Klanten

12. Wordt er actief gezocht naar nieuwe klanten?
13. Hoe wordt de klanttevredenheid beoordeeld?

Een bedrijf moet genoeg klanten en verkoop blijven behouden om in de markt te blijven en uit te breiden. Het is goed om te weten hoe klanten worden bepaald, gekozen en behouden. Maar ook hoe producten worden verkocht. Dit alles kan invloed hebben op de plaats in de supermarkt en het schap waar het te vinden is voor de consument. Maar ook de verkoop van producten is belangrijk, hoe dit tot stand komt en wat de juiste eisen zijn voor een accountmanager. Dit kan zorgen voor een betere of slechtere positie in het schap en verkoop.

Consumenten

14. Wordt er gekeken naar de consumentenwens? Hoe wordt deze benaderd?
15. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op de consumentenwens?
16. Hoe wordt de tevredenheid onder consumenten gemeten, alleen met omzet/afzet?

Klanten zijn belangrijk in de verkoop van producten, maar consumenten moeten het vinden en kopen. Het is belangrijk voor bedrijven om te weten hoe de consumentenwens is en wat te doen als dit verandert. Elk bedrijf heeft hierover een strategie, maar het doel en de reden erachter is van belang. Samen met de informatie van de bedrijven kan gekeken worden of de theorie zoals in hoofdstuk 4 staat overeenkomt.

Schappenplan

17. Op welke plek staan jullie producten in het supermarktschap? Wie bepaald dit?
18. Willen jullie liever ergens anders staan?
19. Hoeveel ruimte is er binnen het schap voor jullie? Kan dit uitgebreid worden?

Naast het consumenten onderzoek en de klant werving is het schap van belang. Het is belangrijk om te weten waar bedrijven nu staan, waar ze willen staan en hoe dit bepaald wordt. Daarnaast is ook de mogelijkheid tot uitbreiding van belang, of dit relatief makkelijk gaat of bemoeilijkt wordt. De theorie van de schapindeling staat weergegeven in hoofdstuk 5. Tezamen met het beeld van bedrijven kan er een advies uitgesproken worden over wat supermarkten en bedrijven vinden van het aangeleverd banketschap en waar er mogelijkheden voor aanpassingen zijn.

Communicatie en uitbreiden

20. Hoe worden producten gecommuniceerd naar klanten?
21. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten?
22. Waarom wordt er geen bedrijfsnaam op de meeste producten gecommuniceerd?
23. Hoe wordt er gemeten of iets ook daadwerkelijk aansluit zoals bedacht?
24. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht? Waarom deze keuze?

Elk bedrijf heeft een bepaalde strategie, maar het doel en de reden erachter is van belang. Ook communicatiemiddelen zijn belangrijk voor het geven van informatie aan klanten en consumenten en product aandacht. Vandaar dat hier naar gevraagd is. Naast alle vragen over klanten en consumenten is het ook belangrijk om te weten hoe dat doel bereikt wordt, of het aansluit wat een bedrijf doet en bedacht heeft. Dit kan invloed hebben op de product en de markt. Er zal een strategie achter zitten en het is goed om te weten welke. Deze kan vervolgens vergeleken worden met de theorie uit paragraaf 6.3 en hoofdstuk 7.

Moeilijkheden, verdeling en toekomst

25. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?
26. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?
27. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen? Wordt er iets aan veranderd?
28. Heerst er angst in de keten of onderling? Wordt er iets aan gedaan?
29. Hoe is de relatie onderling? Er mag van de NMA geen samenwerking zijn, is dit ook zo?
30. Hoe is de toekomst voor de branche?
31. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?

Naast de bedrijfsinformatie is ook de keten en de branche belangrijk. Het is goed om te weten of er samenwerking plaatsvindt en of er angst heerst. Dit kan fricties of samenwerkingsverbanden opleveren tussen bedrijven. Wat kan volgen in verschillende vormen van assortimenten en producten. Ook is het goed om te weten hoe er gedacht wordt over de toekomst van de markt, branche en het bedrijf. De antwoorden op bovenstaande vragen kunnen meegenomen worden in het advies in combinatie met de theorie uit hoofdstuk 6.

Er is gekozen voor een interview dat begint bij de indeling van de markt, de SWOT analyse en marktonderzoeken. Het is belangrijk om deze informatie eerst te verkrijgen zodat duidelijk wordt of de theorie uit de hoofdstukken 2 en 3 overeenkomt. Daarna kan er dieper worden ingegaan op klanten, consumenten en het schappenplan. Deze vragen zijn gebaseerd op de theorie uit hoofdstuk 3, 4 en 5. Als laatste wordt er gericht op communicatie, aandacht/bekendheid, onderlinge samenwerking en de toekomst van het schap. De theorie uit hoofdstuk 6 en 7 ligt hieraan ten grondslag. De vragen voor de toekomst visie zijn toegevoegd om te kijken waar de kansen voor de komende jaren liggen en waar er ruimte is voor aanpassingen.

18.1.3 Interview Amarant Bakkersholding

1. Hoe zijn de kansen in de banketmarkt?

Er zitten kansen in de vorm van productinnovaties en dan zowel op product als op verpakkingsniveau.

2. Hoe zijn de bedreigingen in de banketmarkt?

De bedreigingen zitten vooral in de hoge grondstofprijzen. Vooral de boter prijs blijft maar stijgen. Hierdoor komen de marges onder druk te staan en kan er maar moeizaam groei plaatsvinden.

3. Welke bedrijven worden gezien als geduchte concurrenten?

Koekjesbakkerij Veldt, Wouter de Graaf en van Strien.

4. Hoe staat het bedrijf in de markt ten opzichte van concurrenten?

Pater is een relatief kleine speler wat ons erg flexibel maakt. Wouter de Graaf is groot en meer concernachtig. Koekjesbakkerij Veldt is ook een flexibele speler, daar zijn wij gelijkwaardig aan. Van Strien heeft voornamelijk andere klanten.

5. Wat zijn de sterkten van het bedrijf?

Een hoge kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid en snelheid. Daarnaast ook de mogelijkheden en kansen tot innovaties.

6. Wat zijn de zwaktes van het bedrijf?

Veel handarbeid wat een duur productieproces oplevert. Hierdoor is de kostprijs vaak hoger.

7. Op welke manieren wordt er gekeken en gewerkt met innovatie?
Er wordt vooral gekeken naar wat de andere spelers in de markt doen. Ook product ideeën van categorie managers worden uitgewerkt en er worden veel ideeën uit het buitenland gehaald (Denemarken, Noorwegen en Engeland). Bij Davelaar wordt er gekeken naar nieuwe producten die in dezelfde productrange passen als nu.
8. Hoe wordt er onderscheiden op de markt?
Door dichtbij de klant te staan en maatwerk te kunnen leveren. Voor Davelaar is de verpakking uniek, wat wel een duurder productieproces oplevert. Noord Holland Banket produceert veel seizoensproducten.
9. In hoeverre wordt er onderzoek verricht naar de markt? Waarom deze keuze?
In grote lijnen onderzoeken van het bureau GFK. Daarnaast vaak bedrijf- en klantbezoeken waar concollega's liggen.
10. Wordt er meer marktgericht of productiegericht geopereerd? Waarom deze keuze?
Proberen marktgericht, maar praktijk nog veel productiegericht. Het moet tenslotte wel geproduceerd kunnen worden.
11. Is er sprake van push of pull marketing? Waarom deze keuze?
Davelaar probeert pull door middel van productinnovaties voor zowel producten als verpakkingen. Via social media wordt hier aandacht voor gevraagd. Maar over het algemeen de rest push, aangezien het allemaal private label is hier hoeft geen directe marketing voor te komen.
12. Wordt er actief gezocht naar nieuwe klanten?
Nee, blijven vooral waar we zijn nu. Productie technisch is het ook niet haalbaar veel uit te breiden.
13. Hoe wordt de klanttevredenheid beoordeeld?
Eens in de 2 jaar wordt dit door een extern bureau gemeten door middel van een (telefonische) enquête.
14. Wordt er gekeken naar de consumentenwens? Hoe wordt deze benaderd?
Er wordt wel geprobeerd hier rekening mee te houden, maar we doen er niet specifiek onderzoek naar. Wel de reacties via social media en de website, deze worden altijd bekeken en meegenomen waar het kan.
15. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op veranderingen in de consumentenwens?
Willen vooraf, maar over het algemeen achteraf. Het bedrijf zit nog niet zo in elkaar dat er vooraf gereageerd kan worden.
16. Hoe wordt de tevredenheid onder consumenten gemeten, alleen met omzet/afzet?
Wordt niet actief gedaan. Wel wat bij Noord Hollands Banket op vestiging niveau.
17. Op welke plek staan jullie producten in het supermarktschap? Wie heeft dit bepaald?
Davelaar staat tussen de broden in. Banket staat voornamelijk op de bakkerijafdeling, tussen de afdeling. Bij Jumbo liggen we op de tafels.

18. Willen jullie liever ergens anders staan?

Nee, zijn tevreden zo. Er wordt een vers imago uitgestraald en de consument ziet dat het een consumenten verpakking is en dat het niet vers afgebakken wordt. Dichter bij de oven is dan ook niet nodig.

19. Hoeveel ruimte is er binnen het schap voor jullie? Kan dit makkelijk uitgebreid worden?

Het schap zit vol, als er iets in moet zal er iets anders uit moeten gaan.

20. Hoe worden producten gecommuniceerd naar klanten?

Wij communiceren naar de hoofdkantoren van supermarktketens via account managers van Bake Five wordt dit doorvertaald. Brood en banket wordt hierbij samengevoegd.

21. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten?

Davelaar via social media, de website en folders. Het overige banket vooral via supermarktfolders en promoties in store.

22. Waarom wordt er geen bedrijfsnaam op de meeste producten gecommuniceerd?

Davelaar is een merknaam, maar banket is verder allemaal private label. Voornamelijk omdat de klant dit wil, supermarkten hebben geen behoefte aan een naam. Door private label is er een extra vers beleving en voor ons is het teveel investering om dit anders te doen.

23. Hoe wordt er gemeten of iets ook daadwerkelijk aansluit zoals bedacht?

Producten worden bij introducties altijd gevolgd. Verder is er wekelijks een omzet overzicht, dit kan op winkelniveau uitgedraaid worden als dit nodig is.

24. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht? Waarom deze keuze?

Beide, Davelaar zit nu al door heel Nederland en willen we kijken naar een nog hogere verkrijgbaarheid en wellicht ook export. Noord Holland Banket gaat vooral productgericht.

25. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?

Het schap is niet groot genoeg. Vaak is het ook heel rommelig omdat er geen vaste schappenplannen zijn. Dit geldt alleen niet voor Albert Heijn, hier ligt het schap vast.

26. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?

Crisis heeft weinig invloed hierop, ondervinden we geen problemen door.

27. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen? Waarom / wordt er iets aan veranderd?

De retailer bepaald nog steeds uiteindelijk. Hier zit weinig verandering in.

28. Heerst er angst in de keten of onderling? Wordt er iets aan gedaan om dit weg te nemen?

Nee, angst is een slechte raadgever. De marktverhouding staat wel op scherp. Maar Albert Heijn is ondanks de regels, wel nog steeds degene met het grootste marktaandeel. Daarom proberen wij het bij Jumbo omdat deze keten gaat groeien komende jaren. Het biedt soms wel moeilijkheden, aangezien we bij Deen liggen met banket zullen we die producten nooit bij Vomar of Dekamarkt kunnen aanbieden in dezelfde vorm.

29. Hoe is de relatie onderling? Er mag van de NMA geen samenwerking zijn, is dit ook niet zo?

Relatie is prima, weinig strubbelingen. Alleen met Koekjesbakkerij Veldt veel contact aangezien we soms beter producten kunnen uitbesteden die zij beter kunnen en andersom.

30. Hoe is de toekomst voor de branche?

Het zal moeilijk worden door de hoge grondstofprijzen en de stijging van onder andere boter. Dit zorgt ervoor dat er meer efficiëntie moet komen.

31. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?

Door de hoge boter prijzen zal er gekeken moeten worden naar meer mechanisatie, minder handwerk. Het productieproces moet efficiënter in de toekomst.

18.1.4 Interview Koekjesbakkerij Veldt

1. Hoe zijn de kansen in de banketmarkt?

Er is ruimte en behoefte aan kwalitatief goede producten. Een consument wil hier voor betalen. Een supermarkt moet zowel boven als midden als het onder bankerschap goed hebben. Hierbij hoeft het bovenste gedeelte niet te duur te zijn, soms kiest een consument op kwaliteit. Of het te duur is bepaald de consument zelf, dit hoeft een bedrijf niet te bepalen. In de bovenkant zit zeker nog wel ruimte die benut kan worden. Vroeger was het in de supermarkt slechts een broodafdeling, het is nu een bakkersafdeling geworden met ook koek, gebak en chocola. Alles wat in een ambachtelijke bakkerswinkel te koop is staat nu ook in een supermarkt. Een consument wil graag alle boodschappen in één keer doen, daar moeten de producten en de schappen dan ook op afgestemd zijn. Niet iedereen kiest voor de laagste kwaliteit, ook kwaliteit is van belang.

2. Hoe zijn de bedreigingen in de banketmarkt?

Een grote bedreiging is obesitas en vet. De overheid wil vet percentage regels toevoegen aan producten wat een bedreiging kan worden. Daarnaast de grotere producenten uit het KW schap die naar het bakkerij schap willen. Dit kan een concurrentie worden. Ook prijs is en blijft een twistpunt. Crisis valt wel mee, consumenten besparen eerder op grotere uitgaven zoals uiteten, vakanties en auto's. Grotere kans dat misschien iemand nu juist voor een pak koekjes gaat, want dat is al genieten en goedkoper.

3. Welke bedrijven worden gezien als geduchte concurrenten?

Voornamelijk van Strien. Daarnaast ook Wouter de Graaf, Zoetmoment en Dedase (BE).

