

DEFINITIEVE ANTWOORDEN

Copyright NIMA

Nederlands Instituut voor Marketing
In het hart van de marketing
Asserring 188
1187 KL Amstelveen

Correspondentie adres:
Postbus 9072, 1180 MB Amstelveen

Vragen en antwoorden bij de case Christys Chips**Vraag 1 (10 punten)**

Sinds 2006 is Christy in zee gegaan met de private label fabrikant FZ Organic Food voor de productie van de chips. Ook A-merk fabrikanten kiezen er soms voor om voor anderen te gaan produceren.

- a. Noem drie redenen die een A-merk fabrikant kan hebben om voor derden te gaan produceren.
- b. Noem drie nadelen voor een A-merk fabrikant om de productie voor derden op zich te nemen.
- c. Wat vindt u van de keuze van Christy om met de fabrikant voor private label chips in zee te gaan? Motiveer uw antwoord.

Antwoord vraag 1a

- Concurrentieoverwegingen: als een concurrerende aanbieder de private labels gaat produceren, heeft men er een concurrent bij. Door zelf te produceren verdient men er tenminste nog wat aan.
- Capaciteitsoverwegingen: het benutten van overcapaciteit door het produceren van een distribuantenmerk geeft een betere rendementspositie.
- Groeioverwegingen: is de potentiële extra afzet (omzet) aanzienlijk, dan is het leveren van distribuantenmerken weinig bezwaarlijk. Deze overweging wordt belangrijker naarmate het fabrikantenmerk minder sterk is.
- Gedwongen door distribuant als de fabrikant sterk van de distribuant afhankelijk is (veelal bij een zwak A-merk).
- Ook goed: toetreding van nieuwe markten en spreiding van risico's.

Antwoord vraag 1b

- Geen invloed op de marketing
- Kannibalisatie eigen producten
- Verstoring van de relatie met klanten
- Ergo klant wordt ook opdrachtgever
- Imago verlies

Antwoord vraag 1c

- Goed, ze hoeft zo niet diep te investeren en kan zich richten op het opbouwen van het merk. Sluit goed aan bij de bedrijfsfilosofie / het merk.
- Niet goed, want zo verliest ze de invloed op de productie, ze maakt zich afhankelijk van derden en laat een mogelijke concurrent in haar recepturen kijken.

Correctoreninstructie

Vraag 1. Maximaal 10 punten.

1a. 3 punten

Per reden 1 punt.

Antwoorden in de strekking van de richtlijnantwoorden ook goed rekenen.

1b. 3 punten

Per nadeel 1 punt

1c. 4 punten

1 punt voor 'goed' of 'fout', 3 punten voor motivatie.

Puntenaftrek bij 'goed' of 'fout', maar onjuiste motivatie daarbij. Beargumentatie dient op basis van informatie uit de case te zijn.

Vraag 2 (10 punten)

Christy heeft maar twee productvarianten in haar assortiment: aardappelchips met zeezout en zwarte peper. Als het aan Willem ligt dan zijn de Christys Chips binnenkort ook verkrijgbaar in een nieuwe soort, gemaakt met zongedroogde biologische tomaat en een vleugje basilicum.

- Op welke dimensies kan een assortiment worden samengesteld?
- Welke dimensie(s) zijn van toepassing op het assortiment van Christys Chips en waarom?
- Geef een beargumenteerd advies voor de toekomst via welke dimensies Christys Chips haar assortiment verder kan uitbreiden.

Antwoord vraag 2a

Op de dimensies breedte, diepte, hoogte, consistentie en lengte

Antwoord vraag 2b

- Breedte: één product: chips (dus smal; alleen de productgroep chips, geen koekjes en zoutjes; met de nieuwe introducties wordt de productgroep steeds dieper, hoogte door hoog ongewogen gemiddeld prijsniveau).
- Diepte: twee varianten: zeezout en peper.
- Lengte: gemiddelde voorraad.
- Hoogte: gemiddelde prijs.
- Consistent: het assortiment is consistent te noemen.

Antwoord vraag 2c

Lengte van het assortiment, gemiddeld aantal eenheden dat een winkelier op voorraad heeft. Kan nog bijv door acties, waarbij voorraad opgebouwd wordt oid. Men kan meer variatie in prijs voorstellen (hoogte). Of nieuwe producten(diepte) of diversificatie door middel van zoutjes, crostini's etc (breedte).

