



Welke markt entreestrategieën zijn er voor nieuwe gekoelde zuivelproducten op de Nederlandse markt?

Auteur: Elsemieke de Jong

Docent: Elsbeth Kauffman

Titelpagina

Afstudeerdocent:	Elsbeth Kauffman e.kauffman@aeres.nl
Onderwijsinstelling:	Aeres Hogeschool te Dronten De drieslag 4 8251 JZ Dronten 088-020 600 Info.hogeschool.dronten@aeres.nl
Student:	Elsemieke de Jong 3040504@aeres.nl Provinciale weg west 61 Haastrecht
Stage: Stagebegeleider	Friesland Campina Maasdam Alyssa Mast

DISCLAIMER Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk van Elsemieke de Jong. Het opstellen van een afstudeerscriptie is onderdeel van de afstudeerfase van de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness aan de Aeres Hogeschool te Dronten. Mijn afstudeerstage liep ik stage bij Friesland Campina Maasdam. Ik heb een onderwerp gekozen wat ook aansluit bij deze stage en van actueel belang is op het stagebedrijf. Met de kennis van Friesland Campina, literatuur, leraren, medestudenten heb ik mij verder verdiept in dit onderwerp.

Voor het tot stand komen van dit afstudeerwerkstuk wil ik Elsbeth Kauffman bedanken (docent van de Aeres Hogeschool), mijn stagebegeleider Alyssa Mast bedanken voor de hulp en ondersteuning tijdens dit traject.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Elsemieke, juni '23

Inhoud

Titelpagina	2
Voorwoord.....	3
Inhoud.....	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Aanleiding en doelstelling	6
1.2 Sector Analyse	7
1.3 Trends in de voedingsmiddelenbranche	8
1.4 De ontwikkeling van de zuivelconsumptie	9
1.5 Marktentreestراتيجиєє	12
1.6 Onderzoeksthema	12
1.7 Sub vragen	12
Hoofdstuk 2 Aanpak	14
2.1 Onderzoeksmethode	14
2.2 Welke methode wordt er gebruikt?.....	14
2.3 Model van Kotler	15
2.4 Interviews	16
2.5 Data analyseren	16
Hoofdstuk 3: Onderzoeksresultaten	17
3.1 Resultaten deelvraag 1: Wat waren de huidige entreestrategieєє voor gekoelde zuivelproducten?.....	17
3.2 Resultaten deelvraag 2: Welke entreestrategieєє voor gekoelde zuivelproducten komen er in de toekomst?	18
Hoofdstuk 4: Reflectie	20
4.1 Reflectie op mijn eigen werkwijze, planning, omgaan met de probleemstelling	20
4.2 Reflectie op de resultaten	21
Hoofdstuk 5: conclusie en aanbeveling.....	22
5.1 Conclusie.....	22
5.2 Aanbeveling	22
Bibliografie	24
Bijlage 1.....	26
De ontwikkeling van de melkprijzen.....	26
Bijlage 2.....	26
Zuiveltrends	26
Bijlage 3	27
Interview vragen Friesland Campina, Sales manager.....	27
Bijlage 4	31
Interview met de Category manager van de Jumbo	31

Samenvatting

De zuivelindustrie heeft de afgelopen decennia aanzienlijke groei doorgemaakt en blijft een belangrijk onderdeel binnen de voedingsmiddelensector. Gekoelde zuivelproducten, zoals melk, yoghurt en kaas, spelen een cruciale rol in het dagelijkse voedingspatroon van consumenten wereldwijd. Het begrijpen en toepassen van effectieve marktentreestategieën is van essentieel belang voor zuivelbedrijven zoals Friesland Campina om concurrerend te blijven in een steeds veranderende en veeleisende marktomgeving.

Deze scriptie onderzoekt de huidige marktentreestategieën die worden toegepast door gekoelde zuivelproducenten (Friesland Campina) en verkent potentiële strategieën voor de toekomst. Het onderzoek is gebaseerd op een uitgebreide literatuurstudie, gecombineerd met interviews met experts uit de sector.

In het eerste deel van de scriptie wordt de huidige marktanalyse van gekoelde zuivelproducten gepresenteerd, waarbij factoren zoals consumentenvoorkeuren, distributiekanaal en concurrentie worden onderzocht. Vervolgens worden de belangrijkste marktentreestategieën geïdentificeerd en geanalyseerd, waaronder productdifferentiatie, merkpositionering, prijsstelling, promotie en distributiestrategieën.

Het tweede deel van de scriptie richt zich op de toekomst van gekoelde zuivelproducten en verkent mogelijke ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de markt. Hierbij wordt aandacht besteed aan opkomende trends zoals plantaardige zuivelalternatieven, duurzaamheid, gezondheidsbewustzijn en technologische innovaties. Potentiële toekomstgerichte marktentreestategieën worden besproken om gekoelde zuivelproducenten te helpen anticiperen op deze veranderingen en hun concurrentiepositie te behouden.

De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat gekoelde zuivelproducenten strategisch moeten blijven innoveren en zich moeten aanpassen aan de veranderende behoeften en voorkeuren van consumenten. Het belang van duurzaamheid en gezondheidsbewustzijn groeit, waardoor zuivelproducenten moeten investeren in groenere productiemethoden en gezondere zuiveloptyes. Bovendien bieden technologische ontwikkelingen nieuwe mogelijkheden, zoals direct-to-consumer verkoop en gepersonaliseerde marketing, die kunnen worden benut om een concurrentievoordeel te behalen.

Deze scriptie biedt zuivelproducenten inzicht in de huidige marktentreestategieën en een vooruitblik op de toekomstige ontwikkelingen in de sector.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Aanleiding van het schrijven van dit rapport, de relevantie van het onderzoek. Er wordt gekeken naar de trends, en de gevolgen daarvan.

1.1 Aanleiding en doelstelling

In de huidige maatschappij wordt niet alleen de consument centraal gezet, maar spelen ook allerlei andere burgerwensen een essentiële rol van betekenis. Enerzijds is er een stortvloed aan (nieuwe) producten, een overvloed aan voedsel, maar anderzijds heerst er ook een taboe over verschillende voedselschandalen en de aanpak daarvan. De samenleving gaat steeds meer eisen stellen aan de producten en de productiewijze van de Nederlandse landbouw; er wordt verwacht dat de voedselproductie niet uitsluitend gebaseerd is op economische motieven, maar rekening houdt met allerlei andere aspecten zoals milieu, landschapskwaliteit, dierenwelzijn, gezondheid, voedselveiligheid en biodiversiteit. Dit kan worden samengevat in het begrip: duurzame landbouw. Met andere woorden vanuit de maatschappij is er behoefte aan *duurzaam geproduceerde producten*. (Scheer, 2003)

Een product mag pas duurzaam genoemd worden als:

- Het product is voortgebracht op een wijze waarmee sociale omgeving, milieu en dierenwelzijn minimaal belast zijn.
- Het product minimaal op basis van een 'single issue' (milieu, sociaal, dierenwelzijn) als duurzaam kan worden beschouwd, maar waarbij ook moet worden nagegaan of zich ten aanzien van een ander issue, waarop het product zich niet onderscheidt, geen belangrijke knelpunten voordoen. (Scheer, 2003)

In de loop van de jaren is er behoorlijk wat bekend geworden over het koopgedrag binnen de verschillende consumenten beelden en is het mogelijk geworden om inzichten te verschaffen in welke groeperingen geïnteresseerd zijn in een bepaald product. Er kan dan vervolgens gekeken worden of die aansluiten bij Friesland Campina en het marktconcept/ productconcept. (Scheer, 2003) De vraag en het aanbod van en naar duurzame producten stijgt.

In totaal gaven consumenten in 2020 8,2 miljard euro uit aan dier-, mens- en milieuvriendelijke producten een stijging van 7% ten opzichte van 2019. Het aandeel van duurzame producten in de totale voedselbestedingen is in dat jaar toegenomen met 2%. Dit staat in de jaarlijkse Monitor Duurzaam Voedsel van Wageningen University & Research in opdracht van het ministerie van Landbouw, Visserij en Voedselveiligheid. De vraag en het aanbod van duurzaam voedsel zijn in 2020 ondanks het jaar van de corona toegenomen. "De bestedingen aan duurzaam voedsel zijn in één jaar met 7% gestegen, terwijl de totale bestedingen aan voedsel in Nederland met 9% gedaald zijn door de gedeeltelijke sluiting van horeca en andere foodservice. De bestedingen aan duurzaam voedsel daalden in de foodservice ook fors met 46%, maar supermarkten hebben deze daling in de foodservice kunnen compenseren. De bestedingen aan duurzaam voedsel zijn daar met 21% gestegen. Speciaalzaken voor duurzame voeding laten een stijging in de omzet van 9% zien." (Scheer, 2003)

Daarnaast is in de afgelopen tijd het consumentengedrag ook grondig veranderd. Consumenten hebben makkelijkere toegang tot producten en diensten van veel meer leveranciers, door bijvoorbeeld online vergelijken van leveranciers. (Retailersinders, 2020) Fysiek contact en service blijven belangrijk, maar een winkel is vooral een plaats waar klanten dingen willen ervaren. Het vooruitzicht is dat 95% van de consumenten in 2040 hun aankopen online doet. Door het jaar 2020 oftewel het corona jaar gingen steeds meer consumenten vanuit huis winkelen, en volgens belangenorganisatie Thuiswinkel is deze

stijging blijvend. Dit biedt kansen voor retailers, maar de verschuiving zorgt er ook voor dat één op de vijf fysieke winkels in steden en dorpen leeg komt te staan. Door de veranderende wensen en behoeftes, door onder andere nieuwe trends en ontwikkelingen, verandert de koopintentie van de consument. Hier moeten bedrijven zoals Friesland Campina rekening mee houden als ze bijvoorbeeld nieuwe producten op de markt willen zetten. Klantbeleving, gemak en snelheid zijn de belangrijkste motieven voor een aankoop van een product/ of dienst. Het duurzaam consumeren speelt hier ook een belangrijke rol in. (NRC, 2021)

In de detailhandel werd in september 5,3% meer omgezet dan in september 2021. Het verkoopvolume was echter maar 3,5% lager, daarnaast was de omzet van online winkelen met 5,7% gestegen.

1.2 Sector Analyse

Het bedrijf Friesland Campina begon in het jaar 1871. Dit was het jaar waarin de boeren besloten om hun krachten te bundelen in lokale coöperatieve zuivelfabrieken. Zo konden de boeren hun krachten bundelen in lokale coöperatieve zuivelfabrieken. Zo konden de boeren hun marktpositie versterken en is de afzet van hun melk verzekerd. Vandaag de dag is Friesland Campina een van 's werelds grootste zuivelonderneming. Alle dagen voorzien zij miljoenen consumenten over de hele wereld van waardevolle voeding uit melk. Niet alleen in de vorm van melk, maar nog veel meer soorten zuivelproducten zoals bijvoorbeeld melkpoeder en kaas.

