Be yourself, everyone else is taken

~ Oscar Wilde

Opdrachtgever	IDorganics
Gevestigd te	Ronde Tocht 20 1507 CC Zaandam
Bedrijfscoach	[redacted]
Opdrachtnemer/auteur	Lara Sophie Crins S1079195
Lezer 1	Marieke Kerpershoek
Lezer 2	Marjet Heins
Plaats	Leiden
Hogeschool	Hogeschool Leiden
Cluster	Management en Bedrijf *(M&B)*
Opleiding	Communicatie
Klas	COM4A
Studiejaar	2015-2016
Module	Afstuderen
Vakcode	CO416AO
Afstudeerbegeleidster	Nynke Wiekenkamp
Groep	B
Datum	zondag 19 juni 2016Vrijdag 27 mei 2016
Versie	Finaal, geanonimiseerd

Samenvatting

In dit positioneringsonderzoek staat de probleemstelling "*Hoe kan SUN organic zich onderscheidend positioneren op de biologische branche in Nederland op basis van haar sterke punten, de kernfactoren van succes afgestemd op de Nederlandse biologische branche, de positionering van de concurrentie en de klantbehoeften?*" centraal.

Nadat het probleem afgebakend en wel in kaart is gebracht, blijkt dat de theorie van Ohmae (1991) hierop het best aansluit. Hij legt in zijn theorie uit op welke vlakken een bedrijf kan, of moet, concurreren, hoe het kan onderzoeken waar verbeterpunten liggen en welke strategie dan logischerwijs volgt. Hij doet dit aan de hand van zijn 3C-model, welke de onderdelen Consumer, Competitors en Corporation bevat. Door in de strategie een focus op een of meerdere van deze onderdelen te leggen, zonder de andere C('s) uit het oog te verliezen, stelt Ohmae dat een bedrijf in staat moet zijn een stabiele positionering te kiezen. Welk onderdeel, of onderdelen, dat moet zijn in het geval van SUN organic, blijkt uit de rest van dit onderzoek.

In de methodologie is per onderdeel gekozen voor deskresearch, fieldresearch in de vorm van half-gestructureerde interviews met (potentiële) klanten, werknemers en/of de opdrachtgever zelf, of een combinatie hiervan. Dit luistert nauw met de deelvragen en de gekozen methode moet daarom de betreffende deelvraag kunnen beantwoorden. Aanvankelijk zijn er naast de deskresearch twaalf interviews gepland, waarvan zes met klanten. Hoewel het gebruikelijk is dat dit aantal hoger is, blijkt dat er bij dit onderzoek op dit punt informatieverzadiging optreedt. Daarom zijn er geen verdere interviews afgenomen.

Klanten vinden de gele kleur van de verpakking er absoluut uit springen, zij het niet altijd in positieve zin. De prijs springt er, uitzondering daargelaten, altijd negatief uit – de respondenten vinden het product duur. Dit komt met name omdat de verpakking niet direct uitlegt waarom het product 'duur' is. Respondenten zijn wel positief over de combinatie van peulvruchten met granen waaruit de pasta's van SUN organic bestaan, maar hebben hun twijfels bij de gekiemde producten in het ontbijtgranenassortiment. Het voordeel is hen niet duidelijk of niet overtuigend genoeg en hoewel dit wel staat beschreven in de producttekst op de verpakking, vinden ze die te lang om helemaal te lezen. Daarnaast missen veel respondenten unieke eigenschappen van het product op de voorkant van de verpakking. Werknemers vinden eveneens dat de gele kleur opvalt, maar vinden het daarbuiten moeilijk om sterke punten van het merk te benoemen, ze zijn niet goed op de hoogte van de producten.

Van de drie opgestelde hypothesen is er een verworpen en zijn er twee aangenomen op basis van de resultaten. De hypothese die stelt dat een positioneringsstrategie op basis van de positionering van de concurrentie de juiste uitkomst is, is verworpen. Positioneringsstrategieën op basis van de klantbehoeften, of op basis van het afstemmen van de sterke punten op de kernfactoren van succes zijn wel aangenomen.

Kortom, op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat SUN organic zich onderscheidend kan positioneren op de biologische branche in Nederland, wanneer het merk beter inspeelt op de klantbehoeften en/of de sterke punten beter afstemt op de kernfactoren van succes.

Er is aanbevolen om meer informatie op de voorkant van de verpakkingen te plaatsen, zodat er meer productvoordelen, -eigenschappen en -kenmerken worden gecommuniceerd, waaruit tevens de prijsopbouw moet blijken. Een andere aanbeveling is het genereren van meer exposure zodat het merk meer naamsbekendheid opbouwt. Dit moet allebei gebeuren in een klein budget, maar er staat voldoende voorraad in het magazijn waar bijvoorbeeld uitdeelacties mee gedaan kunnen worden.

Voorwoord

Be yourself, everyone else is already taken. Net als bij een goede positionering, denk ik dat zowel uniek zijn, als jezelf zijn, een goed uitgangspunt is om jezelf te onderscheiden van de massa. SUN organic is een nieuw merk dat zich nu begeeft op een markt waar grote merken als Zonnatura en AH bio al actief zijn. Deze scriptie moet handvaten geven waar SUN organic zichzelf kan verzekeren van een plaatsje op de markt, ofwel positioneren.

[redacted]

Inhoudsopgave

1 Inleiding 6
2 Situatieschets 7
2.1 Interne analyse 7
2.2 Externe analyse 7
Concurrentie 7
Demografisch 8
Economisch 8
Sociaal-cultureel 8
Technologisch 8
Ecologisch 9
Politiek-juridisch 9
2.3 SWOT-analyse 10
3 Probleemformulering 11
3.1 Aanleiding 11
3.2 Probleemstelling 11
3.3 Doelstelling 11
3.4 Deelvragen 12
3.5 Onderzoeksdoelgroep 12
3.6 Onderzoeksgrenzen en randvoorwaarden 12
4 Theoretisch kader 13
4.1 Centrale theorie 13
4.2 Kritische review 15
4.3 Conceptueel model 16
4.4 Aandachtspunten 16
4.5 Hypothesen 17
5 Methodologie 18
5.1 Methode van onderzoek 18
5.1.1 Per factor 18
5.2 Verantwoording doelgroep 20
5.3 Resultaatverwerking 21
6 Resultaten 22
6.1 Introductie 22
6.2 Kernfactoren van succes 22
6.2.1 Antwoord op deelvraag 23
6.3 Huidige positionering concurrentie 24
6.3.1 Antwoord op deelvraag 25
6.4 Klantbehoeften 25
6.4.1 Antwoord op deelvraag 26
6.5 Sterke punten organisatie 26

6.5.1 Antwoord op deelvraag 27
6.6 Huidige positionering opdrachtgever 27
6.6.1 Antwoord op deelvraag 27
6.7 Afsluiting interview 28
6.8 Hypotheses 28
7 Conclusies 29
8 Aanbevelingen 31
9 Implementatie 33
9.1 Doel en doelgroep 33
9.2 Randvoorwaarden 33
9.3 Middeleninzet en kanalen 33
9.4 Communicatieboodschap 33
9.5 Implementatieplan 34
Inspelen op de klantbehoeften 34
Aanvallen op de sterkste concurrent 36
Dichten van de kloof 37
Unique Selling Points en kernfactoren 38
Vacatureprofiel 40
10 Discussie 41
10.1 Sterke punten 41
10.2 Zwakke punten 41
Literatuurlijst 42

Bijlagen 45
Bijlage I: Definities begrippen uit de probleemstelling 48
Bijlage II: Concurrentieanalyse 49
Bijlage III: Zoekplan deskresearch 55
Bijlage IV: Topic Guide 56
Bijlage V: Verbatims 63
Bijlage VI: Analyseschema's 151
Bijlage VII: Vooronderzoek positionering biologische merken 217
Bijlage VIII: Overzicht anonieme productteksten met codering 220
Bijlage IX: Fotosorting 223
Bijlage X: Logboek 236

1 Inleiding

ID Organics is een profit-bedrijf, gespecialiseerd in biologische producten. Het bedrijf handelt op internationaal niveau. Diverse producten, bijvoorbeeld notenmixen, worden onder private label verkocht. ID Organics heeft de mogelijkheden in huis om zelf te chocolateren, koffie te branden, verpakken en distribueren. ID Organics heeft in februari 2016 een eigen label, SUN organic, gelanceerd. SUN organic zal het eerste verkoopjaar exclusief bij Albert Heijn verkocht worden. Het assortiment bestaat uit een reeks biologische pasta's, muesli, havermout en ontbijtgranen.

De biologische branche is op zich een homogene markt, alle producten zijn namelijk biologisch. Iedere leverancier van spullen is echter vrij om te kiezen welke producten hij/zij levert. Van koffie tot gedroogde abrikozen en van noten tot sla. Juist deze diversiteit biedt kansen tot een unieke positionering. Tegelijkertijd betekent het dat de concurrentie intenser kan zijn, omdat iedere concurrent meerdere varianten op hetzelfde product op de markt kan zetten. Men kan een breed scala aan producten leveren of zich specialiseren in een of enkele producten.

Uit een vooronderzoek (bijlage VII) door de opdrachtgever blijkt dat veel merken zich richten op groen, biologisch, eerlijk, enzovoorts en zich als dusdanig positioneren. De beoogde positionering van SUN organic wijkt hier vanaf met een knalgele huisstijl en communicatie die focust op een gebruiksmoment en/of gevoel. Het is echter onduidelijk of deze opvallende positionering zal werken in een overwegend 'groene' markt. Dat is de aanleiding voor dit positioneringsonderzoek. Onderzoeker Lara Sophie Crins, communicatiestudente in haar laatste studiejaar is ingeschakeld voor de uitvoering van het onderzoek.

Door de jaren heen zijn er in de wetenschap verschillende positioneringstheorieën ontwikkeld, welke ieder op hun eigen manier invulling geven aan hoe een bedrijf zich het beste kan positioneren. De een zegt dat men vanuit de interne kwaliteiten moet kijken (Hamel & Prahalad, 1990, p.242), de ander dat men dient te focussen op een enkele strategie (Porter, 2004, p.35; Treacy & Wiersema; 1997, p.21). Weer anderen stellen dat een hybride strategie het beste werkt (Ohmae, 1991, p. 91-98; Riezebos & Van der Grinten; 2011, p. 35). Kenichi Ohmae (1991) beschrijft in zijn positioneringstheorie dat een goede positionering afhankelijk is van de sterke punten van de organisatie afstemmen op de kernfactoren van succes, de klantbehoeften en de manier waarop concurrenten zich positioneren.

Bij dit onderzoek geldt als centrale vraag:
"*Hoe kan SUN organic zich onderscheidend positioneren op de biologische branche in Nederland op basis van haar sterke punten, de kernfactoren van succes afgestemd op de Nederlandse biologische branche, de positionering van de concurrentie en de klantbehoeften?*"
Middels een combinatie van kwalitatief onderzoek met deskresearch wordt de probleemstelling beantwoord.

Leeswijzer
Hoofdstuk twee volgt op de volgende pagina en bevat de situatieschets welke een in- en externe analyse omschrijft en een SWOT-analyse. Het derde hoofdstuk biedt meer inzicht in de probleem- en doelstelling, deelvragen en de doelgroep. Hoofdstuk vier beschrijft gebruikte theorie, bevindingen van andere academici, het conceptuele model en hypothesen. Hoofdstuk vijf maakt alles werkbaar middels de methodologie. In hoofdstuk zes komen de resultaten aan bod, gevolgd door hoofdstuk zeven met de conclusies. In hoofdstuk acht staan de aanbevelingen. Hoofdstuk negen is het implementatieplan.

2 Situatieschets

De situatieschets wordt gemaakt middels een interne en een externe analyse, welke samengevoegd worden tot een SWOT-analyse om zo een totaalbeeld te geven. De interne analyse omschrijft missie, visie, merkpersoonlijkheid en marketingcommunicatie. De externe analyse focust op de concurrentie en de omgeving. De situatieschets verschaft de context bij het kernprobleem.

2.1 Interne analyse

Onderstaande informatie komt uit Merkfundering (SUN organic, 2015).
De missie van SUN organic is als volgt: "*Een zonnig leven voor alles en iedereen door energie te creëren en te geven.*" De visie van Sun organic luidt: "*SUN organic gelooft in een zonnig leven voor alles en iedereen door biologische en biologische Fair Trade projecten te selecteren en te creëren. Hierdoor zorgen we samen voor natuur, mens en de consument. Dit met als doel iedereen te laten 'stralen'.*" (Merkmissie, 2015; Merkvisie, 2015).

SUN organic wil open en eerlijk communiceren om op die manier de consument zelf de mogelijkheden te doen inzien. De reeks producten die onder SUN organic vallen, krijgen allemaal dezelfde uitstraling, wat marketing en impact op de markt ten goede moet komen. Daarnaast speelt het merk in op een gevoel, in tegenstelling tot de concurrentie die voornamelijk productvoordelen communiceert. (Merkkarakter, 2015).

Online ziet SUN organic de grootste uitdaging liggen. Middels influencers wil het merk hier voeten aan de grond krijgen. Daarnaast wil zij veel ideeën delen en deze wetenschappelijk onderbouwen. Het doel is om een groep ambassadeurs voor zich te winnen, om op deze manier te groeien. (Marketing en communicatie, 2015).

Uit persoonlijke communicatie met de opdrachtgever zijn diverse zwakke punten naar voren gekomen: SUN organic heeft nog geen imago, marktaandeel of online aanwezigheid omdat het merk nog niet aan de consument gepresenteerd is. Het is onbekend of de beoogde positionering en bovengenoemde strategie effectief zullen zijn, er is geen onderzoek naar gedaan (S. Kalkman, persoonlijke communicatie, 10 februari 2016).

Tevens is in persoonlijke communicatie met de opdrachtgever naar voren gekomen dat de organisatie ook sterke punten heeft. Zo bestaat het moederbedrijf van SUN organic (IDorganics) al 30 jaar; er is veel kennis in huis met betrekking tot biologische voeding en de branche. Omdat SUN organic geen op zichzelf staand merk is, hoeft het niet alle kosten te dragen noch is het de enige broodwinner van het bedrijf. Ook produceert IDorganics veel producten in eigen huis en is daarmee minder afhankelijk van leveranciers (S. Kalkman, persoonlijke communicatie, 10 februari 2016).

In tussentijds overleg waarin resultaten zijn gepresenteerd, is de opdrachtgever tot nieuw inzicht gekomen. SUN organic is te snel ontwikkeld waardoor er geen communicatiestrategie is ontwikkeld en de positionering hieronder lijdt (S. Kalkman, persoonlijke communicatie, 20 april 2016).

2.2 Externe analyse

Voor de externe analyse is een DESTEP-analyse opgesteld om de omgeving in kaart te brengen. Daarnaast zijn er concurrentieanalyses gemaakt, de volledige analyses staan in bijlage II.

Concurrentie

SUN organic verkoopt producten in de categorieën biologisch *pasta*, *muesli*, *havermout* en *ontbijtgranen*. De merken die eveneens in een of meerdere van deze categorieën verkopen zijn: AH Bio, Zonnatura, Smaakt, Leev, Dalla Costa, de Cecco, Bio Today en RAW super food. AH Bio is in drie categorieën dominant qua aantal producten: *pasta*, *muesli* en *havermout*. Smaakt heeft het grootste assortiment in de categorie *graanvlokken*.

In de categorieën *pasta* en *muesli* is de concurrentie-intensiteit het hoogst met respectievelijk achttien en negentien producten in die categorieën, tegenover negen producten in *havermout* en tien in *graanvlokken*. In *muesli* zijn de meeste merken actief, namelijk zeven merken.

In totaal gaat het om 56 producten, waarvan SUN organic er tien in haar assortiment heeft. De overige 46 producten zijn dus concurrerende producten. Smaakt heeft ook tien producten in haar assortiment.

AH Bio is dominant met vijftien producten in haar assortiment. Smaakt wordt tevens bij ID organics gemaakt, voor een private-labelklant (S. Kalkman, persoonlijke communicatie, 20 april 2016).

DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal-Cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-Juridisch. Door deze factoren onder te loep te nemen, kan een schets worden gemaakt van de wereld waarin SUN Organic zich bevindt.

Demografisch

Demografische factoren zijn kenmerken van de populatie.

SUN Organic focust op mannen en vrouwen die een actieve, gezonde lifestyle erop nahouden. Leeftijd is daarbij van ondergeschikt belang. Ruim driekwart van de Nederlanders ervaart een goede gezondheid en voelen zich in verhouding gezonder dan andere Europeanen. (Volksgezondheid en Zorg, n.d.)

Economisch

Economische factoren omschrijven de economie van een land.

SUN Organic wordt het eerste jaar binnen Nederland verkocht. Er is sprake geweest van een economische dip, waar men twee jaar geleden overtuigd was (nu.nl, 2014) dat we eruit waren, maar nu is er weer berichtgeving dat er wellicht een nieuwe dip aankomt (rtlz.nl, 2016).
Na het eerste verkoopjaar kan SUN organic wellicht ook in andere landen verkocht worden; de conclusies van het trendrapport uit 2015 van Bionext geeft hier inzicht in (Bionext, 2015, Trends in EU):

België: *'Vraag naar bioproducten in de lift en crisisbestendig'*
Canada: '*Grote importafhankelijkheid wakkert behoefte lokale productie aan'*
Denemarken: *'EU-koploper in biologisch'*
Groot Brittannië: *'Bewustere consument zorgt voor herstel biologische markt'*
De VS: *'Nichemarkt zal uitbreiden naar mainstream'*

Ook het boek *The World of Organic Agriculture* (2008) omschrijft een toenemende vraag naar organische producten op globale schaal, met een wereldwijde omzet van biljoenen dollars. In Nederland neemt de groei nog steeds toe. (Willer, H., Yussefi-Menzler, M., Sorensen, N., 2008, p.53)

Volgens Bionext, landbouwkundige dienst, is de omzet van biologische deegwaren en ontbijtgranen in supermarkten respectievelijk met 39% en 30% gegroeid in de eerste 36 weken van 2015. (Bionext, n.d., Feiten en Cijfers). Dat betekent dat deze markten in de lift zitten.

Sociaal-cultureel

Sociaal-culturele aspecten omschrijven de kenmerken en gebruiken van een cultuur.

Een bekend Nederlands gezegde luidt "Wat een boer niet kent, dat vreet ie niet." Ietwat ironisch binnen deze context, gezien vrijwel alle producten die SUN Organic inkoopt bij boeren vandaan komen. Toch, met nieuwere producten als de sprouted muesli en de combinatie van peulvruchten met granen kan dit betekenen dat men daar niet direct warm voor loopt.

Rabobank (2016) meldt het volgende: "Afvalstromen worden gereduceerd en veranderen in reststromen die elders worden gebruikt. De totale keten wordt steeds efficiënter. Ook de consument is zich steeds meer bewust van de noodzaak tot het terugdringen van afval. Dit heeft een dempende werking op het volume. Soelaas kan komen vanuit onder meer het oprekken van houdbaarheid, bijvoorbeeld door slimme verpakkingen." SUN organic speelt hier al handig op in met volledig biologisch afbreekbare verpakkingen en duurzame producten.

Technologisch

De technologische aspecten omschrijven ontwikkelingen in de branche.

Onlangs is er een nieuw apparaat aangeschaft dat veel automatisering met zich meebrengt voor het verpakken van bijvoorbeeld noten. Iets dat voorheen ongeveer vijf handelingen kostte, gaat nu eigenlijk volautomatisch. Het personeelslid kan blijven, de boel moet nog wel in de gaten gehouden worden. De machine werkt wel sneller, waardoor meer orders verwerkt kunnen worden en de productiesnelheid dus omhooggaat. Dit kan een voordeel ten opzichte van (sommige) concurrenten opleveren.

Uit een opiniestuk van Peter Blom (CEO Triodosbank) en Volkert Engelsman (algemeen directeur Eosta) blijkt dat de biologische branche een nieuwe manier van onderscheid maken tussen biologisch en regulier op het spoor is: het aanduiden van de verborgen kosten en baten van biologische producten en diens reguliere tegenhanger, waarbij ook de maatschappelijke kosten voor klimaat, water, bodem, biodiversiteit sociale cohesie en gezondheid vermeld worden (Blom & Engelsman, 2016). Voor SUN organic, dat goed voor mens en natuur is, kan dit een goede kans zijn om mee te liften op een opkomende trend.