Correctoreninstructie

Vraag 2. Maximaal 10 punten

2a. 3 punten voor een geheel goed antwoord, per fout onderdeel 1 punt aftrek

2b. 4 punten bij allen goed, anders aftrek

2c. 3 punten

1 dimensie met juiste motivatie: 1 punt

2 of meer dimensies met juiste motivatie: 3 punten

Vraag 3 (10 punten)

Voor effectieve marktwerking segmenteert een aanbieder de markt.

- Noem de segmentatiecriteria die gehanteerd kunnen worden in de consumentenmarkt.
- Op welke wijze segmenteert Christys Chips vanaf haar oprichting de markt?
- Beargumenteer voor welk segmentatiecriterium u toekomstige kansen ziet voor Christys Chips om haar markt op te delen.

Antwoord vraag 3a

Bij marktsegmentatie maakt men onderscheidt tussen vier segmentatiecriteria:

- Geografisch
- Demografisch
- Psychografisch
- Gedragscriteria

Antwoord vraag 3b

- Gedragscriteria (gebruiksgedrag en koopgedrag)
- Demografisch (naar gezinssamenstelling en leeftijd)
- Psychografisch (bewuste levensstijl, puur, eerlijk en ambachtelijk product)

Antwoord vraag 3c

- **Gedragscriterium:** prijskopers, mensen die in het supermarktkanaal kopen / die nieuwe smaken kopen.
- **Psychografisch criterium:** “gezond en biologisch geproduceerde producten”. Er is, zo blijkt uit pagina 5 onderaan in de case, een duidelijke opwaardse tendens gaande. Christy’s produceert op deze wijze.
- **Geografisch criterium:** distributie naar andere landen (bijv. Duitsland).

Correctoreninstructie

Vraag 3. Maximaal 10 punten.

3a. 3 punten voor gehele goed antwoord, per fout onderdeel 1 punt aftrek

3b. 3 punten

 criterium en/of voorbeeld noemen is beiden juist.

 3 punten voor 1 juist antwoord (er wordt naar wijze gevraagd, niet naar wijzen)

3c. 4 punten (voor goed antwoord én juiste motivatie)

 Aftrek bij onjuiste argumentatie.

Vraag 4 (10 punten)

Prijsdiscriminatie/prijsdifferentiatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan het optimaliseren van de winstgevendheid. Dit geldt met name als de markt uit segmenten bestaat met elk een verschillende waarde perceptie en/of prijselasticiteit voor het product/de dienst.

- a. Wat is het verschil tussen prijsdifferentiatie en prijsdiscriminatie? Leg dit uit aan de hand van een voorbeeld gerelateerd aan de case.
- b. Een idee is om voor Christys Chips het prijsinstrument in te zetten. In de case wordt de mogelijkheid van verschillende kortingspercentages op de prijs geboden. Bij welk kortingspercentage is de winstbijdrage het grootst? Toon uw berekening.
- c. Een andere speler heeft een permanente prijswijziging doorgevoerd. Geef aan wat de relatie is tussen het aanbod van Christys Chips en het aanbod van de andere speler. Bereken daarnaast het totaal aantal verkochte zakken chips en de totale winstbijdrage voor Christys Chips in het geval dat Christys Chips niet reageert op deze prijsverlaging.

Antwoord vraag 4a

Prijsdifferentiatie is het vragen van verschillende prijzen voor verschillende producten, gebaseerd op verschillen in kosten en/of producteigenschappen.

Prijsdiscriminatie bestaat uit het vragen van verschillende prijzen voor (in principe) hetzelfde product aan verschillende groepen afnemers.

Het verschil tussen prijsdifferentiatie en prijsdiscriminatie zit hem in het aanbieden van respectievelijk **verschillende/zelfde producten** waar verschillende prijzen voor gevraagd worden.

Wanneer Christys exact dezelfde zak chips met dezelfde inhoud/verpakking/grootte/... aanbiedt zowel in de luxe speciaalzaken en notenbars als in de supermarkten voor verschillende prijzen dan is er sprake van prijsdiscriminatie. Is er een verschil in inhoud/verpakking/grootte/... in combinatie met verschillende prijzen dan is er sprake van prijsdifferentiatie.