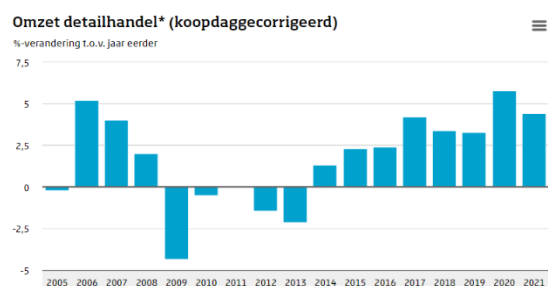
“Vanuit het bedrijf Friesland Campina is er altijd de vraag hoe ze nieuwe producten op bestaande of nieuwe markten kunnen zetten. Dit vergt veel marktonderzoek, want een nieuw product verzinnen en dat daadwerkelijk aan laten slaan bij de consumenten is zo makkelijk nog niet. ” (Zwart) Een nieuwe, innovatief product op de markt zetten is dus zo makkelijk nog niet, maar liefst 60 tot 80 procent van de productintroducties mislukt en wordt binnen korte tijd alweer uit de schappen gehaald. (Marketingfacts, 2021)

“Het is daarom heel belangrijk om te kijken hoe we in het verleden om gingen met de continue verandering van consumenten intenties, en te kijken wat de trends van nu zijn. Met veel samenwerkingen en overleg komen we tot de mooiste uitkomst. Maar we moeten ook mee veranderen en innoveren in wat de consument van ons verwacht. We zijn nu bijvoorbeeld ook druk bezig met plantaardige eiwitdranken, zoals soja- en amandeldranken. Dit zien we snel groeien in de westerse landen, een merk dat hier goed op inspeelt is Alpro. Hun producten zijn gemaakt op basis van soja, noten en granen.” (Zwart, 2022)

Jasmien van Gussem van Alpro: “de consumptie neemt gestaag toe, duurzaamheid en de eigen gezondheid zijn daar de belangrijkste redenen voor. Consumenten eten bewuster dan vroeger en hebben meer oog voor de impact die hun voeding heeft op milieu en gezondheid.”

Zuivelproducten zoals melk, karnemelk, vla en toetjes verkopen in Nederland steeds minder goed. Marktonderzoeker IRI zag dat in de Nederlandse supermarkten tussen 2016 en 2019 het aantal verkochte liters van deze genoemde producten inzakken van 6 tot maar liefst 25 procent. Bas Roelofs (Managing Director) erkent dat zuivel in Nederland niet bepaald aan de winnende hand is. Enkele oorzaken: de enorme keuze die een consument anno 2020 heeft als het gaat om dranken, van water en frisdrank tot de vele thee- en koffiesoorten. Daarnaast zijn consumenten bang om toetjes in huis te nemen vanwege de vele toegevoegde suikers.

Figuur 1; (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022)



Niet alle zuivelproducten zakten want bijvoorbeeld producten zoals yoghurt, kwark en houdbare melk voor in bijvoorbeeld koffie stegen wel in omzet. Roelofs: “En daar gaan we dus volop op inzetten, we gaan ook meer kleinere en hersluitbare verpakkingen en drinkflessen voor onderweg ontwikkelen zodat we die in bijvoorbeeld pompshops en kiosken op het station.”

BRON: IRI

Melk	-6,1 procent
Karnemelk	-7,8 procent
Melk met toevoegingen	-8 procent
Vla	-10,4 procent
Toetjes	-24,9 procent
Pap	-13,1 procent
Yoghurt	+2,2 procent
Kwark	+20,3 procent
Room	+3,3 procent

Tabel 1; (Campina, sd)

Het doel van Friesland Campina is voeden vanuit de natuur. Bij alles wat het bedrijf doet wordt er gestreefd naar een betere voeding voor de wereld en een goed leven voor de boeren, nu en in de toekomst. Dit is het leidende kompas en de basis van de strategie: “our purpose, our plan”. Friesland Campina levert consumentenproducten, zoals melk, yoghurt, kaas, kindervoeding en nog vele andere producten. Het bedrijf is gevestigd in 32 landen en exporteren haar producten aan meer dan 100 landen wereldwijd. (Campina, sd)

1.3 Trends in de voedingsmiddelenbranche

In twee jaar tijd heeft corona het leven van miljarden mensen over de hele wereld veranderd. Het heeft de manier veranderd waarop we werken, wonen, winkelen, spelen en reizen. Het heeft ook de manier veranderd waarop we eten, wat we eten, hoe en waar we eten.

Na een onderbreking vanwege de pandemie is Alimentaria, Europa's grootste voedingsbeurs, terug in Barcelona met meer dan 4.000 exposanten uit 52 landen in een expositieruimte van 4.500 m². Dit jaar worden er tussen 105.000 en 110.000 bezoekers verwacht, waarvan bijna 30 procent internationale bezoekers, een opmerkelijk succes gezien de beperkingen die tot voor kort in de wereld golden.

Elke nieuwe editie van deze beurs is een uitstekende barometer voor de veranderingen die zich in de voedingsindustrie voordoen. De drie trends die dit jaar in het bijzonder zijn opgevallen, zijn gezondheid, duurzaamheid en authenticiteit” (voedingnu, sd)

Gezondheid, duurzaamheid en authenticiteit zijn volgens dit rapport de belangrijkste trends in de voedingsmiddelenbranche. Een grotere variatie van wereldwijde voedselproducten zal leiden tot een enorme uitbreiding van voedingsmiddelen onder paraplu merken of A-merken voor specifieke productgroepen. Deze grote spelers zijn vaak ook de aanbieders van huismerken van supermarktketens. Als tegenhangers van deze nieuwe ontwikkelingen worden er steeds meer streekproducten op de markt gebracht die inspelen op de lokale producten. Deze producten hebben vaak een veel kortere keten zodat de consument precies weet waar en hoe het gemaakt/verbouwd is. De streekproducten zijn vaak iets hoger geprijsd dan de globale producten, dit komt omdat ze moeten concurreren met de globale producten, en er vaak meer eigen tijd en kosten aan verbonden zijn.

Zuivel is boven vertegenwoordigd in het online verkopen, verteld de salesdirecteur van Friesland Campina. Zuivel vormt echt de basis van de weekboodschappen.

“De klimaatverandering heeft de laatste jaren bijzonder veel aandacht gekregen. De dramatische beelden van de talrijke bosbranden en overstromingen die zich overal ter wereld hebben voorgedaan, hebben een diepe indruk gemaakt op de publieke opinie. Deze gebeurtenissen hebben het publiek bewuster gemaakt van milieukwesties en in het bijzonder van duurzaamheid, die voor de consument steeds belangrijker wordt.” (Voedingnu, sd)

Volgens onderzoek van frehsworks zijn er vijf consumententrends waar een bedrijf passend en tijdig op moet inspelen om; operationele kosten te verlagen, verbeteren van serviceniveau en het vergroten van klantloyaliteit: (Hüner, sd)

1. “I want it now”
2. Digitaal vervangt fysiek
3. Behoeftte aan snelle interacties en oplossing doormiddel van mobiel
4. Welzijn van medewerkers met daarin nieuwe technologie als grote rol
5. Van automatisering naar voorspellen

1.4 De ontwikkeling van de zuivelconsumptie

De toename van de wereldwijde zuivelconsumptie zet door, maar groeit minder hard dan in de jaren 2010 – 2015. De groei van de wereldbevolking (vooral in Afrika) en de toename van het besteedbaar inkomen (vooral in Azië) zorgen er voor een toename in de vraag naar voeding inclusief zuivelproducten. De vraag naar zuivel is gerelateerd aan de economische ontwikkelingen in een land. In grote delen van de wereld worden zuivelproducten als een luxeproduct gezien, en door de toenemende koopkracht leidt dat tot een groeiende vraag naar zuivelproducten. Vooral in de landen zoals Afrika en Azië, deze landen hebben een veel lager besteedbaar inkomen. Maar ook in de Europese Unie en de Verenigde Staten neemt de zuivelproductie toe, daar is echter sprake van een afvlakking van de groei en een verschuiving van consumptiepatronen. De consumenten in de EU van vooral kaas, boter, roomproducten en yoghurt stijgt, tegelijkertijd worden er minder melk en zuiveldranken gedronken. (Marktontwikkelingen in de zuivel, 2020)

De trend van producten met een hogere kwaliteit en gebruiksgemakken zorgt ervoor dat de vraag naar de standaardproducten afvlakt. (Marktontwikkelingen in de zuivel, 2020)

“Nederlandse melk en zuivelproducten onderscheiden zich op de wereldmarkt op het gebied van voedselveiligheid, productkwaliteit, diergezondheid, dierenwelzijn en ook steeds meer door de duurzamere productie. Product- en technologische innovatie in de zuivelindustrie, het vakmanschap van boeren, de gunstige klimatologische omstandigheden, technologische vooruitgang in de melkveehouderij en het agrarische bedrijfsleven en kennisontwikkeling door bijvoorbeeld Wageningen University en andere onderzoeksinstituten spelen daar een belangrijke rol in.” (Marktontwikkelingen in de zuivel, 2020)

Steeds meer verschillende melkstromen;

- **Biologische melk**

Het biologische segment groeit gestaag maar blijft relatief beperkt met een volumeaandeel van circa 3 procent van de totale melkplas in Nederland. (Marktontwikkelingen in de zuivel, 2020)

- **Weide melk**

Vanaf 2012 is er weidemelk op de markt. Doel hiervan is de koe zichtbaar te houden in het Nederlandse landschap door melkveehouders een hogere prijs voor weidemelk te bieden en aan supermarkten en andere afnemers een hogere prijs voor weidemelkproducten te vragen. In 2019 liet 83,0 procent van de melkveebedrijven de koeien in de wei grazen. In 2012 lag dat percentage op 81,2 procent. Tot en met

2014 daalde het aandeel bedrijven met weidegang tot 77,8 procent. (Markontwikkelingen in de zuivel, 2020)

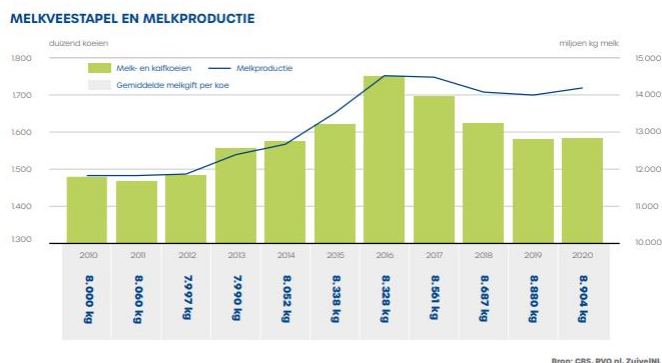
- **VLOG -melk voor Duitsland**

Vanaf 2017 worden door verschillende zuivelondernemingen producten op de markt gebracht die voldoen aan de Duitse criteria voor VLOG (Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik). Met de productie van vooral kaas volgens de VLOGstandaard wordt ingespeeld op de toenemende vraag van Duitse supermarkten naar voedingsmiddelen waarbij in de productieketen geen gebruik is gemaakt van gentechniek. (Markontwikkelingen in de zuivel, 2020)

- **Duurzame melkstromen**

In 2018 en 2019 hebben verschillende zuivelproducenten in Nederland zuivelproducten op de markt gebracht die voldoen aan bepaalde duurzaamheidseisen. Hiermee wordt ingespeeld op de toenemende vraag naar duurzame producten. Melkveebedrijven met een lage CO₂-equivalent, hoge scores op het gebied van dierenwelzijn en biodiversiteit, weidegang en/of voldoen aan de nieuwe standaard voor grondgebondenheid kunnen in aanmerking komen voor een hogere beloning voor de melk. Enkele producenten onderscheiden zich met het aanbod van melk en zuivelproducten als weidevogelmelk of melk die voldoet aan de criteria van het Beter Leven keurmerk. De toeslag op de gangbare melkprijs varieert per onderneming en product. (Markontwikkelingen in de zuivel, 2020)

De melkveestapel kromp in 2019 voor de derde keer op jaar. Nederland telde begin april 1,58 miljoen melk- en kalfkoeien, dat is -3% vergeleken met 2018. De Nederlandse melkproductie daalde in 2019 ook met 0,7% volume, en het aantal melkveebedrijven nam met 4% af tot 16.260 melkveebedrijven. (Publicatie Zuivel in Cijfers 2019, z.d.)



