

MODULE B1 CONSUMENTENMARKETING**Onderdeel B1-1**

Tijd: 10.00 -13.00 uur (180 minuten)

U wordt verzocht **de vragen op het aan u uitgereikte antwoordpapier in de voorgeschreven volgorde te beantwoorden en duidelijk te schrijven**; onleesbare antwoorden worden fout gerekend.

Antwoorden op de achterzijde van de antwoordformulieren worden niet nagekeken.

Aantal vragen bij dit onderdeel:	7
Aantal pagina's:	17 (inclusief bijlagen)

Graag zorgvuldig controleren of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn en in geval van een afwijking onmiddellijk contact opnemen met een surveillant.

Dit onderdeel toetst:

- Uw kennis en inzicht in het merkbeleid.
- Uw vermogen om aan de hand van het model van Abell de business definition te bepalen.
- Uw vermogen om een assortimentsanalyse te maken.
- Uw vermogen om een financiële analyse te maken met behulp van financiële kengetallen
- Uw vermogen om aan de hand van een SWOT-analyse het daarbij behorende kernprobleem te formuleren.
- Uw vermogen om een optie kwantitatief en kwalitatief te beoordelen.
- Uw vermogen om een praktische invulling te geven aan een optie..

Veel succes!

Publicatie van deze opgaven mag alleen na schriftelijke toestemming van het NIMA.

WSS: de smaak van nieuwe wijnconcepten!**1.0 Inleiding WSS**

Wijnhandel Sjaak Sommelier (WSS) is voor de gemiddelde Nederlandse wijnconsument een onbekende naam, maar voor de echte wijnliefhebbers en de horeca in west-Nederland een begrip. Sjaak Sommelier nam in 1993 de drie wijnspecialzaken en de wijngroothandel over van zijn vader. Inmiddels is ook de derde generatie in het bedrijf werkzaam: Sofie Sommelier die na de middelbare hotelschool en een NIMA A-B -traject in 2005 commercieel assistent werd van haar vader. WSS mag, volgens Sjaak, zonder meer gerekend worden tot de meest vooraanstaande wijnspecialzaken van Nederland, met de beste wijnen uit de traditionele wijnlanden Frankrijk, Duitsland, Oostenrijk, Italië en Spanje. Anno 2011 levert WSS haar wijnen inmiddels via negen eigen winkels aan de veeleisende wijnconsument en via de groothandel aan de betere horecazaken in West-Nederland.

2.0 THE ART OF WINE, cijfers en trends in de Nederlandse wijnmarkt

Wijn is een alcoholhoudende drank gemaakt van gegist druivensap. Chemisch gezien bestaat wijn uit water, alcohol, resveratrol, tannine, hars en suikers. Het produceren van wijn was ooit een tijdrovende bezigheid. Tegenwoordig zijn er nieuwe vinificatietechnologieën beschikbaar waardoor het rijpingsproces van wijn wordt versneld. Zo wordt vandaag de dag de druif gerijpt in betonnen bassins en roestvrijstalen tanks. Dit maakt wijn rijpen gemakkelijker en zorgt voor een toename van het wijnaanbod. Door het vergrote aanbod is er bij wijnproducenten druk op de wijnprijzen, wat natuurlijk een zegen is voor de slijterijketens en supermarkten, die het vooral van dit soort bulkwijnen moeten hebben.

In de afgelopen jaren is er veel concurrentie op de Nederlandse wijnmarkt bijgekomen, ondermeer van kleine zelfstandige importeurs die wijn uit kleine, exclusieve wijngebieden halen, maar ook van E-wine-shops en nieuwe wijnconcepten in de vorm van trendy wijnmerken en eigentijdse wijnwinkelformules. Wijnmerken als Yellow Tail en La Tulipe zijn voorbeelden van 'wijninnovaties met een verhaal', waarmee geappelleerd wordt aan het belevingsgevoel van de consument. Concept-(wijn)winkels zoals Grapedistrict en de Bubblestore hebben met succes de Nederlandse markt betreden. De Bubblestore is een conceptwinkel die zeer trendy is ingericht en alleen maar bubbels/mousserende wijnen verkoopt.

Nog steeds is de nasleep van de economische crisis een belangrijke factor bij de aankoop van wijnen. Zo verkoopt de horeca op dit moment veel minder en/of goedkopere wijn.

In 2010 werd in Nederland in consumentenprijzen een miljard euro in wijn omgezet, met een gemiddelde consumentenprijs per fles van 0,70 cl van € 3,00. Doordat de gemiddelde prijs per fles slechts in beperkte mate toeneemt terwijl de wijnconsumptie in liters stabiliseert, is de verwachting dat de omzet in de wijnmarkt de komende jaren slechts licht zal stijgen met 2 procent per jaar. Zo'n 70 procent van de wijnconsumptie vindt thuis plaats, de overige 30 procent wordt buitenshuis genuttigd (horecakanal).