Ecologisch

Ecologische aspecten omschrijven de fysieke omgeving.

In de nabije omgeving is Ahold, overkoepelende organisatie van Albert Heijn (exclusieve partner voor het eerste jaar) gevestigd. Ook een distributiecentrum van Aldi is op hetzelfde industrieterrein gevestigd. Dit biedt later ook mogelijkheden.
Het pand waarin SUN Organic gevestigd is, bestaat uit meerdere onderdelen. Al naar gelang een onderneming groeit, kan het meerdere onderdelen huren. Zo zijn er onlangs ook een nieuwe productiehal, keuken, magazijn en kantoor in gebruik genomen.

De directeur van Bionext geeft aan dat de productie van biologische producten in eigen land achterblijft. Hij specificeert geen specifieke producten of branches in zijn persbericht, maar waarschuwt wel voor de gevolgen voor de branche – hij stelt dat voorkomen moet worden dat de biologische branche zichzelf uit de markt prijst (Idsert, van der B., 2015). Voor SUN kan dit leveringsproblemen op kostprijsverhoging betekenen voor het sprouted-muesliassortiment; de mueslimixen zijn de enige producten van SUN organic die in Nederland geproduceerd worden (SUN organic, producten, 2016).

Politiek-juridisch

Hierin heeft SUN organic met wereldwijde regels te maken.

Biologische producten moeten bijvoorbeeld 95% of meer biologisch zijn, willen ze het keurmerk verdienen. De regels zijn beschreven op de site van de Europese Commissie (2014). Dit zorgt voor waardebehoud van het keurmerk, zodat de drager ervan zich kan onderscheiden ten opzichte van niet-biologische producten. SUN organic draagt het keurmerk op alle producten in haar portfolio (SUN organic, 2016).

Volgens onderzoek door ACM (Autoriteit Consument & Markt, 2016) is gebleken dat er geen juridische definitie is van het begrip 'keurmerk'. Een gevolg is dat er een wildgroei aan diverse keurmerken is ontstaan en dat consumenten sceptisch zijn over keurmerken, maar er tegelijkertijd wel de potentie van inzien. ACM heeft geconcludeerd dat consumenten niet meer weten aan welk keurmerk ze waarde moeten hechten of waar het keurmerk voor staat. ACM dringt daarom aan om een kader op te stellen waaraan keurmerken moeten voldoen om zo de wildgroei te stoppen. ACM wil goede en betrouwbare keurmerken, uit de vorige alinea komt naar voren dat het biologische keurmerk hieraan voldoet. Dit keurmerk zal naar verwachting dus ook voort blijven bestaan.

2.3 SWOT-analyse

De verzamelde informatie uit de in- en externe analyses wordt hier samengevoegd in een SWOT; Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

Strengths	- Veel productie gebeurt in eigen huis, door de nieuwe machine is ook de productiesnelheid toegenomen. - Doordat SUN Organic geen op zichzelf staand merk is, draagt het niet alle kosten. - Omdat het is voortgekomen uit IDorganics, is er al kennis in huis.
Weaknesses	- Heeft nog geen imago, marktaandeel of online aanwezigheid. **- Het is onbekend of de beoogde positionering en strategie effectief zullen zijn.**
Opportunities	- De biologische markt groeit nog steeds hard met een globale omzet van inmiddels biljoenen dollars. - Er zitten twee distributiecentra van landelijk opererende supermarkten om de hoek. - Het eerste jaar gaat de verkoop exclusief via AH, daarna willen wellicht meerdere formules SUN verkopen. - Omzet bio-producten droge kruidenierswaren en ontbijtgranen met 31% en 30% gestegen in 2015. SUN organic kan die meeliften op deze groei. - Steeds meer consumenten zien de noodzaak tot het terugdringen van afval – SUN heeft al bio-afbreekbare verpakkingen. - Opkomende trend is het kenbaar maken van de daadwerkelijke kosten en baten van biologische producten en de reguliere tegenhangers.
Threats	- Er komt wellicht een nieuwe economische dip aan. Dat kan de groei van het bedrijf/merk belemmeren. - AH Bio en Smaakt zijn het meest dominant aanwezig in de categorieën bio-deegwaren en ontbijtgranen. - De regels omtrent biologisch zijn voor het laatst rond 2013-2014 aangepast, als er eerdaags nieuwe regelgeving komt, kan dat zakendoen bemoeilijken. - Consumenten weten niet meer waar welk keurmerk voor staat, onderscheiden middels een keurmerk is daardoor moeilijk. - Het aanbod van bio-producten uit eigen land blijft achter t.o.v. de vraag. Een mogelijk gevolg is dat biologisch zichzelf uit de markt prijst.

3 Probleemformulering

Na het verkennen van de organisatie wordt er nu ingegaan op het kernprobleem. De aanleiding hiervoor resulteert in een probleemstelling, ook wel bekend als de centrale vraag die als een rode draad door het onderzoek loopt. De centrale vraag sluit aan bij het onderzoeksdoel: de doelstelling. Daarna zijn er deelvragen opgesteld, welke het probleem verder afbakenen en bovendien moeten leiden tot het beantwoorden van de probleemstelling in zijn geheel. Daarna wordt beschreven onder wie het onderzoek plaatsvindt, beter bekend als de doelgroep. Het hoofdstuk sluit af met de onderzoeksgrenzen.

3.1 Aanleiding

In een markt waar de concurrentie al gevestigd is met overwegend 'groene' imago's en zij de productvoordelen van biologisch eten communiceren, kan de knalgele huisstijl van SUN organic er zowel positief als negatief uit springen. Daarnaast wil de opdrachtgever een andere manier van communiceren hanteren, namelijk inspringen op het gebruiksmoment. Beide elementen steken hiermee af van de concurrentie, maar het is onbekend welk effect dit zal hebben op de doelgroep. Daarom wenst de opdrachtgever een positioneringsonderzoek, zodat zij weet of de huidige insteek wel of niet de juiste is om op de lange termijn een strategisch voordeel te behalen.

3.2 Probleemstelling

De probleemstelling die is voortgekomen uit de voorgaande paragraaf luidt als volgt:

"Hoe kan SUN organic zich onderscheidend positioneren op de biologische branche in Nederland op basis van haar sterke punten, de kernfactoren van succes afgestemd op de Nederlandse biologische branche, de positionering van de concurrentie en de klantbehoeften?"

Door de hierboven genoemde punten in kaart te brengen, kan de onderzoekster zien waar klanten de meeste behoefte aan hebben en in welke mate die wel of niet vervuld wordt door de concurrentie. Dit, in vergelijking met de eigen sterke punten en algemene succesfactoren, maakt inzichtelijk waar er ruimte in de markt is voor de opdrachtgever.

3.3 Doelstelling

De doelstelling luidt als volgt:

"Inzicht verkrijgen in de kernfactoren van succes op de biologische branche in Nederland, de klantbehoeften, positionering van de concurrentie en de sterke punten van de opdrachtgever, teneinde de opdrachtgever een positioneringsadvies te geven."

In zowel de doelstelling als de probleemstelling zijn dezelfde onderwerpen benoemd. Doordat dezelfde onderwerpen genoemd zijn, kan de probleemstelling beantwoord worden. Middels het verkregen inzicht, schrijft de onderzoekster de adviezen (hoofdstuk acht) en het implementatieplan (hoofdstuk negen).

3.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, wordt deze in delen gesplitst: deelvragen. Hieronder staan de deelvragen met een korte omschrijving van de methodologie en een toelichting waarom deze deelvraag gaat helpen de probleemstelling te beantwoorden.
De volledige methodologie staat in hoofdstuk vijf.

De deelvragen luiden als volgt:

1) *Wat zijn de sterke punten van de opdrachtgever?*

Toelichting: Door de sterke punten in kaart te brengen, kan hiermee rekening gehouden worden bij het kiezen van de positioneringsstrategie. Tevens kan er een link worden gezocht met deelvraag twee: de kernfactoren van succes. Ook worden de zwakke punten van de opdrachtgever meegenomen, zodat hiermee rekening kan worden gehouden bij de aanbevelingen en het implementatieplan.

2) *Wat zijn de kernfactoren van succes op de biologische branche in Nederland?*

Toelichting: Om de sterke punten van de opdrachtgever te kunnen afstemmen op de kernfactoren van succes binnen de biologische branche in Nederland, is het noodzakelijk deze kernfactoren eerst in kaart te brengen.

3) *Wat is de huidige positionering van de opdrachtgever?*

Toelichting: Door in kaart te brengen wat de huidige positionering is, kan er gerichter gewerkt worden aan de adviezen (hoofdstuk acht) en het implementatieplan (hoofdstuk negen).

4) *Wat is de huidige positionering van de concurrentie?*

Toelichting: Door de huidige positionering van de concurrentie in kaart te brengen, wordt duidelijk waar er ruimte zit in de markt. Hierop kan vervolgens de positionering van de opdrachtgever afgestemd worden.

5) *Wat zijn, binnen de doelgroep, de klantbehoeften?*

Toelichting: Door de klantbehoeften in kaart te brengen en deze beter te vervullen dan de concurrentie, kan een succesvolle positie op de markt worden ingenomen.

3.5 Onderzoeksdoelgroep

In de probleemstelling is de concurrentie genoemd. De concurrentie kan echter niet naar hun strategie gevraagd worden, daar hier geen respons op zal komen. Er wordt wel aan (beoogde) klanten van de opdrachtgever gevraagd hoe zij concurrenten ervaren. Hiermee wordt de strategie van de concurrentie niet boven water gehaald, maar dit geeft wel een indruk hiervan. Verder staan de klantbehoeften centraal in dit onderzoek en moet er inzicht verkregen worden in de sterke punten van de opdrachtgever. Daarom zijn deze twee groepen de onderzoeksdoelgroep. In hoofdstuk vijf, paragraaf 5.2.1 wordt de onderzoeksdoelgroep nader toegelicht.

3.6 Onderzoeksgrenzen en randvoorwaarden

Dit onderzoek beperkt zich tot de biologische branche binnen Nederland, omdat SUN organic enkel in Nederland verkocht wordt. Eenzelfde grens geldt voor de doelgroep (potentiële) klanten: wonend in Nederland en eet biologische producten.

Als laatste beperkt dit positioneringsonderzoek zich tot de directe concurrentie. Bijvoorbeeld leveranciers van grondstoffen aan producenten van concurrerende producten zijn hiermee uitgesloten, omdat hun positionering niet relevant is voor de positionering van SUN organic. Ook Michael Porter (1985, p. 11-19) geeft aan dat de directe concurrentie de belangrijkste vorm van concurrentie is. Onder de directe concurrentie wordt verstaan: producenten van biologische pasta's en/of ontbijtgranen die in Nederland via Albert Heijn verkopen. Niet-biologische producten worden niet meegenomen in dit onderzoek.

Een randvoorwaarde is dat de opdrachtgever de onderzoeker alle benodigde informatie verschaft, zoals inzicht in de huidige positionering. De andere randvoorwaarde is dat de opdrachtgever zelf en medewerkers meewerken aan de benodigde interviews.

4 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven. Het omvat een omschrijving van de centrale positioneringstheorie (§ 4.1) met daarna een kritische review (§ 4.2), conceptueel model (§ 4.3) en aandachtspunten voor de praktijk (§ 4.4). Het hoofdstuk sluit af met de hypothesen (§ 4.5).
De definities uit de probleemstelling zijn als bijlage I toegevoegd.

4.1 Centrale theorie

Deze paragraaf legt eerst uit waarom andere theorieën zijn afgevallen als mogelijke theorieën voor dit onderzoek alvorens de gekozen theorie te bespreken.

In hoofdstuk 1 zijn al kort een aantal positioneringstheorieën genoemd: Hamel en Prahalad (1990, p. 242) zien positionering als iets dat vanuit de organisatie voortvloeit, maar daarbij niet naar de concurrentie en amper naar de consument kijken. Ze kijken naar de sterke punten van de organisatie en zeggen dat als die sterke punten waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en organiseerbaar zijn, dat een bedrijf een succesvolle positionering kan bereiken.
De opdrachtgever is geïnteresseerd in de mening van (potentiële) klanten. Door het ontbreken van concurrentie/consument in de theorie van Hamel en Prahalad, is deze minder geschikt voor dit onderzoek.

Porter (1985, p.11-19) heeft een model ontwikkeld waarmee men de omgeving in de gaten kan houden en daarbij is gericht op winstmaximalisatie. Het vijfkrachtenmodel omschrijft bijvoorbeeld 'bargaining power of suppliers', maar dit onderzoek focust op de bevindingen van consumenten en ligt bovendien al in de winkels. Dat maakt deze factor irrelevant voor dit onderzoek. Andere factoren uit het model, zoals consumenten, vervangende producten en de concurrentie-intensiteit onder bestaande concurrenten zijn wel factoren waarmee rekening moet worden gehouden, maar factor 'nieuwe toetreders op de markt' is minder relevant omdat Albert Heijn het biologische schap onlangs al een grote oppepper (Ah.nl, 24 februari 2016) gegeven heeft; dat maakt het onwaarschijnlijk dat er op korte termijn meer toetreders zullen zijn.. Daarbij is dit model zoals reeds gezegd gericht op winstmaximalisatie, maar om dat te bereiken moet er eerst winst gemaakt worden en daar is op dit moment nog geen sprake van. De verkoop staat nog op een te laag pitje om van winst te kunnen spreken (R. van Santen, persoonlijke communicatie, 12 april 2016).

Treacy en Wiersema (1997, p.21) stellen dat succesvolle bedrijven hun focus leggen op één van drie mogelijkheden: beste product, beste service of beste bedrijfsproces. Men moet er wel rekening mee houden dat als een bedrijf een van die mogelijkheden kiest, daarmee ook automatisch een doelgroep kiest. Dit is in tegenstrijd met de aanpak van Ohmae: hij stelt dat men bij het positioneren rekening moet houden met de doelgroep waaruit de meeste omzet komt (Ohmae, 1991, p. 99-110). Bij een nieuw product, waarbij zowel de omzet per doelgroep als wel de doelgroep zelf nog niet meetbaar zijn, bieden beide theorieën geen honderd procent sluiting op de probleemstelling.

Echter, Treacy en Wiersema werken met hun theorie naar een generieke strategie toe, terwijl uit andere onderzoeken is gebleken dat hybride strategieën (strategieën die focussen op meer dan één kernfactor) succesvoller zijn (Murray, 1988, p. 390-400; Dawes & Sharp, 1996; p. 1-18). Ohmae werkt wel met hybride strategieën (Ohmae, 1991, p. 91-98).

Er blijven twee theorieën over die zowel de relevante aspecten van consument, concurrentie en organisatie beschrijven én hybride strategieën noemen. Dat is de theorie van Ohmae (1991) en de theorie van Riezebos en Van der Grinten (2011, p.35). Volgens Economist (2009, p. 1) is Ohmae een van de vijf managementguru's van de wereld. Daarbij komt een verschil in publicatiedatum en de schaal waarop de theorieën gebruikt worden, wat een verschil in reputatie oplevert, namelijk: Ohmae's theorie is voor het eerst gepubliceerd in 1975, die van Riezebos en Van der Grinten 31 jaar later, in 2006. Tot slot wordt Ohmae's theorie wereldwijd gebruikt en is de theorie van Riezebos en Van der Grinten de Nederlandstalige versie die enkel in Nederland bekend is (N. Wiekenkamp, persoonlijke communicatie, 8 april 2016). Daarom wordt de theorie van Ohmae, die wereldwijd erkend en gebruikt wordt, gebruikt tijdens dit onderzoek.

Ohmae
Ohmae stelt met zijn theorie dat men bij iedere strategie rekening zal moeten houden met drie hoofdfactoren, ook wel bekend als de 3C's: Corporatie (organisatie), Consument, Concurrentie. Hij stelt dat een succesvolle strategie beter inspeelt op klantbehoeften en beter is afgestemd op de kernfactoren van succes dan de strategie van de concurrentie. Op die manier kan een organisatie zich positief onderscheiden van de concurrentie. Verder benadrukt Ohmae dat er altijd een verband moet zijn tussen de drie hoofdfactoren, ongeacht de focus die de organisatie kiest (Ohmae, 1991, p. 91-98). Op deze manier geeft Ohmae invulling aan de eerder genoemde hybride strategieën.

Concurrentgebaseerde strategieën
Concurrentgebaseerde strategieën focussen op differentiatiemogelijkheden. Ohmae stelt dat de differentiatie gebaseerd dient te zijn op de prijs, het volume, de activiteiten op de markt en/of de kosten ervan. Ohmae ziet de volgende manier om te differentiëren:

1) Het imago: wanneer de organisatie zich moeilijk kan onderscheiden op basis van de geleverde prestaties en distributie, kan het imago het verschil maken.
2) Kapitaliseren van de verschillen in winst- en kostenstructuur: de verschillen in winstbronnen exploiteren, de verschillen in de vaste- en variabele kostenratio exploiteren en/of de verschillen in schaalvoordelen exploiteren (Ohmae, 1991, p. 126-136).

Klantgebaseerde strategieën
Een strategisch voordeel kan behaald worden middels doelgroepsegmentatie. Vervolgens kan de organisatie zich richten op enkele van deze segmenten. Volgens Ohmae zijn er twee manieren om de doelgroep te segmenteren, namelijk:

1) Uitgaan van de klantbehoeften;
2) Uitgaan van de mogelijkheden van de organisatie.

Als richtlijn om vervolgens te focussen op doelgroepsegmenten zegt Ohmae dat de organisatie het best kan kijken naar segmenten waar de meeste omzet uit voort komt. (Ohmae, 1991, p. 99-110).

Organisatiegebaseerde strategieën
Middels organisatiegebaseerde strategieën kan de organisatie haar eigen sterke punten zowel optimaliseren als beter afstemmen op de geldende kernfactoren van succes. De organisatie zal wel in het achterhoofd moeten houden dat de concurrent wellicht hetzelfde probeert te doen. Om deze reden zijn unique selling points zeer wenselijk, omdat die een monopolie op een of meerdere kernfactoren kunnen zetten. Volgens Ohmae zijn er drie punten van belang binnen een strategie als deze:

- *De kosteneffectiviteit verbeteren:* op een of meerdere verschillende manieren kostenvoordeel zien te behalen ten opzichte van de concurrent.
- *Make or buy:* de organisatie moet soms de afweging maken tussen zelf maken of inkopen bij een leverancier.
- *Selectiviteit en sequencing:* de organisatie kan zich beter focussen op een of enkele kernfactoren, dan met hagel schieten op alle kernfactoren (Ohmae, 1991, p. 110-126).

Ohmae (1991, p. 11-62) heeft hierbij vier routes naar strategisch voordeel om de concurrentie het hoofd te bieden:

- <u>Agressieve initiatieven:</u> Als de grootste concurrent een stabiele positie heeft ingenomen op een langzaam groeiende markt, kan de enige optie zijn om de kernfactoren van succes waarop de concurrent inspeelt om te gooien. Dit kan door de manier van zakendoen binnen de markt te veranderen.

- <u>Innovatie:</u> Innovatie kan leiden tot het aanboren van een nieuwe markt of ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten.

- <u>Kernfactoren van succes:</u> de inzet van de sterke punten van een organisatie aan de hand van de kernfactoren van succes binnen de markt.

- <u>Relatieve superioriteit:</u> de verschillen in de concurrentieomstandigheden benutten. Dit kan door óf gebruik te maken van producten/diensten die de concurrentie niet gebruikt, óf door een andere samenstelling van activa in te zetten dan de concurrentie.

4.2 Kritische review

Kenichi Ohmae is de auteur van The Mind of the Strategist. Hierin heeft hij zijn theorie uitgebreid uit de doeken gedaan. Andere academici hebben hun eigen kijk op zowel zijn bevindingen, als wel op best practices wat positionering betreft. Hieronder staat een overzicht, op chronologische volgorde.