4. Hoe staat het bedrijf in de markt ten opzichte van concurrenten?

Gelijkwaardig met van Strien, Zoetmoment komt kwalitatief niet mee met ons, Dedase staat onder ons en Wouter de Graaf is vooral gespecialiseerd in bake off.

5. Wat zijn de sterkten van het bedrijf?

Iedereen maakt goede koekjes, dit is geen onderscheidend vermogen. Kwaliteit is de basis, het verschil is de mensen die het maken. Gelukkige medewerkers, maken een goed product. Het is belangrijk om de medewerkers te laten meedenken, om hun creativiteit te gebruiken, hiermee worden klanten geholpen. De medewerkers hebben bij ons de regie in eigen hand, hierdoor worden er extra stappen gemaakt om het product zo efficiënt mogelijk en zo goed mogelijk de deur uit te krijgen. Het is belangrijk om onze klanten te helpen.

6. Wat zijn de zwaktes van het bedrijf?

Financieel zijn we nog niet zo krachtig als dat je wil. Verder de afhankelijkheid van partijen, zowel klanten als leveranciers, hierin zit soms een monopoly spel. Daarnaast is de distributie naar de ambachtelijke bakkers moeilijk.

7. Op welke manieren wordt er gekeken en gewerkt met innovatie?

Op alle manieren proberen we dit. Op product niveau door middel van grondstoffen, ontwikkelingen, maar ook wat erom je heen allemaal gebeurd is belangrijk. Daarnaast het sociale gedeelte. Door de medewerkers betrokken te maken worden het meedenkers in plaats van medewerkers. Dit gaat het verschil maken in de toekomst op onderscheidend vermogen.

8. Hoe wordt er onderscheiden op de markt?

Door middel van nieuwe producten, ideeën en verpakkingen. Daarnaast het sociale aspect. Indirect ziet de consument dit door de koek en de verpakking, maar direct de afnemers (klanten) door sociale innovatie. Het is belangrijk om gezamenlijk de projecten op te pakken, inclusief de klant/leveranciers, om tot een goed resultaat te komen.

9. In hoeverre wordt er onderzoek verricht naar de markt? Waarom deze keuze?

Elk jaar wordt wel in kaart gebracht wat het aantal items is, hoe het zit per klant, wat de kilogram prijzen zijn, de schommelingen etc. Ook het aanbod, de trends en kansen die komen worden hierin meegenomen.

Echt consumenten onderzoek wordt niet gedaan, hiervoor zijn geen middelen. Wel worden consumenten soms wat meer betrokken door wedstrijden om koekjes te verzinnen bijvoorbeeld, maar dit is lastig omdat alles private label is.

10. Wordt er meer marktgericht of productiegericht geopereerd? Waarom deze keuze?

Combinatie hiervan. Vaak wat speelt er en dan wat kan je ermee doen.

11. Is er sprake van push of pull marketing? Waarom deze keuze?

Combinatie hiervan.

12. Wordt er actief gezocht naar nieuwe klanten?

Ja op alle afdelingen (retail, horeca en ambacht).

13. Hoe wordt de klanttevredenheid beoordeeld?

Een ontevredenheidsonderzoek, je wilt weten waar ze ontevreden over zijn en dit wordt gedaan door middel van enquêtes.

14. Wordt er gekeken naar de consumentenwens? Hoe wordt deze benaderd?

Er wordt niet direct gekeken naar de consumenten, hier zijn geen middelen voor. Wel wordt er elk jaar gekeken naar de trends en kansen waardoor een groot deel van de consumentenwens bekend is.

15. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op veranderingen in de consumentenwens?

Altijd een combinatie van beide. Bijvoorbeeld de spelt koekjes, dit is een reactie achteraf. Maar de vergrijzing zat eraan te komen, hierop kun je vooraf bedenken wat je kan gaan doen. Dit geldt ook voor obesitas. Er wordt al een tijd nagedacht hoe we hierop in kunnen spelen.

Ook het stilstaan bij trends speelt hierbij een rol: hoe kun je hierop inspelen. Door middel van social media kun je hier informatie van krijgen.

16. Hoe wordt de tevredenheid onder consumenten gemeten, alleen met omzet/afzet?

Er wordt niet direct consumenten onderzoek gedaan, maar met de wekelijks omzetten houden we dit wel indirect bij.

17. Op welke plek staan jullie producten in het supermarktschap? Wie heeft dit bepaald?

Per keten is het afhankelijk van waar we staan. Banket is een impuls artikel. Een impuls artikel moet veel in acties voorkomen om verkoop te stimuleren. Maar uiteindelijk bepaald de supermarkt, we geven wel advies over de plaats en acties maar uiteindelijk bepalen hun.

18. Willen jullie liever ergens anders staan?

Nee we zijn tevreden met waar we nu staan. We willen niet het KW schap zoals Verkade, maar juist op de broodafdeling als ambachtelijke koek, koek van de warme bakker.

19. Hoeveel ruimte is er binnen het schap voor jullie? Kan dit makkelijk uitgebreid worden?

De ruimte kan relatief makkelijk uitgebreid worden. De retailer is afhankelijk van ruimte en aandacht. Het is belangrijk om niet teveel soorten aan te bieden, dit bemoeilijkt de keuze voor de consument. Per retailer is het afhankelijk van hoeveel ruimte er aangeboden wordt.

20. Hoe worden producten gecommuniceerd naar klanten?

Er wordt geprobeerd zoveel mogelijk acties te hebben, met acties wordt verkoop gestimuleerd. Vaak is er alleen geen plaats in de folders. Brood heeft altijd een klein aandeel in folders en ambachtelijke koek is hier weer een klein percentage van. Geld en ruimte houdt acties tegen. Terwijl combideals misschien juist wel een goede oplossing zijn: 2 broden + gratis pak koek of koffie met koek. Hiermee worden klanten gebonden en over de streep getrokken.

21. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten?

Consumenten worden niet direct benaderd. Hooguit via een folder aanbieding per retailer.

22. Waarom wordt er geen bedrijfsnaam op de meeste producten gecommuniceerd?

Er wordt altijd gekozen voor private label, omdat de naam Veldt niet gebruikt kan worden. Ook de ambacht wordt vanuit hier geleverd namelijk en dat kan dan niet meer onder dezelfde naam. Een fancy label kan wel als apart assortiment voor de retail, maar wordt nu nog niet toegepast.

23. Hoe wordt er gemeten of iets ook daadwerkelijk aansluit zoals bedacht?

Niet direct per product. Wel door middel van prognoses en evaluaties.

24. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht? Waarom deze keuze?

Beide in combinatie, we willen de huidige markt minimaal behouden en ook productinnovaties toevoegen.

25. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?

Er wordt niet veel reclame gemaakt voor deze producten in supermarkten.

26. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?

De crisis veroorzaakt geen probleem. Er wordt nu juist misschien wel eerder voor een supermarkt gekozen in plaats van een ambachtelijke bakker. En als het wel terugloopt moet je creatief zijn om de klant te behouden. Maar dit is momenteel niet het geval.

27. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen? Waarom / wordt er iets aan veranderd?

Het is goed dat er concurrentie is, dat is nodig. Schaalvergroting kan wel en gebeurt ook wel maar niet te grootschalig. Koekjesbakkerij Veldt zal dit zeker niet grootschalig gaan doen omdat we de ambacht erin willen houden. Dat maakt de producten uniek en anders gaat ook het handwerk eruit. Dan worden het meer KW schap koeken.

28. Heerst er angst in de keten of onderling? Wordt er iets aan gedaan om dit weg te nemen?

Nee we steunen juist elkaar, werken gezamenlijk naar de bovenliggende doelen.

29. Hoe is de relatie onderling? Er mag van de NMA geen samenwerking zijn, is dit ook niet zo?

Ieder heeft zo zijn eigen specialisatie, iedereen heeft zijn eigen deel van de markt.

30. Hoe is de toekomst voor de branche?

De ambacht krimpt. Daarnaast wordt klein het nieuwe groot, er treed vernieuwing op. Ook de retail wil samenwerken met lokale bedrijven.

Daarnaast ontstaat er een transparante wereld, mede door het gebruik van social media. Voedselschandalen en afpersing kun je je niet meer permitteren.

Daarnaast verandert de houding van retail ketens. Albert Heijn verlaagt elke keer de prijzen, maar dit gaat ook tegen hun werken. Het is niet meer geloofwaardig en zet tevens de economie onder druk.

Er zal een eerlijke prijzen markt komen en een continuïteit in retail – fabrikant relatie.

31. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?

We willen in de drie segmenten blijven. We hebben ambacht nodig voor de naam in retail en andersom. Allemaal hebben we het nodig om te blijven bestaan.

Daarnaast houden we het bij alleen koekjes. Wellicht kan er nog een naam komen voor de retail waaronder een assortiment gebracht wordt.

18.1.5 Interview Wouter de Graaf

1. Hoe zijn de kansen in de banketmarkt?

In de markt moet teruggegaan worden naar de basis. Dit betekent geen mix poeders meer gebruiken, maar teruggaan naar de losse ingrediënten. Hierdoor kan er een hoge omloopsnelheid gecreëerd worden en een korte houdbaarheid op de producten, omdat er geen conserveermiddelen meer worden toegevoegd. Maar hierdoor worden de producten wel clean label. Een andere kans is een kleinere verpakking (4 stuks per verpakking) en prijspunten (€2.00).

2. Hoe zijn de bedreigingen in de banketmarkt?

De grondstoffen hebben momenteel hoge prijzen en op korte termijn zal hier ook geen daling inzitten. Dit geldt ook voor de transportkosten.

Het feit dat Albert Heijn de prijzen verlaagt en het concern Lidl stijgt is geen bedreiging. Hierop kan ingespeeld worden.

3. Welke bedrijven worden gezien als geduchte concurrenten?

Concurrenten zijn voornamelijk van Strien, Koekjesbakkerij Veldt en een klein gedeelte de Paauw.

4. Hoe staat het bedrijf in de markt ten opzichte van concurrenten?

De markt is netjes verdeeld. Koekjesbakkerij Veldt kan bijvoorbeeld Albert Heijn niet, omdat er in te kleine badges geproduceerd wordt. Maar Wouter de Graaf kan bijvoorbeeld Poiesz niet, omdat dit een te kleine badge is voor de productielijn. Van Strien vult de gaten in de markt.

5. Wat zijn de sterkten van het bedrijf?

Er is veel kennis van de retail in huis. Mensen van de vloer zitten ook op kantoor en andersom. Daarnaast wordt het lijntje naar de winkels kort gehouden. Hierdoor kan er snel geschakeld worden, is er een hoge klantvriendelijkheid (binnen 24 uur na productie worden de producten geleverd) en een specifiek product voor elke klant.

6. Wat zijn de zwaktes van het bedrijf?

Het bedrijf zit momenteel in de retail door heel Nederland. Hierin is er weinig kans op groei. Er zal over de grens gekeken moeten worden. Het probleem is alleen dat hier de wetgeving anders is en er weinig kennis van de buitenlandse markt is. Er moet een niet bekende markt betreden worden.

7. Op welke manieren wordt er gekeken en gewerkt met innovatie?

Er wordt gekeken naar alle soorten innovatie. Vooral productinnovatie staat centraal. De laatste tijd is er gewerkt aan clean label producten, innoverende producten voor de Jumbo food market en voor Albert Heijn. Er is gekozen voor Albert Heijn, omdat de overige ketens hier vaak vanaf kijken. Nieuwe producten worden per filiaal getest om te kijken of het product aanslaat. Ook wordt er gekeken naar kleine productinnovaties in recepturen.

8. Hoe wordt er onderscheiden op de markt?

Door middel van prijs, een hoge leverperformance, het meedenken met de leveranciers en snel kunnen neerzetten wordt er onderscheiden op de markt. De gunfactor speelt geen grote rol meer in de huidige markt. Er is geen direct contact met consumenten, maar er wordt wel meegedacht met de klant over de klant van de klant: het concept moet verkocht worden, niet alleen het product, er moet gemak zijn.

9. In hoeverre wordt er onderzoek verricht naar de markt? Waarom deze keuze?

Er is in 2012 een metrixlab onderzoek uitgevoerd waarbij de markt en consumenten wens in kaart is gebracht. Elke 5 jaar wordt dit onderzoek nu herhaalt. De komende jaren kunnen de resultaten nog steeds gebruikt worden, samen met de trends voor elk jaar, aangezien de consumentenwens niet per jaar verschilt. Daarnaast worden er veel trainingen voor winkels en medewerkers georganiseerd, wat een positieve invloed kan hebben voor de producten en indirect voor de consument.

10. Wordt er meer marktgericht of productiegericht geopereerd? Waarom deze keuze?

Sinds kort vooral marktgericht. Er wordt gekeken naar de eindconsument en dan terug de keten in.

11. Is er sprake van push of pull marketing? Waarom deze keuze?

Consumenten worden niet direct benaderd. In advertenties wordt vooral pull gebruikt, dit wordt zelf bepaald. Push wordt weinig tot niet ingezet.

12. Wordt er actief gezocht naar nieuwe klanten?

In de Nederlandse retail altijd, maar er wordt nu ook gekeken naar het buitenland. De ambachtelijke tak zakt steeds verder weg, maar dit is hun eigen schuld. Door een slecht aanbod wat niet de hele tijd beschikbaar is en geen constante productkwaliteit gaan klanten weg.

Er is ook een nieuwe tak opgezet, de mini variant markt. Hiermee wordt een nieuwe groep consumenten benaderd.

13. Hoe wordt de klanttevredenheid beoordeeld?

Door middel van jaargesprekken met klanten en daarin ook vragen naar problemen wordt de klanttevredenheid beoordeeld. Hierna wordt er intern een evaluatie ingevuld.

14. Wordt er gekeken naar de consumentenwens? Hoe wordt deze benaderd?

Er wordt niet direct gewerkt met consumenten. Wel is in het metrixlab onderzoek gekeken naar de consumentenwens. Dit onderzoek wordt elke 5 jaar herhaald.

15. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op veranderingen in de consumentenwens?

Vroeger werd er vooral achteraf gekeken, maar tegenwoordig steeds meer vooraf. Bijvoorbeeld doordat er geen chocolade assortiment gevoerd werd. Dit is inmiddels wel geïntroduceerd, maar dan wel direct met UTZ chocolade. Albert Heijn wil bijvoorbeeld in 2015 clean label producten, maar de producten van Wouter de Graaf voldoen nu al. Dit zorgt voor een extra onderscheidend vermogen.

16. Hoe wordt de tevredenheid onder consumenten gemeten, alleen met omzet/afzet?

Die wordt momenteel niet gemeten.

17. Op welke plek staan jullie producten in het supermarktschap? Wie heeft dit bepaald?

Door middel van meedenken met de supermarktketens wordt het schap getekend. Wij dragen hier aan bij door ook zelf mee te tekenen. Door middel van het onderzoek van Metrixlab is duidelijk dat de producten op de juiste plekken staan.

18. Willen jullie liever ergens anders staan?

Nee we zijn tevreden, we hebben de beste plekken zo. Het belangrijkste is om zo dicht mogelijk bij de oven te staan. Dit wordt geassocieerd met versheid. Ook tafels in de buurt hiervan werkt. Het is een dure plek, maar met een hoge omloopsnelheid. In een schap komt er een andere beleving van producten bij consumenten.

19. Hoeveel ruimte is er binnen het schap voor jullie? Kan dit makkelijk uitgebreid worden?

Liever een te kleine plek met een grote rotatie dan een te groot schap. Ook moet de route in de winkels kloppen, consumenten moeten een logische route lopen.

Als er gekeken wordt per keten heeft Vomar teveel plek, ze krijgen de schappen niet opgevuld en lege ruimtes irriteert klanten. Een Albert Heijn, Jumbo en C1000 hebben de ruimte en schappen netjes verdeeld. Bij Hoogvliet ligt er vooral brood bij de ovens, dit kan wel meer gemixt worden met banket.

Lidl en Aldi zijn ketens die in testfasen lopen. Ze zijn nu nog geen geduchte concurrenten, maar over een aantal jaren vermoedelijk wel. Nu wordt alles nog gepresenteerd in bakken, als zelf service. Maar het is niet duidelijk of dit wel de beste aanpak is qua beleving van de producten. Daarnaast nemen ze ook genoeg met minder marge op de producten.

20. Hoe worden producten gecommuniceerd naar klanten?

De retail wordt gecommuniceerd door middel van bezoeken, social media en de website. Voor de ambacht wordt gebruik gemaakt van leaflets. Daarnaast worden er regelmatig trainingen gegeven.

21. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten?

Er wordt weinig aan consumenten zelf gecommuniceerd. Wel staan de producten soms in folders en heel soms in bladen als Boodschappen en Allerhande.

22. Waarom wordt er geen bedrijfsnaam op de meeste producten gecommuniceerd?

Het is zo ontstaan om geen naam te gebruiken. Een naam zegt ook niet altijd iets, soms zegt prijs meer. Ook verpakking speelt al een grote rol, zoals het bakje met oerhollandse plaatjes, iedereen herkent dit. Nederland is op dat punt heel traditioneel. Zijn wel bezig om bijvoorbeeld samen met Danerol iets te ontwikkelen en dan onder de naam Danerol op de markt te brengen of onder de kaasmerken bij een kaasbroodje bijvoorbeeld.

23. Hoe wordt er gemeten of iets ook daadwerkelijk aansluit zoals bedacht?

Er wordt per week, maand en jaar een prognose gemaakt. Na een seizoen of een bepaald aantal weken wordt er altijd een evaluatie gemaakt. Naar aanleiding van de planning en de evaluatie wordt gekeken naar volgend seizoen of de daarop volgende weken. Hieruit kan geconcludeerd worden hoe producten het doen in de markt. Ook wordt er in winkels gekeken of de opmaak is uitgevoerd zoals voorgesteld.

24. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht? Waarom deze keuze?

Nu vooral marktgericht om de producten buiten Nederland in de schappen te krijgen. Maar ook producten worden hierin meegenomen en hier kunnen ook nieuwe varianten komen die wellicht ook op Nederlandse markt geïntroduceerd kunnen worden.

25. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?

Nu voornamelijk de prijsverhoging van de grondstoffen. De markt is wel bereid tot innovaties en veranderingen, maar prijs is altijd een lastig onderwerp vooral als de kosten omhoog gaan.

26. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?

Qua bedrijfsgroei zelf hebben we niet te klagen. Er is de laatste jaren weinig veranderd in Nederland. Er wordt niet meer en niet minder uitgegeven aan eten. Het verwennen blijft, een koekje bij de koffie is alleen nu al verwennen in plaats van buiten de deur. De primaire shopper blijft banket kopen in een supermarkt. Voor andere groepen zoals groenten wordt eerder gekeken naar een discount winkel. Wel wil de consument kleinere porties, dit sluit beter aan in de huishoudens en hebben geen behoefte meer aan veel. Prijs is hierbij van belang, vooral de prijspunten als bijvoorbeeld €2.00.

27. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen? Waarom / wordt er iets aan veranderd?

De markt is goed verdeeld tussen de concurrenten.

28. Heerst er angst in de keten of onderling? Wordt er iets aan gedaan om dit weg te nemen?

Er heerst geen angst tussen de concurrenten. Laatst hebben we nog een gezamenlijke vergadering gehad bij het NBO-v over gezonde vetten. Samen staan we sterk voor de belangen en we vechten elkaar niet de tent uit want iedereen heeft zo zijn eigen specialiteit. Het is juist belangrijk om gezamenlijk een oplossing te vinden voor sommige problemen.

29. Hoe is de relatie onderling? Er mag van de NMA geen samenwerking zijn, is dit ook niet zo?

Als het zou gebeuren is de NMA er snel genoeg achter, omdat de markt klein is. Maar het gebeurt ook niet want dan zitten we elkaar teveel in de weg. Iedereen heeft zo zijn eigen specialiteit.

30. Hoe is de toekomst voor de branche?

De retail moet voor een eigen identiteit gaan. Hierin is de verpakking ook van belang, want het oog van een consument wil ook wat. Samen met de concurrenten moet de bovenkant van de markt afgedekt worden. Hierin moet top kwaliteit aangeboden worden en geen top 3 zoals bij brood (vers gebakken volkoren, volkoren gesneden in het schap en euroshopper). Daarnaast moet er gedurfd worden om onderscheid te maken. Durf het gehele concept te verkopen en niet alleen het product en durf hiervoor ook de prijs voor te betalen.

31. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?

Het bedrijf is gezond en heeft een goede potentie voor nieuwe klanten en producten. Zowel binnen Nederland als over de grens. Het is van belang om innovatie erin te houden.

18.2 Supermarkten

De supermarkten die geïnterviewd zijn waren Albert Heijn, C1000, Jumbo en Plus. Allereerst worden de vragen weergegeven, dan de achtergrond informatie en vervolgens de uitgewerkte interviews.

18.2.1 Interview opzet supermarkten

1. Wat zijn de sterktes van de keten?
2. Wat zijn de zwaktes van de keten?
3. Hoe staat de keten in de markt ten opzichte van concurrenten?
4. Hoe wordt er opgevangen in de markt met de keten?
5. Hoe wordt de schapindeling bepaald? Wie kiest de indeling en waarom? Is er een vast schappenplan?
6. Hoe onderscheid het banketschap zich in de winkel?
7. Hoe worden banketproducten onderscheiden?
8. Is er sprake van push of pull marketing bij het banketschap denken jullie? Krijgen jullie marktonderzoek gegevens?
9. Producten worden verkocht via account managers, komen deze veel? Is er genoeg begeleiding vanuit de bedrijven en/of het hoofdkantoor?
10. Hoe worden producten gecommuniceerd naar jullie?
11. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten in het banketschap?
12. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op veranderingen in de consumentenwens denken jullie?
13. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht voor de toekomst?
14. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?
15. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?
16. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen tussen de bedrijven en supermarkten, wie heeft de macht?
17. Hoe is de relatie onderling met leveranciers en andere ketens?
18. Hoe is de toekomst voor de branche?
19. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?

18.2.2 Achtergrond interview

De interviews zijn gehouden aan de hand van een vragenlijst die van te voren is opgesteld. Dit is gedaan om een lijn in het gesprek te hebben, maar ook om ervoor te zorgen dat er geen belangrijke onderwerpen vergeten worden. De vragen zijn opgesteld en verdeeld per onderwerp. Deze onderwerpen zijn hieronder uitgewerkt.

Keten

1. Wat zijn de sterktes van de keten?
2. Wat zijn de zwaktes van de keten?

De eerste vragen gaan over de keten zelf. Het is belangrijk om te weten hoe de ondernemers de keten zien, waar de keten voor staat en welke punten zwaktes zijn. Deze kunnen vergeleken worden met de SWOT analyse in paragraaf 3.5.4.

Concurrenten

3. Hoe staat de keten in de markt ten opzichte van concurrenten?
4. Hoe wordt er opgevangen in de markt met de keten?

Daarna is het van belang om te weten hoe de keten in de markt staat ten opzichte van de concurrenten en hoe er voor gezorgd wordt dat de keten wel opvalt. Hierin moet de keten een onderscheid (durven) maken. Dit beeld zal ongeveer overeen moeten komen met de theorie uit hoofdstuk 3.

Schappenplan

5. Hoe wordt de schapindeling bepaald? Wie kiest de indeling en waarom? Is er een vast schappenplan?
6. Hoe onderscheid het banketschap zich in de winkel?
7. Hoe worden banketproducten onderscheiden?

Na de informatie over de keten wordt er gevraagd naar de schapindeling en de opvallendheid van de banketafdeling en de producten zelf. Hierin wordt duidelijk wie de schapindelingen maakt, waarom dit zo gedaan wordt en of de producten (en het schap) daadwerkelijk opvallen volgens de ondernemers. De vragen zijn gebaseerd op de theorie in hoofdstuk 5.

Marketing

8. Is er sprake van push of pull marketing denken jullie? Krijgen jullie marktonderzoek gegevens?

Supermarkten doen onderzoek naar de markt en de marketing van een product. Het is belangrijk om dit te weten, omdat supermarkten hierdoor kennis krijgen over de markt, bedrijven en consumenten. Of dit wel of niet doorgegeven wordt is van belang. Maar daarnaast ook hoe een ondernemer denkt dat de keten uitbreid en marketingtool toepast. Dit is namelijk het beeld wat een keten afgeeft.

Communicatie

9. Producten worden verkocht via account managers, komen deze veel? Is er genoeg begeleiding vanuit de bedrijven en/of het hoofdkantoor?
10. Hoe worden producten gecommuniceerd naar jullie?
11. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten in het banketschap?

De verkoop van producten is belangrijk, hoe dit tot stand komt en wat de juiste eisen zijn voor een accountmanager. Dit kan zorgen voor een betere of slechtere positie in het schap en de verkoop. Daarnaast is de communicatie van belang. Het is goed om te weten hoe er naar de ondernemers gecommuniceerd wordt, maar ook hoe er naar consumenten gecommuniceerd wordt. Hiermee kan duidelijk worden of de ondernemers erin betrokken worden zodat ze achter het product staan en of er moeite gedaan wordt om de producten bij consumenten onder de aandacht te brengen.

De theorie hierachter staat weergegeven in hoofdstuk 6 en zal vergeleken worden met de antwoorden.

Consumenten

12. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op veranderingen in de consumentenwens?

13. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht voor de toekomst? Klanten zijn belangrijk in de verkoop van producten, maar consumenten moeten het vinden en kopen. Het is belangrijk voor supermarkten om te weten hoe de consumentenwens is en wat te doen als dit verandert. Elke keten heeft hierover een strategie, maar het doel en de reden erachter is van belang. Hierin moet ook gekeken worden naar de aansluiting van producten naar consumenten, het uitbreiden en de tevredenheid van consumenten.

Problemen

14. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?

15. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?

Het banketschap valt nu vaak niet genoeg op in een winkel. Dit kan aan meerdere factoren liggen. Hiervoor is het interessant om te weten wat voor problemen ondernemers tegenkomen in dit schap en wat voor invloed bijvoorbeeld de crisis heeft volgens hun op de producten, het schap en de keten. Deze problemen kunnen vergeleken worden met de theorie van de schapindeling uit hoofdstuk 5 om te zien waar er mogelijkheden zitten om het schap beter af te stemmen.

Verdeling en toekomst

16. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen tussen de bedrijven en supermarkten, wie heeft de macht?

17. Hoe is de relatie onderling met leveranciers en andere ketens?

18. Hoe is de toekomst voor de branche?

19. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?

Naast de supermarktinformatie is ook de keten en de branche belangrijk. Het is goed om te weten of er samenwerking plaatsvindt en of er angst heerst. Dit kan fricties of samenwerkingsverbanden opleveren tussen ketens. Wat kan volgen in verschillende vormen van assortimenten en producten. Ook is het goed om te weten hoe er gedacht wordt over de toekomst van de markt, branche en de winkels/keten.

Er is gekozen voor een interview dat begint bij de indeling van de markt, de SWOT analyse en concurrenten. Het is belangrijk om deze informatie eerst te verkrijgen zodat duidelijk wordt of de theorie uit de hoofdstukken 2 en 3 overeenkomt. Daarna kan er dieper worden ingegaan op klanten, consumenten en het schappenplan. Deze vragen zijn gebaseerd op de theorie uit hoofdstuk 3, 4 en 5. Als laatste wordt er gericht op communicatie, aandacht/bekendheid, onderlinge samenwerking en de toekomst van het schap. De theorie uit hoofdstuk 6 en 7 ligt hieraan ten grondslag. De vragen voor de toekomst visie zijn toegevoegd om te kijken waar de kansen voor de komende jaren liggen en waar er ruimte is voor aanpassingen.