De Nederlandse wijnmarkt is de laatste jaren duidelijk aan veranderingen onderhevig:

- Er is een steeds groter aanbod van wijn, waardoor consumenten steeds meer keuze hebben. Voor de consument lijken de meeste wijnen vaak op elkaar. Door het grote aanbod van wijn wordt het voor de producenten steeds lastiger om zich te onderscheiden.
- Conjunctuurgevoeligheid. Consumenten zien wijn dikwijls nog als een luxe product. Ondanks de recessie blijft de consument wel wijn drinken, maar hij drinkt dan wel goedkopere wijn. Van deze ontwikkeling profiteren vooral de nieuwe wijnlanden zoals, Australië, Chili en Argentinië.
- Nieuwe ondernemingen die geen wijnachtergrond hebben betreden de markt. De toetredingsbarrières zijn niet al te hoog. Voor velen is het een droom om in de wijnbranche een eigen handeltje te beginnen. Dat zijn vooral liefhebbers die dozen wijn mee naar huis nemen na een vakantie in Italië of Frankrijk. Dan bellen ze vrienden en zetten ze een website op.
- Steeds meer dagbladen en tijdschriften gaan, binnen het kader van hun nieuwe verdienmodellen, over op het aanbieden van wijn. Het kranten- of bladenmerk staat dan garant voor de kwaliteit van de wijn.
- Beleviseconomie. De klant wil meer dan alleen een product, hij is op zoek naar een belevenis en bereid hiervoor te betalen. De waarde die de klant hecht aan een bijzondere ervaring bepaalt mede het prijskaartje van het belevingsproduct. Door genoemde ontwikkeling is er een stijgende vraag naar belevingswijnen: de consument is steeds meer op zoek naar een wijn met een verhaal. Wijnproducenten spelen hierop steeds vaker in door wijnen met zo'n verhaal te produceren.
- Internet. Door het internet zijn er nu talloze nieuwe mogelijkheden. Zo kan iedereen heel gemakkelijk op verschillende wijnsites informatie en beoordelingen vinden over wijn. Ook de opkomst van de 'Connected Society' en social media is van belang. Alles en iedereen is met elkaar verbonden: mensen, organisaties en apparaten. De komende jaren zal een uitbreiding te zien zijn van de applicaties in de mobiele telefonie. Zo zou je tijdens een bezoek aan een restaurant direct via je telefoon de juiste wijn-spijscombinatie kunnen opvragen. Google heeft daarvoor zelfs een programma ontwikkeld: Wine Goggles. De transparantie zou de horecaondernemer in verlegenheid kunnen brengen, omdat de prijzen van de gekozen wijnen die ook in de retail verkocht worden een stuk lager zijn dan die van de wijnkaart.
- Meer en kleinere huishoudens. Volgens de cijfers van het CBS worden de gezinshuishoudens steeds kleiner. Het aantal eenpersoonshuishoudens blijft maar stijgen.

3.0 Verkoopkanalen voor wijn in Nederland

Ging in 2004 nog 48% van de wijnverkoop (in volume) via de supermarkt, in 2010 was dit aandeel al bijna 75%. Deze toename ging vooral ten koste van het marktaandeel van de slijters en wijnhandels. Deze hadden in 2004 samen nog 40% marktaandeel (in volume); in 2010 is hun marktaandeel (in volume) gekrompen tot 20%. Bovendien is de verkoop van wijn via het internet in opkomst. De belangrijkste verkoopkanalen van wijn in Nederland zijn:

Supermarkten

Hoewel in Nederland allerlei supermarktformules wijn verkopen, zijn er slechts enkele partijen die wijn inkopen. Een kleine groep inkopers uit het levensmiddelenkanaal vertegenwoordigt samen een marktaandeel in de wijnmarkt van bijna 75%. Als je als wijnproducent en/of importeur een groot merk hebt met grote volumes, dan kies je voor het

supermarktkanaal. Via dit kanaal worden grote hoeveelheden relatief goedkope wijnen verkocht.

Slijterijen

De slijterijen zijn met 2.120 vestigingen de kleinste groep wijnverkopers. Slijterijen verkopen naast hun kernassortiment van gedistilleerde dranken (dranken met hogere alcohol-percentages) vaak de wat exclusievere wijnen.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
aantal ondernemingen	1.590	1.600	1.540	1.520	1.490	1.440	1.420	1.390
aantal winkels/outlets	2.380	2.340	2.290	2.280	2.220	2.190	2.160	2.120

Tabel 1 Aantal ondernemingen en vestigingen met slijterij als hoofdactiviteit Bron: Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Zelfstandige slijterijen en slijterijketens bieden meer service dan de supermarkten, zij zitten tussen de gespecialiseerde wijnhandels en de grote supermarkten in. Afhankelijk van de focus en de bedrijfscultuur, liggen service en productkennis op een gemiddeld tot hoog niveau.

Zelfstandige slijterijen kunnen in tegenstelling tot de ketens niet profiteren van collectieve inkoop, collectief adverteren, van een sterk herkenbaar winkelmerk en van een geoliede marketing. Ketens als Gall & Gall (540 vestigingen), Mitra (300) en Dirck III (40), hebben een vaste winkelformule en bieden meer persoonlijke aandacht en meer gemak voor de klant met herkenbare winkels op goed bereikbare locaties met ruime openingstijden. Winkelketens bieden veel voordelen voor wijnproducenten, zoals een brede exposure (net als in supermarkten) maar dan met meer service, betrokkenheid en grotere mogelijkheden op het marketinggebied.

Gespecialiseerde wijnhandels (wijnspciaalzaken)

Gespecialiseerde wijnhandels verkopen uitsluitend wijn, hebben daar veel kennis van en richten zich op de wijnconsument met specifieke, bijzondere wijnen. Zij bieden toegang tot ambachtelijke wijnen en de kleine wijnproducenten. De primaire focus ligt op topwijnen in het hogere assortiment en de meer avontuurlijke wijnsoorten, zoals wijnen van alternatieve druivenrassen. Hun klanten zijn vaak wijnexperts en de wijnwinkel koopt daar op in. Service staat hier bovenaan. Het personeel bezit kwalificaties in bijvoorbeeld wijnmarketing of "Wine And Spirit Education Trust", of heeft aantoonbare ervaring opgedaan in de wijnindustrie. Veel onafhankelijke wijnhandelaren doen naast hun eigen winkel ook aan online-verkoop, of verkopen zelfs alleen maar via internet. Het voordeel voor wijnproducenten is dat hun merk via dit verkoopkanaal op een persoonlijker manier wordt opgebouwd en ook dat zij meer controle hebben over de verkoopprijs. Het nadeel is dat er kleinere hoeveelheden gekocht worden en dat iedere winkel apart aangeleverd moet worden.