Figuur 2; bron; ("Zuivel in cijfers", 2020)

In de categorie zuivel maakt Friesland Campina grote stappen. Uit een interview met Edwin Blom, toenmalige director sales & shopper marketing blijkt dat er op het gebied van accountmanagement een enorme verbeterslag is gemaakt. "Uitgangspunt in onze aanpak is dat we ons richten op het gezamenlijke doel, van de retailers en van Friesland Campina. We hebben geïnvesteerd in de juiste mensen en begeleiding om de juiste gesprekspartner te zijn. Daarbij is gekeken naar het team, naar de vaardigheden, naar de Retail organisatie, de specifieke kenmerken per retailer en naar de doelstellingen die we daar wilden realiseren." (Meijsen, 2016)

Supply chain management staat hoog op de agenda, er is een omslag gemaakt in het fysieke proces en er wordt maximaal gecommuniceerd met de retailer. (Meijsen, 2016)

Friesland Campina blijft met nieuwe zuivelproducten komen, hier staan ze vaak mee aan de top. Dit komt voornamelijk omdat de producten voldoen aan extra eisen op het gebied van dier, klimaat en natuur. Daarnaast worden er hogere eisen gesteld aan de boeren op het gebied van dierenwelzijn, natuur en klimaat. Zo moet de melkveehouder zorgdragen voor een lagere Co2- uitstoot. De boeren kunnen ook meer verdienen als zij planet proof zijn (Rensen, 2018)

Hein Schumacher, toenmalige CEO Koninklijke Friesland Campina; “Met de versnelling van onze duurzaamheidsinspanningen leggen we de lat voor zuivel hoger. De introductie van onze duurzame Top-Zuivellijn is daar een sprekend voorbeeld van. Steeds betere voeding voor onze consumenten, met goede inkomsten voor onze melkveehouders. Daar draait het om voor nu en in de toekomst.” (Rensen, 2018)

Voor het wereld bedrijf Friesland Campina is het essentieel om te blijven innoveren. Om meerwaarde te creëren aan producten in deze tijd is het essentieel om de vraag “wat wil de consument” te stellen. De innovatie- duurzaamheids- en marketingmotor draaien momenteel harder dan ooit. Hierdoor worden er nieuwe inzichten gecreëerd, en wordt het steeds duidelijker hoe partners naar het bedrijf kijken, wat ze anders zien en wat er goed gaat. Voornamelijk de kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid en supply chain- prestatie bij Friesland Campina wordt erg gewaardeerd door de klanten. (Redactie contentmarketing, 2022)

Zeker nu het een onzekere tijd is waarin onderwerpen zoals inflatie, grondstof- en arbeidstekorten het gesprek van de dag zijn, zijn de gesprekken onderling onvermijdelijk. In het geval van Friesland Campina is er ook nog is de stikstofdiscussie die behoorlijk wat impact heeft. “We bewegen toe naar méér waarde creëren met minder melktoevoer” (redactie contentmarketing, 2022)

De gekoelde zuivelproducten zullen niet meer groeien in consumentenrelevantie, maar wel in waarde. Binnen bijvoorbeeld vla zullen er geen grote innovaties komen, maar wordt er gekeken naar variatie in smaken en verpakkingen. Eetzuivel daarentegen heeft heel veel potentie met nieuwe innovaties, vooral de producten voor het ontbijt. Bijna een derde van de Nederlandse consumenten ontbijt immers met zuivel.

Baanbrekende innovaties; innovaties gaan niet alleen over de inhoud of de formaten maar soms juist om het verhaal eromheen. Een mooi voorbeeld is hierbij de “on the way to planet proof”. Het toewerken naar een klimaat neutrale productie is ook een baanbrekende innovatie. “Dit kunnen, en gaan, we nog beter vertellen. Op de verpakkingen en in onze communicatie” (redactie contentmarketing, 2022)

Om de inzichten echt goed door te kunnen vertalen naar de praktijk heeft Friesland Campina een apart team opgezet. Dit is een team dat innovatie er niet zomaar bij doet maar hier dagelijks mee bezig is. Dit is niet alleen nodig, maar past ook bij het bedrijf Friesland Campina. Het bedrijf is namelijk continu in beweging. ‘Dat is Friesland Campina. We zijn een voedingsbedrijf met een sterke kern vanuit zuivel, maar bewegen wel mee in de ontwikkelingen. Daarnaast spelen we in op nieuwe vragen vanuit de consument, inclusief plantaardig. Als bekend en vertrouwd A-merk willen we relevant blijven voor de klant en het beste van beide werelden bieden. Afgelopen jaar al, lanceerden we daarom Friesche Vlag Barista Haver en Chocomel Plantaardig. De komende tijd gaan we deze succesvolle innovaties doortrekken naar de rest van ons portfolio.’ (Bob Mulder, salesdirector)

Als voedingsbedrijf is het de missie van Friesland Campina om Nederland te voorzien van gezonde en duurzame voeding, dit in balans met de planeet. Vanuit die missie wil het bedrijf de Nederlandse boeren een goed en eerlijk verdienmodel bieden voor nu en voor in de toekomst. Anderzijds is er een urgentie naar een duurzame bedrijfsvoering, Friesland Campina wil hierin vooroplopen en de transitie versnellen. Daarom kiezen zij nadrukkelijk voor een integrale aanpak, waarbij er wordt gewerkt aan de verbetering op klimaat én biodiversiteit én dierenwelzijn. Maar ook verpakkingen verduurzamen, plastic afval

verminderen en voedselverspilling tegen gaan zijn van groots belang. (Redactie contentmarketing, 2022)

1.5 Marktentreestراتيجиєєн

Wat is een marktentreestراتيجиєєн eigenlijk?

Dit is kort samengevat een strategie die wordt ontwikkeld om een product of dienst te verkopen aan een nieuwe markt of nieuw land. Vaak wordt hieraan gedacht als bedrijven internationaal willen gaan handelen. Dan is het bijvoorbeeld handig om een handelsagent in te schakelen, deze werkt via provisies, dus is een onafhankelijke partij. De ondernemer verzorgt dus de voorraad en de levering van de producten en de handelsagent gaat op zoek naar klanten. (Pure starters, 2021)

Een korte weg om producten bijvoorbeeld internationaal aan te bieden zijn de steeds groter wordende webshops. De meest bekende in Nederland is Bol.com, hier worden eigen producten aangeboden via bol.com waarbij de verkoper een klein marge krijgt per verkoop. (Pure starters, 2021)

Het is niet zo makkelijk om andere markten te betreden, zeker niet als het om verschillende landen gaat. Elk land heeft een eigen cultuur en andere concurrenten. Het is hierbij dus heel belangrijk om een concurrentenonderzoek te doen. Hierbij kan handig gebruik gemaakt worden van het model van Hofstede (Pure starters, 2021)

Om erachter te komen welke marktentreestراتيجиєєн bij een bedrijf en een product past moet er een marktonderzoek worden gedaan. Dit is zo belangrijk omdat het uiteindelijk gaat om de uiteindelijke consument, zij zijn desnoods de uiteindelijke kopers van jouw product of dienst. (Marktentreestراتيجиєєн | evofenedex, z.d.)

Per markt moet er een bewuste keuze worden gemaakt op welke termijnen en op welke wijze die markt ontwikkeld moet worden. Om erachter te komen op welke markt een bedrijf zich bevindt worden vragen gesteld zoals; direct of indirect. (Marktentreestراتيجиєєн | evofenedex, z.d.)

1.6 Onderzoeksthema

Uit hoofdstuk 1 blijkt dat wereldwijd landen hebben te kampen met voedseltekorten en met de vraag hoe zij het verbouwen van voedsel zo duurzaam mogelijk kunnen maken. Grote bedrijven zoals een Friesland Campina zijn verplicht om mee te innoveren om zo hun klanten In dit onderzoek wordt duidelijk hoe dit tot stand komt, waarnaar gekeken wordt en welke marktstrategieën voor een land zoals Nederland gelden.

Door alle nieuwe innovaties binnen de voedingsmiddelenbranche en het continu veranderen van de entreestراتيجиєєн, is het voor bedrijven zoals Friesland Campina belangrijk om hierop in te spelen. De consument heeft veranderde wensen en behoefte waarnaar ook gekeken moet worden, zij zijn immers de uiteindelijk consument. In dit onderzoek wordt gekeken naar oude entreestراتيجиєєн voor gekoelde zuivelproducten en welke strategieën ervoor in de toekomst gaan gebruikt worden. De hoofdvraag waar in dit onderzoek naar gekeken wordt is; "De nieuwe markt entreestراتيجиєєн voor gekoelde zuivelproducten"

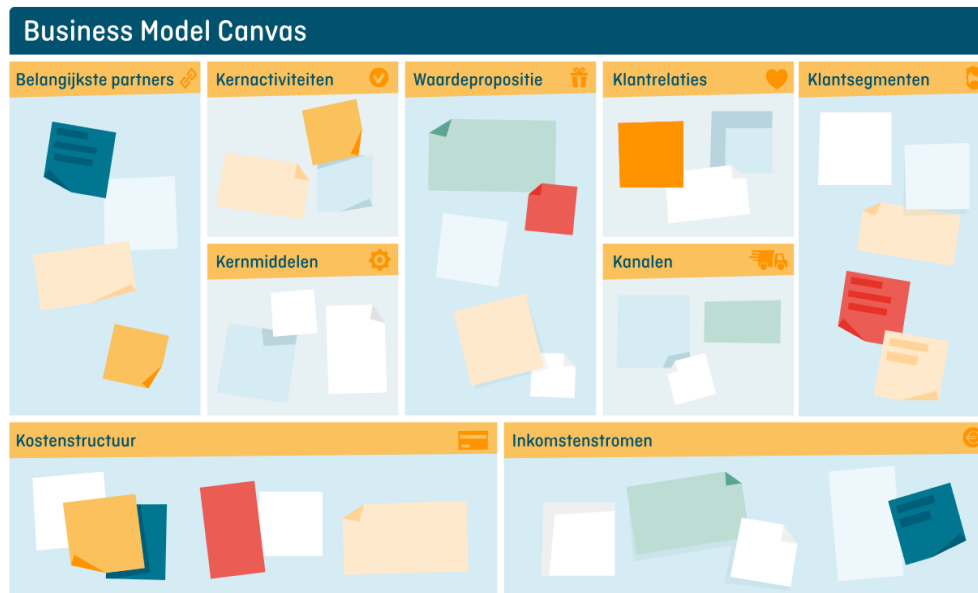
1.7 Sub vragen

Sub vraag 1: Wat waren de huidige entreestراتيجиєєн voor gekoelde zuivelproducten?

Sub vraag 2: Welke entreestrategieën voor gekoelde zuivelproducten komen er in de toekomst?

Hoofdstuk 2 Aanpak

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de hoofdvraag en sub- vragen worden beantwoord. De data wat hiervoor nodig is en hoe deze data verzameld gaat worden zal in dit hoofdstuk worden toegelicht. Er zal een kwalitatief onderzoek gedaan worden, dit zal doormiddel van interviews gedaan worden.



(**Figuur 3**; Voorbeeld businessmodel canvas (KVK, sd))

2.1 Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is er de keuze gemaakt voor de kwalitatieve methode. Dit houdt in dat de student doormiddel van observatie, interviewen en het analyseren van documenten informatie verzameld.