18.2.3 Interview Albert Heijn**1. Wat zijn de sterktes van de keten?**

Albert Heijn is sterk in het just in time management. Logistiek is de keten heel sterk.

2. Wat zijn de zwaktes van de keten?

Een zwakte is dat de formule zelf heel log is wat niet altijd goed werkt.

3. Hoe staat de keten in de markt ten opzichte van concurrenten?

Door de sterke logistieke kant en de korte lijntjes in de formule staan ze bovenaan in de markt.

4. Hoe wordt er opgevalen in de markt met de keten?

Bij de ketens onderling valt Albert Heijn op door de logistieke processen. Dit is goed geregeld. Als er gekeken wordt naar de consument valt de keten steeds minder op. Het heeft een groot assortiment, maar vroeger sprong dit eruit. Een paar jaar geleden was Albert Heijn de enige keten in de feestdagen en met speciale dagen met acties en luxe artikelen. Tegenwoordig springen alle ketens hierop in en staan de folders vol met luxe producten. Albert Heijn is hier niet meer speciaal in en valt een stuk minder op.

5. Hoe wordt de schapindeling bepaald? Wie kiest de indeling en waarom? Is er een vast schappenplan?

De indeling wordt gemaakt door het hoofdkantoor, maar de franchise ondernemingen kunnen hier wel veranderingen in aan brengen. Hier is wel ruimte voor. Ook worden er soms lokale leveranciers bij betrokken om het assortiment uit te breiden.

6. Hoe onderscheid het banketschap zich in de winkel?

Het banketschap ligt op tafels, een kopstelling en in een lage stelling met manden verdeeld. Er zijn in de geïnterviewde franchise onderneming drie leveranciers: Wouter de Graaf (het AH banket), Bakkerij van de Berg (een lokale leverancier) en de Gevulde Krakeling. De producten liggen hierdoor ook verdeeld over de afdeling. Met deze indeling wordt het ambachtelijke gevoel onderscheiden. Het kan door de verschillende onderdelen wel rommelig worden, omdat er makkelijk geschoven kan worden, maar een ondernemer moet hier het personeel voor inschakelen om te blijven spiegelen in de schappen.

7. Hoe worden banketproducten onderscheiden?

Voornamelijk door de verpakking, het AH banket zit in dezelfde bakjes en verpakking. Het banket van Bakkerij van de Berg en de Gevulde Krakeling komt vaak onder een naam binnen waardoor dit opvalt.

8. Is er sprake van push of pull marketing bij het banketschap denken jullie?

Vooral push. Er zijn weinig consumenten vragen naar directe producten. Dit gebeurt bijvoorbeeld wel in de bakmixen, dan wordt er ook pull marketing gebruikt.

9. Producten worden verkocht via account managers, komen deze veel? Is er genoeg begeleiding vanuit de bedrijven en/of het hoofdkantoor?

Het wordt vooral via het hoofdkantoor gespeeld, er is weinig contact met de bedrijven zelf. De extra leveranciers komen nog wel eens langs, maar dit is niet heel regelmatig.

10. Hoe worden producten gecommuniceerd naar jullie?

Via worpscheten (een schapindeling plan) die vanuit het hoofdkantoor geleverd wordt.

11. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten in het banketschap? Voornamelijk via demo's en acties. Dit gebeurt in het banketschap niet heel veel. Ook in de folders komen banketproducten niet veel voor, vermoedelijk omdat er geen geld bij de leveranciers is. Althans dat denken de ondernemers. Bij acties wordt er wel gezorgd voor een ruime presentatie, extra bordjes en eventueel een product om te proeven.

12. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op veranderingen in de consumentenwens denken jullie? Voornamelijk achteraf. Op het hoofdkantoor wordt er marktonderzoek gedaan, maar hier horen ondernemers niets van.

13. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht voor de toekomst? Er mag meer luxe komen. Als er gekeken wordt naar het Albert Heijn banket (producten van Wouter de Graaf) dan is het allemaal gelijkwaardig, er zit geen toegevoegde waarde meer in. Speculaas is speculaas, weinig vernieuwends.

14. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap? Er zijn veel doublures, zeker als er gekeken wordt naar de drie leveranciers is er overal een beetje dezelfde keuze. Daarnaast is er soms ruimte te kort en komt het voor consumenten niet overzichtelijk over op de afdeling.

15. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap? Consumenten gaan eerder niet uit eten en zijn tevreden met een lekker luxe koekje bij de koffie. Er zit nog steeds geld in de markt, alleen een consument geeft het bewuster uit. Het schap heeft wel druk gehad, maar er zit nu weer een stijgende lijn in.

16. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen tussen de bedrijven en supermarkten, wie heeft de macht? Vooral de supermarkten hebben de macht. Dit is bij Albert Heijn in ieder geval zo.

17. Hoe is de relatie onderling met leveranciers en andere ketens? Dit is prima, al spreken we leveranciers niet heel veel persoonlijk.

18. Hoe is de toekomst voor de branche? De branche zal zich ook moeten richten op niche markten. Dan wordt de toekomst rooskleurig. Men is bereid te betalen, maar er moet een toegevoegde waarde aan de producten zitten. Er wordt nu veel private label toegepast, dit hoeft niet veranderd te worden. Om een herkenbare en goed lopende merknaam te hebben, moet er veel tijd en geld geïnvesteerd worden. Dit moet opgebouwd worden, maar tegelijk moet de naam ook nog de ambacht uitstralen. Dit is lastig en nu niet nodig voor de producten. Het is van belang dat de producten toegevoegde waarde hebben en ambacht uitstralen.

19. Hoe is de toekomst voor het bedrijf? Albert Heijn draait goed. Er komen steeds nieuwe producten bij. Daarnaast blijft het basisassortiment gewoon goed.

18.2.4 Interview Jumbo**1. Wat zijn de sterktes van de keten?**

De sterktes van Jumbo zijn dat de klant altijd centraal staat. Het proces wordt zo ingericht dat er tijd is voor de klant. Dit is de grootste sterkte van de keten.

2. Wat zijn de zwaktes van de keten?

Als zwakte kan worden gezien dat het de goedkoopste is op prijs niveau, maar de uitstraling blijft luxe. Dit kan een tegenwerking oproepen.

Daarnaast zijn er geen acties, het moet van de werknemers komen om klanten te trekken en binden. Dat er geen acties zijn is vooral in deze maanden een nadeel, na de feestdagen zullen klanten weer terug komen.

3. Hoe staat de keten in de markt ten opzichte van concurrenten?

Qua service staat Jumbo hoog en de prijs is laag.

4. Hoe wordt er opgevangen in de markt met de keten?

Door de laagste prijs aan te bieden en ook de garantie erop dat het de laagste prijs is in de omgeving.

5. Hoe wordt de schapindeling bepaald? Wie kiest de indeling en waarom? Is er een vast schappenplan?

Het hoofdkantoor bepaald de schapindeling, maar hier is wel een eigen draai aangegeven. Na de verbouwing is de eerste maanden de indeling gevolgd, maar daarna is er gekozen voor een aantal andere producten, omdat hier vraag naar was. Ook veranderd het schap gedurende de week, van kleine producten in het begin van de week naar grote gebakstaarten naar het weekend toe.

6. Hoe onderscheid het banketschap zich in de winkel?

Het banket ligt voornamelijk op een tafel, dit valt op in de winkel doordat het grijpbaar is en het product in beeld ligt. De tafel is uitnodigend, maar niet altijd handig. Het is schuifbaar, maar hierdoor kan het ook rommelig worden.

7. Hoe worden banketproducten onderscheiden?

De producten zitten in zwarte bakjes, verpakt in een folie en dichtgemaakt met een gouden clip. Hierdoor valt het op en straalt het luxe uit.

8. Is er sprake van push of pull marketing bij het banketschap denken jullie?

Combinatie van beide, er wordt vanuit het hoofdkantoor een standaard indeling gemaakt, maar er wordt ook geluisterd naar klanten. Hiermee wordt het schap aangepast en worden er gedurfd risico's genomen.

9. Producten worden verkocht via account managers, komen deze veel? Is er genoeg begeleiding vanuit de bedrijven en/of het hoofdkantoor?

Voor brood wel, maar voor banket weinig. In het begin na de verbouwing wel, maar nu heel weinig.

10. Hoe worden producten gecommuniceerd naar jullie?

Via het interne systeem van de Jumbo.

11. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten in het banketschap?
Via promotiemateriaal wat vanuit het hoofdkantoor komt. Daarnaast ook door proefsessies op de toonbank bij de bakkerijafdeling. Dit gebeurt bijna elke dag.

12. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op veranderingen in de consumentenwens denken jullie?
Achteraf, er wordt wel geprobeerd te reageren op de klantvragen, maar dit gebeurt nog niet veel vooraf. Op het hoofdkantoor is wel marktonderzoek informatie beschikbaar, maar dit is slechts op doelgroep of prijsniveau. Nog niet veel op productniveau.

13. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht voor de toekomst?
Zoals het nu is gaat het goed. Er is al veel keus in producten, misschien wel teveel keus.

14. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?
Er is veel keus voor het schap. Verder is de presentatie soms rommelig. Dit kan door manden of in een meubel opgelost worden, maar door de tafel manier komt de ambachtelijkheid meer naar voren. Alles heeft voor- en nadelen.

15. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?
Er wordt minder banketkoek verkocht en meer koek in het zogenoemde KW schap.

16. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen tussen de bedrijven en supermarkten, wie heeft de macht?
Uiteindelijk bepaald de leverancier het aanbod, maar de supermarkt de vraag. De supermarkt heeft best veel zeggenschap hierin. Vooral Albert Heijn, maar Jumbo door de overnames ook.

17. Hoe is de relatie onderling met leveranciers en andere ketens?
Leveranciers komen alleen op het hoofdkantoor.

18. Hoe is de toekomst voor de branche?
Positief, er is ruimte voor lekkere, mooie en luxe producten. In de toekomst zit hier zeker geld in om te investeren.

19. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?
Jumbo moet deze koers blijven varen.

18.2.5 Interview Plus**1. Wat zijn de sterktes van de keten?**

De keten is eenduidig en centraal aangestuurd. De in- en verkoopprijzen zijn eenduidig en keurig.

2. Wat zijn de zwaktes van de keten?

In de keten wordt er weinig gebruik gemaakt van innovatie. Er liggen standaard producten die in massa geproduceerd worden. De kwaliteit ligt wel iets hoger dan de basis, maar er wordt weinig extra geboden. Bijna geen vernieuwingen in het schap.

3. Hoe staat de keten in de markt ten opzichte van concurrenten?

Plus staat in de midden maat wat betreft koekjes. Dit een groot grijs gebied. Op koekjes wordt er weinig geïnnoveerd en is weinig verrassends in het schap. Hierdoor springt de keten er niet duidelijk uit.

4. Hoe wordt er opgevalen in de markt met de keten?

De keten Plus zorgt voor een wekelijkse reclamefolder en een nieuwsbrief waarmee consumenten hopelijk naar de winkels getrokken worden. In de folder is beperkt ruimte voor het banketschap. Naast de beperkte ruimte is het ook zo dat een folder alleen goed tot uiting komt als de boodschap door wordt verteld op de winkelvloer. Dit is voor het banketschap niet het geval. Er wordt niet duidelijk gepresenteerd, het aanbod is geen feestje, ondernemers staan er niet achter en hierdoor is er geen gevolg naar aanleiding van de folder communicatie. Zowel de afdeling als de producten vallen niet op in de winkels.

5. Hoe wordt de schapindeling bepaald? Wie kiest de indeling en waarom? Is er een vast schappenplan?

Het hoofdkantoor beslist de schapindeling. Er wordt centraal bepaald hoe de schappen in elkaar zitten. Hier is geen invloed op. Wel zijn er soms afwijkende formaten en varianten door bepaalde winkels en de bouw hiervan (lokale afwijkingen), maar de grootste lijn wordt centraal bepaald.

6. Hoe onderscheid het banketschap zich in de winkel?

Binnen de winkel onderscheid de broodafdeling zich door middel van rieten manden. Hierin worden de producten gepresenteerd. Dit geldt zowel voor het brood als het banket. Het gevolg is dat hier geen onderscheid en opvallendheid in zit.

7. Hoe worden banketproducten onderscheiden?

De banketproducten worden niet onderscheiden. Voor de presentatie worden dezelfde manden gebruikt als voor de broodproducten.

8. Is er sprake van push of pull marketing denken jullie? Krijgen jullie marktonderzoek gegevens?

Push marketing, er wordt niet getrokken aan de markt. Ook wordt er geen vraag gecreëerd. We krijgen geen markt gegevens vanuit het hoofdkantoor.

9. Producten worden verkocht via accountmanagers, komen deze veel? Is er genoeg begeleiding vanuit de bedrijven en/of het hoofdkantoor?

Account managers komen niet vaak langs. Veel wordt via het hoofdkantoor allemaal geregeld en centraal aangestuurd. Voor het banketschap is Bakkersland verantwoordelijk. Hiervan komt wel begeleiding officieel, maar in de praktijk gebeurt dit niet veel op filiaal niveau. Vaak zijn het ook niet hun directe banketproducten waardoor het ook weinig interesse bied voor ze.