In het kanaal van de wijnspciaalzaken worden twee typen ondernemingen onderscheiden; zelfstandigen met één winkel en zelfstandigen met meerdere filialen zoals bijvoorbeeld wijnhandel De Gouden Ton, met vestigingen in Amsterdam, Amersfoort, Den Bosch, Den Haag, Laren, Nijmegen, Oosterhout, Rotterdam en Zoetermeer.

Een nieuw fenomeen binnen de wijnhandel is Grapedistrict: 'een winkel met een verhaal, met wijnen met een verhaal'. Wijn is een bijzonder product. Het hoofdbestanddeel is steeds verschillend, maar zij is altijd gebaseerd op één of enkele druivensoorten, met een eigen smaak, kleur, streek, oogstjaar. Kortom over de druif alleen is al veel te vertellen, laat staan over de uiteindelijke wijn. De winkelformule is gebaseerd op drie merkwaarden: genieten, advies en toegankelijkheid. In het assortiment zijn ook wijnen opgenomen uit de nieuwe wijnlanden Chili, Argentinië, Nieuw-Zeeland, Zuid-Afrika en Californië. Dit nieuwe concept

heeft toegankelijke winkels die zich richten op de oude en nieuwe wijndrinker, in het bijzonder dertigers en vrouwen. Het zijn winkels met frisse kleuren en een eigentijdse uitstraling, vol schappen met wijnen die niet naar land van herkomst zijn gesorteerd, maar op smaak! Heldere opschriften als easy, mellow en rich. Uitgangspunt is de consument: welke smaakbeleving wil hij of zij? Zoeken, vinden en kiezen worden hierdoor makkelijker. Geselecteerde actiewijnen worden (tijdelijk) op een opvallende wijze, op ooghoogte, in de schappen gepresenteerd. Inmiddels breidt het aantal (franchise)winkels van Grapedistrict zich in Nederland gestadig uit.

Overige verkoopkanalen: eigen import direct van de wijnboer en internetverkoop

In 2010 werd er voor 13 miljoen euro door speciale wijnwebwinkels omgezet. Er zijn al veel grote spelers op de markt van de online-wijnshops, maar ook andere niet-wijnspecialisten proberen een graantje mee te pikken van de toenemende behoefte van de consument om online wijn te bestellen. Zo hebben Albert Heijn, Kruidvat en de Hema al een online wijnhandel. Slijterijen als Gall & Gall bieden al geruime tijd hun wijnen online aan.

BuyYourWine.com (de bekendste en grootste Nederlandse site) voorspelt dat het tot nu toe lage percentage (1,3%) marktaandeel binnen enkele jaren zal verdubbelen, vooral door het gemak waarmee de consument een selectie kan maken en op elk gewenst moment kan inkopen. Internet is het middel om consumenten te informeren. Er zullen op de sites van de wijnaanbieders niet alleen klanten komen maar ook niet-klanten. De laatste groep moet extra worden overtuigd. Dit kan door een professionele uitstraling, door uitgebreide informatie over de producten en andere relevante zaken. Naast deze informatie krijgen de bezoekers ook advies over welke wijn bij welk gerecht of bij welke gelegenheid past.

Horecazaken (Out Of Home Market)

Horecaondernemingen zoals restaurants, cafés en hotel restaurants, zijn de grootste categorie wijnverkopers binnen de OOH Market. Binnen het segment horeca verkoopt de categorie restaurants de meeste wijn.

De belangrijkste trends binnen de verkoopkanalen van wijn in Nederland zijn:

Retail	Horeca	Wijnclubs en internet
<p>Supermarkten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Steeds meer consumer concepts (branding); 2. Totale verkoop wijnen groeit (+2 % in 2011); 3. Concentratie van de inkoop in levensmiddelenmarkt; 4. Verdere professionalisering van private label wijnen (huiswijnen). <p>Slijterijen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concentratie door ketenvorming; 2. Zelfstandigen verdwijnen; 3. Stijging wijnen, daling gedistilleerd. <p>Wijnhandels:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Klantenkring wordt ouder (50+); 2. Oude, traditionele winkels verdwijnen; 3. Komst van nieuwe innovatieve winkelconcepten; 4. Consumenten vermijden de gespecialiseerde wijnwinkels om de hoge prijzen en het onover-zichtelijke assortiment 	<p>Horeca:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totale OOH Market* daalt (-4,5% in 2010); 2. Wijn groeit ten koste van bier; 3. Gefragmenteerde markt; 4. Steeds hogere eisen aan wijn bij de consument. <p>* OOH Market = Out of Home Market</p>	<p>Direct Sales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consument experimenteert met nieuwe handelskanalen; 2. Stijging van wijnclubs; 3. Wijnverkopen via internet stijgt; 4. Stijging van betrouwbare en informatieve wijnverkoop sites; 5. Tupperware parties = Wine parties.

Tabel 2 Trends en ontwikkelingen per kanaal

4.0 De Nederlandse wijnconsument

De gemiddelde wijnconsumptie per hoofd van de bevolking bedroeg in 2010 in Nederland 21,5 liter. De meeste wijnen die gedronken worden zijn afkomstig uit Frankrijk, liefst 37,1%, gevolgd door Italië 9,8%, Spanje 9,6% en Chili 8,3%. De meeste wijn wordt binnen 24 uur na aankoop gedronken. Als dat het lot is van wijn, dan moet de conclusie zijn dat de meeste mensen afgaan op een gemakkelijk te drinken, betaalbare en betrouwbare wijn. Maar wijn blijft ook iets romantisch houden, consumenten laten zich onbewust door dit gevoel leiden.