Er zullen verschillende interviews gehouden worden, hier zal gebruik gemaakt worden van gemaakt van de lsd-methode: luisteren, samenvatten en doorvragen. (Zie bijlage 3)

2.2 Welke methode wordt er gebruikt?

New business canvas model (zie figuur 3)

Het business canvas model is bedacht door Alex Osterwalder (2010) en is een visueel overzicht. Het canvas geeft weer hoe een bedrijf of organisatie waarde creëert, levert en te gelde maakt. (Businessmodelinnovatie, sd)

Het BMC (business canvas model) bestaat uit negen bouwstenen die alle aspecten van het bedrijf omvatten. De bouwstenen gaan over de organisatie, waarde propositie (beschrijving van het product of dienst), klanten, leveranciers, kosten en opbrengsten. Met het canvasmodel ontdekt het bedrijf haar sterke en zwakke punten van de organisatie en het desbetreffende product. Ook het inzicht in de wensen van de klant wordt beter. (KVK, sd)

Eerst wordt de bestaande situatie beschreven. Daarna worden er strategische keuzes gemaakt en wordt er gekeken naar wat koersveranderingen voor het bedrijf zou betekenen. Daarna worden vragen zoals onderstaand beantwoord:

- Wat als er een andere strategie wordt gekozen?
- Wat als de belangrijkste klant wegvalt?
- Waarin wordt er geïnvesteerd?

Deze vragen worden ook gesteld aan de geïnterviewde, en hebben dus ook betrekking op de sub vragen.

Aan de linkerkant van het model worden de samenwerkingspartners, activiteiten en andere bronnen beschreven. Aan de rechterkant wordt de markt, de klanten, de relatie die er is tussen de markt en klanten met het bedrijf en de kanalen om deze te bereiken. Tot slot komen de kosten en opbrengsten aan bod. (KVK, sd)

De negen bouwstenen:

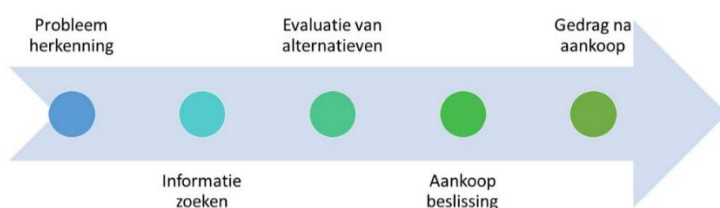
1. Waarde proposities: waarom kiezen klanten voor jou?
2. Kanalen: hoe vinden klanten je bedrijf?
3. Klantenrelaties: online of offline?
4. Inkomstenstromen: waarmee ga je geld verdienen?
5. Kernmiddelen: wat heb je nodig om verder te komen?
6. Kernactiviteiten: wat gaat je bedrijf doen?
7. Belangrijkste partners: met wie werk je samen?
8. Kostenstructuur: hoe ziet het er financieel uit?
9. Klantsegmenten: wie is je klant? (KVK, sd)

2.3 Model van Kotler

Een veel gebruikte methode voor het dieper ingaan op de klantloyaliteit en daarmee te ontdekken van een klant wilt en verwacht van een bedrijf of dienst is te analyseren met het model van Kotler. Hiermee wordt de customer journey die een klant aflegt voordat er een aankoop wordt gedaan.

In het onderstaande model (wordt het proces weergegeven in vijf fasen:

- Stap 1) Probleemherkenning: Waar heeft de klant behoefte aan?
- Stap 2) Informatie zoeken: Hoe kan de klant de behoefte invullen?
- Stap 3) Evaluatie van alternatieven: Welke verschillen zijn er op de markt?
- Stap 4) Aankoop beslissing: Welke optie maakt de klant?
- Stap 5) Gedrag na aankoop: Is de klant tevreden? Blijft de klant loyaal aan het product en/of dienst?



Figuur 4;
(BrownPaperSes
sie.nl, 2022)

Na stap 5 lijkt het proces te zijn geëindigd, dat is ook niet het geval. Bij stap 5 wordt er namelijk gekeken waarom de klant

terugkomt bij het product, en daarmee loyaal blijft, of dat dit juist niet het geval is. (BrownPaperSessie.nl, 2022)

2.4 Interviews

De interviews zullen worden gehouden met de marketingmanager van Friesland Campina en de Category manager van de jumbo. De vragen worden per geïnterviewde nauwkeurig geformuleerd zodat er op deze wijze een stukje betrouwbaarheid en transparantie naar boven komt. In het interview zal, zoals eerder aangegeven was, er geïnterviewd worden doormiddel van LSD. Dit houdt in: luisteren, samenvatten en doorvragen. In de hoofdlijnen wordt er gewerkt met een structuur van vragen, maar er kan sprake zijn van doorvragen waardoor er ander vragen in bepaalde interviews voorkomen. Het doel is om minimaal 2 interviews af te nemen in het tijdsbestek van februari 2023 – april 2023.

Voor het onderzoeken van het consumentengedrag zal gebruik worden gemaakt van literatuur zoals bijvoorbeeld Distrifood.

Om de hoofdvraag te beantwoorden wordt er een kwalitatief onderzoek doen, om de mening van de experts op het gebied van product launching te achterhalen. En daarnaast wordt ook een Category manager geïnterviewd om achter de mening van de 'klant' van Friesland Campina te komen namelijk de supermarkten. Hierover ga ik het business canvas model gebruiken.

Dit onderzoek zal zich beperken tot Nederland. Verder zal dit onderzoek geleid worden met behulp van interviews bij de productmanager van Friesland Campina en hun ervaringen binnen de product launching, daarnaast zal er een interview gehouden worden bij een Category manager van de Jumbo. Hiervoor is gekozen om ook de kant van de 'klant' te horen. Er zal daarnaast gebruik worden gemaakt van literatuuronderzoek en deskresearch, hier wordt gebruik gemaakt van Distrifood.

2.5 Data analyseren

De data worden verkregen door beantwoording van de vragenlijst, deze wordt daarna uitgewerkt in een samenvatting. Waarin de belangrijkste informatie beschreven wordt, dit zal gedaan worden doormiddel van gesprekken opnemen en het daarna terugluisteren en de relevantste informatie voor dit onderzoek te gebruiken. De met **groen gearceerde** kernwoorden zullen in tabel worden weergegeven.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Per deelvraag worden de resultaten weergegeven en toegelicht.

3.1 Resultaten deelvraag 1: Wat waren de huidige entreestrategieën voor gekoelde zuivelproducten?

Er is een interview gehouden met de salesmanager van Friesland Campina (zie bijlage 3). Uit dit interview zijn de belangrijkste punten samengevat hieronder.

Huidige marktentreestrategie Friesland Campina	Productdifferentiatie: unieke zuivelproducten, innovatie, nieuwe smaken, hoogwaardige ingrediënten, biologisch, duurzaam, gezondheid, voeding. Merkpositionering: Campina, Frico, Chocomel, merkbekendheid, merkloyaliteit, merkassociaties, betrouwbaar, kwaliteit. Distributiestrategie: retailers, groothandels, foodservicekanalen, beschikbaarheid, zichtbaarheid, brede distributie, strategische partnerschappen. Marketing en reclame: televisie, print, digitale media, sociale media, marktonderzoek, consumenteninzichten, gerichte marketingstrategieën. Internationale expansie: nieuwe markten, samenwerkingsverbanden, aanpassing aan lokale smaken en behoeften, wettelijke en culturele aspecten. <i>(Campina, 2023)</i>
Welke uitdagingen worden ervaren?	Toenemende concurrentie , veranderende consumentenvoorkeuren en de complexiteit van de wereldwijde markt. Om hiermee om te gaan, zetten we in op productinnovatie, het bieden van toegevoegde waarde aan klanten en het nauwlettend volgen van markttrends. <i>(Campina, 2023)</i>
Op welke manier past u uw verkoopstrategie aan om aan de veranderende behoeften van de klant te voldoen?	We identificeren nieuwe verkoopkansen en markttrends door marktonderzoek, concurrentieanalyse en nauwe samenwerking met klanten . We luisteren naar de behoeften en feedback van onze klanten en passen onze verkoopstrategieën aan om aan hun veranderende behoeften te voldoen. We investeren ook in het volgen van markttrends en het verkennen van opkomende markten om nieuwe kansen te benutten . <i>(Campina, 2023)</i>
Wat kunt u mij vertellen over de entreestrategieën van zuivelproducten, en dan specifiek de gekoelde producten	• Directe verkoop • Distributiepartnerschappen • Joint ventures • Online verkoop • Export <i>(Zie bijlage 3)</i>
Kunt u in het kort uitleggen hoe het proces van product launching eruitziet	• Productontwikkeling • Markt- en concurrentieonderzoek • Marketingstrategie • Pre-launch voorbereiding <i>(Zie bijlage 3)</i>

Hoe kunnen distributiepartnerschappen de marktentree van een zuivelbedrijf vergemakkelijken en versnellen?	• Bestaand distributienetwerk: • Marktexpertise • Kostenbesparing <i>(Zie bijlage 3)</i>
Hoe kunnen zuivelbedrijven profiteren van de groeiende e-commerce trend en online platforms gebruiken om hun gekoelde producten aan consumenten te verkopen?	• Uitgebreider bereik • Gemak en toegankelijkheid • Directe consumentenrelaties <i>(Zie bijlage 3)</i>
Conclusie:	<i>Uit de antwoorden blijkt dat met name het marktonderzoek en de concurrentieanalyse met daarin de markttrends het belangrijkste zijn als het gaat om de marktentreestrategie. Deze veranderen continu en daarom is het belangrijk dat hier snel op in gespeeld wordt.</i>
Toevoeging:	<i>Zie bijlage 3 voor verdere informatie, de groen gearceerde gedeeltes zijn de belangrijkste punten die hierboven in de tabel ook beschreven zijn.</i>
Resultaat:	<i>Uit het houden van interviews en het onderzoeken van literatuur is gebleken dat vooral productdifferentiatie en merkpositionering dé belangrijkste markt entreestrategieën zijn voor Friesland Campina momenteel.</i>

3.2 Resultaten deelvraag 2: Welke entreestrategieën voor gekoelde zuivelproducten komen er in de toekomst?

Welke trends zullen in de toekomst steeds belangrijker worden?	• Online en direct-to-consumer • Duurzame verpakkingen • Verbeterde traceerbaarheid • Personalisatie en gezondheidstrends <i>(Zie bijlage 3)</i>
Wat zal er in de toekomst veranderen als we kijken naar de omloopsnelheid van zuivelproducten?	De omloopsnelheid zal steeds sneller worden, omdat consumenten steeds sneller uitgekeken zijn op producten en steeds weer nieuwe behoeftes krijgen. Hierdoor is het voor bedrijven essentieel om marktonderzoeken te blijven houden, zo weten ze wat de behoeftes van de klanten zijn en kunnen zij hun marktentreestrategie op aanpassen.
Wat is de algemene marktentree strategie van Jumbo als het gaat om zuivelproducten?	Breed assortiment zuivelproducten om aan de behoeften van diverse consumentensegmenten te voldoen