Tien jaar na publicatie
Tien jaar na de publicatie van zijn boek 'The Mind of the Strategist' is hij tot nieuwe inzichten gekomen. Als aanvulling stelt Ohmae dat de factor 'Consumers' is veranderd en daarmee de manier van zakendoen. Het maakt klanten tegenwoordig weinig tot niets meer uit hóe ze aan hun product/dienst komen, zolang ze er maar aan komen. Hierdoor vervagen grenzen en kunnen consumenten dus ook makkelijker via internationale wegen aan hun producten komen. (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1990, p.23-28). Tevens is Ohmae na tien jaar tot de conclusie gekomen dat veel bedrijven met name naar de concurrentie kijken bij het bepalen van hun positionering. Ondanks dat dit nog steeds belangrijk is, benadrukt Ohmae dat het vervullen van de klantbehoeften veel belangrijker is (Drucker, et al., p.29-30).

Volgens Ohmae is de wereld inmiddels veranderd en dat heeft hem ertoe gebracht om twee C's aan zijn model toe te voegen: De C van Country en die van Currency. Hiermee maakt hij het model met name voor internationaal opererende bedrijven interessanter om te gebruiken. De C van Country focust op regelgeving van het land waarin een bedrijf opereert, Ohmae stelt namelijk dat bedrijven ook hier rekening mee moeten houden. Currency haakt hierop in en focust op fluctuaties in wisselkoersen (Drucker, et al., 1990, p.31-33). Beide C's zijn voor deze casus niet interessant, omdat SUN organic alleen in Nederland verkocht wordt.

Verschil tussen Oost en West
Ohmae beschreef in 1991 in The Mind of the Strategist de kunst van het zakendoen zoals de Japanners het kennen. Hierop is zijn theorie (grotendeels) gebaseerd. Hij stelt dat culturele verschillen ten grondslag liggen aan hoe bedrijven in verschillende landen zakendoen, zo ook op strategisch management. Hij stelde destijds dat Westerse managers onbekend zijn met zijn kijk op strategisch management. Volgens Ohmae zien Westerse managers deze vorm van management niet als onderdeel van de zaak, maar meer als activiteit (Witzel, 2004, p.27)

Tussen Japanse en Westerse organisaties ziet Ohmae vier verschillen. Hij stelt dat het concept van een organisatie daar anders is dan hier. In Japan staan organisaties gelijk aan mensen, terwijl ze in het Westen vaak militair aandoen. Ook vindt hij de Japanse overheid meer de rol van coach vervullen, in tegenstelling tot overheden hier. Als laatste is de kern van Japanse strategieën het veranderen van het strijdtoneel, in tegenstelling tot strategieën die in hier, in het Westen, veelvuldig worden toegepast (Ohmae, 1991, p. 215-241.). Er zijn echter wel Westerse organisaties die Ohmae's theorie succesvol in de praktijk hebben toegepast (Witzel, 2004, p. 27). Als voorbeelden noemt Witzel bedrijven als Microsoft en Intel, die inspiratie voor hun strategieën uit alle lagen van het bedrijf halen. Ook Cadbury wordt genoemd, waar strategie door middel van consensus ontstond (Witzel, p. 27, 28).

Afweging in stakeholdermanagement
Ohmae benoemt in zijn theorie drie onderdelen, die tevens fungeren als stakeholders: consument, organisatie en concurrentie (Ohmae, 1991, p.91-98). Edward Freeman stelt echter dat een organisatie waarde moet creëren voor veel mogelijk stakeholders om een succesvolle positie op de markt in te kunnen nemen. In de alinea over organisatiegebaseerde strategieën uit de vorige paragraaf (4.1, Centrale theorie) zegt Ohmae zelf dat het niet wijs is om op alle kernfactoren van succes te focussen, maar beter op slechts enkele. Wellicht geldt in de ogen van Ohmae hetzelfde voor de stakeholders, maar hierover is niets gevonden in de databases.

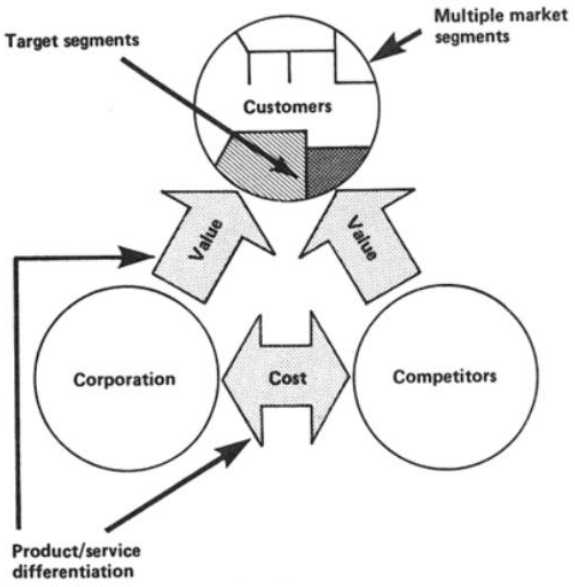
4.3 Conceptueel model

Het conceptueel model is afgebeeld in Afbeelding 1 (Ohmae, 1991, p. 92). De 3C's, die volgens Ohmae een rol spelen bij positionering, zijn erin terug te vinden: Customer, Competitors en Corporation.

In de bovenste cirkel, Customers, is te zien dat doelgroepsegmentatie een rol speelt in Ohmae's theorie. De pijlen die naar deze bol wijzen geven de waarde aan die zowel de Corporation als de Competitors aan de doelgroep leveren.

De pijl tussen de Corporation en Competitors en de pijlen richting de doelgroep duiden op de product/servicedifferentiatie.

Ohmae vat dit samen in één zin: "*In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy the customers*" (Ohmae, 1991, p. 92).



Afbeelding 1: Conceptueel model

De factoren uit het conceptueel model zijn op de volgende manier gedefinieerd:
Consumer: Ohmae raadt aan om bij het positioneren rekening te houden met het consumentensegment waar de meeste omzet uit komt (Ohmae, 1991, p. 99-110). Omdat onbekend is welk segment dat is, wordt bij dit onderzoek de doelgroep 'klanten' in zijn breedst meegenomen, ook potentiële klanten. Hierbij ligt de focus op de klantbehoeften; deze worden gedefinieerd als 'waarom klanten het betreffende product gebruiken' (Ohmae, p. 99).
Competitors: Michael Porter (1985, p. 11-19) geeft aan dat de directe concurrentie de belangrijkste vorm van concurrentie is. Onder de directe concurrentie wordt verstaan: producenten van biologische pasta's en/of ontbijtgranen die in Nederland via Albert Heijn verkopen. Niet-biologische producten worden niet meegenomen in dit onderzoek.
Corporation: Ohmae stelt dat bij Westerse corporaties de stakeholders de eigenaren zijn en de werkkracht bestaat uit betaalde arbeiders (Ohmae, p. 218).
Kernfactoren van succes: Ohmae (p. 42-50) stelt dat men de kernfactoren van succes kan identificeren door in kaart te brengen wat succesvolle organisaties onderscheidt van hun minder succesvolle concurrenten.

4.4 Aandachtspunten

In verband met diverse factoren, zijn er enkele aandachtspunten waarop dit onderzoek focust. In verband met de korte tijd waarin dit onderzoek plaatsvindt, moeten er keuzes gemaakt worden. Wel worden alle aspecten uit de theorie en het conceptuele model meegenomen, om de werking ervan te kunnen waarborgen.

Ohmae stelt dat het inspelen op de klantbehoeften voorrang zou moeten krijgen op de concurrentie bij het positioneren. Hij stelt tevens dat een goede positionering rekening houdt met alle factoren (C's) maar focust op de klantbehoeften en kernfactoren van succes (Ohmae, 1991, p. 91-98).

De kernfactoren van succes kunnen op meerdere manieren in kaart gebracht worden. Een concurrent zal echter niet gaan vertellen wat voor hem goed werkt. Wel kan middels deskresearch gekeken worden wat succesvolle organisaties onderscheidt van minder succesvolle concurrenten. Middels fieldresearch kan onderzocht worden of de doelgroep dezelfde, of andere kernfactoren noemt.

4.5 Hypothesen

Volgens Ohmae is een organisatie in staat zichzelf te positioneren wanneer deze uitgaat van de eigen sterke punten, afgestemd op de kernfactoren van succes binnen de branche, de klantbehoeften adequaat vervult en tegelijkertijd rekening houdt met de concurrentie en hun positionering. Dit zou moeten leiden tot een langdurig, strategisch voordeel voor de organisatie (Ohmae, 1991, p.91-98). De deadline van deze scriptie nadert echter te snel om te testen of dit voordeel ook daadwerkelijk behaald is na het uitvoeren van het implementatieplan. Daarom wordt hier slechts de aannemelijkheid van een langdurig, strategisch voordeel getoetst. De hypothesen komen overeen met de 3 C's uit de theorie van Ohmae.

Ohmae stelt dat een focus op welke van de drie factoren dan ook, uiteindelijk de andere twee factoren niet uit het oog mag verliezen: "*An initial focus on any of the three key players must eventually lead back to its strategic tie-in with the others*" (Ohmae, 1991, p. 98). Er moet dus altijd een strategisch 'fit' zijn met alle drie de factoren.

Hypothese 1
Als de opdrachtgever het vervullen van de klantbehoeften als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de doelgroep van de opdrachtgever aannemelijk dat het merk een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

"*To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs*" (Ohmae, 1991, p. 99).

Volgens Ohmae is er een causaal verband tussen de organisatie en haar klanten. De organisatie zal aan doelgroepsegmentatie moeten doen, de juiste segmenten kiezen zich hierop focussen. Daarna is de organisatie in staat om zich onderscheidend te positioneren op de gekozen markt (Ohmae, 1991, p. 99).

Hypothese 2
Als de opdrachtgever het afstemmen van diens sterke punten op de kernfactoren van succes op de branche als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de doelgroep en de medewerkers aannemelijk dat het bureau een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

"*The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions*" (Ohmae, 1991, p. 110).

Ohmae stelt dat wanneer een organisatie een duurzaam, strategisch voordeel op de markt wil behalen, de organisatie moet uitblinken in een aantal kernfactoren. Om hierin te kunnen uitblinken, moet de organisatie haar eigen sterke punten optimaliseren en deze afstemmen op de kernfactoren van succes. Als zij dit beter doet dan de concurrentie, dan valt er een strategisch voordeel te behalen (Ohmae, 1991, p. 110).

Hypothese 3
Als de opdrachtgever de positionering van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de doelgroep aannemelijk dat het bureau een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

"*A succesful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors*" (Ohmae, 1991, p.91)

Wanneer de organisatie haar sterke punten beter afstemt op de klantbehoeften dan de concurrentie dat doet, neemt de organisatie een meer onderscheidende positie in op de markt. Een van de manieren om dit te doen, is voornamelijk kijken hoe de concurrentie de klantbehoeften vervult en daarop in te spelen. Ohmae stelt hiermee dat er een causaal verband is tussen jezelf afzetten van de concurrentie en een onderscheidende positie op de markt innemen (Ohmae, 1991, p. 91).

5 Methodologie

Dit hoofdstuk begint met de methode van onderzoek (§5.1). Daarna komt per factor (§5.1.1) aan bod hoe deze beantwoord wordt. Daarna legt Datacollectie (§5.2) uit hoe de informatie vergaard wordt. Tot slot de resultaatverwerking (§5.5).

5.1 Methode van onderzoek

De methode van onderzoek is kwalitatief fieldresearch gecombineerd met deskresearch. De deskresearch focust op drie hoofdonderwerpen: theorie voor het theoretisch kader, kernfactoren van succes op de biologische branche in Nederland en de huidige positionering van concurrenten. Daarnaast dient de deskresearch als hulpmiddel voor de externe analyse. Het zoekplan is opgenomen als bijlage III en de resultaten worden verwerkt in hoofdstuk zes: Resultaten. De opdrachtgever heeft ook enkele bestanden aangereikt die bij de deskresearch horen. Deze zijn ook in bijlage III te vinden. De volledige topic guide, waarin ook de card- en fotosortings beschreven staan, staat in bijlage IV.

De gebruikte theorie is die van Ohmae. Hij geeft aan dat hij zelf voorstander is van kwalitatief onderzoek (Ohmae, 1988). In zijn artikel staat het volgende citaat: "*I would much rather talk with three housewives for two hours each on their feelings about, say, washing machines, than conduct a 1,000-person survey on the same topic. I get much better insight and perspective on what they are really looking for*."

De achterliggende redenen van consumenten zijn bij dit onderzoek van belang (meningen, ervaringen, intenties) om de klantbehoeften in kaart te brengen. De wetenschap beaamt dat kwalitatief onderzoek de beste methode is om ideeën, behoeften, wensen, gevoelens en voorkeuren van mensen naar boven te halen (Meier & Broekhoff, 2012).

5.1.1 Per factor

1) *Consumer*

Definitie: Ohmae raadt aan om bij het positioneren rekening te houden met het consumentensegment waar de meeste omzet uit komt (Ohmae, 1991, p. 99-110). Omdat onbekend is welk segment dat is, wordt bij dit onderzoek de doelgroep 'klanten' in zijn breedst meegenomen, ook potentiële klanten. Hierbij ligt de focus op de klantbehoeften; deze worden gedefinieerd als 'waarom klanten het betreffende product gebruiken' (Ohmae, p. 99).

Methode: Fieldresearch

Interviews met (potentiële) klanten:

Ohmae noemt een aantal kernbegrippen bij het in kaart brengen van de klantbehoeften: het achterhalen van het doel van de eindgebruiker, de waarde die een consumer ontleent aan het product en in welke mate prijs, of de prijs-kwaliteitverhouding belangrijk is (Ohmae, 1991, p. 101).

De klantbehoeften worden in kaart gebracht door te vragen waarom de respondent biologische producten koopt, of deze producten mist in de betreffende productcategorieën. Er wordt gevraagd hoe de respondent over de prijzen denkt, wat de respondent verwacht van de productverpakkingen. Tot slot volgt een halfopen cardsorting met waarden, waarbij de respondent aangeeft welke waarden het best passen bij SUN organic.

2) *Competitors*

Definitie: Doordat Ohmae in zijn theorie geen eenduidige definitie van 'competitor' geeft, wordt Michael Porter's (1985, p. 11-19) opvatting over concurrentie, ofwel competitors, gebruikt. Porter geeft aan dat de directe concurrentie de belangrijkste vorm van concurrentie is. Onder de directe concurrentie wordt verstaan: producenten van biologische pasta's en/of ontbijtgranen die in Nederland via Albert Heijn verkopen. Niet-biologische producten worden niet meegenomen in dit onderzoek, tenzij een respondent er zelf over begint. In dat geval wordt gevraagd hoe de respondent het verband ziet tussen SUN organic en het genoemde merk/product.

Methode: Deskresearch en fieldresearch

Middels deskresearch wordt in kaart gebracht welke concurrenten welke producten in dezelfde productcategorieën als SUN organic verkopen. Er wordt gelet op inhoud, prijs, vorm en aantal producten per categorie. Opvallende kenmerken van de producten worden ook meegenomen.

Interviews met (potentiële) klanten:
De positionering van de concurrentie wordt in beeld gebracht door de respondenten alle producten per categorie te laten zien middels een fotosorting: daarmee zien zij alle concurrenten. Er wordt gevraagd welke producten de respondent aanspreken, waarom ze hem/haar aanspreken. Vervolgvraag is of ze sterke punten kunnen benoemen op basis van de getoonde producten. Daarna wordt gevraagd naar ervaring, mening en intentie om een beeld te kunnen schetsen van concurrentieposities. Er wordt gevraagd wie de sterkste concurrent is volgens de respondent en daarna vergeleken wie er volgens de respondent beter is in genoemde sterke punten; SUN organic of de concurrent. Op deze manier worden de prestaties van de concurrentie, op basis van ervaring, mening en intentie, afgemeten met de prestaties van SUN organic.

3) Corporation

Definitie: Ohmae stelt dat bij Westerse corporaties de stakeholders de eigenaren zijn en de werkkracht bestaat uit betaalde arbeiders (Ohmae, 1991, p. 218). Verder stelt Ohmae dat het gebruikelijk is dat wanneer de klantbehoeften bekend en geanalyseerd zijn, daar zo kosteneffect mogelijk op in te spelen. Omdat de concurrentie hetzelfde doet, moet de organisatie (veel) sterker zijn in een of meerdere sleutelfuncties (Ohmae, p. 110).

Methode: Deskresearch en fieldresearch
Middels deskresearch wordt in kaart gebracht wat sterke punten zijn van SUN organic. Deze worden getoetst in het fieldresearch.

Interviews met (potentiële) klanten:
De huidige positionering van SUN organic wordt geschetst door te vragen naar hoe de respondent naar het merk kijkt. De respondent krijgt de website, sociale media en producten te zien om een compleet beeld te krijgen.

Er word gevraagd wat de respondent ziet als sterke punten van SUN organic. Wanneer een respondent het moeilijk vindt om sterke punten te noemen, word er naar zwakke punten gevraagd. Vervolgvraag is hoe SUN organic hier een sterk punt van kan maken. De genoemde sterke punten worden, aangevuld met deskresearch, op kaartjes geschreven en de respondent sorteert van sterkst naar minst sterk. Hierbij wordt gevraagd naar beargumentatie.

Interviews met medewerkers:
De medewerkers worden gevraagd welke kenmerken van het bedrijf zij als sterke punten zien. Vervolgens wordt gevraagd of SUN organic of de concurrentie beter is in het genoemde sterke punt en waarom. Ook hier word, indien er weinig/geen sterke punten worden genoemd, kort gevraagd naar zwakke punten. Er wordt afgesloten met een cardsorting van sterke punten, zowel zelf-genoemde punten als sterke punten uit deskresearch.

Interviews met opdrachtgever:
Er word gevraagd wat de opdrachtgever als eigen sterke punten ziet, of SUN organic die zelf beter uitvoert dan de concurrentie of vice versa en waarom de opdrachtgever dat denkt. Indien er weinig sterke punten worden genoemd, word er naar zwakke punten gevraagd. Als laatste de cardsorting met sterke punten uit zowel deskresearch als wat de respondent noemt.

4) Kernfactoren van succes

Definitie: Ohmae (1991, p. 42-50) stelt dat men de kernfactoren van succes kan identificeren door in kaart te brengen wat succesvolle organisaties onderscheidt van hun minder succesvolle concurrenten.

Methode: Deskresearch en fieldresearch

Interviews met (potentiële) klanten:
Bij de kernfactoren van succes word gevraagd wat de respondent aanspreekt in de biologische markt. Vervolgvraag is hoe de respondent het onderscheid ziet tussen succesvolle bedrijven en minder succesvolle bedrijven (Ohmae, 1991, p. 42-50). Dan het lezen van geanonimiseerde productteksten (bijlage VIII), er wordt gevraagd wat de respondent vindt van iedere tekst. Hieruit moet blijken wat kernfactoren zijn qua lengte van productteksten, woordgebruik, enzovoorts. Dit onderdeel sluit af met een cardsorting met de kernfactoren zoals genoemd door de respondent, aangevuld met kernfactoren uit de deskresearch.

Interviews met opdrachtgever:
Hier wordt ook gevraagd naar het onderscheid tussen succesvolle biologische bedrijven en minder succesvolle biologische bedrijven. Er word gevraagd welke kernfactoren van succes de opdrachtgever kent en of deze kan onderbouwen waarom dit een kernfactor is. Er wordt ook gevraagd of er kernfactoren zijn die het bedrijf bewust niet opneemt in de bedrijfsvoering en wat de achterliggende reden is. Hetzelfde wordt gevraagd met kernfactoren die het bedrijf wel toepast. Dan volgt een controlevraag die de deskresearch toetst: of de opdrachtgever bekende kernfactoren van succes juist niet als zijnde zou aanmerken en waarom dat zo is. Als laatste een cardsorting met alle kernfactoren, zoals genoemd door de respondent en uit deskresearch, welke de respondent sorteert naar mate van belangrijkheid voor SUN organic.