Symposium Wijnmarketing 2010

Tijdens het Symposium Wijnmarketing in september 2010 heeft prof. dr. Krista Kuhlmeijer, hoogleraar Retailing & Marketing de resultaten van het nieuwste marktonderzoek gepresenteerd, genaamd 'Kanaalkeuze door wijnshoppers'.

Het onderzoek richtte zich op de Nederlandse wijndrinkers. In het representatieve kwantitatieve onderzoek waren meer mannelijke respondenten (762) dan vrouwelijke betrokken (459). 57% van deze wijndrinkers, drinkt dagelijks wijn. Het opleidingsniveau van deze groep is relatief hoog (HBO of universitair). Het inkomen van deze groep is minimaal twee keer modaal. Vrouwen blijken relatief meer witte dan rode wijn te drinken. Droge witte wijn is favoriet. De keuze voor het druivenras blijkt ook een belangrijke rol te spelen. Bij rode wijn is de Syrah- of Shirazdruif favoriet, gevolgd door Cabernet Sauvignon. Bij witte wijn geeft men de voorkeur aan Chardonnay en daarna Sauvignon Blanc. Als het om het land van oorsprong gaat, blijkt Frankrijk nog steeds favoriet te zijn, gevolgd door Italië, Spanje en Chili.

Het aantal flessen dat de wijndrinkers op voorraad hebben is voor rosé en mousserende wijn beperkt. Het aankoopbedrag voor een fles wijn is gemiddeld €3,13 met als ondergrens € 2 en bovengrens € 30. Hoewel de respondenten zeiden dat ze thuis al de beslissing nemen welke wijn te kopen, blijkt dat 70% zich op de plek van aankoop laat beïnvloeden.

Op de vraag waar men de wijn koopt, blijkt 68% de aanschaf in de supermarkt te doen. Vrouwen zijn meer supermarktgericht dan mannen. De jongste leeftijdscategorie heeft nog weinig expertise. Belangrijke motieven voor aankoop via internet zijn: de aanbiedingen, het gemak, de bezorging thuis en tijdsbesparing.

Van de gelegenheden waarbij wijn gedronken wordt, noemt 8,3% het restaurant, 8% de vakantie, 8% Kerstmis en 7,8% een dinertje thuis. De redenen om wijn te drinken zijn: 'genieten' en 'het compleet maken van de maaltijd'. De respondenten die vaker in de supermarkt kopen noemen als motief vaker 'genieten', terwijl de groep die in de slijterij en wijnspeciaalzaak wijn koopt, dat meer doet om de maaltijd te completeren c.q. te perfectioneren.

Uit het onderzoek blijkt, dat de wijnconsumenten met de beste wijnkennis (de experts) het meest in de wijnspeciaalzaak kopen. Opvallend is dat het winkelbezoek van deze groep wel sterk aan het afnemen is. Voor hen zijn wijnclubs een steeds belangrijker aankoopkanaal. Mannen in de leeftijdscategorie van 35 tot 49 jaar zijn het meest betrokken bij de wijnkeuze bij wijn-spijscombinaties. Vrouwen blijken meer op aanbeveling te kopen.

Een belangrijke conclusie is, dat als internet erin slaagt de wijnconsument beter en makkelijker te informeren, de traditionele wijnhandel het lastig krijgt. Wijnconsumenten beoordelen de aankoopkanalen vooral op service, gemak (is de winkel overzichtelijk?) kwaliteit, betrouwbaarheid, prijs en bereikbaarheid. Voor wat betreft prijs en bereikbaarheid scoort de supermarkt goed.

Als het om service en kwaliteit gaat scoren de wijnspecialzaken het hoogst. Volgens de respondenten scoren ze op het gebied van bereikbaarheid echter laag. Het ‘houden van de winkel’ is een belangrijke factor bij de keuze van het aankoopkanaal. Wijnspecialzaken scoren hier hoog terwijl internet op dit punt slecht scoort. Ondanks de service en kwaliteit geeft 60% van de respondenten aan zich steeds minder op zijn gemak te voelen bij een bedieningswinkel zoals de traditionele wijnspecialzaak. Zowel de jongere mannelijke categorie wijndrinkers (tussen de 20 en 35 jaar) alsook de vrouwelijke categorie wil graag een overzichtelijk aanbod van wijnen in een trendy wijnwinkel en wil liever niet aangesproken worden. Men wil ongestoord rondneuzen en niet als onwetende behandeld worden.

Op basis van het onderzoek kunnen in de Nederlandse wijnmarkt vijf typen wijnconsumenten worden onderscheiden zie tabel 3 en bijlage I.

Jaar	Uninvolved Younger	Weekly high spenders	Experts	Bargain hunting frequent	Middle income Mealtime drinkers
2006	10	32	22	18	18
2007	12	32	21	18	17
2008	13	33	20	18	16
2009	16	34	18	18	14
2010	23	31	14	18	14

Tabel 3 Segmenten en hun aandeel in de Nederlandse wijnconsumptie in Euro's in procenten

5.0 Wijnhandel Sjaak Sommelier (WSS)

Sinds januari 2001 is Wijnhandel Sjaak Sommelier als registerwijnhandelaar opgenomen in het Koninklijk Verbond Nederlandse Wijnhandel (KVNW). Dit houdt in dat de firma de beste wijnen levert onder de strenge voorwaarden van de KVNW. Op dit moment werken bij het bedrijf inclusief Sjaak en Sofie, die gezamenlijk de leiding hebben, 32 personen: 24 winkelmedewerkers, één vertegenwoordiger voor het horecakanal, twee administratief medewerkers en drie man voor logistiek en distributie.