Hoe selecteert Jumbo welke zuivelproducten worden opgenomen in het assortiment?	Consumentenvraag, populariteit, merkreputatie, kwaliteit, voedingswaarde, prijs, duurzaamheidscriteria en beschikbaarheid.
Hoe werkt Jumbo samen met zuivelproducenten om nieuwe zuivelproducten op de markt te brengen?	Jumbo kan samenwerken met zuivelproducenten om nieuwe zuivelproducten op de markt te brengen door middel van productontwikkeling, innovatie, exclusieve deals of onderhandelingen over assortimentsuitbreiding
Op welke manier houdt Jumbo rekening met de wensen en behoeften van de consument bij het bepalen van de marktentree strategieën voor zuivelproducten?	Marktonderzoek, consumentenfeedback, klantreis-analyse en trendanalyse
Hoe ziet Jumbo de toekomst van marktentree strategieën voor zuivelproducten en welke ontwikkelingen worden verwacht in de industrie?	Duurzaamheid, gezondheid, gemak en personalisatie belangrijke trends zullen blijven. Ook kunnen technologische ontwikkelingen, zoals verbeterde traceerbaarheid en online verkoop, de marktentree strategieën beïnvloeden.
Hoe deelt u nieuwe producten in in het koelschap?	Verwachte vraag van consumenten, markttrends, consumentenfeedback, concurrentieanalyse, winstmarges en beschikbare schapruimte. Er wordt gekeken naar hoe goed het nieuwe product past binnen het assortiment
Welke cijfers gebruikt u bij het indelen van het schap?	Winstmarges, snelheidsomloop (omloopsnelheid van producten), verkoopcijfers, marktanalyse, concurrentieanalyse en klanttevredenheidsonderzoeken.
Hoe ziet u de toekomstige marktentreestrategie veranderen met betrekking op de trends?	• Duurzaamheid en gezondheid: • Personalisatie en segmentatie: • E-commerce en direct-to-consumer • Technologie en innovatie (Zie bijlage 4)
Conclusie:	<i>De belangrijkste onderdelen uit dit interview zijn:</i> <i>De jumbo heeft een breed assortiment om zich te onderscheiden van andere supermarkten</i> <i>Zeker als het gaat om zuivelproducten willen ze alleen maar producten in het schap die voldoen aan duurzaamheidsnormen en met goeie labels</i> <i>Voor in de toekomst zal er steeds meer gebruik gemaakt gaan worden van technologische ontwikkelen en verduurzaming van producten.</i> <i>Ook hier zullen zij op moeten in blijven spelen.</i> <i>Ook zal er steeds meer gekeken gaan worden naar personalisatie en gezondheid</i>
Toevoeging:	<i>Zie bijlage 3 + 4 voor verder informatie. De met groen gearceerde stukken zijn de belangrijkste kernwoorden die ook hierboven zijn beschreven.</i>
Resultaat:	<i>Uit de gehouden interviews en het onderzoeken van literatuur en bijbehorende onderzoeken heb ik geprobeerd een beeld voor in de toekomst te</i>

	vormen. Dit zijn natuurlijk allemaal objectieve aannames omdat we nooit precies zullen weten wat er in de toekomst zal gaan gebeuren. De belangrijkste trends waar bedrijven zoals Friesland Campina mee te maken zullen gaan krijgen zijn: Duurzaamheid, gezondheid, personalisatie, E-commerce, technologie en innovatie. Daarnaast zal alles steeds meer geautomatiseerd worden en zullen de behoeftes van consumenten steeds sneller veranderen waardoor de category manager steeds weer nieuwe producten in het schap moet zetten. Hierbij is het houden van marktonderzoeken en klantenreis analyse van essentieel belang. Ook het continue veranderen van de technologie zal in de toekomst een steeds groter wordende rol spelen bij het bepalen van de markt entreestrategie.
--	--

Hoofdstuk 4: Reflectie

In dit hoofdstuk zal een reflectie worden gegeven op de eigen werkwijze van de student en hoe zij dit ervaren heeft. Daarnaast zal ook een reflectie op de resultaten worden gegeven.

4.1 Reflectie op mijn eigen werkwijze, planning, omgaan met de probleemstelling

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik enkele belangrijke leerpunten opgedaan met betrekking tot planning en literatuurselectie. In deze reflectie wil ik graag mijn ervaringen delen en benoemen waar ik verbeteringen had kunnen aanbrengen.

Ten eerste realiseer ik me nu achteraf dat een betere planning van mijn scriptieproces nuttig zou zijn geweest. Hoewel ik me bewust was van de tijdsdruk en het belang van een gestructureerde aanpak, merk ik dat ik soms moeite had met het bijhouden van mijn planning en deadlines. Hierdoor ontstond er soms stress en moest ik harder werken om mijn doelen te bereiken. In de toekomst zou ik mezelf beter willen organiseren en prioriteiten willen stellen om een efficiënter en minder stressvol scriptieproces te hebben. In het vervolg zou ik eerder de hulp van mijn afstudeerdocent inschakelen, zij hebben veel ervaring in hoe je verder moet als je vastloopt. Hier heb ik uiteindelijk veel aan gehad en door de hulp van docenten kreeg ik ook weer meer inzicht in mijn onderzoek en kon ik ook weer goed verder.

Daarnaast was er een overweldigende hoeveelheid literatuur beschikbaar voor mijn onderwerp, waardoor het moeilijk was om een selectie te maken. Ik vond het wel bijzonder dat er zoveel informatie beschikbaar was die relevant was voor mijn scriptie, maar al snel realiseerde ik me dat ik selectief moest zijn om me te concentreren op de meest relevante en recente bronnen. Dit was een uitdaging omdat ik de neiging had om alles te willen lezen, maar ik besef nu dat ik kritischer had moeten zijn bij het selecteren van mijn literatuur. In de toekomst zou ik meer tijd willen besteden aan het opstellen van een duidelijke strategie voor literatuurselectie, waarbij ik duidelijke criteria zoals bijvoorbeeld alleen het gebruiken van literatuur vanaf 2020 tot heden. Ik merkte dat ik allerlei onderwerpen uit het verleden die iets minder van belang waren voor dit onderzoek ook ging gebruiken. Zo werd het op een

gegeven moment wel heel veel informatie. Hier wil ik in het vervolg gelijk een duidelijke lijn in trekken, welke onderwerpen wel van toepassing waren en welke niet.

Desondanks ben ik tevreden met de inspanningen die ik heb geleverd om mijn scriptie tot een goed einde te brengen. Ik heb geleerd hoe ik mijn tijd beter kan beheren en hoe ik de beschikbare literatuur effectiever kan selecteren. Deze ervaringen zullen me zeker van pas komen in mijn toekomstige academische en professionele werk.

Als ik terugkijk op mijn scriptieproces, besef ik dat het een waardevolle leerervaring is geweest die mijn onderzoek vaardigheden, discipline en doorzettingsvermogen heeft versterkt. Ik ben ervan overtuigd dat de inzichten en competenties die ik heb ontwikkeld tijdens het schrijven van mijn scriptie van onschatbare waarde zullen zijn in mijn verdere academische en professionele carrière. Ik ben trots op mijn prestaties en kijk met enthousiasme uit naar de volgende uitdagingen die voor me liggen. In de toekomst zal ik ook gaan stagelopen in het buitenland en hierna zal ik ook een verslag hierover maken. De punten die ik hiervan heb geleerd zal ik dan ook zeker meenemen.

4.2 Reflectie op de resultaten

Tijdens het houden van de interviews en het onderzoeken van de literatuur heb ik veel geleerd over de markt entreestrategieën. Hierdoor heb ik antwoord kunnen geven op de hoofdvraag en de deelvraag. Het blijft lastig om iets te bepalen voor in de toekomst maar ik denk zeker met de bronnen die zijn gebruikt voor dit onderzoek dat we wel kunnen aannemen welke entreestrategieën er in de toekomst gebruikt gaan worden voor zuivelproducten. Ik ben het dan dus eens met de resultaten die uit het onderzoek zijn gekomen. Zeker ook als we kijken naar hoe de trends in de afgelopen jaren waren en hoe deze ook voorspeld waren. Grote impacten zoals bijvoorbeeld het corona virus konden niet worden voorspeld en dit blijft dan ook een mooi voorbeeld ook voor deze deelvraag dat niet alles te voorspellen valt. Er kunnen gebeurtenissen voorvallen wat niemand had kunnen voorspellen. Daarom blijft het dan ook voor de category manager maar ook voor de salesmanager van groot belang om de markt in de gaten te houden. Uit eerdergenoemde resultaten is het daarom dus belangrijk om marktonderzoeken, customer journeys en het volgen van de markttrends te blijven doen. Maar ook het houden van concurrentieanalyse blijft essentieel, hier kunnen bedrijven ook veel dingen van elkaar leren.

Het verzamelen van absolute resultaten met dit afstudeeronderzoek vond ik met name voor deelvraag 2 (Welke entreestrategieën voor gekoelde zuivelproducten komen er in de toekomst?) erg lastig. Juist omdat dit is opgebouwd uit aannames en voorspellingen van mensen. Het zijn zeker mensen die er wel verstand van hebben deze heb ik dan ook nauwkeurig uitgekozen, hier heb ik in mijn onderzoek ook veel aan gehad.

Hoofdstuk 5: conclusie en aanbeveling

5.1 Conclusie

In dit afstudeerwerkstuk wordt er gekeken naar hoe de markt entreestrategieën voor gekoelde zuivelproducten op dit moment zijn en door middel van het houden van interviews wordt een voorspelling gemaakt hoe deze in de toekomst zal zijn.

De marktentree strategieën op dit moment zijn voornamelijk:

- Productdifferentiatie: unieke zuivelproducten, innovatie, nieuwe smaken, hoogwaardige ingrediënten, biologisch, duurzaam, gezondheid, voeding.
- Merkpositionering: Campina, Frico, Chocomel, merkbekendheid, merkloyaliteit, merkassociaties, betrouwbaar, kwaliteit.
- Distributiestrategie: retailers, groothandels, foodservicekanalen, beschikbaarheid, zichtbaarheid, brede distributie, strategische partnerschappen.
- Marketing en reclame: televisie, print, digitale media, sociale media, marktonderzoek, consumenteninzichten, gerichte marketingstrategieën.
- Internationale expansie: nieuwe markten, samenwerkingsverbanden, aanpassing aan lokale smaken en behoeften, wettelijke en culturele aspecten.

Doormiddel van het houden van interviews met een salesmanager van Friesland Campina en een interview met een Category Manager van de Jumbo heb ik geprobeerd een voorspelling te maken voor de entreestrategieën voor in de toekomst. Belangrijke trends die in de toekomst een rol gaan spelen in het bepalen van een entreestrategie zijn:

- Duurzaamheid en gezondheid:
- Personalisatie en segmentatie:
- E-commerce en direct-to-consumer
- Technologie en innovatie

Daarnaast zullen de behoeftes van de consumenten steeds sneller veranderen en moeten bedrijven hier steeds sneller en eerder op in spelen. Dit vergt dus nog meer marktonderzoeken en het uitzetten van enquêtes en vragenlijsten onder klanten om zo achter deze behoeftes te komen.

5.2 Aanbeveling

Op basis van de resultaten van het onderzoek naar de huidige entreestrategieën en het bepalen van de entreestrategieën voor in de toekomst, kan er worden geconcludeerd dat met name salesmanager maar ook het hele bedrijf Friesland Campina hierop moet blijven inspelen en hierin moet blijven investeren. Door te blijven kijken naar markttrends en het blijven houden van marktonderzoeken, het blijven vragen van consumentenfeedback, het kijken naar de klantreis-analyse en het houden van trendanalyse. Blijf je als bedrijf als het ware “up to date”. En zorg je ervoor dat je als bedrijf als eerste de trends mee pakt en de consument kan bevredigen in zijn of haar behoeftes.

Daarnaast is het belangrijk om distributiekkanalen te diversifiëren, dit houdt in dat gekoelde zuivelproducten meestal worden verkocht via supermarkten en speciaalzaken, maar er zijn ook andere distributiekkanalen die kunnen worden verkend, zoals online winkels, maaltijdbezorging en directe verkoop aan horecaondernemingen. Het is aanbevolen om verschillende kanalen te overwegen om een breder bereik van consumenten te bereiken.

Een ander belangrijk punt is productpositionering en merkbekendheid, dit houdt in dat het belangrijk is om een duidelijke positionering en differentiatie te hebben voor gekoelde zuivelproducten. Identificeer unieke verkoopargumenten, zoals biologisch, lokaal geproduceerd, gezondheidsvoordelen, duurzaamheid, en communiceer deze naar de consumenten. Investeer ook in marketingactiviteiten om de merkbekendheid te vergroten.