10. Hoe worden producten gecommuniceerd naar jullie?
Er vindt weinig communicatie plaats. Het hoofdkantoor bepaald, maakt de schapindeling en verder mogen de filialen het vaak uitzoeken.
11. Hoe worden producten gecommuniceerd naar consumenten in het banketschap?
Door middel van de wekelijkse reclamefolders worden producten onder de aandacht bij consumenten gebracht. Banketproducten zijn nooit hoofdaanbiedingen, altijd meeloop acties. De producten blijven ook op dezelfde plek liggen in het schap. Dit kan actiever zowel op aanbieding als presentatie niveau, maar meestal staan de ondernemers ook niet achter dit schap, de producten en de presentatie.
12. Wordt er vooraf of meer achteraf gereageerd op veranderingen in de consumentenwens denken jullie??
Voornamelijk achteraf, er wordt niet echt innoverend en vooruitstrevend gewerkt.
13. Hoe denken jullie over uitbreiden, markt of productgericht voor de toekomst?
Het assortiment qua banket moet veranderen. Dit moet minder doorsnee, wat meer / beter gepresenteerd en geïnnoveerd. De formule staat voor meer dan doorsnee, dit moet ook in het banketschap geïntroduceerd worden.
14. Wat voor moeilijkheden/problemen komen jullie tegen in het schap?
De producten hebben een makkelijke presentatie in de manden, maar dit valt niet op omdat de broden in dezelfde manden liggen. De THT is niet altijd even lang en daarnaast is er weinig ruimte. Er moet gekozen worden welke producten in het assortiment komen. Dit kan niet teveel keus zijn, want er is geen ruimte om een voorraad op te bouwen. De keuze die gemaakt wordt gaat op gevoel en deels op hardlopers intuïtie. Ook wordt er gekeken naar het publiek, bijvoorbeeld veel ouderen dan moeten er veel bekende producten in het schap liggen.
15. Wat voor problemen veroorzaakt de markt en de crisis in dit schap?
De crisis veroorzaakt geen problemen nu in dit schap. Misschien elders op productgroepen wel, maar hier niet. Wel valt het banketgedeelte nog steeds niet op, terwijl dit juist u misschien wel zou moeten.
16. Hoe is de machtsverdeling in de banketketen tussen de bedrijven en supermarkten, wie heeft de macht?
De bedrijven hebben bij Plus wel de macht vermoedelijk.
17. Hoe is de relatie onderling met leveranciers en andere ketens?
Met leveranciers is er soms wel contact. Deze komen wel eens rechtstreeks naar een filiaal, maar vanwege tijd gebrek wordt hier nu niets mee gedaan. Ook liggen de meeste producten overal al, wat het minder uniek maakt om het product aan het assortiment toe te voegen. De grote leveranciers gaan dan ook direct naar het hoofdkantoor. Toch is de ondernemer bij Plus een grote spil in het verhaal, deze mensen moeten er wel achter staan. Plus kijkt helaas onvoldoende af bij andere ketens als er in de markt gekeken wordt. Ze zijn nu wel bezig met brood, maar banket blijft nog steeds achter.
18. Hoe is de toekomst voor de branche?
Er is ruimte voor echt luxe banket en een onderscheidend schap met producten. Er moet een super koek, in een super verpakking met een super presentatie komen. Dan maakt Plus een goede toekomst op het gebied van banket. Niet de doorsnee koek wat mooiere brengen in een grotere formule.

19. Hoe is de toekomst voor het bedrijf?

Als ze het goed invullen en er voor gaan is er toekomst voor Plus. Op papier zeggen ze dat het goed zit momenteel. Op dit moment is veel private label, bij banket eigenlijk alles. Plus vindt zichzelf hier een merk. In de toekomst is hier misschien wel ruimte voor een A-merk, maar dat is nu niet nodig.

18.3 Consumenten

Om de consumenten groep te onderzoeken is besloten om een enquête te versturen. Deze is per email verstuurd, omdat dit de gemakkelijkste weg is in de huidige tijd. Hiermee wordt de doelgroep wel beperkt door middel van de afzenderlijst, maar er zat een ruime verdeling in qua leeftijd, geslacht en soort supermarkt.

18.3.1 Enquête

Momenteel ben ik druk bezig met mijn afstudeerscriptie. Een onderdeel hiervan is een consumenten onderzoek waarbij ik uw hulp nodig heb. Ik wil zo goed mogelijk in praktijk kunnen brengen hoe consumenten boodschappen doen en daarbij de winkels en hun producten ervaren. Vandaar deze vragenlijst om uw mening te weten te komen.

De lijst begint met een aantal algemene vragen, waarnaar er wat diepgaande specifieke vragen gesteld zullen worden. Ik hoop dat u de vragen naar waarheid in vult zodat de antwoorden een zo eerlijk mogelijk beeld gaan scheppen. De antwoorden zullen anoniem worden verwerkt.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 tot 10 minuten.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Stephanie Timmer

De vragenlijst kan geretourneerd worden via: stephanie_timmer_05_05@hotmail.com of per post; Franz Leharlaan 13, 2102 GG Heemstede

De eerste twee vragen van deze enquête zijn algemene vragen.

1. Wat is uw geslacht?

Man	
Vrouw	

2. Wat is uw leeftijd?

--

De volgende vragen gaan over de supermarkt en het boodschappen doen in het algemeen.

3. Vul bij onderstaande supermarktketens een percentage in, in hoeverre u hier boodschappen doet. U mag 100% verdelen over de verschillende supermarktketens, hoe meer u er boodschappen doet, hoe meer procent die keten krijgt van u.

(een andere keten is ook mogelijk, deze kunt u onderaan invullen als extra optie)

Supermarkt	Percentage
Albert Heijn	
C1000	
Coop	
Dekamarkt	
Dirk van den Broek	
Hoogvliet	
Jumbo	
Plus	
Spar	
Vomar	
Anders, namelijk...	
100%	

4. Waarom kiest u voor een supermarkt? Vul hieronder een rangorde van 1 t/m 5 in (minst belangrijk t/m meest) van welke redenen voor u belangrijk zijn, toegepast op de supermarkt waar u het meeste komt om boodschappen te doen.

Goede ervaringen	
Kortste afstand vanuit huis	
Dicht bij werk	
Voordelig prijsniveau	
Assortiment	
Anders, namelijk....	

5. Hoe vaak doet u gemiddeld boodschappen?

Minder dan 1 keer per week	
1 of 2 keer per week	
3 of 4 keer per week	
5 keer per week of vaker	

6. Met wie doet u meestal uw boodschappen?

Alleen	
Met partner	
Met kind(eren)	
Met partner en kind(eren)	
Anders, namelijk...	

7. Welke percentage van uw wekelijkse boodschappen besteedt u gemiddeld bij een supermarkt?

Van alle boodschappen besteed ik gemiddeld:	%	in een supermarkt.
---	---	--------------------

De volgende vragen gaan specifiek over een bepaalde supermarkt afdeling. Een supermarkt is onderverdeeld in verschillende afdelingen zoals vlees, vleeswaren, kaas, brood en kruidenierswaren. In deze enquête gaat het vanaf nu over de brood en banketafdeling. Dit is de afdeling waar brood vers afgebakken en verkocht wordt, maar waar ook verse snacks en koekjes in het schap liggen.

De brood en banketafdeling is onder te verdelen in twee verschillende schappen: het verse gedeelte (Figuur 1) en de al reeds afgebakken en verpakte producten (Figuur 2). Dit geldt zowel voor het brood als het banket. In deze enquête wordt er gefocust op het banketgedeelte waarbij de verschillende schappen ook wel het bake off en het aangeleverde banketschap genoemd worden. In Figuur 1 staan een aantal producten uit het bake off schap en in Figuur 2 een aantal uit het aangeleverde banketschap om u een beeld te geven wat ermee bedoeld wordt.



Figuur 1 Bake off schap: vers afgebakken in de supermarkt



Figuur 2 Aangeleverd banketschap: al gebakken en verpakt

Producten uit deze schappen hebben een relatief korte houdbaarheidsdatum. Naast de twee voorgaande afdelingen is er een derde afdeling voor banket met een langere houdbaarheidsdatum, dit wordt namelijk geplaatst op de kruidenierswaren afdeling. Deze afdeling bevindt zich vaak ergens anders in de supermarkt. Een greep uit het assortiment is weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3 KW schap: koekjes van de bekende multinationals

Er zijn in totaal drie banketschappen te onderscheiden: bake off, aangeleverd banket en KW. Hierover gaan de volgende vragen.

U mag bij de beantwoording van de volgende vragen uitgaan van de laatste keer dat u de wekelijkse boodschappen heeft gedaan bij uw supermarkt.

8. Kent u de bakkerij afdeling?

Ja	
Nee	

9. Kent / herkent u de verschillende afdelingen zoals beschreven hierboven?

Ja	
Nee	

10. Banketproducten in het algemeen:

a. Waar koopt u meestal uw banketproducten / koekjes?

--

b. Waarom koopt u deze hier?

--

c. Hoe vaak koopt u banketproducten / koekjes?

--

11. Shopt / loopt u vaak over de afdeling van het bake off schap?

Ja	
Nee	

12. Wat vond u van de uitstraling van het bake off schap?**13. Shopt / loopt u vaak over de afdeling van het aangeleverde banketschap?**

Ja	
Nee	

14. Wat vond u van de uitstraling van het aangeleverde banketschap?**15. Wat vond u van de?****a. Indeling****b. Lay out****c. Assortiment**

16. Zet bij onderstaande producten een kruisje in het vakje van het antwoord dat voor u het meest van toepassing is.

Stelling: Ik heb bij de laatste keer boodschappen overwogen om.....te kopen			Ik koop.....:	
	Ja	Nee	Regelmatig	Soms
Amandelpencee				
Appelflap				
Appeltaart				
Boterkoek				
Cake				
Gevulde koeken				
Jodenkoeken				
Krakelingen				
Kokosmakroon				
Rondo's				
Romeo				
Speculaas				
Sprits				
Andere producten, namelijk:				

17. Zet bij onderstaande bedrijven een kruisje in het vakje van het antwoord dat voor u het meest van toepassing is.

Stelling: Ik heb wel eens van het bedrijf gehoord		
	Ja	Nee
Bakkersland		
Croustifrance		
de Paauw		
Royal Smilde		
't Stoepje		
van Strien		
Koekjesbakkerij Veldt		
Wouter de Graaf		

Bij onderstaande vraag ziet u drie foto's van indelingen zoals een brood en banketafdeling eruit kan zien in een willekeurige supermarkt.



A

De brood en banketafdeling staat aan de zijkant van de supermarkt. Waarbij de banketproducten tussen de broden in liggen met af en toe een personeelslid wat het schap bijhoud.



B

De brood en banketafdeling is gesplitst: het brood staat tegen de wand met bediening terwijl de banketproducten op een losstaand onbediend eiland in het midden van de winkel staan tussen andere schappen.



C

De brood en banketafdeling is gecentraliseerd als verseiland. De banketproducten liggen naast het brood, maar wel met constante bediening.

18. Welke foto spreekt u het meest aan?

Foto A	
Foto B	
Foto C	

19. Waarom deze foto?

--

20. Hoe kan een winkel meer aandacht geven aan de bakkerij producten volgens u? (er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

Lay out van het schap	
Plek in de winkel	
Personeel op de afdelingen	
Assortiment	
Anders, namelijk	

21. Heeft u nog suggesties om de producten meer onder de aandacht te brengen?

--

22. Heeft u nog extra opmerkingen?

--

Hartelijk dank voor uw medewerking!

U kunt deze vragenlijst retourneren via: stephanie.timmer_05_05@hotmail.com
of per post; Franz Leharlaan 13, 2102 GG Heemstede

18.3.2 Achtergrond enquête

De eerste drie vragen zijn ter introductie van de enquête. De antwoorden hierop worden gebruikt om te zien of de consumenten binnen de doelgroep vallen en om de doelgroep zo gelijk mogelijk te verdelen in sub categorieën. Er is altijd één antwoord mogelijk tenzij anders staat aangegeven.

Wat is uw geslacht?

Het geslacht wordt gevraagd in een meerkeuze vraag, omdat het antwoord slechts twee mogelijkheden biedt een man of een vrouw is dit het makkelijkst. Er zal geprobeerd worden een zo eerlijk mogelijke verdeling op te nemen tussen mannen en vrouwen die deelnemen aan de enquête. De verwachting is echter dat er meer vrouwen zullen deelnemen, want over het algemeen zijn het vaak de vrouwen die boodschappen doen in huishoudens. Vrouwen doen vaak meer in het huishouden en werken vaker thuis ook in verband met bijvoorbeeld kinderen. Daarnaast kijken vrouwen anders naar producten dan mannen, meer op prijs kwaliteit verhouden ten opzichte van de inhoud en of het lekker is.

Wat is uw leeftijd?

De leeftijd van de consument wordt gevraagd om een zo breed mogelijk publiek te bereiken en dit hiermee ook te controleren. Er zal gestreefd worden naar een zo eerlijk mogelijke verdeling tussen de 15 en 70 jaar. Onder de 15 jaar zullen kinderen niet snel zelf boodschappen doen en boven de 70 wordt er ook minder snel zelfstandig boodschappen gedaan.

Er is gewerkt met een open antwoord zodat de leeftijd zelf ingevuld kan worden. Naast een breed publiek en een eerlijk verdeelde doelgroep, zal er ook verschil tussen leeftijdsgroepen zitten op het gebied van boodschappen doen en aankoopgedrag. Studenten letten meer op de koopjes en kleinere verpakkingen, terwijl gezinnen vaker voor grootverbruik gaan.

Ook de regelmaat van aankopen zal verschillen. Oudere mensen verbruiken minder en zullen minder vaak routine aankopen doen, terwijl er in gezinnen veel meer producten sneller opgaan. Maar daarnaast hebben ouderen meer tijd en zullen vaker terugkomen in een supermarkt per week dan mensen met drukke banen en een gezinsleven.

De volgende vragen gaan wat specifiek in op de supermarkt en het boodschappen doen in het algemeen. Deze vragen zijn gesteld om een beeld te krijgen waar consumenten boodschappen doen en hoe vaak. Dit om het consumentengedrag te bepalen wat van belang kan zijn voor bedrijven met betrekking tot hun producten qua verpakking, houdbaarheid en kwaliteit.

Zet bij onderstaande supermarktketens een rangorde getal van 1 (vaakst boodschappen) t/m 10 (nooit boodschappen) in volgorde van waar u het meest u boodschappen doet.

Er wordt in deze vraag getracht een antwoord te krijgen bij welke supermarkt de meeste boodschappen worden gedaan. Samen met de vragen over geslacht, leeftijd en woonsituatie kan een beeld worden geschetst over welke supermarkt welke consumenten aantrekt.