Anno 2010 heeft WSS negen wijnwinkels in Noord- en Zuid-Holland en Utrecht die werken onder de naam De Sommelier. WSS heeft dit aantal winkels vooral weten te realiseren door overnames van bestaande wijnhandels. Ondanks het feit dat ze onder één naam werken is er geen sprake van een uniform winkelbeeld. Na de overname van de winkels werd de naam De Sommelier op de etalageruit geschilderd, maar verder werd er niets aan de winkelpui, het exterieur gedaan, waardoor elk filiaal een andere uitstraling heeft.



Figuur 1 en 2 Interieur De Sommelier

Wel hebben alle winkels een eikenhouten interieur. Hiermee heeft De Sommelier een klassieke, traditionele winkelbeleving gecreëerd, die vooral door vrouwen en de 'Uninvolved Younger' als oubollig en hoogdrempelig wordt ervaren. Tevens staat in elke winkel een opstelling van vaten, waaruit de huiswijn verkocht wordt. Deze tapwijnen (euro 5,- per liter of 3,50 per fles) worden door de kopers (prijskopers) gezien als een goed alternatief voor de goedkope supermarktwijnen en de goedkopere varianten van de merkwijnen. De winkels waarvan er drie gevestigd zijn in panden in eigendom en zes gevestigd zijn in huurpanden liggen allemaal op B-locaties, met in de directe nabijheid voldoende parkeergelegenheid.

De wijnen in De Sommelier winkels zijn naar land van herkomst en wijnjaar gerangschikt. Voor de (potentiële) klant is het daardoor moeilijk wegwijs te worden uit het grote wijnaanbod en de zee van etiketten. Om de wijn te vinden die past bij de smaak van de klant of die geschikt is voor een speciale gelegenheid is het noodzakelijk om winkelpersoneel in te schakelen. Er is geen wijninformatiesysteem waarmee de klant zelfstandig zijn keuze kan maken, alleen voor de echte kenner, de Expert is de weg in de winkel te vinden. Vanwege zijn kwaliteitswijnen -de Sommelier heeft een groot aantal grand crus uit Bordeaux en Bourgogne op voorraad liggen- bestaat haar clientèle voornamelijk uit mannen boven de 50 jaar, de Experts (40% omzetaandeel in 2010). Prijs is bij hen van ondergeschikt belang. Zij zoeken een exclusieve wijn, niet alleen voor zichzelf, maar ook voor hun vrienden, relaties, waarmee zij indruk kunnen maken, prestige kunnen verwerven: een wijn met een uitstekende smaak en een grote expressieve, hoge conversatiewaarde. Voor hen is ruime keuze, goede service, persoonlijke bediening en voorlichting door 'hun' wijnhandel van wezenlijk belang. Zij waarderen het dat de Sommelier thuis bezorgt, sterker nog ze ervaren het als een zekere status als de duidelijk herkenbare bestelauto van de Sommelier voor de deur staat.

De secundaire doelgroep wordt gevormd door 'Weekly High spenders' (20% omzetaandeel in 2010). Drie jaar geleden waren deze twee doelgroepen tezamen nog goed voor een omzetaandeel van 75%, waarbij de experts goed waren voor 45% omzetaandeel en de Weekly High spenders voor 30%. Deze laatste groep wijnkopers blijkt steeds ontvankelijker te zijn voor de marketingacties (vaste klantenkaart) van ketens als Gall & Gall en Grapedistrict.

Binnen de filialen heerst een goede teamgeest, waarbij het personeel, gekleed in traditioneel Sommelier-schort, zich betrokken voelt bij en zich identificeert met het product wijn. Wijnkennis en de daarbij behorende voorlichting gaan boven alles. Regelmatig worden er in de winkels voor de vaste klanten wijnproeverijen georganiseerd. Vaste onderwerpen zijn: voorlichting over wijngebieden, chateaux en etiketten en (blind) wijnproeven! Deze wijnproeverijen worden desgewenst ook aan huis verzorgd. Om zijn klanten te informeren brengt de Sommelier zes keer per jaar het Sommelier Journal uit een uitgebreide nieuwsbrief die naar het huisadres van de vaste klantenkring verstuurd wordt. Bestellen kan dan telefonisch of via de internetsite van de Sommelier. Op deze site staan het Sommelier Journal, de wijnaanbiedingen en is het mogelijk om te bestellen en te betalen.

Door de geografische spreiding (Amersfoort, Amsterdam, Amstelveen, Alkmaar, Den Haag, Haarlem, Hilversum, Heemstede en Leiden) van de Sommelier-winkels, zijn de landelijke trends in de wijnmarkt ook van invloed op de winkels van WSS. Door het huidige slechte economische klimaat merkt Wijnhandel Sjaak Sommelier dat concurrenten steeds agressiever te werk gaan om hun marktaandeel te handhaven. Extra kortingen zijn onder de gegeven omstandigheden ook bij Sjaak Sommelier zeer gebruikelijk. De horecaondernemingen waaraan WSS levert zijn restaurants en hotels uit het topsegment. De klanten van deze afnemers vragen echter steeds meer de (redelijk geprijsde) huiswijn, waardoor de afzet van topwijnen onder druk is komen te staan.

WSS heeft een omvangrijk productportfolio. Het assortiment wijnen van WSS bestaat uit 679 verschillende artikelen. Het grootste artikel binnen de wijncategorie is de tapwijn van WSS. In de verkoop top tien van rode wijn staan vijf tapwijnen van De Sommelier. Deze tap(huis)wijnen zijn verantwoordelijk voor 25,5 procent van de wijnomzet in 2010 van WSS. Het assortiment van WSS is onderverdeeld in vijf assortimentsgroepen met vele subcodes. Aan de hand van deze coderingen kunnen assortimentsanalyses worden gemaakt. Zie bijlage II.