Als laatste wat ook al eerder is genoemd is productinnovatie, dit is het blijven innoveren met nieuwe productvarianten, smaken en verpakkingsformaten om de interesse van consumenten te behouden en nieuwe marktsegmenten aan te boren. Verken ook de mogelijkheid van gezonde zuivelalternatieven, zoals plantaardige zuivelvervangers, om tegemoet te komen aan de groeiende vraag naar niet-zuivelproducten.

Bibliografie

(Sd). Opgehaald van ReclameReview: op voedselontdekkingstocht met Crisp - Marketingfacts

(Sd). Opgehaald van <https://vilt.be/nl/nieuws/voerprijs-gaat-nog-stijgen-maar-plafond-is-in-zicht>

(2019). Opgehaald van [fsin-beleidsmonitor-2030.pdf](#)

Agrimatie. (2013, 11 29). Opgehaald van

<https://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2245&themaID=2278>

Boerderij. (2022, 11 19). Opgehaald van <https://www.boerderij.nl/wat-is-een-pas-melder>

Businessmodelinnovatie. (Sd). Opgehaald van

<https://www.businessmodelinnovatie.nl/innovatietools/business-model-canvas/#:~:text=Uitleg%20Business%20Model%20Canvas,-Dit%20is%20het&text=Het%20Business%20Model%20Canvas%20is,levert%20en%20te%20gelderde%20maakt>.

Campina. (Sd). *Friesland Campina*. Opgehaald van <https://www.frieslandcampina.com/about-frieslandcampina/>

Campina, f. (sd). Opgehaald van <https://www.frieslandcampina.com/nl/onze-boeren/foqus-planet/>

Coosto. (Sd). Opgehaald van wat is het verschil tussen SEO en SEA?

<https://www.coosto.com/nl/blogs/wat-het-verschil-tussen-seo-en-sea>

Friesland campina. (Sd). Opgehaald van <https://www.frieslandcampina.com/nl/over-frieslandcampina/onze-organisatie/executive-board-en-executive-leadership-team/>

Friesland Campina. (Sd). Opgehaald van <https://www.frieslandcampina.com/nl/over-frieslandcampina/onze-organisatie/>

(GD). Opgehaald van

<https://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2249&themaID=2263>

Geer, F. (2019). *De grazende koe*. Opgehaald van Wageningen UR.

Geer, F. P. (2019). *De grazende koe*. Wageningen UR.

Hüner, R. (sd). *Emerce*. Opgehaald van <https://www.emerce.nl/achtergrond/customer-experience-2022-vijf-trends>

KVK. (Sd). Opgehaald van https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/productontwikkeling/business-model-canvas/?gclid=CjwKCAjw5P2aBhAIEiwAAAdY7dNdIdY1bWNKZrKvnRW_dQlHH9TosU8Q42I100vL3gjPKv5Z8OiL83BoCUMsQAvD_BwE#

Lieke. (Sd). *Liecrossmedia*. Opgehaald van https://www.liecrossmedia.nl/online_campagne/ontwikkelingen-op-het-web/

Lucidchart. (2019, september 26). Opgehaald van <https://www.lucidchart.com/blog/nl/wat-is-een-gap-analyse>

Marketingfacts. (2021).

Marketingfacts. (2021).

NRC. (2021). Opgehaald van <https://www.nrc.nl/advertentie/techniekwebshop/veranderend-consumentengedrag-heeft-positief-effect-op-techniekwebshop>

Nzo. (2006). *Marktontwikkelingen in de zuivel*.

Rabobank. (2021, 10 12). Opgehaald van <https://www.rabobank.nl/kennis/s011191567-stikstof-knelt-in-maatschappij-en-op-boerenerf-grote-behoefte-aan-duidelijkheid-5-5>

Retailersinders. (2020). Opgehaald van <https://www.retailinsiders.nl/onderzoeksprogrammas/retail-innovation-platform/onderzoeksthemas/veranderend-consumentengedrag-en-nieuwe-businessmodellen-voor-retail/#:~:text=In%20de%20voorbij%20decennia%20is,van%20nieuwe%20en%20bestaande%20leveranciers>.

The daily milk. (Sd). Opgehaald van <https://thedailymilk.nl/voedseltrends-2021/>

Topic Nederland. (Sd). Opgehaald van <https://topicnederland.nl/kip-heeft-de-toekomst/>

Voedingnu. (Sd). Opgehaald van <https://www.voedingnu.nl/bedrijfsinformatie/alimentaria-2022-de-belangrijkste-trends-in-de-levensmiddelensector>

WUR. (2021, september 22). Opgehaald van <https://www.wur.nl/nl/nieuws/stijgende-vraag-naar-duurzame-producten-aanbod-neemt-toe.htm#:~:text=Er%20is%20meer%20vraag%20naar,7%25%20ten%20opzichte%20van%202019>.

ZuivelNL. (Sd). Opgehaald van <https://www.zuivelnl.org/marktinformatie/melkprijzen>

Zwart, R. (sd). Productiemanager Friesland campina.

Bijlage 1

De ontwikkeling van de melkprijzen

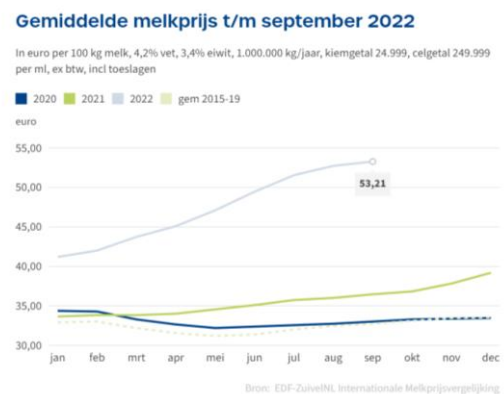
De berekende voorschotmelkprijzen komen in september 2022 uit op een gemiddelde van 53,21 per 100kg melk. Dit is een stijging van 0,55 ten opzichte van de maand augustus. Sinds de start van de internationale melkprijsvergelijking in 2000 is de gemiddelde melkprijs nog nooit zo hoog geweest als dat deze nu is. Een heel groot verschil met het dieptepunt in 2009, toen was de gemiddelde melkprijs slechts 24,95 per 100kg. Sinds maart 2020 is de melkprijs bijna elke maand gestegen. Niet alleen in de Europese unie, maar ook elders in de wereld zijn de melkprijzen enorm gestegen. De melkprijzen in Zwitserland, nieuw zeeland en in de verenigde Staten zijn ook nog nooit zo hoog geweest. Wel moet opgemerkt worden dat de melkprijs in de VS na het hoogtepunt in mei 2022 (\$ 24,42) ondertussen is gedaald tot \$19,82 in september. (ZuivelNL, sd)

Toekomst voor de melkveesector

De komende jaren zal de Nederlandse melkveehouderij blijven richten op een gezonde, evenwichtige ontwikkeling binnen de milieugrenzen, waarbij een verdere reductie in de uitstoot van stikstof en broeikasgassen belangrijke aandachtspunten zijn. Ook binnen de zuivelindustrie hebben belangrijke klimaat gerelateerde maatregelen, in het bijzonder broeikasgasreductie en energiebeleid, in toenemende mate impact op ondernemingen. Voor zowel zuivelindustrie als melkveehouderij geldt dat zij op een economisch verantwoorde wijze een positieve bijdrage willen leveren aan de realisatie van de nationale klimaatdoelstellingen, die volgen uit het mondiale klimaatakkoord van Parijs (2015). ("Zuivel in cijfers", 2020)

Figuur 5 (zuivelNL, sd)

zich



Bijlage 2

Zuiveltrends

De Amerikaanse supermarkt, Whole Foods, doet ieder jaar een onderzoek naar de voedseltrends. (The daily milk, sd)

- Uitgebreid ontbijten

Door de coronacrisis moeten steeds meer mensen thuiswerken, mensen hoeven niet meer snel een boterham naar binnen te werken. Er hoeft minder gereisd te worden en er is daardoor meer aandacht voor 'de belangrijkste maaltijd van de dag'. Mensen hebben meer tijd over om echt aandacht aan hun (zuivel) ontbijt te geven. (The daily milk, sd)

- Focus op vitamines

Een voedseltrend die al jaren blijft bestaan, is dat mensen steeds meer gaan letten op wat ze eten. En op de voedingswaarden wat in het eten of drinken zit. "Krijgen we wel genoeg ijzer, calcium en koolhydraten binnen?" zo scoort koeienmelk veel beter dan populaire melkvervangers op het gebied van voedingswaarden. 'Je glas magere of halfvolle melk past dus ook nog in 2021 in een gezond dieet. "(the daily milk, sd)

- Koffie als voedseltrend

De afgelopen jaren zijn latte art en ijskoffie niet meer weg te denken in Nederland. Deze producten worden steeds meer gegeten in Nederland en worden in steeds meer producten verwerkt. De volgende stap is dat er straks smoothies, mueslirepen of yoghurt met koffie smaak gemaakt gaan worden. (The daily milk, sd)

Wereldwijd zijn er in de ontwikkelde landen in Amerika, West-Europa, Japan en Oceanië een aantal trends in relatie tot voedselconsumptie herkenbaar. Deze zijn:

- -de grotere vraag naar gemak producten;
- De grotere behoefte aan kleinere porties en verpakkingen;
- De grotere nadruk op voedselveiligheid;
- Meer vraag naar etnisch voedsel;
- Meer vraag naar variatie;
- Meer behoefte aan voeding om te genieten;
- De opkomst van functional foods;
- Meer nadruk op gezonde voeding. (Vlieger)

Bijlage 3

Interview vragen Friesland Campina, Sales manager

Friesland Campina, Sales manager

- ***Hoe zou u de huidige marktentreestategie van Friesland Campina omschrijven?***

Productdifferentiatie: Zuivelbedrijven streven ernaar zich te onderscheiden van concurrenten door unieke zuivelproducten aan te bieden. Dit kan worden bereikt door innovatie in productontwikkeling, het introduceren van nieuwe smaken of varianten, het gebruik van hoogwaardige ingrediënten, het aanbieden van biologische of duurzame zuivelproducten, en het benadrukken van gezondheids- of voedingsvoordelen.

Merkpositionering: Friesland Campina heeft verschillende merken in haar portfolio, zoals Campina, Frico en Chocomel. Merkpositionering speelt een belangrijke rol bij de marktentree. Door middel van effectieve merkstrategieën, zoals merkbekendheid, merkloyaliteit en merkassociaties, kunnen zuivelbedrijven zich profileren als betrouwbare en kwalitatieve keuzes voor consumenten.

Distributiestrategie: Het selecteren van de juiste distributiekkanalen is van cruciaal belang voor een succesvolle marktentree. Friesland Campina werkt samen met verschillende retailers, groothandels en foodservicekanalen om haar zuivelproducten te distribueren. Een strategie kan bijvoorbeeld gericht zijn op het vergroten van de beschikbaarheid en zichtbaarheid van de producten door middel van brede distributie of het aangaan van strategische partnerschappen met specifieke retailers.

Marketing en reclame: Het opzetten van effectieve marketing- en reclamecampagnes is essentieel om de bekendheid en acceptatie van zuivelproducten te vergroten. Dit omvat het gebruik van verschillende kanalen, zoals televisie, print, digitale media en sociale media, om de boodschap over te brengen naar de doelgroep. Marktonderzoek en consumenteninzichten worden vaak gebruikt om gerichte marketingstrategieën te ontwikkelen.