5.2 Verantwoording doelgroep

Deze paragraaf legt uit hoe de onderzoeker aan de benodigde informatie komt. Eerst komt de doelgroep aan bod, vervolgens de deskresearch en daarna de interviews met tot slot de topic guide.

Opdrachtgever
De opdrachtgever heeft door jarenlange ervaring inzicht in haar eigen sterke/zwakke punten en wellicht ook van die van de concurrentie. Omdat deze informatie essentieel is voor het onderzoek, wordt de opdrachtgever meegenomen in het onderzoek. De gegeven informatie door de opdrachtgever wordt wel tegenover de resultaten van de andere respondenten gezet, om er zeker van te kunnen zijn dat de markt waarheidsgetrouw geschetst wordt.

Medewerkers
De medewerkers kennen de organisatie eveneens van binnenuit, maar hebben wellicht net een andere kijk op dingen dan de opdrachtgever. Om dit te peilen, worden medewerkers ook meegenomen in het onderzoek.

Klanten
De opdrachtgever heeft zelf als doelgroep voor SUN organic de volgende groep geïdentificeerd:
De lichtgroene bio-consument. Hoger opgeleide mensen, met name vrouwen die vaak al kinderen hebben. Maatschappijkritisch, erkent het belang van goede voeding want hij/zij heeft een actieve lifestyle. (SUN organic, niet gepubliceerd).
Omdat de opdrachtgever haar communicatieactiviteiten hierop richt, hecht de opdrachtgever waarde aan de mening van de gekozen doelgroep. Voor het onderzoek wordt hier echter minder nauw naar gekeken omdat het nog niet zeker is of uit deze doelgroepen de meeste of überhaupt omzet komt, zoals Ohmae aanraadt hiermee rekening te houden bij het positioneren (Ohmae, 1991, p. 99-110).
Daarom wordt bij dit onderzoek de doelgroep 'klanten' in zijn breedst meegenomen, ook potentiële klanten.

Aantal respondenten
Volgens Nel Verhoeven (2011, p. 229) zijn 25 respondenten veel en kan het verzadigingspunt (punt waarna geen nieuwe informatie meer verkregen wordt) soms al na tien respondenten optreden. Hierom worden er twaalf interviews gehouden. Hieronder staat het respondentenschema.
Na het geplande aantal interviews, blijkt dat dit voldoende is, er treedt verzadiging op in de groepen *klanten* en *medewerkers*.

	Aantal respondenten	
Klanten	6	# 1 - 6
Opdrachtgevers	2	# 7 - 8
Medewerkers	4	# 9 - 12
Totaal:	**12**	

Doelgroepbenadering & onderzoekslocatie
De opdrachtgever en medewerkers worden op kantoor uitgenodigd voor een interview en daar zal het interview ook plaatsvinden. Hiervoor zijn vergaderruimtes beschikbaar waar het interview onverstoord plaats kan vinden.

Klanten worden kunnen niet benaderd worden via het klantensysteem van Albert Heijn omdat deze informatie niet beschikbaar gesteld wordt voor derden. Middels de Facebookpagina kunnen mensen wel benaderd worden met de vraag of zij mee willen werken aan een interview. Omdat mensen van

over heel Nederland de pagina leuk vinden, is het zonde van de tijd om bijvoorbeeld van Zaandam naar Groningen te reizen voor één interview. Hierom zullen deze (eventuele) interviews online gehouden worden. Respondenten die wel binnen redelijke reistijd van de onderzoeker wonen, kunnen wel face-to-face geïnterviewd worden. Om te waarborgen dat dit geen imago-onderzoek wordt; dienen er ook respondenten te zijn die ervaring hebben met SUN organic.

5.3 Resultaatverwerking

Er worden halfgestructureerde interviews gehouden. De gehouden interviews worden alle twaalf uitgewerkt tot verbatims. Deze zijn toegevoegd als bijlage V. De gesproken interviews worden opgenomen en overgetypt, de online interviews kunnen geëxporteerd worden naar Word-bestanden. Dan worden de antwoorden per vraag met elkaar vergeleken en tot analyseschema's verwerkt. De analyseschema's staan in bijlage VI. De resultaten van de analyses staan in hoofdstuk zes: Resultaten.

Verhoeven raadt aan het interview in te delen met een begin, midden en einde. Ze benoemt daarbij de volgende onderdelen:

- Begin – Introductie: *voorstellen, gespreksdoel, opbouw, duur, waardering deelname, belang informatie, wat er met de informatie gebeurt*.
- Midden – Kern: *In onderdelen het hoofdonderwerp behandelen*.
- Afbouwen – Slot: *Goed afbouwen, gesprek samenvatten, gelegenheid geven tot aanvullen/opmerkingen, zorgen dat hij/zij tevreden weggaat* (Verhoeven, 2011, p. 227).

Omdat Verhoeven de gelegenheid tot aanvullen/opmerkingen door de respondent aanraadt, kiest de onderzoeker voor halfgestructureerde interviews (Verhoeven, 2011, p. 150). Hierbij wordt wel een duidelijke vragenlijst gehanteerd, maar is er ook alle ruimte voor inbreng van de respondent.

Er wordt tevens een stel creatieve technieken gebruikt: (gesloten) cardsorting en fotosorting. Per onderwerp, bijvoorbeeld concurrenten van de opdrachtgever, wordt gewerkt met de door de respondent genoemde concurrent (in het geval van het zojuist genoemde voorbeeld). Op deze manier wordt er meer inzicht verkregen in de rangordes, waaronder wat de sterkste punten van de organisatie zijn, of meest prangende klantbehoefte is. Dit helpt met het stellen van prioriteiten in het implementatieplan (hoofdstuk negen).

De interviews worden opgesplitst aan de hand van de deelvragen en doelgroepen zoals in paragraaf 5.1.1 Per factor is aangeduid. De onderwerpen die hierin terugkomen, zijn zowel in de probleemstelling terug te vinden, als in het conceptueel model, als in de hypothesen. Op die manier blijft de theorie van Ohmae (1991) gehanteerd.

6 Resultaten

De resultaten worden gepresenteerd volgens de thema's van de interviews, welke buiten de introductie en afsluiting overeenkomen met de deelvragen, zoals te lezen is in bijlage IV. De doelgroepen zijn opdrachtgever, diens werknemers en (potentiële) klanten van SUN organic. Het hoofdstuk sluit af met de hypothesen.

Alle analyseschema's staan in bijlage VI. De genoemde cardsortings met anonieme teksten, inclusief coderingen, staan in bijlage VIII en de fotosortings in bijlage IX. Deze zijn opgenomen als toonmateriaal.

6.1 Introductie

Kwalitatief onderzoek onder klanten.

In de introductie zijn vragen gesteld over wat eten betekent voor de respondent, hoe hij/zij over voedselwaren met een biologisch keurmerk denkt en of daar een bepaald verwachtingspatroon bij hoort, evenals hoe vaak de respondent biologisch eet. Voor sommige respondenten is eten een basale behoefte om in leven te blijven, voor andere respondenten betekent het genieten. Dit is met name het geval wanneer het eten lekker is en er de mogelijkheid is tot natafelen (analyseschema 1). Eten moet daarbij lekker zijn, clean, voedzaam en evenveel energie verschaffen als dat verbruikt wordt voordat respondenten positief tegenover eten of een maaltijd staan (analyseschema 2).

Ten aanzien van het productieproces komt naar voren dat niet alle respondenten hierbij stilstaan, maar als dit wel gebeurt, staat men stil bij het welzijn van het dier en de gebruikte ingrediënten (analyseschema 3). De respondenten zijn overwegend positief over eten met een biologisch keurmerk, ze zien graag dat het biologische assortiment groeit, het keurmerk zorgt voor bewustwording, voedsel met het keurmerk is beter voor het milieu en een enkeling heeft een biologisch dieet gevolgd waardoor hij afviel (analyseschema 4). Ze verwachten van biologisch eten dat het een bepaald voordeel ten opzichte van gewoon voedsel oplevert. Dat voordeel varieert van fitter voelen, goed gevoel krijgen en beter voor de natuur en de boer (analyseschema 5). De meeste respondenten eten twee tot drie keer in de week biologisch, een enkeling vrijwel dagelijks. Ze willen wel vaker, maar vinden biologisch eten vaak duur (analyseschema 6).

Bij de samenvatting van dit onderdeel kwam slechts een enkeling met een toevoeging: de verschillen tussen regulier en biologisch worden niet concreet aangegeven, wat het voordeel van de biologische variant onduidelijk maakt (analyseschema 7).

6.2 Kernfactoren van succes

Deskresearch en kwalitatief onderzoek onder klanten en de opdrachtgever.

De kernfactoren zijn gemeten door te kijken naar het onderscheid tussen succesvolle biologische bedrijven en minder succesvolle biologische bedrijven in Nederland. Daarnaast is aan respondenten gevraagd wat hen aanspreekt in de branche en zijn er geanonimiseerde productteksten voorgelegd waarbij de respondenten hun bevindingen hebben uitgesproken.

Om meer inzicht te krijgen in kernfactoren van succes binnen de biologische branche in Nederland is er deskresearch gedaan, evenals fieldresearch. Uit de deskresearch komt naar voren dat de directeur van Bionext (overkoepelende organisatie van de biologische branche) een goede positionering ziet in biologische winkels die concurreren op kwaliteit in plaats van prijs, kwaliteit geeft volgens hem meer onderscheid en dus een stabiele basis (Biojournaal, 2016). Een andere kernfactor noemt Foodnavigator.com: de reactie van consumenten. Die zijn gewend aan eten met een langere houdbaarheidsdatum en een lekkere smaak, iets waar biologische producten in hun ogen in tekort kunnen schieten. Die overstap maken kan moeilijk zijn, maar is wel de moeite (Foodnavigator, 2016). Tot slot blijkt uit een online enquête dat mensen meer willen betalen voor producten die zeggen dat ze helpen bij gewichtsverlies of de gezondheid van de consument te verbeteren. Het gaat om producten die GMO-vrij (Genenitcally Modified Organism) zijn, geen kunstmatige kleur- en smaakstoffen bevatten en biologisch zijn (Nielsen, 2015).

De respondenten bij dit onderzoek delen de meeste, niet alle, resultaten uit de deskresearch. De respondenten hebben aangegeven dat ze biologisch eten zien als een verbetering van reguliere voeding, ze vinden het beter voor henzelf, de wereld en het milieu. Een paar respondenten vinden het ook eerlijker eten door een gebrek aan kunstmatige toevoegingen en daarom ook verantwoord

(analyseschema 8). Op de vraag hoe men het onderscheid ziet tussen een succesvol biologisch bedrijf en een minder succesvol biologisch bedrijf, antwoorden veel respondenten 'marketing'. Op die manier kan volgens hen de aandacht op een product worden gevestigd. Daarbij worden merkbeleid, wat het merk moet bouwen en de locatie van het verkooppunt, beter op een druk dan een rustig punt genoemd. Andere punten zijn het benoemen van unique selling points, het onderscheid laten zien en innovatie, bedrijven die zelf vernieuwen zijn vaak ook meer toegespitst op nieuwe trends (analyseschema 9).

Uit de cardsorting met geanonimiseerde productteksten is gebleken dat korte, krachtige en beeldend geschreven teksten vaker als favoriet zijn gekozen dan te korte en te lange teksten. Een tekst moet essentiële informatie en eventueel een serveersuggestie of recept bevatten, meer is niet nodig (analyseschema's 10 t/m 13).

In daaropvolgende cardsorting zijn de kernfactoren uit de deskresearch getoetst in de praktijk, samen met de kernfactoren die de respondent zelf noemde. Alle respondenten zijn het erover eens dat biologisch geen kunstmatige toevoegingen mag hebben, anders is het geen biologische voeding meer. Vrijwel alle respondenten vinden dat biologisch zou moeten helpen bij de algehele gezondheid, ze zien een link hierin met voeding zonder toevoegingen, ze geven aan dan minder rommel binnen te krijgen. Een enkeling vindt fruit gewoon fruit, biologisch of niet. Dit is omdat fruit sowieso gezonder is dan chips. De meerderheid van de respondenten vindt de kwaliteit van producten belangrijker dan de prijs, een enkeling vindt de prijs helemaal niet belangrijk, het is geen doorslaggevende factor en daarom wordt er niet op gelet. Wel vinden de respondenten dat de prijs vergelijkbaar moet zijn met diens reguliere tegenhanger. Geen enkele respondent vindt dat de houdbaarheidsdatum vergelijkbaar moet zijn met de reguliere tegenhanger, ze verwachten dan dat er kunstmatige toevoegingen in zitten. Daarbij passen ze hun boodschappen aan op de gegeven houdbaarheidsdatum (analyseschema 14).

Hierna zijn er een aantal vragen gesteld aan opdrachtgever met betrekking tot de kernfactoren. Er is gevraagd van welke kernfactoren het succes kan worden gegarandeerd, of er kernfactoren zijn die bewust wel en welke niet worden toegepast met betrekking tot SUN organic en of er kernfactoren uit de deskresearch zijn die zij niet als kernfactor zouden aanmerken. Hierbij zijn de respondenten unaniem in het benoemen van succesvolle kernfactoren, namelijk de vraag naar transparantie vanuit de consument – die wil weten wat hij/zij eet (analyseschema 15). Qua niet toegepaste kernfactoren zitten de respondenten hier wel op een lijn, ze noemen het niet rond hebben van het verhaal rondom SUN organic enerzijds en het gebrek aan merkenbouwers anderzijds (analyseschema 16).

Kernfactoren die wel bewust worden ingezet zijn het inspelen op de lifestyle van de doelgroep, om deze op die manier beter te kunnen bereiken en de kennis die in huis is waarmee de producten gemaakt zijn (analyseschema 17). Op de vraag of er kernfactoren zijn die niet als dusdanig worden aangemerkt, is het antwoord tweeledig: Enerzijds vergelijkt men de kernfactoren met intrinsieke waarden van SUN organic, daarom worden ze bewust niet uitgedragen. Dat is een keuze van de opdrachtgever. Anderzijds ziet men dat alle kernfactoren voor een bepaalde groep kunnen werken, maar ook dat biologische producten geen heilige graal zijn, enkel de kernfactoren zien de respondenten niet als middel om de producten succesvol te maken (analyseschema 18).

Bij het thema kernfactoren van succes hebben respondenten een extra toevoeging: de interesse wekken van de consument. In de basis door het communiceren van producteigenschappen waar de consument in geïnteresseerd is (analyseschema 19).

6.2.1 Antwoord op deelvraag

Marketing is een veelgenoemd antwoord, met als onderliggende factoren merkbeleid, kenbaar maken van unique selling points en de verschillen tussen het biologische product en de reguliere tegenhanger laten zien. Ook innovatie is aangemerkt als kernfactor, omdat innoverende bedrijven succesvoller zijn dan bedrijven die niet/minder innoveren. In productteksten werken korte, krachtige teksten die beeldend geschreven zijn beter dan te lange of te korte teksten. Te korte teksten vertellen te weinig, te lange teksten vervelen de lezer. Transparantie over de bedrijfsvoering is een genoemde kernfactor, de opdrachtgever geeft aan dat de consument hierom vraagt. Respondenten vinden dat een product zeker van goede kwaliteit moet zijn, maar willen daar geen te hoge prijs voor betalen. Enkel positioneren op kwaliteit in plaats van prijs, zoals uit de deskresearch naar voren kwam, is daarom niet haalbaar. De vergelijkbare houdbaarheidsdatum en de hulp die biologisch eten kan bieden bij gewichtsverlies zijn niet als kernfactor aangemerkt door respondenten.

6.3 Huidige positionering concurrentie

Deskresearch en kwalitatief onderzoek onder klanten.

Om de positionering van de concurrentie te meten, is er deskresearch gedaan waarbij de producten en merken onderling zijn vergeleken (bijlage II). Daarnaast is er met de klanten een fotosorting gedaan waarbij alle producten in de categorieën pasta, muesli, havermout en ontbijtgranen aan bod zijn gekomen. Er is gevraagd welke producten het meest aanspreken en waarom, wie de sterkste concurrent is en waarom. Er is ook gevraagd naar ervaring, mening en intentie tot herhaalaankopen.

De merken die eveneens in een of meerdere van deze categorieën verkopen zijn: AH Bio, Zonnatura, Smaakt, Leev, Dalla Costa, de Cecco, Bio Today en RAW super food. AH Bio is in drie categorieën dominant qua aantal producten: *pasta*, *muesli* en *havermout*. Smaakt heeft het grootste assortiment in de categorie *graanvlokken*. In de categorieën *pasta* en *muesli* is de concurrentie-intensiteit het hoogst met respectievelijk achttien en negentien producten in die categorieën, tegenover negen producten in *havermout* en tien in *graanvlokken*. In *muesli* zijn de meeste merken actief, namelijk zeven merken.

In totaal gaat het om 56 producten, waarvan SUN organic er tien in haar assortiment heeft. Smaakt, BioToday en Raw Super Food zijn alle drie merken van De Smaakspecialist. De Smaakspecialist is een private-labelklant van ID organics (bijlage V, Respondent #9). Alle drie de merken worden door verpakt door ID organics (S. Kalkman, persoonlijke communicatie, 25 april 2016). Uit de concurrentieanalyses in bijlage II blijkt dat veel producten niet de productvoordelen communiceren. Dit bevestigen de respondenten tijdens de interviews.

In de fotosorting met havermoutartikelen zijn de meningen over de siloverpakkingen van Leev verdeeld: de ene respondent vindt ze handig omdat ze hersluitbaar zijn en veel van het product laten zien, de ander omschrijft ze als een voederbak. Over AH bio is men overwegend neutraal of positief: het merk komt als betrouwbaar over, van de additieven lijken hun lekker en de prijs is acceptabel. De kartonnen zakken van Leev worden als biologisch omschreven dankzij het materiaal, dit spreekt sommige respondenten aan. Respondenten die deze verpakking niet vinden aanspreken, geven als reden dat ze het product niet kunnen zien. Een enkele respondent vindt de verpakking van SUN organic positief zonder extra opmerking. De andere respondenten vinden SUN organic duur in verhouding met andere producten, niets biologisch uitstralen door de knalgele kleur en de term sprouted zegt hen niets, dat wordt ook niet uitgelegd op de voorkant van de verpakking. (analyseschema 20).

Bij de mueslicategorie is men over Zonnatura overwegend positief, de rode kleur en het rode fruit spreken de respondenten aan, evenals de versiering op de zak. Over de Leev silo's zegt men dat het fijn is dat het product goed te zien is, maar er mist informatie op de voorkant en daarom zijn de silo's niet vaak favoriet. Slechts een enkeling is positief over SUN organic, dit omdat de gele verpakking eruit springt en niet al te veel informatie betreft. De andere respondenten zijn negatief of neutraal over de verpakking, zij missen informatie op de voorkant en vinden het product duur. De onduidelijkheid over het gekiemde verhaal speelt hierin ook mee. Over andere merken is niet veel gezegd in deze fotosorting (analyseschema 21).

Bij de pasta's vinden sommige respondenten de pasta met Disneyfiguren van Dalla Costa leuk of zien er de marketingwaarde van in, andere respondenten vinden dat zulke marketingtrucs niet thuishoren in de biologische branche, dit strookt niet met het beeld dat men van biologisch heeft. De Cecco oogt voor de een typisch Italiaans en die ziet dat als pre omdat dit bepaalde beelden oproept, de ander omschrijft het als een zak chips vanwege het blauw met gele kleurenschema en keurt het daarom af. Ook in deze categorie valt men wederom over de prijs van SUN organic omdat niet bekend is hoe deze tot stand is gekomen. (analyseschema 22).

De concurrerende merken in de categorie graanvlokken worden veelal als saai aangemerkt door het gebrek aan kleur. Bij Smaakt spreekt de sticker niet aan en de verder kale zakken ook niet. De silo van Leev wordt gewaardeerd door een stel respondenten, omdat deze hersluitbaar is en het product goed laat zien. De gele verpakking van SUN organic werkt goed in de categorie graanvlokken, zegt het overgrote merendeel van de respondenten, het is vrolijk ten aanzien van de rest (analyseschema 23).