6.0 Wijsheid en wijn, de visie van Sofie

Nu als gevolg van de recessie het horecakanal sterk onder druk staat (15% omzetsdaling in 2010) en de consument steeds meer op de prijs gaat letten en op zoek is naar een betaalbare supermarktwijn of naar een goed geprijsde wijn van de slijter (ook wel omfietswijnen genoemd) is het volgens Sofie Sommelier de hoogste tijd om de bakens te verzetten.

Volgens Sofie zijn er de laatste jaren in de wijnmarkt drie belangrijke ontwikkelingen gaande:

Ten eerste is er het 'merken' van wijn. Er zijn vele duizenden wijnlabels, maar de laatste tien jaar neemt de rol van het merk in de Nederlandse wijnmarkt sterk in betekenis toe. Een van de bekendste wijnmerken is het Spaanse Torres. Torres richt zich met één merk op zowel de zakelijke als de consumentenmarkt. Andere bekende wijnmerken zijn Lindemans, Yellow Tail en Albert Heijn's La Tulipe. De grote slijterijketens en supermarkten hebben vaak een private-label-wijn in hun assortiment Om kanaalconflicten te voorkomen voeren de wijngroothandels meestal afzonderlijke merken voor de horeca- en de consumentenmarkt.

Ten tweede is er de opkomst van innovatieve wijnconcepten zoals Grapedistrict. De markt voor innovatieve wijnconcepten in Nederland is met een omzet van 57 miljoen euro (incl. btw) in 2010 -5,7% van de totale wijnmarkt- vooralsnog klein te noemen. Echter, volgens deskundigen zal er in 2011 in dit trendy segment een gemiddelde omzetstijging van 10% gerealiseerd worden. Er zijn echter weinig wijnbedrijven die innovatieve wijnconcepten durven te lanceren. De meeste wijnbedrijven zijn bang dat een innovatief wijnproduct niet zal aanslaan in de traditionele wijnmarkt. Bovendien zijn bijna alle wijnbedrijven zelf traditioneel, behoudend; wijn is geen marketingproduct! Wel zie je de laatste jaren dat steeds meer wijnproducenten en -importeurs durven te experimenteren met vernieuwende wijnetiketten. De etiketten zien er strakker uit dan de klassieke etiketten of zijn iets meer arty, maar van een echte innovatie is geen sprake. Wel komen de laatste tijd steeds meer innovatieve producten op wijnbasis op de markt. Zo heb je mousserende wijn met aardbeiensmaak zoals de Sua Sparkling en Fresitas. Deze mousserende wijnen spelen in op de bubbelhype in Nederland. De Sua Sparkling en Fresitas zijn innoverend omdat aan het einde van het proces verse aardbeien worden toegevoegd.

De laatste trend is dat de (nieuwe) wijnconsument steeds meer op zoek is naar een wijn met een verhaal. Een geslaagd voorbeeld hiervan is Yellow Tail dat geldt als het voorbeeld van een geslaagde wijnnovatie. Dit concept is gericht op consumenten van 20 tot 35 jaar met een modaal inkomen. Gekenmerkt door een eenvoudig, gemakkelijk herkenbaar etiket met de afbeelding van een geelvoetkangoeroe, die door iedereen onmiddellijk met Australië geassocieerd wordt. De wijn is eenvoudig en gemakkelijk te drinken. Het publiek van Yellow Tail bestaat uit bierdrinkers, cocktailliefhebbers en zelfs coladrinkers. De echte wijnkenners laten deze wijn echter liggen zoals dit bij de meeste wijnconcepten het geval is.

Sofie weet wel waar voor WSS de echte kansen liggen: in branding en beleving. We moeten de consumentenmarkt met nieuwe wijnconcepten benaderen! Haar vader, Sjaak Sommelier, is echter een geheel andere mening toegedaan: "Dit is niet de eerste recessie die ik in mijn

leven mee maak, ook deze dip waait over enige tijd weer over! Wie kwaliteit schenkt, blijft!” De discussie tussen Sjaak en Sofie Sommelier escaleert als zij de resultaten van WSS over het jaar 2010 onder ogen krijgen. Een verlies van bijna 1 miljoen euro!

	2006	2007	2008	2009	2010
omzet:	€ 21.870.000	€ 21.100.000	€ 22.400.00	€22. 525.000	€ 20.590.000
resultaat:	€ 652.000	€ 555.000	€ 473.000	€ 202.000	- € 979.000

Tabel 4 Omzetten en resultaten WSS

Bron: intern

Wat is wijsheid? Niets doen, de storm gaat vanzelf liggen, zoals Sommelier senior stelt, of juist innoveren? Sofie Sommelier is van mening dat de wijnmarkt fundamenteel aan het veranderen is. Door nu te innoveren kunnen we juist sterker uit de recessie komen. Sofie heeft haar ideeën op papier gezet en wil die met haar vader bespreken.

7.0 De optie www.66Wines.com

“Het verschil tussen de oude en nieuwe wijnwereld bestaat al lang niet meer. Tegenwoordig onderscheiden we marketing- en terroirwijnen (met de term terroir bedoelt men alle lokale factoren die de wijn en vooral de wijnstok kunnen beïnvloeden). Wat wij moeten doen is met een geheel nieuw en spectaculair wijnconcept op de markt komen!

Ik heb enige tijd geleden geluncht met Jan Zwijnstra en Roel Gudde, twee jonge zakenmannen afkomstig uit de reclamebranche, die mij hadden benaderd met een verhaal over een geheel nieuw wijnconcept. Als reclamejongens haalden ze hun eerste opdracht binnen bij 's lands grootste wijnimporteur, waar zij hun idee ontwikkeld hebben. Het klikte vrijwel meteen tussen ons en ik heb ze gevraagd hun idee voor een echte wijnnovatie aan mij uiteen te zetten.