Internationale expansie: Friesland Campina is actief in veel verschillende markten over de hele wereld. Een strategie voor internationale expansie kan het identificeren van nieuwe markten omvatten, het aangaan van samenwerkingsverbanden met lokale spelers, het aanpassen van producten aan lokale smaken en behoeften, en het begrijpen en navigeren van de wettelijke en culturele aspecten van verschillende landen.

- ***Welke uitdagingen ervaart u momenteel bij het verkopen van zuivelproducten en hoe gaat u hiermee om?***

Enkele uitdagingen waar we momenteel mee te maken hebben bij het verkopen van zuivelproducten zijn **toenemende concurrentie, veranderende consumentenvoorkeuren en de complexiteit van de wereldwijde markt**. Om hiermee om te gaan, zetten we in op **productinnovatie, het bieden van toegevoegde waarde aan klanten en het nauwlettend volgen van markttrends**. We streven ernaar om flexibel te zijn en snel te reageren op veranderende behoeften van consumenten.

- ***Hoe gebruikt u gegevens en analyse om de verkoopprestaties te meten en te verbeteren? Welke KPI's vindt u het meest waardevol en waarom?***

Gegevens en analyse spelen een cruciale rol bij het meten en verbeteren van de verkoopprestaties. We verzamelen en analyseren verkoopgegevens, markttrends, klantgedrag en concurrentie-informatie om inzicht te krijgen in onze prestaties en kansen te identificeren. Belangrijke KPI's die we volgen zijn onder andere **omzetgroei, marktaandeel, klanttevredenheid en verkoopconversieratio's**. Deze KPI's helpen ons bij het beoordelen van de effectiviteit van onze strategieën en het nemen van datagedreven beslissingen.

- ***Hoe herkent u nieuwe verkoopkansen en markttrends? Op welke manier past u uw verkoopstrategie aan om aan de veranderende behoeften van de klant te voldoen?***

We identificeren nieuwe verkoopkansen en markttrends door **marktonderzoek, concurrentieanalyse en nauwe samenwerking met klanten**. We luisteren naar de behoeften en feedback van onze klanten en passen onze verkoopstrategieën aan om aan hun veranderende behoeften te voldoen. We investeren ook in het volgen van markttrends en het verkennen van opkomende markten om nieuwe kansen te benutten.

- ***Hoe bouwt u sterke relaties op met klanten en handelspartners? Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u een moeilijke klantrelatie hebt kunnen verbeteren?***

Om sterke relaties op te bouwen met klanten en handelspartners, leggen we de nadruk op **vertrouwen, betrokkenheid en het bieden van toegevoegde waarde**. We zorgen voor open communicatielijnen, luisteren naar de behoeften van onze klanten en streven naar langdurige partnerships. In een situatie waarin een moeilijke klantrelatie moest worden verbeterd, hebben we proactief contact opgenomen, de bezorgdheden van de klant aangepakt en alternatieve oplossingen geboden die aan hun behoeften voldeden. Door een goede communicatie en betrokkenheid konden we de relatie herstellen en het vertrouwen herwinnen.

- ***Wat kunt u mij vertellen over de entreestrategieën van zuivelproducten, en dan specifiek de gekoelde producten***

Bij het betreden van de zuivelmarkt, met name voor gekoelde producten, zijn er verschillende marktentree strategieën die kunnen worden overwogen. Hier zijn enkele veelvoorkomende strategieën:

Directe verkoop: Een directe marktentree strategie houdt in dat het zuivelbedrijf rechtstreeks contact legt met retailers en distributeurs om zijn producten te verkopen. Dit kan betekenen dat het bedrijf een eigen verkoop- en distributieteam opzet om de producten te leveren aan winkels, supermarkten en andere verkooppunten.

Distributiepartnerschappen: Een andere strategie is het aangaan van partnerschappen met bestaande distributeurs of groothandels die al een netwerk hebben in de zuivelindustrie. Het zuivelbedrijf kan gebruikmaken van de bestaande infrastructuur en relaties van de distributeur om zijn producten op de markt te brengen.

Joint ventures: Een joint venture is een strategie waarbij het zuivelbedrijf een partnerschap aangaat met een lokale speler in een specifieke markt. Door samen te werken met een lokaal bedrijf dat al bekend is met de markt, kan het zuivelbedrijf profiteren van hun expertise en distributiekanaal om de gekoelde producten te introduceren en te verkopen.

Online verkoop: Met de groei van e-commerce kunnen zuivelbedrijven ervoor kiezen om hun gekoelde producten rechtstreeks aan consumenten te verkopen via online platforms. Dit omvat het opzetten van een eigen online winkel of samenwerken met bestaande e-commerceplatforms om de producten aan consumenten te leveren.

Export: Een marktentree strategie voor gekoelde zuivelproducten kan ook het verkennen van internationale markten omvatten. Het zuivelbedrijf kan exportmogelijkheden onderzoeken en samenwerken met distributeurs of importeurs in andere landen om zijn producten wereldwijd beschikbaar te maken.

- ***Kunt u in het kort uitleggen hoe het proces van product launching eruitziet***

Productontwikkeling: Dit is het stadium waarin het productconcept wordt bedacht, het ontwerp wordt gemaakt en het product wordt ontwikkeld. Hierbij worden vaak meerdere stappen doorlopen om het product te verfijnen en te optimaliseren.

Markt- en concurrentieonderzoek: Voordat het product wordt gelanceerd, is het belangrijk om de markt en de concurrentie te onderzoeken. Dit omvat het identificeren van de doelmarkt, het begrijpen van de behoeften van de klanten en het analyseren van de concurrentie om een strategie te ontwikkelen die het product onderscheidt.

Marketingstrategie: Op basis van het marktonderzoek wordt een marketingstrategie opgesteld. Dit omvat het bepalen van de positionering van het product, de doelgroep, de prijsstelling, de distributiekanaal en de promotieactiviteiten die worden ingezet om het product op de markt te brengen.

Pre-launch voorbereiding: Voordat het product officieel wordt gelanceerd, worden er vaak verschillende voorbereidingen getroffen. Dit omvat onder andere het creëren van marketingmateriaal, het opzetten van verkoopkanalen, het trainen van het verkoop- en klantenserviceteam, en het vaststellen van de voorraadniveaus.

Lancering: Dit is het moment waarop het product officieel op de markt wordt gebracht. Het kan gepaard gaan met verschillende activiteiten, zoals persberichten, reclamecampagnes, evenementen, online marketing en sociale media-activiteiten. Het doel is om de aandacht van potentiële klanten te trekken en de verkoop te stimuleren.

Evaluatie en optimalisatie: Na de lancering is het belangrijk om de prestaties van het product te volgen en te evalueren. Dit omvat het verzamelen van feedback van klanten, het analyseren

van de verkoopcijfers en het identificeren van eventuele verbeterpunten. Op basis hiervan kunnen aanpassingen worden gedaan om het product verder te optimaliseren.

- ***Welke voordelen kan een directe marktentree strategie bieden voor een zuivelbedrijf?***

Betere controle over distributie: Door rechtstreeks contact te leggen met retailers en distributeurs, kan een zuivelbedrijf meer controle uitoefenen over de distributie van zijn producten. Dit stelt het bedrijf in staat om de beschikbaarheid, plaatsing en presentatie van de producten nauwlettend te volgen en te beïnvloeden.

Het is belangrijk op te merken dat een directe marktentree strategie ook uitdagingen met zich mee kan brengen, zoals **hogere kosten en verhoogde operationele complexiteit**. Het is daarom essentieel voor zuivelbedrijven om een grondige analyse te maken en de juiste middelen en capaciteiten te hebben om een succesvolle directe marktentree te realiseren.

- ***Hoe kunnen distributiepartnerschappen de marktentree van een zuivelbedrijf vergemakkelijken en versnellen?***

Bestaand distributienetwerk: Distributiepartnerschappen stellen een zuivelbedrijf in staat om gebruik te maken van het bestaande distributienetwerk van de partner. Dit kan resulteren in een snellere en bredere beschikbaarheid van de zuivelproducten in de markt, aangezien de partner al gevestigde relaties heeft met retailers, groothandels en andere verkoopkanalen.

Marktexpertise: Distributiepartners brengen vaak waardevolle markt- en branche-expertise met zich mee. Ze hebben diepgaande kennis van de lokale markt, consumentengedrag en concurrentielandschap. Door samen te werken met een ervaren partner kan het zuivelbedrijf profiteren van deze expertise om strategische beslissingen te nemen en de markt beter te begrijpen.

Kostenbesparing: Distributiepartnerschappen kunnen kostenbesparend zijn voor een zuivelbedrijf. In plaats van zelf een volledig distributiesysteem op te zetten, kan het bedrijf gebruikmaken van de bestaande infrastructuur, logistiek en middelen van de partner. Dit kan de initiële investeringskosten en operationele kosten verminderen.

- ***Hoe kunnen zuivelbedrijven profiteren van de groeiende e-commerce trend en online platforms gebruiken om hun gekoelde producten aan consumenten te verkopen?***

Uitgebreider bereik: Door gebruik te maken van online platforms kunnen zuivelbedrijven hun bereik vergroten en potentiële klanten over de hele wereld bereiken. Ze zijn niet langer beperkt tot lokale markten en fysieke winkels, maar kunnen consumenten bereiken die online winkelen.

Gemak en toegankelijkheid: E-commerce biedt consumenten het gemak van online winkelen, waarbij ze gekoelde zuivelproducten vanuit het comfort van hun eigen huis kunnen bestellen. Dit maakt het voor zuivelbedrijven mogelijk om producten 24/7 beschikbaar te stellen en tegemoet te komen aan de behoeften van consumenten die een druk leven leiden.

Directe consumentenrelaties: Door rechtstreeks aan consumenten te verkopen via online platforms, kunnen zuivelbedrijven directe relaties opbouwen en waardevolle klantgegevens verzamelen. Dit stelt hen in staat om gepersonaliseerde marketingstrategieën te ontwikkelen, klantvoorkeuren te begrijpen en nieuwe producten te introduceren op basis van consumenteninzichten.

- ***Wat zullen belangrijke trends worden in de toekomst van de marktentree strategie van zuivelproducten?***

Duurzame verpakkingen: Er is een groeiende vraag naar duurzaamheid en milieuvriendelijke verpakkingen. In de toekomst kunnen producenten van gekoelde zuivelproducten zich richten op het ontwikkelen van innovatieve verpakkingen die de productkwaliteit behouden en

tegelijkertijd milieuvriendelijk zijn. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat er meer biologisch afbreekbare of recyclebare verpakkingen worden gebruikt.

Verbeterde traceerbaarheid: Consumenten worden steeds meer bewust van de herkomst van voedselproducten en verwachten transparantie in de toeleveringsketen. In de toekomst kunnen entreestrategieën voor gekoelde zuivelproducten gericht zijn op het verbeteren van de traceerbaarheid, bijvoorbeeld door middel van blockchain-technologie of andere systemen die realtime informatie over de productie en distributie van zuivelproducten kunnen bieden.

Personalisatie en gezondheidstrends: Consumenten tonen een groeiende interesse in gepersonaliseerde voedingsmiddelen en producten die aansluiten bij hun individuele behoeften en voorkeuren. In de toekomst kunnen entreestrategieën voor gekoelde zuivelproducten zich richten op het aanbieden van gezondere en meer gepersonaliseerde opties, zoals zuivelproducten met specifieke voedingsstoffen, probiotica of lactosevrije varianten.

Online en direct-to-consumer: De groei van e-commerce en de opkomst van directe verkoopkanalen hebben de manier veranderd waarop consumenten voedselproducten kopen. In de toekomst kunnen producenten van gekoelde zuivelproducten zich meer richten op directe verkoop aan consumenten via online platforms, abonnementsdiensten of zelfs automatische herbevoorradingssystemen.