Antwoord vraag 4b

Bij een prijspromotie van 20% is de winstbijdrage het grootst.

	Aankopen regulier		Promotie 10% korting		Promotie 20% korting		Promotie 30% korting	
Segmenten	Totaal aantal zakken	Prijs per zak	Totaal aantal zakken	Prijs per zak	Totaal aantal zakken	Prijs per zak	Totaal aantal zakken	Prijs per zak
Value for Money	100.000,00	2,50	110.000,00	2,25	120.000,00	2,00	150.000,00	1,75
Money for Value	50.000,00	2,50	80.000,00	2,25	140.000,00	2,00	220.000,00	1,75

Antwoord voor segment Value for Money

Totaal aantal zakken	100.000,00		110.000,00		120.000,00		150.000,00	
Marge per zak		1,25		1,00		0,75		0,50
Totale marge		125.000,00		110.000,00		90.000,00		75.000,00

1

Antwoord voor segment Money for Value

Totaal aantal zakken	50.000,00		80.000,00		140.000,00		220.000,00	
Marge per zak		1,25		1,00		0,75		0,50
Totale marge		62.500,00		80.000,00		105.000,00		110.000,00

2

Antwoord voor totaal van beide segmenten

Totaal aantal zakken	150.000,00		190.000,00		260.000,00		370.000,00	
Marge per zak		1,25		1,00		0,75		0,50
Totale marge		187.500,00		190.000,00		195.000,00		185.000,00

Antwoord vraag 4c

- De relatie tussen de producten → substitutiegoederen
- Huidige totaal aantal verkochte zakken is 150.000
- Kruisprijselasticiteit is 0,58
- Daling aantal verkochte zakken: $0,58 = X / -0,2 \rightarrow X = -0,116$ (-11,6%)
- Nieuwe totaal aantal verkochte zakken is $150.000 * (1 - 0,116) = 132.600$
- Nieuwe totale winstbijdrage is $132.600 * (\text{€}2,50 - \text{€}1,25) = 165.750$

Correctoreninstructie

Vraag 4. Maximaal 10 punten.

4a. 2 punten

1 punt voor juist verschil, 1 punt voor juist voorbeeld

4b. 4 punten

1 punt voor gebruik van de de correcte marge per zak

2 punten voor de juiste uitwerking. Kandidaten kiezen soms voor uitwerking 1 óf uitwerking 2 (zie omcirkelde nummers)

- Bij uitwerking 1: 1 punt voor de berekening van 125.000 en 1 punt voor de berekening van 110.000

- Bij uitwerking 2: 2 punt voor de berekening van 195.000

1 punt voor de juiste conclusie

- Bij uitwerking 1: Value for Money segment: de winstbijdrage is het grootst zonder prijspromotie Money for Value segment: bij een prijspromotie van 30% is de winstbijdrage het grootst

- Bij uitwerking 2: bij een prijspromotie van 20% is de winstbijdrage het grootst

4c. 4 punten

1 punt voor juiste relatie

1 punt voor juiste daling aantal verkochte zakken

1 punt voor juiste nieuwe totaal aantal verkochte zakken

1 punt voor juiste nieuwe totale winstbijdrage

Vraag 5 (10 punten)

Willem houdt zich binnen het bedrijf bezig met onder andere productontwikkeling. Zo kwam hij met het idee om een nieuw product te lanceren dat inspeelt op de behoefte van 'gezonder leven' door natuurlijke ingrediënten te verwerken in een nieuw soort chips.

- Wat zijn de fases in het productontwikkelingsproces?
- Noem drie voordelen en drie nadelen van marktonderzoek in het kader van de ontwikkeling van nieuwe productconcepten. Geef voor alle voordelen en nadelen voorbeelden in de context van de case.
- Christy wil eventueel toekomstig te ontwikkelen producten zo goed mogelijk afstemmen op de behoeften van de consument. Wat zou uw advies zijn aan Christy in relatie tot producttesten voor deze in de toekomst te ontwikkelen producten? Motiveer uw antwoord.