Webwinkeliers die wijn verkopen zijn er genoeg. Wat wij moeten doen is met een geheel nieuw en spectaculair wijnconcept komen: www.66Wines.com. De website voor de aanstormende wijnliefhebbers die zich graag laten bedienen via internet en hun social networks. Via 66Wines.com kan de jonge wijnliefhebber via de WineID test op eenvoudige wijze vaststellen welke wijn het beste bij hem past. De flessen kunnen bovendien in het bestelproces worden voorzien van een 'message on a bottle'. Met een unieke QR code (Quick Response) kan een persoonlijke boodschap meegestuurd worden zoals een foto, tekst of video. Met 66Wines wordt op een geheel eigen manier vorm en inhoud gegeven aan zowel de benadering van de wijncategorie als de nieuwe generatie wijnliefhebbers. De kwaliteitswijnen van 66Wines.com zitten in een eigentijdse fles zonder traditionele labels, maar mét nummers en herkenbare kleuren. Welke wijn in de smaak valt, is eenvoudig te achterhalen. Op de site 66Wines.com, of via een iPhone, kan de consument zoals gesteld een WineID test doen. Door slechts zes korte vragen te beantwoorden kan de consument snel en makkelijk achterhalen wat zijn favoriete wijn is. Vervolgens worden deze details opgeslagen in een persoonlijk profiel, zodat ook vrienden en kennissen weten welke wijn gewaardeerd wordt als ze een mooie fles cadeau willen geven. De flessen hebben een eigentijdse uitstraling door de titanium look. 66Wines is een nieuwe online wijnervaring die traditionele wijnen koppelt aan de nieuwste technologie.

De primaire doelgroep van 66Wines.com bestaat uit mannen en vrouwen tussen de 20 en 35 jaar die geen zin hebben om oeverloos over wijn te praten en om studie te moeten maken van ingewikkelde etiketten. Weg met de klassieke wijnen, maar flessen in coole metallic kleuren met een groot cijfer erop en, daaronder, het type wijn (white, red, prosecco) en één trefwoord. De metaalgroene fles met nummer 21 'white' smaakt bijvoorbeeld 'savoury'. Er zijn flessen - waaronder twee Italiaanse prosecco-schuimwijnen - met een verschillend kleurtje,

een eigen cijfer en trefwoorden als 'gentle', 'fresh', 'spicy', 'oaky', enz. De eigentijdse uitstraling van de fles, gekoppeld aan een goede prijs-kwaliteitverhouding (de duurste kost 12 euro) moet zelfs de kritische wijnkenners overtuigen. Wij zouden met 66.Wines onder meer in de tv-serie *Echte Gooische meisjes* kunnen komen en als fysiek distributiepunt kunnen kiezen voor de vestigingen van de Bijenkorf.”

Voor deze activiteit zal er een joint venture moeten komen tussen WSS en Zwijnstra en Gudde. WSS wordt voor 75% eigenaar en de beide mannen voor 25%. 'Wij brengen de wijnkennis en de logistiek in en zij hun creativiteit'. Volgens Zwijnstra en Gudde is het in het introductiejaar 2011 mogelijk om 1% marktaandeel in de markt voor nieuwe wijnconcepten te behalen. Sofie heeft al een calculatie gemaakt voor het eerste jaar. De winsten zullen ook

volgens de verdeelsleutel 75% - 25% uitgekeerd worden. De gemiddelde consumentenprijs excl. 19% btw. zal uitkomen op 7,80 euro. Sofie heeft een kostenplaatje van deze wijnnovatie gemaakt. Zie bijlage III.

Tenslotte

Sofie kijkt naar haar uitgebreide exposé haar vader indringend aan met de vraag: “En.!?” Wat wordt de ‘nieuwe wijnroute’ voor De Sommelier? Aan u als NIMA B-kandidaat het verzoek om vader en dochter Sommelier van strategisch advies te voorzien.