In het antwoord wordt gevraagd om een rangorde te geven. Er is een lijst met meest bekende supermarktketens ingevuld, maar wel met een extra open categorie als laatste als consumenten ergens anders hun boodschappen doen. Door de rangorde kan geconcludeerd worden welke supermarkten geliefd zijn en waar door veel consumenten boodschappen gedaan wordt.

Waarom kiest u voor een supermarkt?

Vervolgens wordt er gevraagd waarom er voor een supermarkt gekozen wordt. Dit is van belang voor producenten om te zien waar hun product gepresenteerd kan worden en welke doelgroep er dan langsloopt / bewust kiest voor deze supermarkt. Maar ook voor dit onderzoek is het van belang om te weten waarom een consument kiest. Een assortiment of prijsniveau keuze kan beïnvloed worden door meer of minder luxe producten aan te bieden en het organiseren van meer of minder reclames om een consument tot aankoop aan te zetten.

Er zijn echter veel redenen te verzinnen waarom consumenten voor een bepaalde supermarkt kiezen. De meest voor de hand liggende zijn opgesomd voor het gemak, maar de laatste categorie is weer open om een andere reden op te geven.

Hoe vaak doet u gemiddeld boodschappen?

Nadat de keuze van supermarkt en de reden hiervoor duidelijk is, is het ook van belang hoe vaak men hier komt. Worden er alleen wekelijkse boodschappen gehaald of elke dag een beetje. Dit is voor bedrijven en marketeers ook van belang in verband met reclames, zijn dag of juist weekreclames meer van toepassing. Maar ook hoe vaak een consument in een supermarkt loopt en de bakkerijafdeling kan bezoeken en de keuze heeft om hier producten van te kopen. Hoe vaak wordt een consument aan de producten blootgesteld wordt hiermee beantwoord.

Er is gekozen voor een meerkeuzevraag met allemaal gesloten antwoorden, omdat de meeste mogelijkheden hieronder vallen. Er is gekozen voor een week antwoord dit om de antwoorden zo goed mogelijk te vergelijken, ook met andere vragen en bijbehorende antwoorden.

Met wie doet u meestal uw boodschappen?

Daarnaast is het van belang met wie er boodschappen gedaan wordt. Er zal naar verwachting een verschil ontstaan in aankoop gedrag en product keuze tussen de verschillende categorieën. Als er alleen door een supermarkt gelopen wordt, wordt er anders gekeken dan met bijvoorbeeld kinderen. Een gezin met kinderen zal in verhouding meer producten kopen dan iemand zonder. Naast een andere keuze van producten wordt er ook op een andere ooghoogte naar het schap gekeken, waar dienen de producten te liggen, wat is de juiste plek wordt hiermee bekeken. Er is dan ook gekozen voor een meerkeuze vraag met een open categorie als laatste voor als er een categorie niet in het antwoord is opgenomen.

Welk percentage van uw wekelijkse boodschappen besteedt u gemiddeld bij een supermarkt?

Om te zien of consumenten naast de supermarkt nog ergens anders boodschappen doen wordt er gevraagd hoeveel procent van het geld gemiddeld naar een supermarkt gaat. Dit om te zien of er gekeken moet worden naar meer concurrenten dan alleen de supermarkten. Het is dan ook een open vraag omdat elk antwoord anders kan zijn.

Hierna komen er zes vragen die specifiek ingaan op de bakkerijafdeling van de supermarkt. Dit gaat meer over de banketafdeling die centraal staat in dit onderzoek. Daarnaast wordt er gevraagd naar banketproducten en bedrijven. Dit om te kijken hoe de kennis van de consument is en of de producten wel eens gekocht worden. Er wordt gevraagd om het antwoord te geven wat van toepassing is op de laatste keer dat de consument de (wekelijkse) boodschappen deed. Dit komt omdat sommige vragen wat specifiek zijn over aankoopgedrag.

Kent u de bakkerijafdeling?

Als eerste wordt er gevraagd of men over de bakkerij afdeling is gelopen. Dit is een gesloten vraag vandaar dat het meerkeuze antwoord bestaat uit ja of nee, meer opties zijn niet mogelijk. Hiermee wordt gekeken hoe een consument door de supermarkt loopt, het kan verplicht zijn om de bakkerij afdeling mee te nemen om bij de rest van de schappen te komen, maar soms is er ook een keuze op de plattegrond die gemaakt kan worden en worden er afdelingen overgeslagen. Het feit of men erover heen is gelopen wordt meer gebruikt als inleiding op de volgende vragen.

Kent / herkent u de verschillende afdelingen zoals beschreven hierboven?

In de inleiding van deze vragen zijn de verschillende afdelingen beschreven en aangeduid met foto's. Deze vraag gaat er dan ook om, om te kijken of consumenten dit verschil herkennen en ervan af weten. Wellicht is dit onderscheid helemaal niet zo duidelijk en dient hier meer aandacht aan besteed te worden. Maar het kan ook zijn dat het wel bekend is, wat positief kan zijn als er meer aandacht besteed wordt aan bepaalde producten. Dan weet de consument al waar ze de producten kunnen vinden.

Banketproducten:

Naast of de consument over de bakkerij afdeling gelopen is, is het meer van belang waar consumenten banketproducten kopen, waarom en hoe vaak deze gekocht worden.

Waar koopt u meestal uw banketproducten / koekjes?

Er wordt gevraagd waar banketproducten gekocht worden in een open vraag. Hier zijn verschillende antwoorden op mogelijk, vandaar dat er geen meerkeuze antwoorden ingevuld worden. Het is van belang om te weten waar consumenten banketproducten kopen om te zien wat de afnemers zijn. Pas als bekend is waar het verkocht wordt kan er gekeken worden of andere verkoopkanalen wellicht ook werken.

Waarom koopt u deze hier?

Op de vorige vraag is een antwoord gekomen waar de producten gekocht worden, maar daarnaast is het ook van belang om te weten waarom er daar gekocht wordt. Wordt het meegenomen tijdens het boodschappen doen of zijn er specifieke verkoopkanalen die meer in de smaak vallen bijvoorbeeld qua assortiment of lay out.

Hoe vaak koopt u banketproducten / koekjes?

Naast waar en waarom is ook belangrijk wat de regelmatig is van de aankopen. Zijn het impuls aankopen of zit er een regelmaat in van bijvoorbeeld de wekelijkse boodschappen waar ze in vallen. Dit is van belang in verband met houdbaarheid, reclames en assortiment: moet er veel of weinig keus zijn.

Shopt / loopt u vaak over de afdeling van het bake off schap?

In deze scriptie draait het voornamelijk om het aangeleverde banketschap. Maar het is ook van belang om te weten of de consument de verschillende afdelingen kent / herkent. En daarnaast is het ook interessant om te weten of ze wel eens koekjes kopen op een andere afdeling, zoals de bake off. Aangezien die afdelingen bij elkaar ingedeeld zijn. Met deze vraag wordt dan ook gekeken naar of het schap wel eens op het lijstje staat van een consument.

Wat vond u van de uitstraling van het bake off schap?

Naast of ze er wel eens overheen lopen is het van belang wat een consument ervan vindt. Dit wordt gesteld in een openvraag zodat ze het zelf in kunnen vullen wat hun eerste indruk is van de afdeling. Hierdoor wordt er een beeld bekend van hoe de consumenten over de afdeling denken, zowel positief als negatief kan dit zijn.

Hier kan dan vervolgens aan gewerkt worden (negatieve punten) of juist punten benadrukt worden (positief).

Shopt / loopt u vaak over de afdeling van het aangeleverde banketschap?

In deze scriptie draait het voornamelijk om het aangeleverde banketschap. Het is daarom goed om te weten of de consument de verschillende afdelingen kent / herkent, maar het is meer van belang om te weten of ze wel eens over het aangeleverde banketschap lopen en shoppen. Hier liggen de producten waar het om gaat. Met deze vraag wordt dan ook gekeken naar of het schap wel eens op het lijstje staat van een consument.

Wat vond u van de uitstraling van het aangeleverde banketschap?

Naast of ze er wel eens overheen lopen is het van belang wat een consument ervan vindt. Dit wordt gesteld in een openvraag zodat ze het zelf in kunnen vullen wat hun eerste indruk is van de afdeling. Hierdoor wordt er een beeld bekend van hoe de consumenten over de afdeling denken, zowel positief als negatief kan dit zijn. Hier kan dan vervolgens aan gewerkt worden (negatieve punten) of juist punten benadrukt worden (positief).

Wat vond u van de indeling, lay out en assortiment?

Om de consument te helpen wordt er gevraagd naar drie verschillende onderdelen van de afdeling, namelijk de indeling, lay out en het assortiment. Dit wordt in een open vraag gesteld zodat er een mening geformuleerd kan worden door de consument. Met deze mening kan vervolgens weer gekeken worden of er punten veranderd moeten worden of juist extra benadrukt om meer aandacht voor de producten en meer klandizie te krijgen.

Om een goed beeld te krijgen van wat de consument zich herinnert en wat de consument weet van het banketschap, worden er vervolgens twee meerkeuzevragen gesteld waarop meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Zet bij onderstaande producten een kruisje in het vakje van het antwoord dat voor u het meest van toepassing is.

Allereerst gaat het om de producten die in het banketschap regelmatig verkocht worden. Er wordt gevraagd of er overwogen is om het product te kopen (dit kan met een gesloten ja of nee antwoord, omdat hier niet meer opties voor zijn) en vervolgens of het product regelmatig of soms gekocht wordt. Hiermee wordt bekeken welke producten bekend zijn en welke er vaak gekocht worden onder de consumenten. Dit om inzicht te krijgen in het schap en de producten. Met tevens een open antwoord om extra producten toe te voegen die bekend zijn onder de consument.

Zet bij onderstaande bedrijven een kruisje in het vakje van het antwoord dat voor u het meest van toepassing is.

Daarnaast gaat het om de bedrijven en leveranciers van de producten, welke producenten zijn bekend onder de consument. Er wordt dan ook voor elk bedrijf een gesloten ja of nee vraag gesteld. Hiermee wordt gekeken welke bedrijven al naamsbekendheid hebben onder de consumenten.

Welke foto spreekt u het meest aan?

Bij deze vraag worden er drie foto's getoond. Dit zijn plaatjes van verschillende schapindelingen. Met behulp van deze vraag wordt gekeken wat consumenten graag willen zien, welk schap spreekt hun het meeste aan. Daarom eerst de deel vraag naar welke foto hun voorkeur uitgaat. Waarbij de vraag verder gaat bij vraag 17.

Waarom deze?

Maar daarnaast is het ook van belang te weten waarom er voor een foto bij vraag 16 gekozen wordt. Vandaar een tweede open deelvraag waarop zelf een reden ingevuld kan worden. Ter verduidelijking van de foto's is er een kleine samenvatting naast elke foto geschreven over het schap en de indeling.

Hoe kan een winkel meer aandacht geven aan de bakkerij producten volgens u?

Als laatste twee vragen wordt er als eerste nog gevraagd hoe de consument denkt dat er meer aandacht aan bakkerij producten gegeven kan worden door de winkel. Wat de winkel eraan kan doen waardoor ze de producten misschien wel gaan kopen. Om de consument te helpen zijn er een aantal punten opgesomd: de lay out van het schap, de plek in de winkel, het personeel op de afdelingen of het assortiment. Er is echter ook nog ruimte overgelaten om een extra antwoord toe te voegen. Op deze vraag zijn meerdere antwoorden mogelijk. De consument wordt hiermee extra betrokken bij het onderzoek.

Heeft u nog suggesties om de producten meer onder de aandacht te brengen?

Als tweede van de afsluitende vragen wordt er gevraagd of er nog meer suggesties zijn naast wat de winkel eraan kan doen, zijn er bijvoorbeeld nog punten ter verbetering voor de leveranciers / fabrikanten van de producten, het assortiment aanbod of misschien wel het consumenten gedrag zelf. Wellicht hebben ze wel een uitgesproken mening of punten die een goede suggestie kunnen zijn voor winkels. Hiermee wordt de consument betrokken in het onderzoek en extra gestimuleerd om erover na te denken. *Als laatste is er nog een open vraag ter afsluiting van de enquête. Dit om consumenten in de gelegenheid te stellen nog opmerkingen toe te voegen aan het geheel.*

Heeft u nog extra opmerkingen?

De laatste vraag van deze enquête is een open vraag. Hier kan door de consument zelf besloten worden of er op geantwoord wordt of niet. Er wordt namelijk gevraagd naar extra opmerkingen. Deze is opgenomen om de doelgroep te laten meedenken in het onderzoek, om te laten zien dat er ruimte is voor extra opmerkingen en niet alles al vastligt. Het is echter aan de personen zelf of ze hier iets op invullen. Of het antwoord op deze vraag meegenomen wordt hangt af van het type antwoord en het aantal wat hier hetzelfde op invult.