Hierna is er gevraagd naar ervaringen met de getoonde merken. De enige merken waar respondenten ervaring mee hebben, zijn AH bio en Zonnatura. De overige merken zijn door geen van de respondenten gekocht. SUN organic is niet genoemd, maar de helft van de respondenten heeft dit

merk wel geprobeerd (analyseschema 24). Bij de vraag hoe de aankoop is bevallen, is men overwegend positief over hun aankopen, de smaak beviel goed en ook de kooktijd is men positief over, deze is kort. De respondenten zijn niet blij met de prijs van biologische producten, ze benadrukken hier dat ze de prijs hoog vinden (analyseschema 25). De intentie tot herhaalaankopen verschilt: de ene respondent probeert juist graag nieuwe merken uit en doet daarom minder vaak een herhaalaankoop bij hetzelfde merk, andere respondenten doen dat wel omdat het product goed is bevallen (analyseschema 26).

Het merendeel van de respondenten ziet AH bio als grootste concurrent van SUN organic, dit heeft met name met de prijs te maken en de locatie in de winkels; van AH bio ligt de muesli bij de reguliere muesli, SUN organic ligt met alle producten in het schap 'speciale voeding', terwijl men naar het mueslischap loopt als men muesli zoekt. Ook Zonnatura wordt als sterke concurrent aangemerkt, eveneens vanwege de prijs maar ook vanwege de bekendheid die het merk geniet (analyseschema's 27 en 28).

Bij dit onderdeel komt nog een toevoeging: SUN springt eruit vanwege de kleur, maar ook vanwege de prijs. Bovendien moet het merk zich beter onderscheiden ten opzichte van de concurrentie door productvoordelen te noemen (analyseschema 29).

6.3.1 Antwoord op deelvraag

In de categorie graanvlokken worden de concurrerende merken als saai omschreven door de kleurloze verpakkingen en producten. In de overige categorieën is men positiever over de concurrentie: de prijs is beter en doordat sommige merken meer bekendheid genieten, worden ze als sterke concurrent gezien. Leev komt met haar kartonnen zakken biologisch over op de respondenten, maar scoort met de siloverpakkingen vaak lager omdat ze te weinig informatie bevatten op de voorkant. AH bio is een merk dat betrouwbaar overkomt omdat het leunt op de rest van het AH-assortiment. Daar komt bij dat respondenten er ervaring mee hebben. Het merk wordt daarbij door het merendeel van de respondenten aangemerkt als sterkste concurrent van SUN organic, wat komt door de plaatsing in de winkels en de additieven in de muesli. Zonnatura is de enige met een muesli met rood fruit, iets dat veel respondenten aanspreekt. Daarbij geniet het merk een hoge bekendheid. Dalla Costa's pasta met Disneyfiguren bevat in ieder geval marketingwaarde omdat het kinderen aanspreekt en een vrolijke producttekst heeft. Over de Cecco zijn de meningen verdeeld: het is typisch Italiaans dankzij de producttekst, of een chipszak door de kleur.

6.4 Klantbehoeften

Kwalitatief onderzoek onder klanten.

Voor alle respondenten valt er met het kopen van biologisch eten een bepaald persoonlijk voordeel te behalen, het is beter voor de respondent zelf, want dan voelt deze zich fitter. Het is volgens sommigen lekkerder, ze leven er bewuster door en houden er een goed gevoel aan over (analyseschema's 5 en 30). Binnen de genoemde categorieën pasta, muesli, havermout en graanvlokken missen de respondenten geen specifieke producten (analyseschema 31). Hierna is gevraagd hoe men over de getoonde prijzen denkt, de meningen lopen uiteen: ze zijn te hoog volgens sommige respondenten, het verschil is opmerkelijk volgens sommige andere respondenten of er is helemaal niet op gelet omdat prijs niet de belangrijkste factor is. Bij de respondenten die het verschil opmerkelijk vinden, is niet duidelijk waar het verschil door komt, wat duidt op een behoefte aan meer informatie over de prijsopbouw (analyseschema 32).

De volgende vraag gaat over verwachtingen met betrekking tot de productverpakkingen. De term gerecycled is veel genoemd, dit draagt bij aan een beter milieu. Hierom wordt karton ook boven plastic verkozen als het om materiaal gaat, het heeft een beter imago. Een enkeling verwacht dat de maatschappij op den duur helemaal afstapt van verpakkingen, maar overgaat op een zero-waste manier van verkopen waarbij klanten hun eigen potten en dergelijke meenemen om te vullen. Andere verwachtingen zijn het benadrukken van biologisch zodat men zeker weet dat het om een biologisch product gaat, de allergieinformatie en voedingswaarden omdat dit belangrijke informatie is. Ook een serveersuggestie wordt gewaardeerd, dit maakt het beeldend (analyseschema 33).

Geen enkele respondent eet uitsluitend biologisch omdat voor velen de prijs de hoog ligt (analyseschema 6). De factor biologisch is daarom niet erg belangrijk voor de meesten, een enkeling noemt wel het belang ervan (analyseschema 34). Biologisch afbreekbare verpakkingen zijn belangrijk voor het merendeel van de respondenten, maar wordt ook binnen een context geplaatst door een enkeling: verpakkingen die sneller op straat belanden, zijn belangrijker om biologisch afbreekbaar te

maken (analyseschema 35). Geen enkele respondent, ook niet degenen die SUN organic geprobeerd hebben, zijn ervan op de hoogte dat de plastic zakken van het merk biologisch afbreekbaar zijn (analyseschema 36).

Hierop volgt een halfopen cardsorting met waarden waarbij de respondent aangeeft welke waarden hij of zij het beste bij SUN organic vindt passen. De meest genoemde waarde is bijzonder, dat staat in relatie tot de combinatie van peulvruchten met granen en ook het sprouted-verhaal. Hierom is ook vernieuwend vaak genoemd, evenals innovatief. Tekstueel gezien vinden enkele respondenten het merk typisch biologisch omdat vrijwel alle biologische merken hun teksten op vergelijkbare wijze schrijven. Hip is ook een aantal maal genoemd, in verband met de gele verpakking. Respondenten worden ook vrolijk van de gele kleur. Saai is een enkele keer genoemd omdat er weinig informatie/beleving is op de voorkant van de verpakkingen (analyseschema 38). Bij het samenvatten van de gegeven informatie bij dit onderdeel hadden respondenten geen toevoegingen (analyseschema 39).

6.4.1 Antwoord op deelvraag

Alle respondenten kopen biologisch om een bepaald voordeel te behalen, er is een behoefte in meer uit het eten te halen dan puur het stillen van de honger. Omdat het prijsverschil binnen de getoonde categorieën opvalt, ontstaat er een behoefte naar informatie over de prijsopbouw. Soms is het motief om biologisch te kopen het milieu te helpen, maar dit reflecteert niet in de plastic verpakkingen die een negatief imago hebben onder de respondenten. Biologisch afbreekbare verpakkingen zijn onder het merendeel van de respondenten belangrijk, toch is geen enkele respondent op de hoogte van de biologisch afbreekbare verpakkingen van SUN organic. In de cardsorting met waarden komt naar voren dat er weinig informatie op de voorkant van de verpakking staat. Hierdoor is de prijs onduidelijk en noemt een enkele respondent de verpakking saai.

6.5 Sterke punten organisatie

Deskresearch en kwalitatief onderzoek onder klanten, opdrachtgever en werknemers.

Uit de deskresearch komt naar voren dat de opdrachtgever veel productie in eigen huis doet, er kennis in huis is omdat het is voortgekomen uit ID organics en omdat SUN organic dus geen op zichzelf staand merk is, draagt het niet alle kosten. Verder zijn de sterke punten gemeten door aan alle respondenten te vragen wat zij als sterk punt van SUN organic zien en waarom dat zo is. Wanneer respondenten het moeilijk vinden om deze aan te kaarten, is er gevraagd of er verbeterpunten zijn. Een vervolgvraag hierop is hoe SUN organic van haar verbeterpunt een kracht kan maken. Daarna is er een cardsorting geweest waarin het sterkste punt naar voren moet komen en is het onderdeel samengevat.

De opdrachtgevers hebben het bij de sterke punten vaker over producteigenschappen dan de andere respondenten. Zij noemen daarbij de combinatie van peulvruchten met granen en het productieproces. Slechts enkele klantrespondenten zien dit ook als sterke punten. De biologisch afbreekbare verpakking is enkele keren genoemd, maar niet door klant- en werknemerrespondenten. Deze laatste twee groepen respondenten noemen als sterke punten de dingen die hen aanspreken in het uiterlijk van het product, zoals hippe look, valt op, zonnig en kleur (analyseschema 30). Dit zijn de sterke punten omdat het product uit het schap springt dankzij de kleur, welke afwijkt van de verpakkingen van concurrerende merken. Daarbij komt dat het unieke producten zijn, een duurzame verpakking heeft en inspeelt op een trend. Een enkeling vindt dat de verpakking nieuwsgierig maakt wat een trigger is om het product te kopen (analyseschema 31).

Onder de werknemers weet het merendeel geen verbeterpunt van SUN organic te noemen, een enkeling van de afdeling inkoop noemt de hoge prijs en dat de producten niet in de te verwachten schappen liggen. Ook sprouted voegt geen persoonlijke waarde toe voor deze respondent. Onder de klanten zijn er ook respondenten die het merk duur vinden. Een aantal respondenten noemen nog de stille lancering door een gebrek aan tv-commercials, een slechte positionering door het onderschatten van de hoeveelheid werk dat positioneren kost en een laag budget waaruit de merkbeleving moet ontstaan. Een stel respondenten vindt de verpakking daarbij onduidelijk door een gebrek aan informatie (analyseschema 32). Om van het verbeterpunt een kracht te maken, noemen respondenten dat er meer informatie op de voorkant van de verpakking moet komen en meer exposure en merkbeleving. Een enkeling noemt verbreding van het assortiment met producten die prijstechnisch gezien laagdrempeliger zijn. De opdrachtgevers verschillen in hun mening over de te nemen stappen: een betere strategie maar doorzetten bij Albert Heijn of een andere strategie via andere verkoopkanalen (analyseschema 33).

De meeste respondenten zetten bij de cardsorting productie in eigen huis laag, met name klantrespondenten, ze hebben daar niets over gelezen. Een enkele werknemer ziet er wel een meerwaarde in: het bedrijf kan daardoor zelf experimenteren en tot nieuwe producten komen. Respondenten zien wel het belang van kennis hebben, omdat innovatie anders moeilijk is en het maken van kwalitatief hoogwaardige producten met kennis gepaard gaat (analyseschema 34). Bij het samenvatten van dit onderdeel kwam een enkele respondent met een toevoeging: de lancering is stil geweest, door tijdgebrek en het onderschatten van de moeite die het kost om een merk in de markt te zetten (analyseschema 35).

6.5.1 Antwoord op deelvraag

De combinatie van peulvruchten met granen is een sterk punt, evenals het productieproces waarmee men granen laat kiemen om vervolgens in de ontbijtgranen te verwerken. De gele kleur van de verpakking zorgt ervoor dat het product uit de schappen springt. Daarbij is de verpakking biologisch afbreekbaar, maar dat is niet erkend door klanten en werknemers als zijnde sterk punt. Er is wel veel kennis met betrekking tot de producten in eigen huis en doet de opdrachtgever veel productie in eigen huis wat ruimte biedt tot innovatie en vernieuwing.

6.6 Huidige positionering opdrachtgever

Deskresearch en kwalitatief onderzoek onder klanten en de opdrachtgever.

Uit de deskresearch blijkt dat SUN organic is ontstaan uit een drive om de consument te overtuigen dat biologisch eten betaalbaar is voor iedereen. Het merk ziet de grootste uitdaging qua positioneren op online gebied en ziet kansen met de stijl waarop gecommuniceerd wordt (SUN organic, Samenvatting, niet gepubliceerd). Het doel is om iedereen die onderdeel is van het merk, te laten stralen (SUN organic, Kerncompetenties, niet gepubliceerd). De waarden die het merk uitstraalt zijn: zonnig leven voor alles en iedereen, onderzoekend, bewustzijn, verbinding en vrij & open (SUN organic, Waardenhuis, niet gepubliceerd). Het merkkarakter is omschreven als niet-schreeuwerig en open & eerlijk (SUN organic, Merkkarakter, niet gepubliceerd). Uit de concurrentieanalyse (bijlage II) waarin ook SUN organic is opgenomen, blijkt dat SUN organic in vrijwel alle gevallen de hoogste prijs per kilo en per verpakking hanteert. Respondenten ervaren het merk ook als duur.

De rest van de positionering is in de praktijk gemeten, dit is deels gebeurd door de voorgaande onderdelen waarbij het merk is vergeleken met de concurrentie. Daarnaast is er gevraagd naar het beeld dat de respondent van SUN organic heeft, waaruit dat beeld is opgebouwd en welk rapportcijfer men het merk zou geven. De respondenten zijn neutraal in het beeld dat zij momenteel hebben van SUN organic, veelal omdat ze nog weinig weten over de producten en er weinig over gezien/gehoord hebben in media, hierom stellen enkele respondenten dat het merk vaker in de media zou moeten verschijnen. Enkele andere respondenten benoemen de prijs, ze vinden het duur. En een enkeling is door het interview nieuwsgieriger geworden (analyseschema 45). Op de vraag waardoor dat beeld tot stand is gekomen, worden diverse dingen genoemd, maar het proberen van SUN organic niet, terwijl een aantal respondenten dit wel gedaan hebben. Ze noemen wel de verpakking, de factor biologisch en een gebrek aan aanwezigheid in de media (analyseschema 46).

De gegeven cijfers zitten tussen een zes en een acht. Hoger geven de respondenten niet, daarvoor vinden ze de producten te duur. Een stel respondenten vindt de verpakking tegenvallen, vanwege kleur en een gebrek aan informatie. Een enkeling mist recepten of vindt de smaak tegenvallen, omdat de haver al in de pan te ruiken was (analyseschema 47). Een enkele respondent heeft nog een toevoeging bij het samenvatten en benoemt het gebrek aan aanwezigheid in de media (analyseschema 48).

6.6.1 Antwoord op deelvraag

De meeste respondenten zijn positief over de gele verpakking, maar minder over het gebrek aan informatie op de voorkant, waardoor ook de hoge prijs niet duidelijk is. De hoge prijs sluit niet aan op de drive om biologisch eten betaalbaar voor iedereen te maken. Daar komt bij dat het merk weinig in de media is geweest volgens respondenten, waardoor het merk onbekend is. Opvallend is dat slechts een enkele respondent de ervaring met het product betrekt in het interview, maar niet positief is hierover: de geur tijdens het koken was niet aangenaam. Alles samengenomen komen respondenten daarom gemiddeld tot een zeven.

6.7 Afsluiting interview

Tijdens de afsluiting wordt niet veel meer toegevoegd, aan alle respondenten is hiertoe ruimte geboden. Een potentiële klant geeft aan het product te gaan proberen (analyseschema 49).

6.8 Hypotheses

Hypothese 1: Als de opdrachtgever het vervullen van de klantbehoeften als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de doelgroep van de opdrachtgever aannemelijk dat het merk een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Omdat SUN organic nog niet lang in de schappen ligt, is onbekend welke segmenten het meest winstgevend zijn. SUN organic is geen op zichzelf staand merk, dus draagt het niet alle kosten. Dat zou meer ruimte in het marketingbudget kunnen betekenen. Daar komt bij dat de opdrachtgever een eigen productieruimte heeft waarin geëxperimenteerd kan worden, waar nieuwe producten uit kunnen ontstaan.

Op dit moment vervult SUN organic niet alle klantbehoeften: de verpakking legt te weinig uit met betrekking tot productvoordelen en prijsopbouw. Daarbij is niet duidelijk dat de verpakking biologisch afbreekbaar is. *Omdat het binnen de mogelijkheden van het merk ligt de klantbehoeften te vervullen, wordt deze hypothese aangenomen.*

Hypothese 2: Als de opdrachtgever het afstemmen van diens sterke punten op de kernfactoren van succes op de branche als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de doelgroep en de medewerkers aannemelijk dat het bureau een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

De unique selling points van SUN organic zijn geïdentificeerd: de combinatie van peulvruchten met granen en het productieproces voor de ontbijtgranen, waarbij de granen eerst gekiemd worden. De gele kleur van de verpakking is ook uniek.

Genoemde kernfactoren van succes zijn marketing, kenbaar maken van de unique selling points en innovatie. De juiste producttekst kan een consument overhalen en transparantie helpt bij het vertellen wat de consument nu daadwerkelijk eet.

Aan marketing doet SUN organic momenteel weinig, de unique selling points worden nauwelijks tot niet gecommuniceerd en de productteksten zijn te lang in de beleving van de respondenten. Qua transparantie is de opdrachtgever terughoudend omdat niet alle informatie compleet is. *Omdat de unique selling points zijn geïdentificeerd, de kernfactoren van succes in kaart zijn gebracht en deze binnen de mogelijkheden liggen van het merk, wordt deze hypothese aangenomen.*

Hypothese 3: Als de opdrachtgever de positionering van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de doelgroep aannemelijk dat het bureau een onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Uit het onderzoek is gebleken dat SUN organic in vrijwel alle gevallen duurder is dan de concurrerende producten en merken. Respondenten ervaren het merk als duur. Respondenten missen marketingactiviteiten die het merk op de markt moeten zetten. Een werknemer van de afdeling inkoop geeft aan dat de consumentenprijs klopt wanneer men naar de inkoopprijs kijkt, hierin kan SUN organic geen voordeel behalen. *Deze hypothese is daarom verworpen.*

7 Conclusies

Middels het beantwoorden van de deelvragen kan de probleemstelling zelf worden beantwoord.

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord. De probleemstelling luidt als volgt:

"Hoe kan SUN organic zich onderscheidend positioneren op de biologische branche in Nederland op basis van haar sterke punten, de kernfactoren van succes afgestemd op de Nederlandse biologische branche, de positionering van de concurrentie en de klantbehoeften?"

Deze probleemstelling is voorgelegd aan de hand van de volgende thema's, ofwel deelvragen: kernfactoren van succes binnen de biologische branche in Nederland, huidige positionering van de concurrenten, klantbehoeften, de sterke punten van de organisatie en de huidige positionering van de opdrachtgever.

Kernfactoren van succes
De kernfactoren van succes zijn marketing, communiceren van unique selling points, korte en complete productteksten, innovatie en transparantie.

De opdrachtgever vergelijkt de kernfactoren met intrinsieke waarden van SUN organic, deze worden bewust niet gecommuniceerd. Klanten geven aan dat de voorkant van de verpakking te weinig over het product vertelt, er is geen duidelijkheid over productvoordelen, -kenmerken of de prijsopbouw. Werknemers vinden met name de gele kleur een sterk punt, maar daarbuiten weten zij niet veel over het merk te zeggen. Geconcludeerd wordt dat werknemers niet goed op de hoogte zijn van het merk en dat de bewuste keuze om de waarden niet te communiceren ertoe leidt dat consumenten zich niet kunnen identificeren met de producten en dus het merk.

De opdrachtgever geeft aan het verhaal rondom SUN organic niet rond te hebben en daardoor minder transparant te zijn dan wenselijk is. Tevens is er aangegeven dat er geen merkenbouwer bij de organisatie in dienst is.

Positionering van de concurrentie
De positionering van de concurrentie verschilt per merk: AH bio en Zonnatura zijn de sterkste concurrenten, Smaakt is saai, de silo's van Leev bevatten te weinig informatie, de pasta met Disneyfiguren van Dalla Costa heeft marketingwaarde en de Cecco is of typisch Italiaans, of een chipszak. BioToday oogt biologisch met de kartonnen verpakking en men is positief over het logo. Over Raw Super Food is weinig gezegd door de respondenten, maar voert ook maar een product van de 56 producten in totaal in deze categorieën.

Zowel de deskresearch als het fieldresearch wijzen uit dat SUN organic het duurste merk is. Uit het fieldresearch blijkt wel dat niet duidelijk is waarom SUN organic duurder is dan de rest, maar respondenten vinden het verschil opmerkelijk.

Klantbehoeften
De klantbehoeften bestaan uit het behalen van een persoonlijk voordeel met biologische voeding, informatie over het product en de prijsopbouw. Daarbij worden biologisch afbreekbare verpakkingen gewaardeerd.