Antwoord vraag 5a

- Exploratiefase
- Screeningsfase
- Conceptontwikkelingsfase
- Strategieontwikkelingsfase
- Fysieke productontwikkelingsfase
- Testfase
- Productintroductiefase

Antwoord vraag 5b
Voordelen

- Tijdig kunnen bijsturen / product aanpassen aan de wensen van de consument (indien uit de testmarkt blijkt wat er niet goed is aan de nieuwe smaak kunnen er nog dingen worden toegevoegd / weggelaten alvorens de nieuwe smaak op de markt komt)
- 'Terugverdienen' gemaakte kosten testmarkt/marktonderzoek (als men geen marktonderzoek doet en de smaak valt niet goed in de markt, maakt men hogere kosten dan wanneer e.e.a. eerst getest wordt). Hiermee nemen risico's af en de kans op een beter resultaat toe.
- Komen tot optimale prijsstelling (Christy kan op basis van marktonderzoek haar prijsstelling en de te verwachten afzet bepalen)

Nadelen

- Je informeert de concurrent (als Christy een nieuwe smaak uitprobeert op een testmarkt wordt de concurrent op de hoogte gebracht)
- Respondenten geven soms sociaal wenselijke antwoorden (niet representatief, niet altijd objectief) of het testpanel/de testmarkt is niet representatief voor de gehele markt.
- Kosten en doorlooptijd (indien de nieuwe smaak niet goed valt in de tekstmarkt, zijn er kosten gemaakt en is er tijd verloren voor een product dat niet op de markt gebracht wordt)

Antwoord vraag 5c

Een voorbeeld is bijvoorbeeld:

- Christy doet er goed aan om smaaktesten te houden. Ze kan zelf een testpanel daarvoor samenstellen. Het kan voldoende zijn om met een paar goede retailers producten te testen. Dat spaart haar veel kosten. Bij introducties waar grote investeringen mee gemoeid zijn, is het wel raadzaam om goed marktonderzoek te doen. Bijvoorbeeld wanneer (bij eigen productie) nieuwe machines aangeschaft moeten worden.
- In huis gebruik testen.

Correctoreninstructie

Vraag 5. Maximaal 10 punten.

5a. 3 punten

3 punten bij 7 goede fases

2 punten bij 5 goede fases

1 punt bij 3 goede fases

NB. De volgorde is niet van belang

5b. 6 punten

1 punt per juist voor-/nadeel én een goed voorbeeld

5c. 1 punt

Vraag 6 (5 punten)

Christy merkt aan haar eigen enthousiasme dat het idee van Tanja best eens een goed idee zou kunnen zijn. Een blik langs haar team zegt haar dat ze niet de enige is die er zo over denkt. Met nieuwe energie buigt de vergadering zich over dit nieuwe idee, zoals export naar Duitsland nu officieel genoemd wordt.

- a. Welke entreestrategieën om internationale markten te betreden zijn er? Noem voor elke strategie een voorbeeld hoe deze kan worden ingevuld.
- b. Kies een van de entreestrategieën die u in antwoord 6a heeft benoemd en noem een voordeel en een nadeel van deze manier om te internationaliseren. Licht uw antwoord toe aan de hand van de case.

Antwoord vraag 6a

- Directe entreestrategieën; de markt wordt direct, dus zonder derden bediend. Bijvoorbeeld vanuit het thuisland of via een eigen verkoopkantoor of via een door fusie of overname verkregen buitenlandse onderneming/verkoopkantoor.
- Indirecte entreestrategieën; de buitenlandse markt wordt via een tussenschakel bediend. De toetreding tot dat land wordt dus overgelaten aan in dat land gevestigde lokale derden. Tabel 29.1 op pagina 553 uit Kernstof-A geeft de mogelijke voorbeelden bij de indirecte entreestrategieën.