18.3.3 Resultaten

Tabel 5 – Vraag 1 Geslacht

Geslacht	Aantal	Percentage
Man	32	30%
Vrouw	73	70%
TOTAAL	105	100%

Tabel 6 – Vraag 2 Leeftijd

Leeftijd	Aantal	Percentage
< 10	0	0%
11-20	4	4%
21-30	32	30%
31-40	5	5%
41-50	19	18%
51-60	37	35%
>60	8	8%
TOTAAL	105	100%



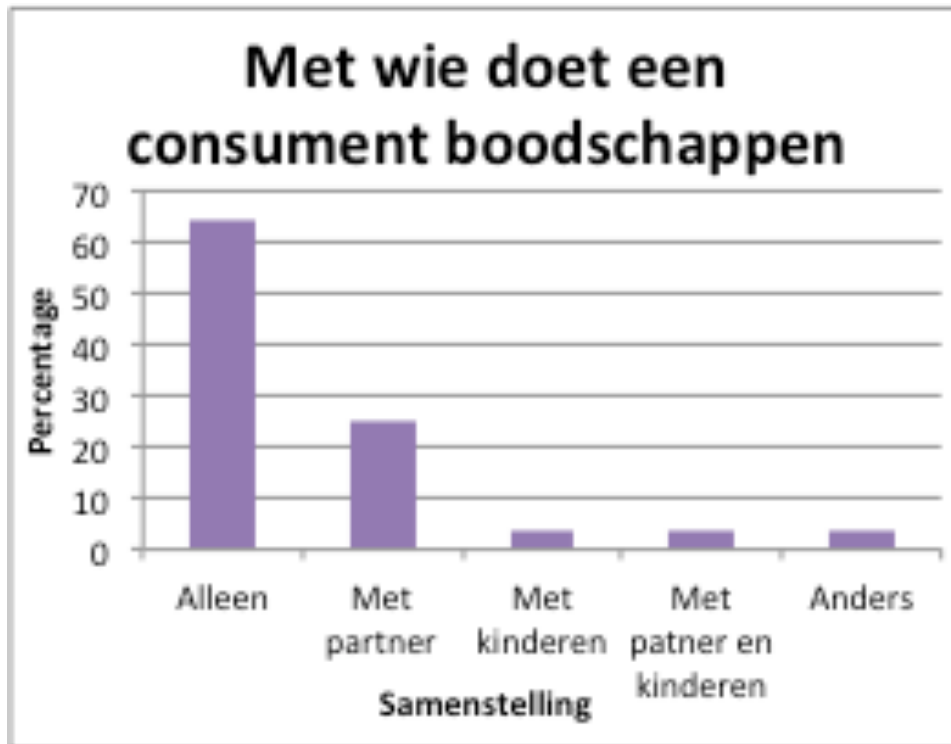
Figuur 25 - Vraag 3 Supermarktketens



Figuur 26 -Vraag 4 Redenen waarom



Figuur 27 -Vraag 5 Regelmaat van boodschappen doen



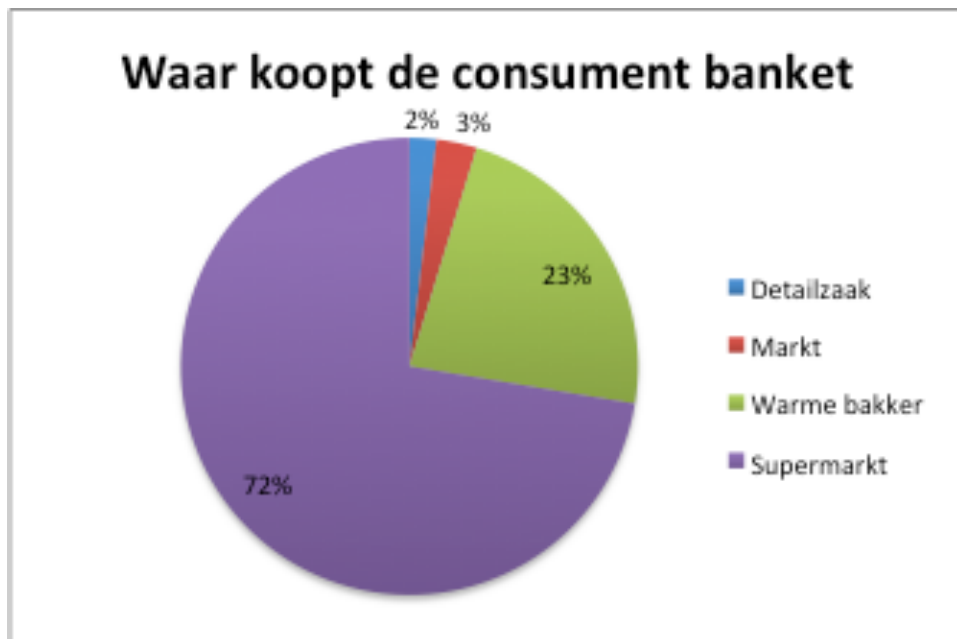
Figuur 28 – Vraag 6 Samenstelling boodschappen doen

Tabel 7- Vraag 7 Percentage boodschappen in de supermarkt

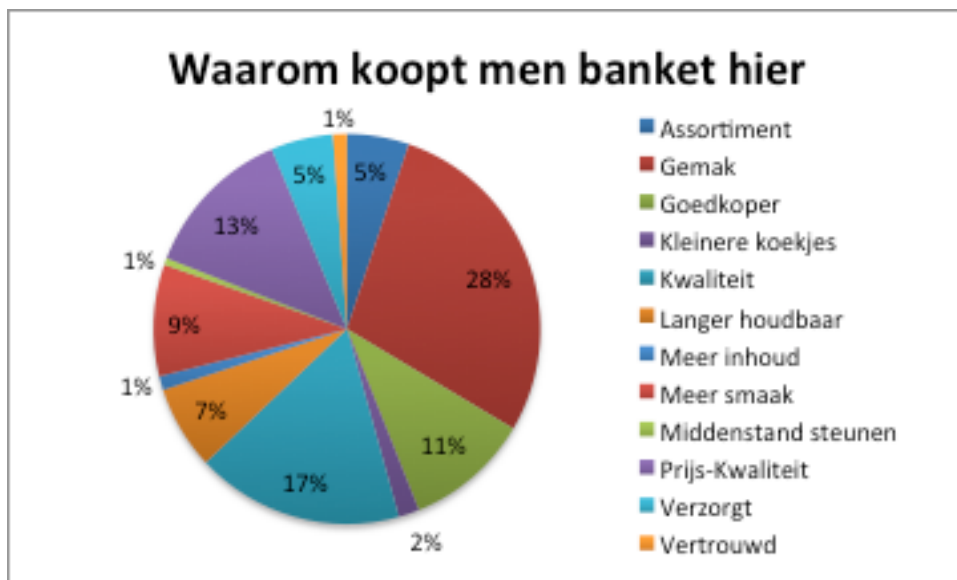
Percentage	Aantal	Percentage
< 55	4	4%
56-60	6	6%
61-65	1	1%
66-70	9	9%
71-75	5	5%
76-80	24	23%
81-85	1	1%
86-90	22	21%
91-95	11	10%
96-100	22	21%
TOTAAL	105	100%

Tabel 8 - Vraag 8 en 9 Bekendheid bakkerijsectie en afdelingen

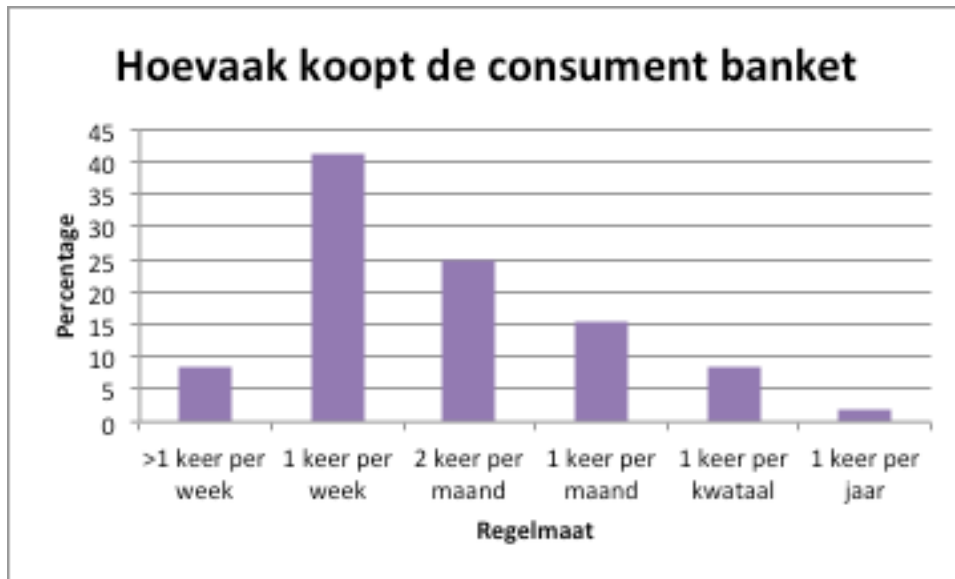
Vraag	Ja	Nee
Kent u de bakkerij sectie?	100%	0%
Kent u de verschillende afdelingen?	98%	2%



Figuur 29 – Vraag 10A Waar koopt men banketproducten



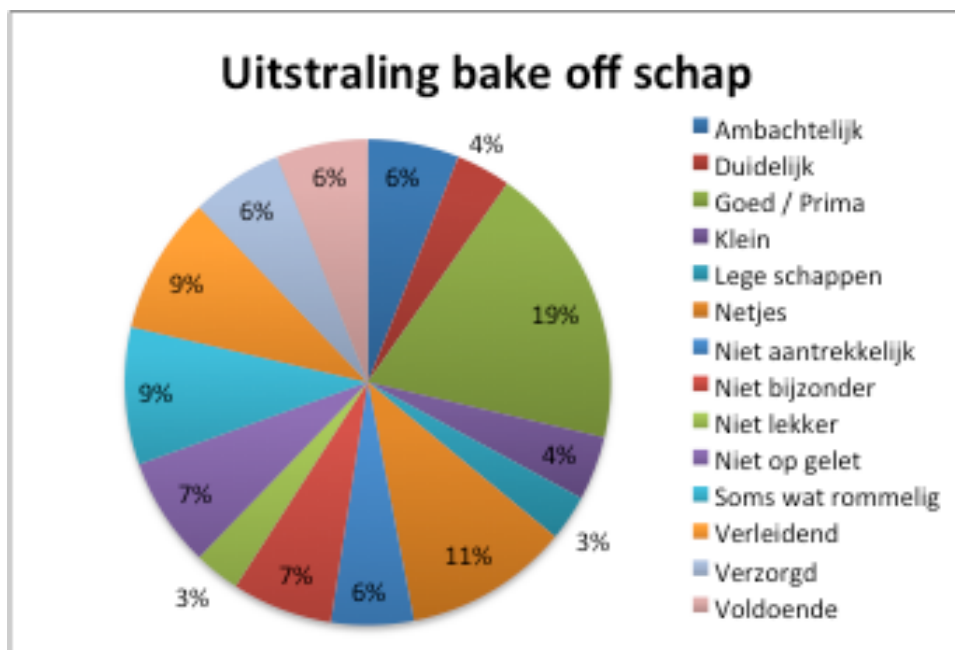
Figuur 30 - Vraag 10B Redenen waarom banketproducten gekocht worden



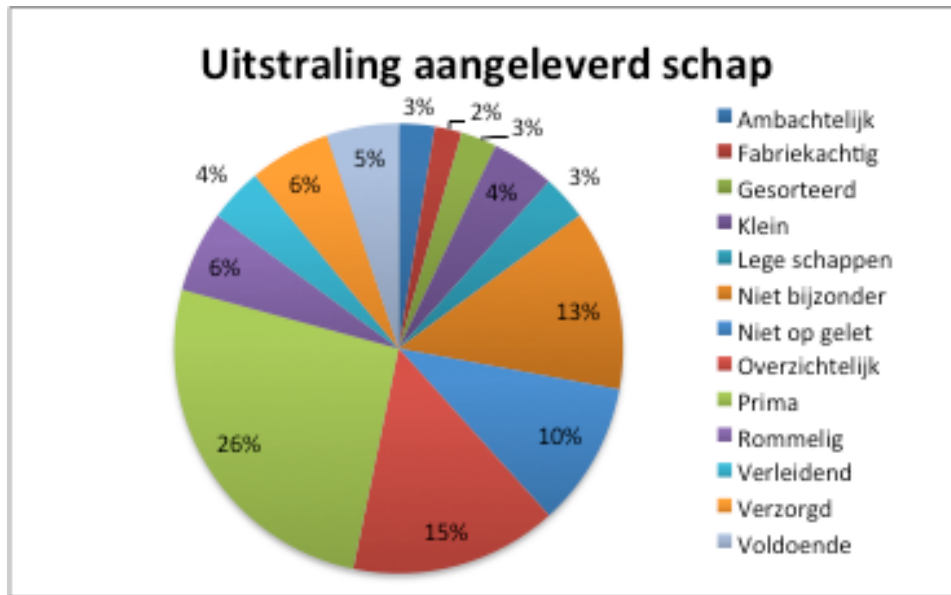
Figuur 31 - Vraag 10C Regelmaat van het kopen van banketproducten

Tabel 9 - Vraag 11 en 13 Afdelingen bakkerij

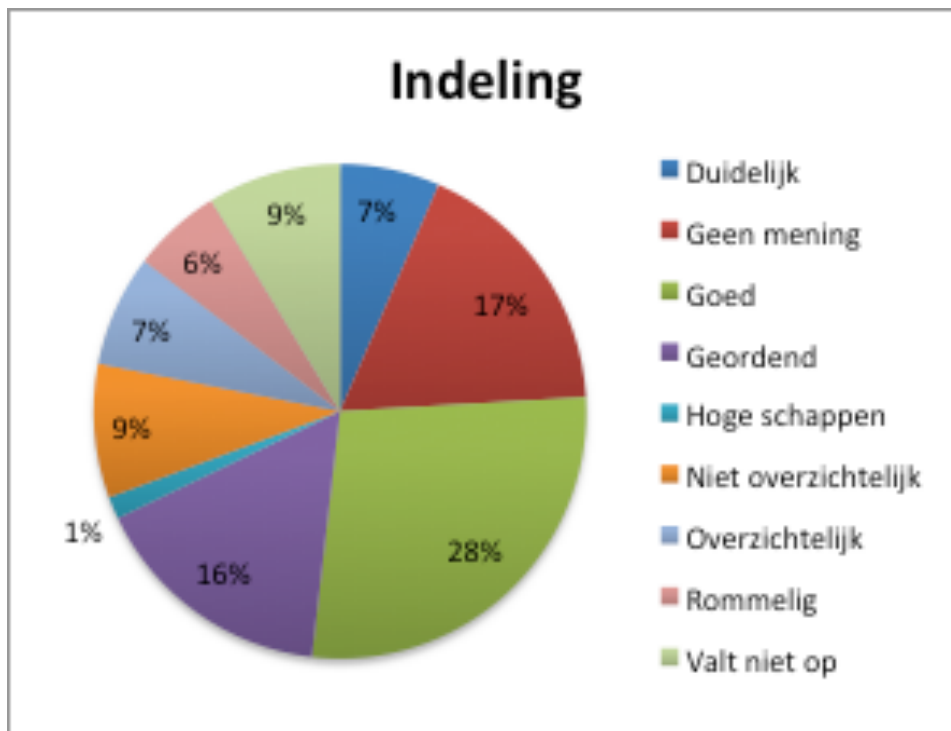
Vraag	Ja	Nee
Shopt u vaak over de bake off afdeling?	59%	41%
Shopt u vaak over de aangeleverde afdeling?	60%	40%