Ook als respondenten weten dat een verpakking van gerecycled materiaal is gemaakt, staan ze hier positiever tegenover dan wanneer dit onduidelijk is, of niet het geval is. De verpakkingen van SUN organic gaan hierin nog een stap verder, maar dit wordt onvoldoende gecommuniceerd blijkt uit reacties van de respondenten.

Sterke punten van de organisatie
De sterke punten bestaan uit de combinatie peulvruchten met granen, het sprouted productieproces, de gele verpakking, beschikbare kennis en een eigen productieruimte.

Bij dit onderdeel wordt de biologisch afbreekbare verpakking, die eerder nog werd gewaardeerd, niet als sterk punt erkend door klanten en werknemers. Hieruit kan geconcludeerd worden dat men het slechts een leuke bijkomstigheid vindt, maar niet belangrijk genoeg acht om als sterk punt gezien te worden.

Huidige positionering van de opdrachtgever
De huidige positionering van de opdrachtgever is omschreven als een onbekend merk door gebrek aan marketingactiviteiten, maar met een knalgele huisstijl en een verpakking die te weinig duidelijk maakt over het product en de prijs. De prijs is omschreven als duur, terwijl het merk is opgericht met de drive om biologische voeding voor iedereen betaalbaar te maken.

De hoge prijs is waarschijnlijk voortgekomen uit de behoefte om een kwalitatief hoogwaardig product te maken. De uitkomst is een kwalitatief hoogwaardig product, met een intensief productieproces, wat de prijs heeft doen stijgen. Geconcludeerd wordt dat de opdrachtgever voorbij is gegaan aan de drive om het betaalbaar voor iedereen te houden.

Hypothesen
Van de drie opgestelde hypothesen is er een verworpen en zijn er twee aangenomen op basis van de resultaten. De hypothese die stelt dat een positioneringsstrategie op basis van de positionering van de concurrentie de juiste uitkomst is, is verworpen. Positioneringsstrategieën op basis van de klantbehoeften, of op basis van het afstemmen van de sterke punten op de kernfactoren van succes zijn wel aangenomen.

Eindconclusie
Kortom, op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat SUN organic zich onderscheidend kan positioneren op de biologische branche in Nederland, wanneer het merk beter inspeelt op de klantbehoeften en/of de sterke punten beter afstemt op de kernfactoren van succes. De positionering van de concurrentie is van ondergeschikt belang.

8 Aanbevelingen

Eerst wordt de probleemstelling beantwoord. Daarna worden de aanbevelingen gepresenteerd.

Zojuist is de probleemstelling beantwoord. Dit hoofdstuk beantwoordt de doelstelling. Deze luidt als volgt:

"Inzicht verkrijgen in de kernfactoren van succes op de biologische branche in Nederland, de klantbehoeften, positionering van de concurrentie en de sterke punten van de opdrachtgever, teneinde de opdrachtgever een positioneringsadvies te geven."

De aanbevelingen zijn gebaseerd op zowel de resultaten van het onderzoek, als de aangenomen hypothesen. [redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

9 Implementatie

Na het omschrijven van de doelgroep, het doel en de randvoorwaarden, laat de implementatie zien hoe de aanbevelingen gerealiseerd worden in de praktijk. De gebeurt aan de hand van wie dat doet, wanneer, waarom, hoe, waarmee, wat dat kost & oplevert en wat eventuele risico's kunnen zijn.

9.1 Doel en doelgroep

Het doel is om SUN organic op zo'n manier te presenteren aan de doelgroep, dat deze zich kan identificeren met het merk. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen *exposure* en *conversie*. Exposure betekent dat de producten of het merk gezien wordt. Conversie betekent dat de producten vaker worden gekocht, de website meer bezoekers trekt, of de social-mediakanalen meer volgers genereren.

[redacted]

9.2 Randvoorwaarden

[redacted]

[redacted]

[redacted]

9.3 Middeleninzet en kanalen

[redacted]

[redacted]

9.4 Communicatieboodschap

[redacted]

[redacted]

9.5 Implementatieplan

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	
[redacted]	[redacted]
[redacted]	
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

10 Discussie

Dit hoofdstuk omschrijft de sterke kanten van het onderzoek en de zwakke punten. Het is een kritische blik door de onderzoeker zelf na afloop van het onderzoek.

10.1 Sterke punten

Deskresearch getoetst in de praktijk
Uit de deskresearch zijn een aantal resultaten gekomen. Sommige resultaten uit de deskresearch zijn bijvoorbeeld uit internationale rapporten gehaald. Deze resultaten zijn direct in de praktijk getoetst, wat het onderscheid heeft aangetoond tussen resultaten die geldig zijn binnen de biologische branche in Nederland en welke niet. Hierdoor is met meer zekerheid gezegd welke resultaten tot een aanbeveling leiden en welke niet.

Theorie als de rode draad
Van begin tot eind loopt de theorie van Ohmae als een rode draad door deze scriptie. De theorie is de basis voor de methodologie, wat tot bijpassende resultaten heeft geleid. De aanbevelingen zijn op basis van strategieën die Ohmae ook heeft beschreven in dezelfde theorie. Dit geeft meer fundament voor de binding tussen resultaten en implementatie.

10.2 Zwakke punten

Hypothesen niet volledig getoetst
Zoals reeds aangegeven in paragraaf 4.5 zijn de hypothesen slechts getoetst op aannemelijkheid. De hypothesen zijn gericht op een langdurig, strategisch voordeel. Dit kan pas behaald worden na implementatie en de implementatie volgt pas na de deadline van deze scriptie. De resultaten uit de deskresearch en het fieldresearch zijn de leidraad geweest voor het aannemen of verwerpen de genoemde hypothesen.

Geen statistische zekerheid
Dit positioneringsonderzoek is aan de hand van kwalitatief onderzoek, gebaseerd op de theorie van Ohmae, uitgevoerd. Dat betekent dat het 'waarom' onder de doelgroepen nu bekend is. Omdat niet er geen kwantitatief onderzoek is uitgevoerd, kan niet met zekerheid worden gezegd dat de resultaten gelden voor de hele doelgroep; er is een beeld geschetst. Na uitvoering van de implementatie kan geconcludeerd worden of de beredenering achter het waarom breed gedeeld wordt onder de doelgroep.

Sociaal wenselijke antwoorden
Er zijn twee momenten geweest waarop aan klanten is gevraagd of biologisch afbreekbare verpakkingen belangrijk voor de respondent zijn, eenmaal als open vraag en eenmaal in een cardsorting. Bij de open vraag waren de respondenten overwegend positief, wat inhoudt dat dit inderdaad belangrijk is voor hen. Bij de cardsorting kwam dit echter niet terug en werden de biologisch afbreekbare verpakkingen vaak laag geplaatst. Dit kan betekenen dat de respondenten (onbewust) een sociaal wenselijk antwoord gaven bij de open vraag, wat kan betekenen dat ze dit bij meer vragen hebben gedaan.

Literatuurlijst

Offline bronnen

Dawes, J. & Sharp, B. (1996). Independent Empirical Support for Porter's Generic Marketing Strategies? A Reanalysis using correspondence analysis. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 1(2), 1-18.

Drucker, P., Ohmae, K., Porter, M. & Peters , T.(1990). *Management briefings*. p.23-28, 29-30, 31-33. The Economist Publications: San Francisco.

Freeman, E. (2010). *Strategic Management: a stakeholder approach*. p.8-22. Cambridge University Press: Cambridge.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). *The core competencies of the corporation*. p. 242. MA: Boston.

Keller, K. L., Parameswaran, M. G. & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. p. 38. Pearson Education India: Delhi.

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012) *Kwalitatief Marktonderzoek*. Inleiding, para. 1. Noordhoff: Groningen, 3e druk.

Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's 'generic strategies'. *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400

Ohmae, K. (1988) *Getting back to strategy*, *Brewing wisdom*. Cambridge MA Harvard Business Review, 11, Para 5.

Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategegist: The art of Japanese business*. p. 42-50, 91-98, 99, 99-110, 101, 109, 110, 116-117, 128, 218, 215-241. McGraw Hill: New York.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. p.11-19. The Free Press: New York.

Porter, M. E. (2004) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. p.35. Simon and Schuster Ltd.: Roseburg.

Riezebos, H. J. & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. p. 35. Boom Lemma uitgevers.

SUN organic (2015) *Merkfundering*, Zaandam, ID Organics. Niet gepubliceerd.

Willer, H., Yussefi-Menzler, M. & Sorensen, N. (2008) *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2008*. p.53 Earthscan NY

Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. p.15-85, 21. Basic Books: New York.

Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek?* p. 150, 227, 229. Boom Lemma, Den Haag. 4e druk.

Witzel, M. (2004). *Management: the basics*. p.27, 28. Routledge: Oxon.

Online bronnen

Ah.nl (n.d.) *Biologisch van Albert Heijn, dat smaakt naar meer*.
Geraadpleegd op 9 april 2016 via: http://www.ah.nl/over-ah/merken/biologisch

Ah.nl (n.d.) *Graanvlokken, kenmerk biologisch*.
Geraadpleegd op 9 april 2016 via: http://www.ah.nl/producten/ontbijtgranen-broodbeleg-tussendoor/muesli-cruesli-cereals/graanvlokken

Ah.nl (n.d.) *Havermout, kenmerk biologisch*.
Geraadpleegd op 9 april 2016 via: http://www.ah.nl/producten/ontbijtgranen-broodbeleg-tussendoor/muesli-cruesli-cereals/muesli/kenmerk=biologisch

Ah.nl (n.d.) *Muesli, kenmerk biologisch*.
Geraadpleegd op 9 april 2016 via: http://www.ah.nl/producten/ontbijtgranen-broodbeleg-tussendoor/muesli-cruesli-cereals/muesli/kenmerk=biologisch

Ah.nl (n.d.) *Pasta, kenmerk biologisch*.
Geraadpleegd op 9 april 2016 via: http://www.ah.nl/producten/pasta-rijst-internationale-keuken/pasta/kenmerk=biologisch

Ah.nl (2016) *Albert Heijn lanceert 100 nieuwe bewuste & feel good producten*.
Geraadpleegd via: http://www.ah.nl/over-ah/pers/persberichten/bericht?id=1468210

Autoriteit Consument & Markt (2016) *ACM over keurmerken*. Geraadpleegd via:
http://www.biojournaal.nl/nieuws/2016/0107/Keurmerken.pdf

Biojournaal.nl (2016) *Directeur Bionext verwacht segmentatie in bio-kwaliteit*.
Geraadpleegd via: http://www.biojournaal.nl/artikel/21332/Directeur-Bionext-verwacht-segmentatie-in-bio-kwaliteit

Bionext.nl (2015) *Feiten en Cijfers*, para. 1.
Geraadpleegd op 25 februari 2016 via:
http://www.bionext.nl/zakelijk/feiten-cijfers

Bionext.nl (2015) *Feiten en Cijfers, Trends in EU*.
Geraadpleegd op 25 februari 2016 via:
http://www.bionext.nl/zakelijk/feiten-cijfers/trends-in-eu

Biotoday.nl (n.d.) *Over BioToday*.
Geraadpleegd via: http://www.smaakt.bio/who/

Blom, P. Engelsman, V. (2016) *Maak de echte kosten en baten van voedsel transparant*.
Geraadpleegd via: http://www.biojournaal.nl/artikel/22298/Maak-de-echte-kosten-en-baten-van-voedsel-transparant

Dececco.it (n.d.) *Our history*.
Geraadpleegd via: http://www.dececco.it/us_us/history

Europese Commissie (2014) *EU-beleid*.
Geraadpleegd op 11 februari 2016 via:
http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/index_nl.htm

Foodnavigator.com (2016) *Organic food is fuelling the growth of natural preservatives: report*. Geraadpleegd via: http://www.foodnavigator.com/Market-Trends/Organic-food-is-fuelling-the-growth-of-natural-preservatives-Report

Google.com (n.d.) *Adwords*.
Geraadpleegd op 22 mei 2016 via: https://www.google.com/adwords/

Idsert, van der B. (2015) Bio-branche moet niet te afhankelijk worden van import.
Geraadpleegd via: http://www.biojournaal.nl/artikel/21200/Bio-branche-moet-niet-te-afhankelijk-worden-van-import

Instagram (2016) *Celebrating a community of 400 Million*.
Geraadpleegd via: http://blog.instagram.com/post/129662501137/150922-400million

Leev (n.d.) *Over ons*.
Geraadpleegd via: https://www.leev.nu/over-ons

Melpomene (n.d.) *Foto* [foto].
Verkregen van https://stock.adobe.com/nl/stock-photo/female-runner-tying-her-shoes-preparing-for-a-jog/93288478

Nielsen (2015) Global Health & Wellness Survey: *We are what we eat, healthy eating trends around the world*. The Nielsen Company. Geraadpleegd via: http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf

Nu.nl (2014) *Recessie blijft voorbij voor Dijsselbloem*.
Geraadpleegd via: http://www.nu.nl/politiek/3777091/recessie-blijft-voorbij-dijsselbloem.html

Rabobank (2016) *Rabobank Cijfers & Trends, een visie op het Nederlandse bedrijfsleven*. 39e jaargang 2015/2016. Geraadpleegd via: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Food

RAW Superfood (n.d.) *Over RAW Organic food*.
Geraadpleegd via: http://www.raworganicfood.bio/who/

RTLZ.nl (2016) *Nieuwe recessie?*
Geraadpleegd via: http://www.rtlz.nl/opinie/column/durk-veenstra/nieuwe-recessie

Sanoma.nl (2016) *Tarieven digitaal*.
Geraadpleegd via: http://www.sanoma.nl/tarieventool/digitaal/?t=flair

Smaakt (n.d.) *Over Smaakt*.
Geraadpleegd via: http://www.smaakt.bio/who/

Statista (2015) *Numbers of LinkedIn members from 1st quarter 2009 to 4th quarter 2015 (in millions)*. Geraadpleegd via: http://www.statista.com/statistics/274050/quarterly-numbers-of-linkedin-members/

SUN organic (2016) *SUN organic assortiment*.
Geraadpleegd via: http://sun.organic/producten-index#producten

Volksgezondheid en Info (n.d.) *Ervaren gezondheid*.
Geraadpleegd via: https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/ervaren-gezondheid

Weekbladpers.nl (n.d.) *Runner's World*.
Geraadpleegd via: http://www.weekbladpers.nl/web/Adverteren-1/Runners-World/Het-blad.htm

WPG Media (2016) *NSTD Runner's World 2016 maart* [pdf].
Geraadpleegd op via: http://www.weekbladpers.nl/web/file?uuid=f7b0de0c-750c-427e-82dc-80ca5b2d4e87&owner=8ccbb31b-da7c-4319-8343-8f5cd16bda85

Y&R (n.d.) *Y&Rchetypes*.
Geraadpleegd via: http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/weitere-tools/?lang=en

Zonnatura (n.d.) *Over Zonnatura*. Geraadpleegd via: https://zonnatura.nl/over-zonnatura/

Bijlagen

Bijlage I:	Definities begrippen uit de probleemstelling	48
Bijlage II:	Concurrentieanalyse	49
Bijlage III:	Zoekplan deskresearch	55
Bijlage IV:	Topic Guide	56
Bijlage V:	Verbatims	63
Bijlage VI:	Analyseschema's	151
Bijlage VII:	Vooronderzoek positionering biologische merken	217
Bijlage VIII:	Overzicht anonieme productteksten met codering	220
Bijlage IX:	Fotosorting	223
Bijlage X:	Logboek	236

Bijlage I

De volgende begrippen uit de probleemstelling zijn hieronder gedefinieerd:
Positioneren | sterke punten | kernfactoren van succes | concurrentie | klantbehoeften.

Positioneren

Er zijn twee definities die in de buurt komen van Ohmae's theorie over positioneren. Omdat Ohmae zelf geen afgebakende definitie heeft gekozen, wordt er een definitie andere academici gebruikt. De definitie van Riezebos & Van der Grinten uit 2011, p.35: "*De keuze van identiteitsaspecten op basis waarvan je een merk gaat profileren. Hierbij is het van belang dat deze aspecten waardevol zijn voor de klant en daarnaast onderscheidend zijn van de identiteitsaspecten van de concurrent*" valt af omdat het eerste deel, de keuze van identiteitsaspecten, insinueert dat de gehele merkidentiteit veranderd kan worden na het positioneringsonderzoek, maar dat is het doel niet. Het draait enkel om de positionering.

Deze definitie wordt aangehouden tijdens het onderzoek: "*Het vinden van de punten waar consumenten op letten wanneer zij een keuze maken in een productcategorie. Vervolgens kiest het bedrijf op welke van deze voor consumenten relevante punten het zich wil onderscheiden van de concurrenten*" (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011, p. 38). Deze definitie focust niet zozeer op de identiteit, maar meer op de positionering zelf en is daarmee geschikter voor dit onderzoek.

Sterke punten

Sterke punten geven aan waar iemand of een organisatie goed in is. Zwakke punten geven dus aan waar men slecht(er) in is. Een sterk punt van een organisatie kan tevens een Unique Selling Point (USP) zijn, ofwel een onderscheidende factor welke bij de positionering gebruikt kan worden. Volgens Hamel & Prahalad (1990, p. 242) zijn sterke punten, ofwel kerncompetenties, waardevol, lastig of niet te imiteren en breed toepasbaar.

Kernfactoren van succes

Ohmae heeft zelf een definitie opgesteld voor 'kernfactoren van succes'. Hij stelt namelijk dat de organisatie in kwestie de eigen sterke punten op de kernfactoren van succes binnen de geldende markt moet afstemmen. Die kernfactoren kunnen bijvoorbeeld betere/efficiëntere distributie of het beter identificeren van de klantbehoeften zijn. Ohmae stelt dat wanneer de organisatie haar sterke punten beter afstemt op de kernfactoren dan de concurrentie, de organisatie een strategisch voordeel behaalt (Ohmae, 1991, p.42-50).

Concurrentie

Porter (1985, p. 11-19), stelt dat de directe concurrentie het belangrijkst is. Dit is de concurrentie die binnen dezelfde markt dezelfde, of vergelijkbare producten levert als de opdrachtgever. De onderzoeksgrenzen in hoofdstuk drie van dit rapport lichten de keuze voor deze definitie toe.

Klantbehoeften

De klantbehoeften worden bij dit onderzoek gedefinieerd als: *datgene wat klanten verlangen van de organisatie* (Ohmae, 1991, p. 99).

Bijlage II

Analyse positionering per concurrent

Smaakt: Smaakt is één van de merken van de Smaakspecialist. De Smaakspecialist gelooft oprecht in de kracht van biologische voeding en zijn positieve invloed op de gezondheid van de mens en de wereld. Met aandacht en liefde voor mens, dier en natuur maken wij de mooiste biologische producten voor in het supermarkt schap. De verschillende merken, waaronder Smaakt, passen binnen elke verantwoorde levensstijl. De biologische producten zijn door hun puurheid intens hoog in hun voedingswaarde, waarmee ze helpen het lichaam gelukkig en gezond te houden. Bovendien wordt door de zorgvuldige biologische productie de natuur en biodiversiteit in stand gehouden en versterkt. (Smaakt, n.d.)

Leev: Leev helpt je om natuurlijk en gezond te leven. Ik hoop dat Leev je inspireert om goed voor jezelf te zorgen en tegelijkertijd goed voor anderen. (Leev, n.d.)

BioToday

BioToday is één van de merken van de Smaakspecialist. De Smaakspecialist gelooft oprecht in de kracht van biologische voeding en zijn positieve invloed op de gezondheid van de mens en de wereld. Met aandacht en liefde voor mens, dier en natuur maken wij de mooiste biologische producten voor in het supermarkt schap. De verschillende merken, waaronder BioToday, passen binnen elke verantwoorde levensstijl. De biologische producten zijn door hun puurheid intens hoog in hun voedingswaarde, waarmee ze helpen het lichaam gelukkig en gezond te houden. Bovendien wordt door de zorgvuldige biologische productie de natuur en biodiversiteit in stand gehouden en versterkt. (BioToday, n.d.)