Bijlage 4

Interview met de Category manager van de Jumbo

- ***Wat is de algemene marktentree strategie van Jumbo als het gaat om zuivelproducten?***

De algemene marktentree strategie van Jumbo met betrekking tot zuivelproducten kan gericht zijn op het bieden van een **breed assortiment zuivelproducten om aan de behoeften van diverse consumentensegmenten te voldoen**. Dit kan inclusief verschillende merken, prijspunten, verpakkingsgroottes en variaties op basis van smaak, voedingsbehoeften en trends.

- ***Hoe selecteert Jumbo welke zuivelproducten worden opgenomen in het assortiment?***

Jumbo kan zuivelproducten selecteren op basis van verschillende factoren, zoals **consumentenvraag, populariteit, merkreputatie, kwaliteit, voedingswaarde, prijs, duurzaamheidscriteria en beschikbaarheid**. Ze kunnen ook rekening houden met consumenteninzichten en marktonderzoek om te begrijpen welke zuivelproducten het meest gevraagd zijn.

- ***Welke factoren spelen een rol bij het bepalen van de juiste marktentree strategie voor zuivelproducten in de Jumbo-supermarkten?***

Bij het bepalen van de juiste marktentree strategie voor zuivelproducten kunnen factoren zoals **markttrends, concurrentieanalyse, consumentenvoorkeuren, prijselasticiteit, winstmarges, leveranciersrelaties, duurzaamheids- en gezondheidsaspecten, en interne doelstellingen een rol spelen**.

- ***Hoe werkt Jumbo samen met zuivelproducenten om nieuwe zuivelproducten op de markt te brengen?***

Jumbo kan samenwerken met zuivelproducenten om nieuwe zuivelproducten op de markt te brengen door middel van **productontwikkeling, innovatie, exclusieve deals of onderhandelingen over assortimentsuitbreiding**. Ze kunnen ook feedback van consumenten en marktonderzoek gebruiken om nieuwe producten te identificeren die aan de behoeften van hun klanten voldoen.

- ***Op welke manier gebruikt Jumbo differentiatie in zuivelproducten om zich te onderscheiden van concurrenten?***

Jumbo kan differentiatie in zuivelproducten gebruiken om zich te onderscheiden van concurrenten. Dit kan onder andere gebeuren door het aanbieden van **exclusieve producten, private label-varianten, biologische of lokale producten, premium merken of speciale smaken die niet gemakkelijk elders verkrijgbaar zijn**.

- ***Welke rol spelen merkpositionering en merkstrategieën bij de marktentree van zuivelproducten in Jumbo?***

Merkpositionering en -strategieën spelen een belangrijke rol bij de marktentree van zuivelproducten in Jumbo. Jumbo kan merken selecteren en positioneren op basis van factoren zoals **merkreputatie, consumentenherkenning, kwaliteit, prijsstelling, marketingondersteuning en compatibiliteit met de doelgroep**.

- ***Wat zijn enkele belangrijke overwegingen bij het kiezen van distributiekkanalen voor zuivelproducten en hoe beïnvloeden deze de marktentree strategieën van Jumbo?***

Belangrijke overwegingen bij het kiezen van distributiekkanalen voor zuivelproducten zijn onder andere:

- **Efficiëntie en betrouwbaarheid van levering.**
- **Beschikbaarheid en toegankelijkheid voor klanten.**
- **Kosten van distributie, inclusief transport en opslag.**

Passend bij de positionering van Jumbo en de gewenste klantenervaring.

- ***In hoeverre speelt online verkoop een rol in de marktentree strategieën van Jumbo voor zuivelproducten?***

De rol van online verkoop in de marktentree strategieën van Jumbo voor zuivelproducten kan significant zijn, gezien de groeiende populariteit van e-commerce. Jumbo kan ervoor kiezen om een breed assortiment zuivelproducten online beschikbaar te stellen, met mogelijkheden voor thuisbezorging of afhaling in de winkel. Dit kan zorgen voor een **breder bereik en gemak voor de consument**.

- ***Hoe houdt Jumbo rekening met duurzaamheids- en gezondheidsaspecten bij het bepalen van de marktentree strategieën voor zuivelproducten?***

Bij het bepalen van marktentree strategieën voor zuivelproducten houdt Jumbo rekening met duurzaamheids- en gezondheidsaspecten. Dit kan onder andere betekenen dat ze de voorkeur geven aan zuivelproducten van producenten die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan, **zoals biologische zuivel of zuivel met keurmerken voor dierenwelzijn. Ook kunnen gezondheidsrichtlijnen en consumentenvoorkeuren voor bijvoorbeeld lactosevrije, vetarme of plantaardige zuivelalternatieven een rol spelen in de assortimentskeuze**.

- ***Hoe analyseert Jumbo de markt en consumententrends om effectieve marktentree strategieën voor zuivelproducten te ontwikkelen?***

Jumbo analyseert de markt en consumententrends door middel van verschillende methoden, zoals marktonderzoek, consumentenenquête, verkoopdata-analyse,

concurrentieanalyse en het volgen van industrietrends en innovaties. Deze analyse helpt hen om inzicht te krijgen in de behoeften en voorkeuren van consumenten en om effectieve marktentree strategieën voor zuivelproducten te ontwikkelen.

- ***Op welke manier houdt Jumbo rekening met de wensen en behoeften van de consument bij het bepalen van de marktentree strategieën voor zuivelproducten?***

Bij het bepalen van de marktentree strategieën voor zuivelproducten houdt Jumbo rekening met de wensen en behoeften van de consument door middel van marktonderzoek, consumentenfeedback, klantreis-analyse en trendanalyse. Ze kunnen ook samenwerken met leveranciers en producenten om nieuwe producten te ontwikkelen die aansluiten bij de vraag van consumenten.

- ***Hoe ziet Jumbo de toekomst van marktentree strategieën voor zuivelproducten en welke ontwikkelingen worden verwacht in de industrie?***

De toekomst van marktentree strategieën voor zuivelproducten kan onderhevig zijn aan veranderingen in de industrie. Verwacht wordt dat duurzaamheid, gezondheid, gemak en personalisatie belangrijke trends zullen blijven. Ook kunnen technologische ontwikkelingen, zoals verbeterde traceerbaarheid en online verkoop, de marktentree strategieën beïnvloeden. Jumbo zal zich waarschijnlijk blijven aanpassen aan deze ontwikkelingen om aan de veranderende behoeften van consumenten te voldoen.

- ***Hoe deelt u nieuwe producten in in het koelschap?***

Bij het indelen van nieuwe producten houdt Jumbo rekening met verschillende factoren, waaronder de verwachte vraag van consumenten, markttrends, consumentenfeedback, concurrentieanalyse, winstmarges en beschikbare schapruimte. Er wordt gekeken naar hoe goed het nieuwe product past binnen het assortiment, of er vraag naar is en of het een toegevoegde waarde biedt voor de klanten van Jumbo.

- ***Welk product wel en welk product niet?***

Jumbo bepaalt welke nieuwe producten worden opgenomen op basis van criteria zoals marktonderzoek, consumentenvraag, populariteit, innovatie, merkreputatie, kwaliteit, winstmarges en strategische doelstellingen. Ze evalueren de potentiële winstgevendheid van een product en beoordelen of het past bij de positionering en merkidentiteit van Jumbo.

- ***Wanneer en wat komt er wat in het koelschap?***

De timing van het opnemen van nieuwe producten in het koelschap wordt bepaald op basis van verschillende factoren, zoals seizoensgebonden vraag, introductie van nieuwe producten, marketingcampagnes en beschikbaarheid van producten. Jumbo kan ook rekening houden met de indeling van het schap om ervoor te zorgen dat nieuwe producten goed zichtbaar en gemakkelijk toegankelijk zijn voor consumenten.

- ***Hoe bepaalt u of het een product van Friesland Campina wordt en niet van Alpro bijvoorbeeld?***

Bij het bepalen of een product van Friesland Campina wordt opgenomen of van Alpro, kan Jumbo rekening houden met factoren zoals merkreputatie, kwaliteit, prijsstelling, beschikbaarheid, leveringsbetrouwbaarheid en contractuele afspraken met leveranciers. Ook kunnen consumentenvoorkeuren en marktonderzoek een rol spelen bij het selecteren van de meest geschikte leverancier voor een bepaald product.

- ***Hoe maakt u plek voor nieuwe producten binnen het schap?***

Om ruimte te maken voor nieuwe producten binnen het schap, kan Jumbo verschillende strategieën toepassen, zoals het evalueren van de prestaties van bestaande producten, het

herpositioneren of vervangen van minder populaire producten, het aanpassen van de schapindeling en het optimaliseren van de beschikbare ruimte op basis van de verwachte vraag en winstgevendheid.

- ***Welke cijfers gebruikt u?***

Jumbo gebruikt verschillende cijfers en prestatie-indicatoren bij het beoordelen van nieuwe producten, waaronder winstmarges, snelheidsomloop (omloopsnelheid van producten), verkoopcijfers, marktanalyse, concurrentieanalyse en klanttevredenheidsonderzoeken. Deze cijfers helpen bij het beoordelen van de potentiële winstgevendheid en populariteit van een product.

- ***Waarop baseert u de indeling van het koelschap?***

De indeling van het koelschap bij Jumbo wordt gebaseerd op verschillende factoren, waaronder categorie-indelingen, productgroepen, merkpositionering, populariteit, seizoen gebondenheid, gebruiksgemak voor consumenten, concurrentieanalyse en klantgedrag. Het doel is om een logische en aantrekkelijke presentatie te creëren die de verkoop stimuleert en tegemoetkomt aan de behoeften en voorkeuren van consumenten.

- ***Wat is volgens u de toekomst van entreestrategieën voor zuivelproducten?***

Duurzaamheid en gezondheid: Gezien de groeiende vraag naar duurzame en gezonde voedingsproducten, zou een category manager kunnen overwegen om meer nadruk te leggen op duurzame zuiveloptyes, zoals biologische zuivel, producten met een kleinere ecologische voetafdruk en verpakkingen die milieuvriendelijk zijn. Ook kan er worden gekeken naar zuivelalternatieven, zoals plantaardige zuivelproducten, om in te spelen op de groeiende vraag naar veganistische en lactosevrije opties.

Personalisatie en segmentatie: Consumenten tonen steeds meer interesse in gepersonaliseerde producten die aansluiten bij hun individuele behoeften en voorkeuren. Een category manager zou kunnen overwegen om meer variatie aan te bieden in zuivelproducten, bijvoorbeeld door verschillende smaken, formaten en voedingsprofielen aan te bieden. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van data-analyse en consumenteninzichten om te bepalen welke specifieke segmenten en behoeften er zijn.

E-commerce en direct-to-consumer: De opkomst van e-commerce heeft de manier veranderd waarop consumenten voedselproducten kopen. Een category manager zou kunnen overwegen om de online verkoopkanalen te versterken, zoals de Jumbo-website en bezorgdiensten, om zo de toegankelijkheid en het gemak voor consumenten te vergroten. Daarnaast kan er gekeken worden naar abonnementsdiensten of directe levering aan consumenten om in te spelen op de groeiende vraag naar gemak en personalisatie.

Technologie en innovatie: Category managers kunnen de opkomst van nieuwe technologieën, zoals blockchain en Internet of Things (IoT), volgen en overwegen hoe deze kunnen worden toegepast in de zuivelindustrie. Bijvoorbeeld het verbeteren van traceerbaarheid en transparantie in de toeleveringsketen, het bieden van real-time informatie aan consumenten en het gebruik van data-analyse voor het voorspellen van consumententrends en voorraadbeheer.