Figuur 32 - Vraag 12 Uitstraling bake off schap



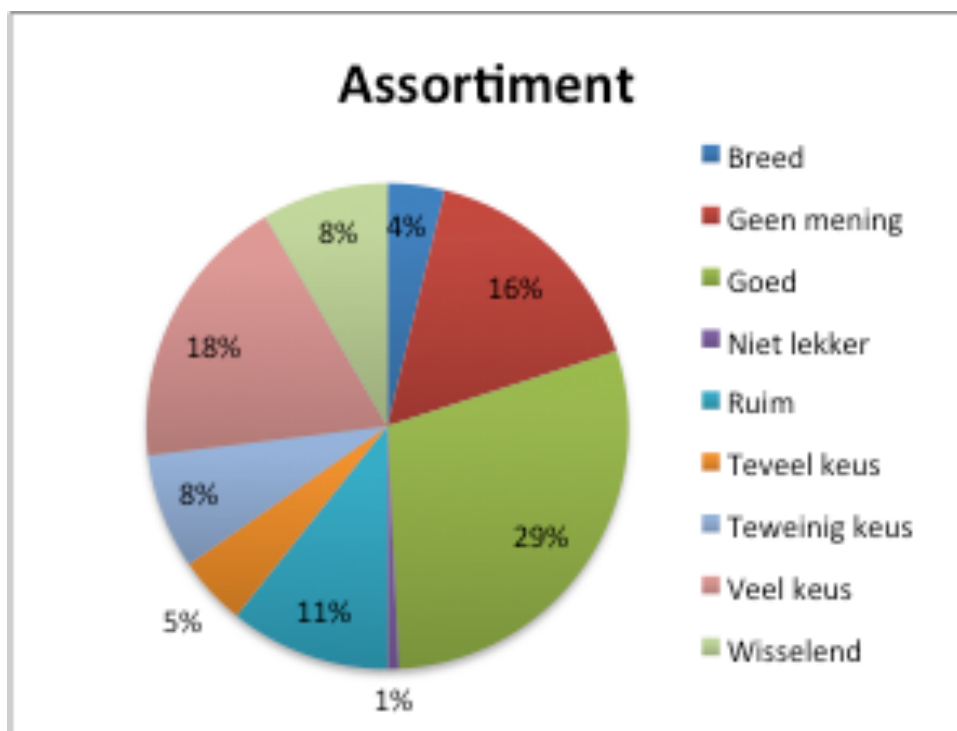
Figuur 33 - Vraag 14 Uitstraling aangeleverd schap



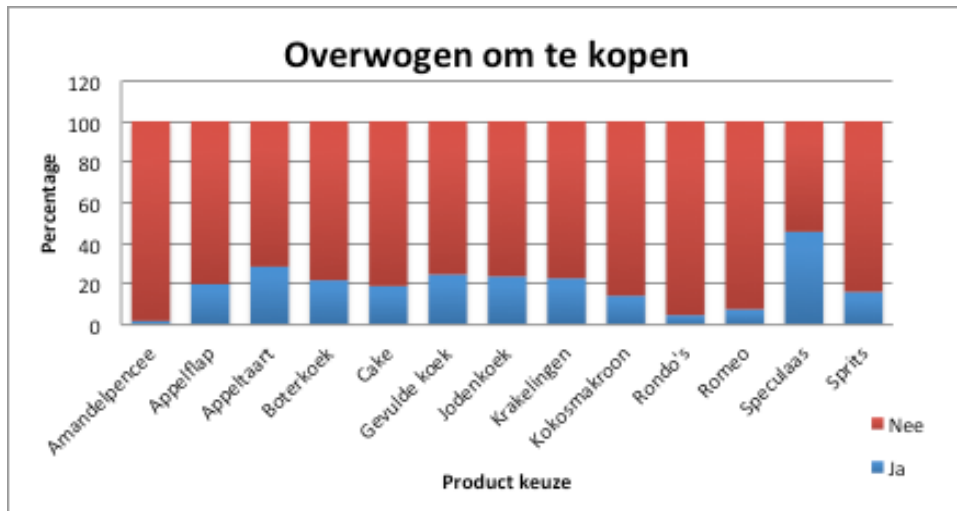
Figuur 34 - Vraag 15A Indeling aangeleverd banketschap



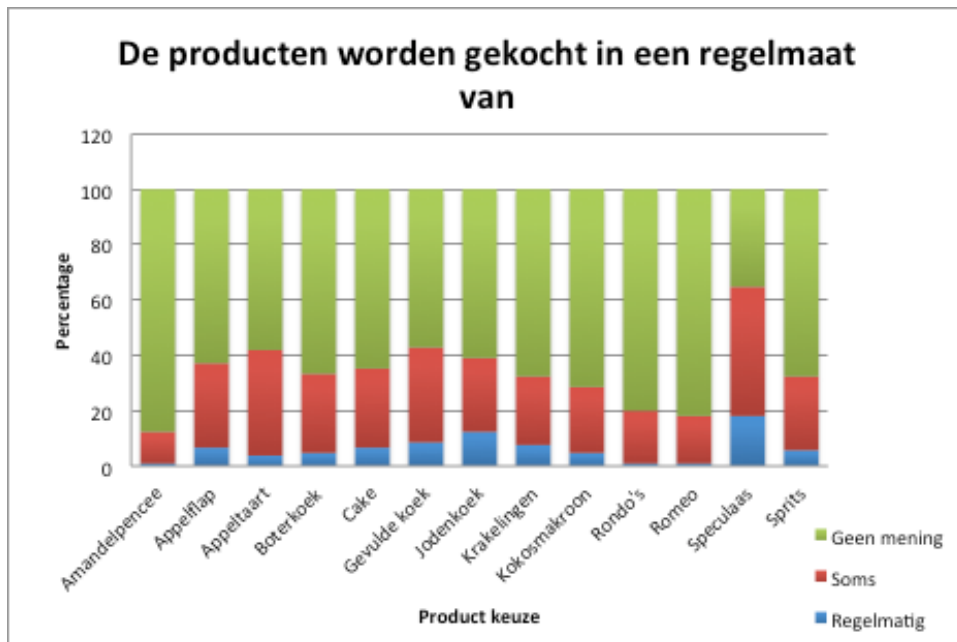
Figuur 35 - Vraag 15B Lay out aangeleverd banketschap



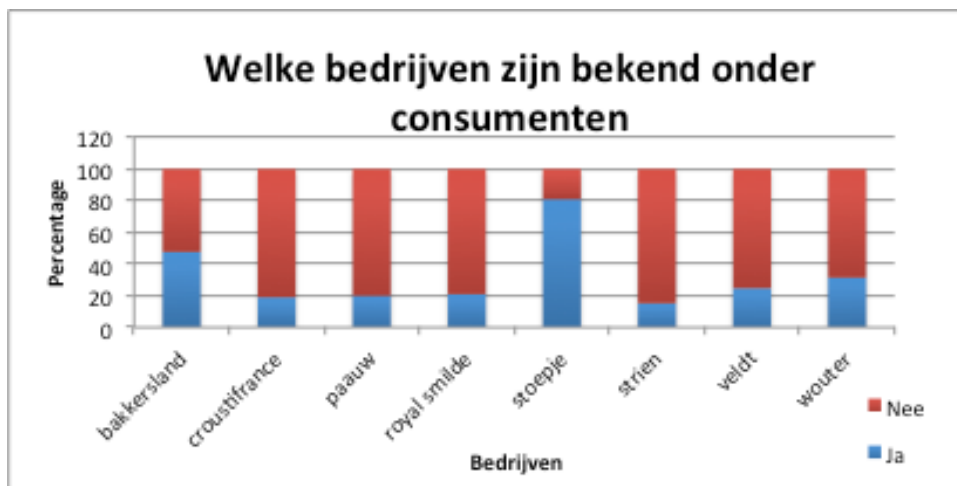
Figuur 36 - Vraag 15C Assortiment aangeleverd banketschap



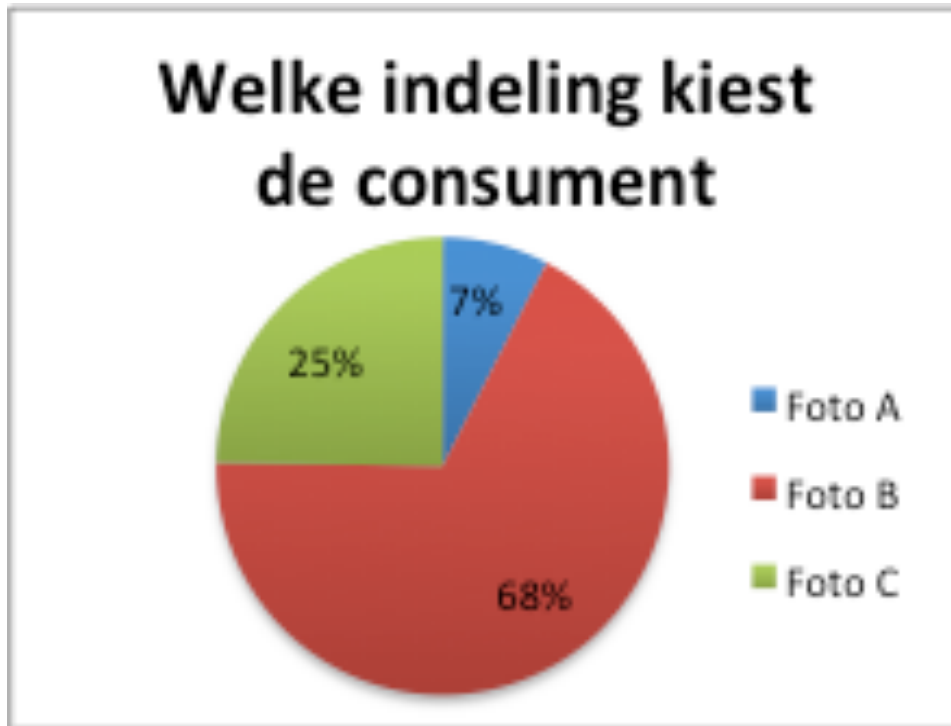
Figuur 37 - Vraag 16A Overwogen om producten te kopen



Figuur 38 - Vraag 16B Regelmaat aankoop van producten



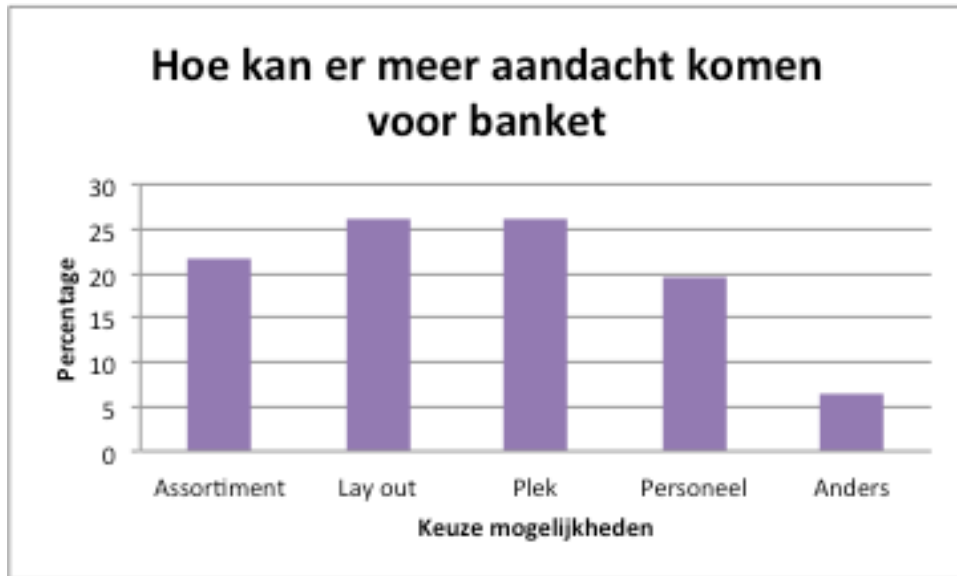
Figuur 39 - Vraag 17 Naamsbekendheid bedrijven



Figuur 40 - Vraag 18 Foto keuze winkelinrichting



Figuur 41 - Vraag 19 Reden van foto keuze



Figuur 42 - Vraag 20 Suggesties voor meer aandacht van banketproducten

Tabel 10 - Vraag 21 Suggesties voor meer aandacht van het banketschap

Suggesties	Aantal	Percentage
Proeverij	20	19%
Acties	15	14%
Meer geur in de winkel	14	13%
Grote displays	6	6%
Meer vers benadrukken	6	6%
Geef producten de ruimte, niet te vol	5	5%
Meer seizoen / biologisch / streekproducten	4	4%
Netjes / schoonhouden	4	4%
Wisselend assortiment, prikkeling	3	3%
Uitstraling schappen	3	3%
Voorradigheid	3	3%
Als eerste afdeling in de winkel	2	2%
Goede lampen erop gericht	2	2%
Meer media en sociale media aandacht	2	2%
Verpakking	2	2%
Schapkaart / prijsaanduidingen duidelijk	2	2%
Eye catcher om op te laten vallen	2	2%
Less is more	1	1%
Geen aanvulling	9	9%
TOTAAL	105	100%