Raw Super Food

Raw Organic Food is één van de merken van de Smaakspecialist. De Smaakspecialist gelooft oprecht in de kracht van biologische voeding en zijn positieve invloed op de gezondheid van de mens en de wereld. Met aandacht en liefde voor mens, dier en natuur maken wij de mooiste biologische producten voor in het supermarkt schap. De verschillende merken, waaronder Raw Organic Food, passen binnen elke verantwoorde levensstijl. De biologische producten zijn door hun puurheid intens hoog in hun voedingswaarde, waarmee ze helpen het lichaam gelukkig en gezond te houden. Bovendien wordt door de zorgvuldige biologische productie de natuur en biodiversiteit in stand gehouden en versterkt. (RAW Superfood, n.d.)

Zonnatura

Zonnatura werd in 1954 opgericht door Willem Smits. De kruidkundige genoot toen grote bekendheid door zijn enorme kennis van kruiden. Hij geloofde in de kracht van de natuur en vond dat voeding zo min mogelijk bewerkt moest zijn. Een filosofie waar we al meer dan 60 jaar trouw aan zijn. Met Zonnatura proef je alléén puur natuur. Met ingrediënten die van nature vol van smaak zijn. Onnodige toevoegingen zul je daarom niet vinden. Niks is toch lekkerder dan de natuur zelf? Waarom zou je die na willen maken? Iedereen moet kunnen kiezen voor verantwoorde voeding. Zonnatura zorgt dat dit ook toegankelijk is. Zo vind je ons in veel supermarkten. Natuur is van iedereen en iedereen moet ervan kunnen genieten. De wereld verandert en Zonnatura verandert mee. Met biologische tussendoortjes voor jong en oud. Met nieuwe kruidenthee, herontdekte ontbijtgranen en lekkere verantwoorde maaltijden. Zo heeft Zonnatura voor ieder wat wils, voor ieder moment van de dag. (Zonnatura, n.d.)

AH Bio

Biologisch is veel meer dan een keurmerk. Het staat voor een manier van leven. Voor lekker eten met een goed gevoel. En voor verantwoord omgaan met de natuur, dieren en mensen. Wij geloven dat echt en lekker eten voor iedereen is. Daarom hebben we een gevarieerd aanbod van de beste biologische producten voor een goede prijs. Neem het ervan en geniet van het lekkerste wat de natuur te bieden heeft!

Wij willen graag dat biologisch eten voor iedereen bereikbaar is. Dat je producten makkelijk herkent. En dat je veel te kiezen hebt. Daarom is er AH Biologisch: een nieuw eigen merk voor biologische producten. Stuk-voor-stuk met zorg geselecteerd op smaak en kwaliteit. AH Biologisch telt bijna 500 producten. Dat smaakt naar meer en dus blijven we je verrassen met nieuwe lekkere producten. Natuurlijk zijn alle AH Biologisch-producten onafhankelijk gecontroleerd en goedgekeurd. Daarom verdienen ze het Europees Keurmerk. (Albert Heijn, n.d.)

de Cecco
Since 1886 we have been carrying on an important responsibility: our tradition of making pasta, without compromise, that we improve each single day and that allows us to bring the authentic pleasure of Italian cuisine all over the world. As time goes by things change, but the De Cecco brand today is still synonymous for premium quality in the pasta world. (de Cecco, n.d.)

Dalla Costa
1993 was the date on which Dalla Costa family's business project was inaugurated; a new industry in the dry pasta manufacturing sector founded on the experience, know how and passion accumulated over the three generations that have followed one after the other in this profession. Right from the outset, the aspect that distinguished the Company's marketing position was the pasta manufacturing. Dalla Costa brothers had worked on moving away from the traditional smooth pastas, to offer semolina flour pasta in special shapes, which became innovative and different thanks to the flavours and the use made of the semolinas and flours. Another distinctive feature is the desire to preserve the traditional style of production even now that the Company has grown considerably, absorbing new technologies and quality controls; providing the leverage that can only be guaranteed by advanced industrial processes. (Dalla Costa, n.d.)

Alle onderstaande informatie komt van ah.nl: productcategorieën 'Pasta, rijst, internationale keuken', subcategorie 'Pasta', kenmerk biologisch en 'Ontbijtgranen, broodbeleg, tussendoor', subcategorie 'muesli, cruesli, cereals', sub-subcategorieën 'havermout', 'muesli', 'graanvlokken', kenmerken biologisch. (ah.nl, n.d.)

	Pasta	Muesli	Havermout	Graanvlokken	Totaal per merk	
Smaakt	-	2	1	7*	10	
Leev	-	3	3	2	8	
Bio Today	-	2	-	-	2	
Raw Super Food	-	1	-	-	1	
Zonnatura	-	3	-	-	3	
AH Bio	6*	5*	4*	-	15	
de Cecco	3	-	-	-	3	
Dalla Costa	4	-	-	-	4	
SUN organic	5	3	1	1	10	
Totaal producten	18	19	9	10	56	56
Merken per categorie	4	7	4	3		

Figuur 1: Concurrenten per productcategorie
* Merk met de meeste producten in de categorie

Producten in 'pasta'

AH Bio: tagliatelle, volkoren spaghetti, spaghetti, macaroni grande, schelpjes, volkoren penne rigate
De Cecco: spaghetti, fusilli, penne rigate,
Dalla Costa: spaghetti biologische kamut, Disney triocolore, Mickey Mouse lumachine, penne biologische kamut
SUN organic: haverpasta, kikkererwtenpasta, linzenpasta, volkoren speltpasta, roggepasta

Pasta	Unique Selling Point	Promoot betere voedings-waarden*	Kleur verpakking	Vorm product	Prijs per pak/kg	Inhoud per pak
AH Bio tagliatelle			Groen	Tagliatelle	€1.99/€7.96	250 gram
AH Bio volkoren spaghetti	Volkoren	+	Groen/Paars	Spaghetti	€0.95/€1.90	500 gram
AH Bio spaghetti			Groen/Blauw	Spaghetti	€1.04/€2.08	500 gram
AH Bio macaroni grande	Groter formaat		Groen/Oranje	Ellebogen	€1.29/€2.58	500 gram
AH Bio schelpjes			Groen/Paars	Schelpjes	€1.29/€2.58	500 gram
AH Bio volkoren penne rigate	Volkoren	+	Groen/Paars	Penne	€0.95/€1.90	500 gram
De Cecco spaghetti			Blauw	Spaghetti	€1.99/€3.98	500 gram
De Cecco fusilli			Blauw	Fusilli	€1.99/€3.98	500 gram
De Cecco penne rigate			Blauw	Penne	€1.99/€3.98	500 gram
Dalla Costa spaghetti bio kamut	Kamut		Oranje	Spaghetti	€3.49/€6.98	500 gram
Dalla Costa Disney tricolore	Tricolore & Disney		Rood	Disneyfiguren	€1.51/€5.03	300 gram
Dalla Costa Mickey Mouse bio lumachine	Mickey Mouse		Groen	Mickey Mouse	€1.45/€4.83	300 gram
Dalla Costa penne bio kamut	Kamut		Oranje	Penne	€3.49/€6.98	500 gram
SUN organic haverpasta	Hele graan-korrel & haver	++	Geel	Tagliatelle	€2.95/ €11.80	250 gram
SUN organic kikkererwtenpasta	Kikker-erwten	+++	Geel	Tagliatelle	€3.50/€ 14.00	250 gram
SUN organic linzenpasta	Linzen	++++	Geel	Tagliatelle	€3.75/ €15.00	250 gram
SUN organic volkoren speltpasta	Volkoren & spelt	+++	Geel	Tagliatelle	€2.95/ €11.80	250 gram
SUN organic roggepasta	Rogge & Dieet-gericht	++	Geel	Tagliatelle	€2.95/ €11.80	250 gram

* Aantal plusjes staat gelijk aan aantal genoemde kenmerken

Producten in 'muesli'

Smaakt: Speltmuesli extra, gepofte rijst
Leev: geroosterde speltmuesli, geroosterde oergranen fruit-noot, geroosterde oergranen granola-spelt,
Bio Today: tarwevrije muesli, high energy muesli,
Raw Super Food: muesli hennep
Zonnatura: rijkgevuld, noten & zaden, rood fruit
AH Bio: fruit, muesli, noten, meergranen-pitten, bessen-pitten
SUN organic: sprouted muesli: appel & zaden, fruit, sprouted speltmuesli aardbei

Muesli	Unique Selling Point	Promoot betere voedings-waarden*	Kleur etiket	Soort verpakking	Prijs per stuk/kg	Inhoud per stuk
Smaakt speltmuesli extra	Spelt	+	Oranje/ zwart	Zakje	€4.89/€8.50	575 gram
Smaakt gepofte rijst	Rijst		Oranje/ zwart	Zakje	€1.79/€8.95	200 gram
Leev ger.speltmuesli	Geroosterd & spelt	++	Oranje	Silo	€2.69/€8.97	300 gram
Leev ger. oergranen fruit-noot	Geroosterd & fruit & noot		Oranje	Silo	€2.69/€8.97	300 gram
Leev ger. oergranen granola-spelt	Geroosterd & granola & spelt		Oranje	Silo	€3.99/ €10.64	375 gram
Bio Today tarwevrije muesli	Tarwevrij	+	Bruin	Doosje & zakje erin	€3.35/€8.38	400 gram
Bio Today high energy muesli	High energy		Bruin	Doosje & zakje erin	€3.65/€9.13	400 gram
Raw Super Food muesli hennep	Hennep	+	Wit	Zakje	€4.99/€6.65	750 gram
Zonnatura rijkgevuld	Rijkgevuld	+	Wit/ grijs	Zakje	€2.05/€4.10	500 gram
Zonnatura noten & zaden	Noten & Zaden	+	Wit/ blauw	Zakje	€2.05/€5.47	375 gram
Zonnatura rood fruit	Rood fruit	+	Wit/ rood	Zakje	€2.04/€5.44	375 gram
AH Bio muesli fruit	Fruit		Groen/ wit	Zakje	€1.75/€3.50	500 gram
AH Bio muesli		+++	Groen/ wit	Zakje	€1.69/€3.56	475 gram
AH Bio noten	Noten	+	Groen/ oranje	Zakje	€2.39/€5.03	475 gram
AH Bio meergranen-pitten	Meer-granen & pitten	+++	Groen/ oranje	Zakje	€2.39/€4.78	500 gram
AH Bio bessen-pitten	Bessen & pitten	+	Groen/ blauw	Zakje	€2.39/ €5.03	475 gram
SUN organic sprouted muesli appel & zaden	Spouted & appel & zaden	+++++	Geel	Zakje	€4.25/ €11.33	375 gram
SUN organic sprouted muesli fruit	Sprouted & fruit	+++++	Geel	Zakje	€4.50/ €12.00	375 gram
SUN organic sprouted speltmuesli aardbei	Sprouted & spelt & aardbei	++++	Geel	Zakje	€5.50/ €14.67	375 gram

* Aantal plusjes staat gelijk aan aantal genoemde kenmerken

Producten in 'havermout'

Smaakt: havervlokken
Leev: geroosterde speltmout, havermout, havervlokken
AH Bio: havermout, havermout cranberry-appel, havermout pitten, havermout framboos-amandel
SUN organic: sprouted havermout

Havermout	Unique Selling Point	Promoot betere voedings-waarden*	Kleur etiket	Vorm product	Prijs per pak/kg	Inhoud per pak
Smaakt havervlokken			Oranje/ zwart	Zakje	€1.79/ €3.58	500 gram
Leev geroosterde speltmout	Geroosterd	++	Oranje	Silo	€2.49/ €8.30	300 gram
Leev havermout	Geroosterd		Oranje	Silo	€1.89/ €6.30	300 gram
Leev havervlokken	Molensteen gemalen		Wit	Zakje	€2.79/ €5.58	500 gram
AH Bio havermout	Bron van vezels	+	Groen	Zakje	€1.59/ €3.53	450 gram
AH Bio havermout cranberry-appel	Cranberry & appel	++	Groen/ rood	Zakje	€1.99/ €4.98	400 gram
AH Bio havermout pitten	Pitten	++++	Groen/ oranje	Zakje	€1.99/ €4.98	400 gram
AH Bio havermout framboos-amandel	Framboos & amandel	+++	Groen/ blauw	Zakje	€2.99/ €7.97	375 gram
SUN organic sprouted havermout	Sprouted	+++	Geel	Zakje	€4.75/ €12.67	375 gram

* Aantal plusjes staat gelijk aan aantal genoemde kenmerken

Producten in 'graanvlokken'

Smaakt: zevengranenvlokken, boekweitvlokken, speltvlokken, gerstevlokken, viergranenvlokken, roggevlokken, rijstevlokken
Leev: dubbelgebakken oergranen, roggevlokken
SUN organic: sprouted speltvlokken

Graanvlokken	Unique Selling Point	Promoot betere voedings-waarden*	Kleur etiket	Vorm product	Prijs per pak/kg	Inhoud per pak
Smaakt zevengranenvlokken	Zeven soorten granen	+	Oranje/ zwart	Zakje	€1.79/ €3.58	500 gram
Smaakt boekweitvlokken	Boekweit	+	Oranje/ zwart	Zakje	€3.59/ €7.18	500 gram
Smaakt speltvlokken	Spelt		Oranje / zwart	Zakje	€2.23/ €4.46	500 gram
Smaakt gerstevlokken	Gerst		Oranje / zwart	Zakje	€1.76/ €3.52	500 gram
Smaakt viergranenvlokken	Vier soorten granen		Oranje/ zwart	Zakje	€1.76/ €3.52	500 gram
Smaakt roggevlokken	Rogge		Oranje/ zwart	Zakje	€1.39/ €2.78	500 gram
Smaakt rijstevlokken	Rijst		Oranje/ zwart	Zakje	€2.99/ €5.98	500 gram
Leev dubbelgebakken oergranen	Dubbel-gebakken	+	Oranje	Silo	€3.99/ €13.30	300 gram
Leev roggevlokken	Rogge		Wit	Zakje	€1.69/ €3.38	500 gram
SUN organic sprouted speltvlokken	Sprouted	+++	Geel	Zakje	€5.95/ €15.87	375 gram

* Aantal plusjes staat gelijk aan aantal genoemde kenmerken

Bijlage III

Zoekplan

Theoretisch kader	Kernfactoren van succes	Positionering concurrenten	Overig
Positionering	Selling organic food	Smaakt	Leden Instagram
Ohmae	Positioning organic food	Leev	Leden Pinterest
Porter	Trends organic food	Bio Today	Economie Nederland
Generic strategies	Trends biologisch eten	Raw Super Food	Regels biologische branche
Definitie Positioneren	Trends natuurvoeding	Zonnatura	Trendrapport biologische branche
Definitie Sterke punten	Non-GMO food	AH Bio	Huidige positionering ID Organics
Definitie Kernfactoren van succes		De Cecco	
Definitie Concurrentie		Dalla Costa	
Definitie Klantbehoeften		Smaakt	
		Leev	

Bestanden aangereikt door opdrachtgever

- Briefing persevent AH
- SUN Merkfundering
- SUN Introductieboekje

Bijlage IV

Topic guides: Algemene informatie

Punten van aandacht voor de onderzoeker:

- Begin met standaard vragen om de respondent op diens gemak te stellen:
  woonplaats, leeftijd, hobbies, sport, etc.
- Eerst vragen naar *ervaring*, daarna naar *mening* en tot slot *intentie*. *Op die manier wordt de achterliggende gedachte of beweegreden duidelijk.*
- Alleen vragen stellen.
  Waar nodig uitleggen.

Indeling interviews:

Begin – Introductie: *voorstellen, gespreksdoel, opbouw, duur, waardering deelname, belang informatie, wat er met de informatie gebeurt.*

Voorstellen: *Lara, 25, afstuderend communicatiestudente en schrijft haar scriptie nu.*
Respondent: (zie bijgevoegd formulier volgende pagina).

Gespreksdoel: *In verband met de recente lancering van een nieuw product, tijdig meten waar bijgestuurd kan worden in de bedrijfsvoering zodat het merk beter gepositioneerd kan worden. Gesprek is niet bestemd voor verkoop van het product / aanprijzen van het merk. Onderzoek wordt onafhankelijk uitgevoerd. De gegeven informatie wordt vertrouwelijk behandeld, geanonimiseerd onderzoek. In de resultaten zijn respondenten genummerd in plaats van met naam genoemd.*

Opbouw (afhankelijk van doelgroep): *Algemene vragen, vragen over onderwerpen, samenvatting, afsluiting.*

- ☐ Sterke punten
- ☐ Kernfactoren van succes
- ☐ Concurrentie
- ☐ Positionering opdrachtgever
- ☐ Klantbehoeften

Duur: *45 minuten – 1 uur*

Indien face-to-face: *Mag de onderzoeker het gesprek opnemen middels audio-apparatuur?*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Midden – Kern: *In onderdelen het hoofdonderwerp behandelen.*
Zie topic guides op de hierop volgende pagina's.

Afbouwen – Slot: *Goed afbouwen, gesprek samenvatten, gelegenheid geven tot aanvullen/opmerkingen, zorgen dat hij/zij tevreden weggaat* (Verhoeven, 2011, p. 227).

- ☐ Aangekomen bij einde interview
- ☐ Samenvatting interview geven
- ☐ Gelegenheid bieden tot aanvullingen en/of opmerkingen
- ☐ Bedanken voor deelname / nogmaals waardering uiten

Benodigheden:

- ☐ Blanco cardsorting (20 kaarten)
  Aantal sets:
- ☐ Cardsorting *Kernfactoren van succes – uit deskresearch*
- ☐ Cardsorting geanonimiseerde productkenmerken (bijlage VIII)
- ☐ Fotosorting per categorie
- ☐ Cardsorting sterke punten

Respondentenformulier

Respondentnummer:

Geslacht:

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Leeftijd:

Naam:

Relatie tot opdrachtgever:

- ☐ Opdrachtgever
- ☐ Medewerker
- ☐ Klant

Opnemen interview toegestaan:

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Interview gehouden op:

Duur interview:

Ervaring met SUN organic:

Topic guide I – klanten

Wat betekent eten voor u?

Waar moet eten, of een gerecht, voor u aan voldoen zodat u er positief tegenover staat?
- Is het productieproces voor u ook belangrijk? Zo ja, waarom?
  - Waar zoekt u informatie met betrekking tot het productieproces?

Hoe denkt u over voedselwaren met een biologisch keurmerk?
- Waarom is dat?

Wat verwacht u van biologische voeding?

Hoe vaak in de week eet u biologisch?
- Waarom is dat?
- Zou u vaker biologisch willen eten?
  - Waarom wel/niet?
    - Hoe zou men u kunnen prikkelen vaker biologisch te eten?

Kernfactoren

Middels deskresearch kunnen deze kernfactoren in kaart gebracht worden. Tijdens interviews met de doelgroep en opdrachtgever wordt gevraagd wat de respondent als kernfactoren ziet.

Als u naar de biologische branche kijkt, wat spreekt u hierin aan?

Wat onderscheidt succesvolle biologische bedrijven van minder succesvolle biologische bedrijven volgens u?

(Anonieme kaarten) Hier zijn een aantal kaarten met daarop de productteksten zoals ze op ah.nl staan. Om sturing in het onderzoek tegen te gaan, zijn de merknamen onleesbaar gemaakt. Kunt u de teksten lezen, en vertellen wat u ervan vindt?

(Cardsorting) *Toevoegen kernfactoren van succes uit deskresearch.*
Kunt u de kaarten indelen van het meest belangrijk, naar het minst belangrijk? Kunt u uw keuzes beargumenteren?

(Samenvatten onderdeel)

Concurrentie

De respondenten worden gevraagd op te sommen welke concurrenten van de opdrachtgever zij kennen en vervolgens te sorteren van sterkste/meest directe concurrent naar minder belangrijke concurrent.

(Fotosorting per categorie)
Welke van deze merken spreekt u als persoon het meest aan, waarom? Wat doen zij goed, volgens u?