Antwoord vraag 6b

- Direct door letterlijk zelf uit te gaan leveren in Duitsland, of door voor de weinig waarschijnlijke optie van een overname door Jingles te kiezen die immers al toegang tot de Duitse markt heeft.
 Voordeel: betere controle over de marketing en service van het product. Christys kan makkelijker vasthouden aan het imago van ambachtelijke chips met een uitmuntende smaak en kwaliteit, de distributie aan bijvoorbeeld alleen speciaalzaken en haar (prijs)positionering
 Nadeel: de hoge (opstart) kosten voor het leren kennen van de markt, het contracteren van winkels voor de verkoop van de chips en het leveren van de chips voor verkoop (aan in eerste instantie weinig winkels).
- Indirect door bijvoorbeeld met een agent of distributiekantoor in Duitsland samen te werken.
 Voordeel: tussenpersoon is beter op de hoogte van de ontwikkelingen in dat land en kan Christys helpen om de productvariant af te stemmen op specifieke behoeften in Duitsland).
 Voordeel: het vergt voor Christys veel minder investeringen om geen eigen verkoop- en marketingorganisatie op te hoeven zetten.
 Nadeel: tussenpersoon kan minder betrokken zijn dan indien men zelf bovenop de markt zit (tussenpersoon die Christys in de markt zet, kan bijvoorbeeld ook tussenpersoon zijn voor een andere fabrikant, waardoor hij minder betrokken is). Met het aanstellen van een tussenpersoon verliest Christys een deel van de controle over de marketing strategie van haar chips.

Correctoreninstructie

Vraag 6. Maximaal 5 punten.

6a. 3 punten

- 1 punt bij 2-deling
- 1 punt voor juiste voorbeelden bij direct
- 1 punt voor juiste voorbeelden bij indirect

6b. 2 punten

- Juist voordeel/nadeel = 1 punt
- Juiste onderbouwingen = 1 punt

Vraag 7 (10 punten)

Uit de stemming in de vergadering blijkt dat men toch wel gecharmeerd is van de optie om ook in Duitsland te gaan verkopen. Er wordt een projectteam samengesteld om dit nader uit te werken. U bent hoofd van dit projectteam en buigt u over onderstaande vragen:

- a. Welke vijf internationale product/promotiestrategieën onderscheidt Kotler?
- b. Welke strategie wilt u Christy adviseren bij uitbreiding naar de Duitse markt? Licht uw antwoord toe.
- c. Welke product/promotiestrategie zou u voor de toekomst willen adviseren? Onderbouw uw voorstel met argumenten.

Antwoord vraag 7a

- Straight extension
- Product adaptation
- Communication adaptation
- Dual adaptation
- Product Invention

Antwoord vraag 7b

- Product adaptation
- Dual adaptation
- Product invention

Antwoord vraag 7c

De vraagstelling was niet geheel correct, daarom wordt deze vraag bij alle kandidaten goed gerekend.

Correctoreninstructie

Vraag 7. Maximaal 10 punten

7a. 5 punten

- 5 punten voor geheel goed antwoord, per fout onderdeel 1 punt aftrek

7b. 3 punten

- Beoordelen op toelichting

7c. 2 punten

Vraag 8 (5 punten)

Christy heeft zich een kwantitatieve doelstelling gesteld voor 2009: een penetratiegraad van 14%. Wat zijn echter de penetratiegraad en het volume (in kilo's) marktaandeel voor Christys Chips in de chipsmarkt in 2008? Toon uw berekeningen. Welke conclusies trekt u uit deze uitkomsten?

Antwoord vraag 8

Penetratiegraad in 2008 = $375.000/3.000.000 = 12,5\%$

Volume marktaandeel voor Christy chips in 2008 = $(140.000 \text{ dozen} * 12 \text{ zakken} * 250 \text{ grams})/41.900.000 \text{ kilo's in de totale markt} = 1\%$

Conclusies die je hieruit kunt trekken zijn:

- In vergelijking tot andere merken heeft Christy chips onder haar klanten een veel lager volume aandeel.
- Het stimuleren van een grotere gebruikshoeveelheid per klant is wellicht een betere strategie dat het vergroten van de penetratiegraad.
- Een stijging van de penetratie graad in 2009 naar 14%, is een stijging van 12% ($(14\% - 12,5)/12,5\%$).
 - Deze doelstelling is wellicht niet ambitieus genoeg de grotere groei in volume/omzet de afgelopen jaren
 - Deze doelstelling is wellicht te ambitieus gezien de verwachte economische krimp van 3,5%

Correctoreninstructie

Vraag 8. Maximaal 5 punten

1 punt voor juiste penetratiegraad

2 punten voor juiste volume

2 punten voor juiste conclusies