Heeft u weleens gekocht bij een of meerdere van deze merken? *(ervaring)*

Hoe is uw aankoop bevallen? Kunt u een positief en een negatief kenmerk noemen? *(mening)*

Doet u nog steeds aankopen bij dit merk? *(intentie)*

Ten opzichte van SUN organic, kunt u de benoemen van wie u denkt dat de sterkste concurrent is?
Waarom is deze de sterkste concurrent?

(Vergelijking) Wie vindt u dat sterker is in punt (X), de concurrent waarbij u dit punt noemde, of SUN organic? Waarom?

(Samenvatten onderdeel)

Klantbehoeften

Om deze deelvraag te beantwoorden, wordt er tijdens de interviews ingezoomd op ideeën, behoeften, wensen, gevoelens en voorkeuren van de respondent.

Waarom koopt u biologische pasta's en/of ontbijtgranen?

Als u kijkt naar het huidige productaanbod in de categorieën pasta, muesli, havermout en graanvlokken, zijn er producten die u mist?

Wat vindt u van de gehanteerde prijzen?
Waarom vind u dat?

Heeft u verwachtingen van de productverpakking met betrekking tot design, product- en/of merkinformatie, materiaal, enzovoorts?

In hoeverre is de factor 'biologisch' belangrijk bij uw voeding?
Wegen biologisch afbreekbare verpakkingen hierin mee?
Zo ja, bent u ervan op de hoogte dat de SUN organic-verpakkingen ook bio-afbreekbaar zijn?

(Cardsorting) *Half-open. Vooraf ingevuld met waarden. Eventueel aangevuld met missende waarden.*
Op deze kaarten vindt u een aantal waarden. Zijn er waarden die u mist? Welke waarde past het beste bij u als persoon? Waarom? U heeft waarde (X) aangegeven als meest passende waarde, op welke wijze kan SUN organic daar volgens u het beste op inspelen?

(Samenvatten onderdeel)

Sterke punten

Wat zijn, volgens u, sterke punten van SUN organic?

Waarom zijn dit de sterke punten?

Kunt u ook zwakke punten benoemen, of punten die u tegenspreken in het merk?
Kunt u manieren bedenken waarop SUN organic van haar zwakke punten, sterke punten kunt maken?

(Cardsorting) *Aangevuld met sterke punten uit deskresearch.*
Kunt u de kaarten indelen van het sterkste punt, naar het minst sterke punt? De zwakke punten laten we buiten beschouwing. Kunt u uw keuzes beargumenteren?

(Samenvatten onderdeel)

Huidige positionering opdrachtgever

Welk beeld heeft u op dit moment van SUN organic?
Waardoor is dit beeld gevormd?
Zijn er elementen waardoor dit beeld positief gestuurd kan worden?

Welk rapportcijfer (van een tot tien waarbij tien het hoogst is) zou u SUN organic geven?

(Samenvatten onderdeel)

Topic guide II – opdrachtgever

Kernfactoren

Middels deskresearch kunnen deze kernfactoren in kaart gebracht worden.
Tijdens interviews met de opdrachtgever wordt gevraagd wat de respondent als kernfactoren ziet.

Wat onderscheidt succesvolle biologische bedrijven van minder succesvolle biologische bedrijven volgens u?

Als u kijkt naar de biologische branche in Nederland, kunt u dan kernfactoren opnoemen waarvan u zeker weet dat ze succes boeken?
Zo ja, kunt u tevens benoemen waarom deze kernfactoren zo goed zijn?

Zijn er kernfactoren die u bewust niet toepast als bedrijf?
Zo ja, waarom doet u dat niet?

Welke factoren zet u wel bewust in?
Hoe doet u dat?

Uit de deskresearch zijn de volgende punten naar voren gekomen als kernfactoren van succes: ...
Zijn er kernfactoren die u niet als kernfactor van succes zou aanmerken? Waarom niet?
Controlevraag: In hoeverre heeft u de andere kernfactoren geïmplementeerd?

(Cardsorting) Op deze kaarten vindt u de genoemde kernfactoren, uit zowel de deskresearch als de door u genoemde factoren. Ik wil u vragen deze te rangschikken op volgorde van belangrijkheid voor SUN organic. Kunt u daarbij aangeven waarom iedere factor op de gekozen plaats komt?

(Samenvatten onderdeel)

Sterke punten

Wat zou u vanuit het bedrijf aanmerken als sterke punten?

Denkt u dat u deze punten beter, even goed of slechter uitvoert dan uw sterkste concurrent?
Waarom denkt u dat?
Welk punt voert u slechter uit dan uw sterkste concurrent?
Waarom is dat denkt u?

Kunt u niet-sterke punten noemen?

(Cardsorting) Op deze kaarten vindt u de genoemde sterke punten. Ik wil u vragen deze te rangschikken op volgorde van sterkste punt naar minst sterke punt. Kunt u daarbij aangeven waarom iedere factor op de gekozen plaats komt?

(Samenvatten onderdeel)

Topic guide III – werknemers

Middels een gesloten cardsorting, met waarden zoals benoemd door de respondent, kan de respondent aangeven wat de sterkste/minst sterke punten zijn volgens hem/haar.

Sterke punten

Wat zou u vanuit het bedrijf aanmerken als sterke punten?

Denkt u dat dit bedrijf deze punten beter, even goed of slechter uitvoert dan de sterkste concurrent?

Waarom denkt u dat?
Welk punt voert dit bedrijf slechter uit dan de sterkste concurrent?
Waarom is dat denkt u?

Kunt u ook niet-sterke punten noemen?

(Cardsorting) Op deze kaarten vindt u de genoemde sterke punten. Ik wil u vragen deze te rangschikken op volgorde van sterkste punt naar minst sterke punt. Kunt u daarbij aangeven waarom iedere factor op de gekozen plaats komt?

(Samenvatten onderdeel)

Bijlage V

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

Bijlage VI

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]

	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]

	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted] [redacted] [redacted] [redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted] [redacted] [redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted] [redacted] [redacted]	[redacted]

	[redacted] [redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted] [redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]

Bijlage VII

Deze analyse komt uit SUN Organic: Merkfundering (2015).

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

Bijlage VIII

G1	SUN organic	[redacted] sprouted speltvlokken bestaan uit 100% spelt. Veel mensen verdragen spelt beter dan tarwe. Bevat veel voedingsvezels, B-vitamines en mineralen 100% biologisch Sprouted is het Engelse woord voor gekiemd. Voor onze [redacted] sprouted speltvlokken laten wij biologische speltkorrels kiemen. We weken ze in water tot er een klein kiempje, het begin van een nieuw plantje, zichtbaar wordt. Dan worden de speltkorrels op droogrekken gelegd en in een droogoven gedroogd. Weken en drogen duurt enkele dagen. Tijdens het sprouten verandert de samenstelling van de speltkorrels. Een deel van het zetmeel gaat in het kiempje zitten. Hierdoor worden de waardes van de andere voedingsstoffen zoals eiwitten, vitamines en mineralen hoger. Ook worden de speltkorrels door het sprouten beter verteerbaar en neemt je lichaam met name mineralen beter op. Dit is wat onze sprouted speltvlokken zo lekker en gezond maakt.
G2	Leev	Origineel molensteen gemalen Goed voor jezelf en voor anderen. [redacted] en laat leven! Met handige bereidingswijze Lekker en gezond
G3	Smaakt	Biologische vlokken gemaakt van spelt

H1	Smaakt	Havervlokken zijn voedzaam en licht verteerbaar. Heerlijk door bijvoorbeeld yoghurt samen met wat vers fruit
H2	Leev	Geroosterd voor een extra volle smaak. Goed voor jezelf en voor anderen. [redacted] en laat leven! In handige pot Lekker en gezond
H3	AH Bio	Neem het ervan en geniet van het lekkerste dat de natuur te bieden heeft, met deze biologische havermout met 80% volkoren havervlokken, gedroogde cranberry en appelstukjes. Van nature rijk aan vezels Bron van eiwitten Mogelijk om koud te eten met halfvolle melk, halfvolle yoghurt of magere kwark. Kan ook warm bereid worden in de magnetron of de pan. Heerlijk met toevoeging van vers fruit of gedroogde vruchten.
H4	SUN organic	[redacted] sprouted havermout zit boordevol goed verteerbare eiwitten en unieke oplosbare voedingsvezels. Het zetmeel in de havermout verteert langzaam en helemaal Heel geschikt voor iedereen met een actieve lifestyle 100% biologisch Sprouted is het Engelse woord voor gekiemd. Voor onze [redacted] sprouted havermout laten wij biologische haverkorrels kiemen. We weken ze in water tot er een klein kiempje, het begin van een nieuw plantje, zichtbaar wordt. Dan worden de haverkorrels op droogrekken gelegd en in een droogoven gedroogd. Weken en drogen duurt enkele dagen. Tijdens het sprouten verandert de samenstelling van de haverkorrels. Een deel van het zetmeel gaat in het kiempje zitten. Hierdoor worden de waardes van de andere voedingsstoffen zoals eiwitten, vitamines en mineralen hoger. Ook worden de haverkorrels door het sprouten beter verteerbaar en neemt je lichaam met name mineralen beter op. Dit is wat onze sprouted havermout zo lekker en gezond maakt.

M1	Bio Today	Biologische Tarwevrije muesli Deze muesli is tarwevrij en dus geschikt voor mensen met een glutenallergie.
M2	Smaakt	Biologische speltmuesli Spelt heeft een aantal bijzondere eigenschappen die gunstig zijn voor het menselijk lichaam. Spelt wordt makkelijk opgenomen door het lichaam, waardoor steeds meer mensen spelt prefereren boven tarwe.
M3	RAW Superfood	Biologisch Hoge nutritionele waarde Een heerlijk ontbijt met [redacted] muesli.
M4	Leev	[redacted]geroosterde oergranen zijn van topkwaliteit en 100% biologisch 89% spelt aandeel Goed voor jezelf en voor anderen. [redacted]en laat leven! Vol vitaminen en mineralen Verantwoord lekker
M5	Zonnatura	[redacted] biologische muesli Noten & Zaden bevat 17% noten en zaden, waaronder stukjes hazelnoot, amandel en lijzaad. 100% biologisch Rijk aan vezels Pure en lekkere muesli. Het kokosnootschaafsel geeft samen met de noten een nog vollere en exotische smaak.
M6	AH Bio	Muesli met gedroogde abrikoos, bananenchips en rozijnen Te mengen met melk, yoghurt, kwark of vruchtensap Doe deze muesli ook eens door koekjesdeeg, voor koekjes met een stevige beet Neem het ervan en geniet van het lekkerste dat de natuur te bieden heeft. Van onze biologische producten kun je met een goed gevoel genieten dankzij de aandacht en inspanning van de boeren en producenten die ze voor ons maken. Natuurlijk worden al onze biologische producten onafhankelijk gecontroleerd en daarom verdienen ze het Europese keurmerk. Biologisch van [redacted]: dat smaakt naar meer! Begin van je dag met deze biologische muesli met haver-, tarwe- en gerstvlokken en stukjes gedroogde abrikoos, bananenchips en rozijnen. Natuurlijk genieten met smaak. Muesli kun je mengen met melk, yoghurt, kwark of vruchtensap. Reken zo'n 40 gram voor een kom. Ben je dol op koekjes met een stevige beet? Voeg dan aan het deeg van je eigen koekjes wat van deze muesli toe. Gewoon proberen en proeven.
M7	SUN organic	[redacted] sprouted speltmuesli wordt gemaakt van sprouted speltvlokken aangevuld met moerbeien, noten en aardbeien. Veel mensen verdragen spelt beter dan tarwe. Voor elke kg gevriesdroogde aardbeien gebruiken we 10 kg verse aardbeien De aardbeienblokjes zijn supergeconcentreerd fruit en dat proef je Ook voor tussendoor is sprouted speltmuesli aardbeien een prima keuze 100% biologisch Sprouted is het Engelse woord voor gekiemd. Voor onze [redacted] sprouted muesli laten wij biologische granen kiemen. We weken ze in water tot er een klein kiempje, het begin van een nieuw plantje, zichtbaar wordt. Dan worden de granen op droogrekken gelegd en in een droogoven gedroogd. Weken en drogen duurt enkele dagen. Dit is afhankelijk van de graansoort. Tijdens het sprouten verandert de samenstelling van de granen. Een deel van het zetmeel gaat in het kiempje zitten. Hierdoor worden de waardes van de andere voedingsstoffen zoals eiwitten, vitamines en mineralen hoger. Ook worden de granen door het sprouten beter verteerbaar en neemt je lichaam met name mineralen beter op. Dit is wat onze sprouted muesli zo gezond maakt.

P1	de Cecco	Durum tarwe griesmeel pasta van biologische landbouw. Biologische tarwe wordt geteeld met behulp van uitsluitend natuurlijke methoden met volledige eerbiediging van het milieu en voor onze gezondheid. Organische [redacted] pasta gemaakt volgens de traditionele regels. Van het gebruik van durum tarwe griesmeel, gemengd uitsluitend met zuiver water en ten slotte naar het traag drogen bij lage temperaturen.
P2	AH Bio	Platte, lange pasta met een rijke, volle smaak Neem het ervan en geniet van het lekkerste dat de natuur te bieden heeft. Van onze biologische producten kun je met een goed gevoel genieten dankzij de aandacht en inspanning van de boeren en producenten die ze voor ons maken. Natuurlijk worden al onze biologische producten onafhankelijk gecontroleerd en daarom verdienen ze het Europese keurmerk. Biologisch van [redacted] dat smaakt naar meer!
P3	Dalla Costa	Khorasan tarwe pasta Kamut, gemaakt met koud deeg en bronzen mallen, dit zorgt voor een ruwe en poreuze pasta, waaraan de saus zich beter hecht. Een biologische pasta die met zijn intense smaak alle eenvoud en rijkdom van de Italiaanse keuken bevat. Authentieke Italiaanse pasta Met recept: Kamut khorasan tarwe penne met mozzarella en zwarte olijven Kooktijd: 7 - 9 minuten Exclusief verkrijgbaar bij [redacted]
P4	Dalla Costa	[redacted] gedroogde 3 kleuren pasta van biologische harde tarwe heeft de vorm van Disney figuren en is vooral geschikt voor kinderen. Verantwoorde voeding zonder toevoegingen. De pasta blijft stevig na het koken Traditionele Italiaanse gedroogde pasta van hoogwaardige kwaliteit De pasta wordt in een bronzen mal gevormd waardoor de saus makkelijk hecht Maaltijdtip: Na het koken tomatensaus, geraspte kaas en broccoli toevoegen De Disney figuren op de gekleurde verpakking in combinatie met de vormpjes pasta in 3 kleuren zal kinderen en (groot) ouders aanspreken. Ook geschikt voor verwerking in een pastasalade. Kooktijd 9 minuten.
P5	SUN organic	[redacted] haverpasta bestaat uit volkoren havermeel en tarwemeel. Wij gebruiken de hele graankorrel waardoor de pasta veel goede voedingsstoffen bevat zoals voedingsvezels, B-vitamines en mineralen. Boordevol goed verteerbare eiwitten en unieke oplosbare voedingsvezels Het zetmeel in de pasta verteert langzaam en helemaal Heel geschikt voor iedereen met een actieve lifestyle 100% biologisch Breng in een grote pan water met wat zout aan de kook. Voeg de pasta toe. Zorg dat het water blijft koken en roer de pasta door. Hoe je pasta het lekkerst vindt is heel persoonlijk. De een houdt van 'al dente', de ander van zacht. Kies daarom altijd eerst de kortste kooktijd (2 - 4 minuten). Proef de pasta en laat deze eventueel nog wat langer koken. Proef steeds na ongeveer 30 seconden tot de pasta precies zo is als jij deze lekker vindt. Giet de pasta af en laat kort uitlekken. Geniet van een gezonde, lekkere maaltijd en een stralende dag.

Bijlage IX

BIO

1.99

AH Biologisch Tagliatelle
250 g

BIO

3.99

Leev Geroosterde oergranen granola-spelt
375 g

BIO

0.95

AH Biologisch Volkoren penne rigate
500 g

BIO

1.99

De Cecco Penne rigate nr. 41
500 g

BIO

3.49

Dalla Costa Penne biologische kamut
500 g

BIO

0.95

AH Biologisch Volkoren spaghetti
500 g

BIO

1.04

AH Biologisch Spaghetti
500 g

BIO

1.99

De Cecco Bio spaghetti nr.12
500 g

BIO

1.99

AH Biologisch Tagliatelle
250 g

BIO

1.29

AH Biologisch Schelpjes pasta
500 g

BIO

1.99

De Cecco Bio fusilli nr.34
500 g

BIO

1.29

AH Biologisch Macaroni grande
500 g

BIO

1.51

Dalla Costa Pasta Disney tri-colore bio
300 g

BIO

1.45

Dalla Costa Bio lumachine Mickey Mouse
300 g

BIO

4.25

Sun organic Sprouted muesli appel-zaden
375 g

BIO

4.50

Sun organic Sprouted muesli fruit
375 g

BIO

2.95

Sun organic Haverpasta
250 g

BIO

3.50

Sun organic Kikkererw-tenpasta
250 g

BIO

2.99

AH Biologisch Havermout framboos-amandel
375 g

BIO

2.49

Leev Bio geroosterde speltmout
300 g

BIO

2.79

Leev Bio havervlokken
500 g

1.59

AH Biologisch Havermout
450 g

1.99

AH Biologisch Havermout cranberry-appel
400 g

1.99

AH Biologisch Havermout pitten
400 g

1.79

Smaakt Havervlokken biologisch
500 g

1.89

Leev Havermout
300 g

4.75

Sun organic Sprouted havermout
375 g

BIO

2.95

Sun organic Speltpasta volkoren
250 g

BIO

4.75

Sun organic Sprouted havermout
375 g

BIO

5.50

Sun organic Sprouted speltmuesli aardbei
375 g

BIO

2.95

Sun organic Roggepasta
250 g

BIO

5.95

Sun organic Sprouted speltvlokken
375 g

BIO

3.75

Sun organic Linzenpasta
250 g

BIO

2.05

Zonnatura Biologische muesli noten & zaden
375 g

BIO

2.04

Zonnatura Muesli rood fruit
375 g

BIO

1.69

AH Biologisch Muesli
475 g

BIO

2.39

AH Biologisch Muesli bes-sen-pitten
475 g

BIO

5.50

Sun organic Sprouted speltmuesli aardbei
375 g

BIO

4.25

Sun organic Sprouted muesli appel-zaden
375 g

BIO

4.50

Sun organic Sprouted muesli fruit
375 g

BIO

3.35

Bio Today Tarwevrije muesli biologisch
400 g

BIO

3.65

Bio Today High energy muesli biologisch
400 g

Muesli (super-food)

Alle muesli (superfood) (10) >

BIO

4.89

Smaakt Speltmuesli extra biologisch
575 g

BIO

2.69

Leev Bio geroosterde oer-granen fruit-noot
300 g

BIO

1.79

Smaakt Gepofte rijst
200 g

BIO

3.99

Leev Geroosterde oergra-nen granola-spelt
375 g

BIO

4.99

Raw Super Food Muesli hennep
750 g

BIO

5.95

Sun organic Sprouted speltvlokken
375 g

BIO

1.79

Smaakt Zevengranenvlokken biologisch
500 g

BIO

3.59

Smaakt Boekweitvlokken biologisch
500 g

BIO

1.76

Smaakt Gerstevlokken biologisch
500 g

BIO

1.76

Smaakt Viergranen vlokken biologisch
500 g

BIO

1.39

Smaakt Roggevlokken
500 g

BIO

2.23

Smaakt Speltvlokken biologisch
500 g

3.99

Leev Dubbelgebakken oergranen
300 g

BIO

2.99

Smaakt Rijstevlokken
200 g

BIO

1.69

Leev Bio roggevlokken
500 g

Muesli (regular)

Alle muesli (regular) (9) ›

BIO

2.05

Zonnatura Biologische muesli rijkgevuld
500 g

BIO

1.75

AH Biologisch Muesli fruit
500 g

BIO

2.39

AH Biologisch Muesli noten
475 g

BIO

2.39

AH Biologisch Muesli meergranen-pitten
500 g

BIO

2.69

Leev Bio geroosterde speltmuesli
300 g

Bijlage X

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]