Bijlage I Segmentatiemodel Nederlandse wijnmarkt
Bron: Wijnonderzoek 2010

Segment	Kwalificatie	Beschrijving	Beslissingscriteria aankoop
Uninvolved Younger	75% Vrouwen. Favoriet: rosé & wit < €5 Merkgevoelig	Deze groep drinkt wijn omdat zij wijn een volwassen en klassieke drank vindt. Wijn is een stap vooruit vergeleken met bier. Deze groep houdt meer van de toegankelijke smaken zoals van witte wijn en rosé. Merken geven deze groep geruststelling. Deze groep staat tevens het meest open voor alternatieve verpakkingsoorten. Deze groep let op de bekende druivensoorten en besteedt minder dan €5. Koopt in supermarkten en slijterijketens, gebruiken internet voor tijdsbesparing en aanbiedingen	<ol style="list-style-type: none"> 1. uiterlijk van de fles, het etiket 2. merk 3. prijs 4. voorgaande ervaring 5. beleving van anderen
Weekly High Spenders	80% Mannen. Favoriet: Wit en rood €4-10 Merken Frankrijk Italië	Deze groep gebruikt de prijs als kwaliteitsmaatstaf. Voorkeur voor bekende druivensoorten en letten op het land van herkomst. Merken en aanbevelingen door kenners zijn belangrijke beslissingscriteria. Wijn is voor hen beleving. Deze groep besteedt per fles tussen de €4-10. Tussen €12-20 bij speciale gelegenheden. Het grootste gedeelte van deze groep drinkt wit en rood. Zij zijn in voor iets nieuws. Ze kopen bij de wijn-speciaalzaak maar in toenemende mate bij innovatieve slijterij- en wijnketens die ze als 'eigentijds' ervaren. Ze gebruiken internet voor informatie over wijn en bestellen grote hoeveelheden om korting te realiseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. land van herkomst 2. druif 3. voorgaande ervaring 4. advies personeel 5. prijs
Experts	85% Mannen Favoriet: rood €8-15 Frankrijk Italië/ Chili Spanje Australië	Deze groep is geïnteresseerd in de kwaliteit en smaak van de wijn. Zij zijn minder geïnteresseerd in hoe de wijnfles eruit ziet, lezen het etiket en kennen het terroir/ wijngedebiet. Wijn verschijnt bijna bij alle gelegenheden. Deze groep besteedt tussen €8-15 voor informele gelegenheden en tussen €20-30 voor speciale gelegenheden. Drinken meest rood en drinken wijnen uit een breed scala van herkomstlanden. Het grootste gedeelte van deze groep zijn mannen. Kopen bij slijterij en wijnspeciaalzaak. Internet wordt gebruikt als informatiebron over wijn. In toenemende mate zijn zij lid van een wijnclub, waar zij hun favoriete wijnen bestellen	<ol style="list-style-type: none"> 1. druif 2. land van herkomst 3. informatie op de fles 4. advies personeel 5. prijs
Bargain Hunting Frequent	50% Vrouwen 50% Mannen Favoriet: rood rosé Merkgevoelig €2-5 Zuid-Afrika/ Chili	Deze groep beschouwt elke gelegenheid als een wijngelegenheid. De prijs is zeer belangrijk bij deze groep. Deze groep bestaat dan ook uit echte koopjesjagers. Kiezen voor de meest gangbare wijn, wijn waar 'iedereen' van houdt. Besteden voor informele gelegenheden €2-5 en geven maximaal €7 voor speciale gelegenheden. Deze groep bestaat voornamelijk uit vrouwen en drinken over het algemeen rood en rosé. Zij gebruiken internet voor wijnaanbiedingen en gaan ook voor het 'omfietswijnkje'.	<ol style="list-style-type: none"> 1. promotie 2. prijs 3. land van herkomst 4. uiterlijk van de fles 5. merk 6. omfietswijn
Middle income Mealtime	70% Mannen Rood €3-7 Merkgevoelig Frankrijk	Deze groep heeft weinig kennis en is niet erg emotioneel betrokken bij wijn. Als deze groep alleen wijn drinkt bij het eten is het belangrijk om de juiste wijn te kiezen. Het alcoholpercentage gebruikt deze groep als kwaliteits-indicator. Het imago van de fles is belangrijk. Deze groep is constant opzoek naar informatie over wijn (internet) en staat zeer open voor aanbevelingen. De bestedingen variëren van €3-7. Deze groep koopt tevens de bekende druivensoorten en heeft een voorkeur voor rode wijn. Deze groep kiest voornamelijk voor het merk en bestaat voor het grootste deel uit mannen, kopen voornamelijk bij slijterij en supermarkt. Bestellen ook via internet.	<ol style="list-style-type: none"> 1. informatie op de fles 2. voorgaande ervaring 3. uiterlijk van de fles 4. prijs 5. alcoholpercentage

Bijlage II Assortimentssamenstelling WSS en ontwikkeling van de omzet en brutowinst per producttype in procenten/jaar

Jaar	2008		2009		2010	
	omzet	BW	omzet	BW	omzet	BW
Champagne 16	2,6	2,7	3,2	3,4	3,4	3,4
Top	1,0	1,0	0,7	0,8	0,7	0,7
Populair	1,6	1,7	2,5	2,6	2,7	2,7
Wijn Rood 360	42,1	39,4	42,8	41,8	43,4	41,8
Grand crus	7,0	5,0	5,2	3,5	4,6	3,0
Midden	10,5	8,7	10,5	6,7	9,1	5,7
Laag	11,6	12,4	12,1	14,8	12,7	14,8
Tapwijn	13,0	13,3	15,0	16,8	17,0	18,3
Wijn wit 185	25,8	27,4	26,6	26,1	26,8	25,6
Grand crus	7,6	7,1	6,4	3,1	3,6	2,0
Midden	7,7	7,6	5,7	5,5	5,7	3,8
Laag	6,0	7,2	8,0	9,5	9,0	9,6
Tapwijn	4,5	5,5	6,5	8,0	8,5	10,2
Wijn Rosé 70	8,8	9,2	8,8	10,6	8,2	10,6
Top	1,7	2,0	1,7	1,5	1,2	1,0
Midden	4,0	4,4	4,0	5,0	3,9	4,5
Laag	3,1	2,8	3,1	4,1	3,1	5,1
Mousserend 48	20,7	21,3	18,6	18,1	18,2	18,6
Top	9,8	8,7	7,6	5,6	5,2	3,6
Populair	10,9	12,6	11,0	12,5	13,0	15,0

* Aantal in het assortiment

Bijlage III Kosten webconcept www.66Wines.com

Kosten www.66Wines.com	In €
Design flessen en logo (in drie jaar af te schrijven)	18.000
Kosten bouw website (in drie jaar af te schrijven)	15.000
Eenmalige projectkosten	15.000
Promotiekosten jaar 1	50.000
Vaste verkoopkosten	25.000
Overige vaste kosten	80.000
Onvoorzien	15.000
Gemiddelde kosten per fles 66Wines	In €
Inhoud product (wijn)	0,85
Kosten verpakking	0,80
Overige productiekosten	0,25
Variabele verkoopkosten	0,50
Distributie/transportkosten	2,50

Bijlage IV
Geconsolideerde winst- en verliesrekening WSS over de boekjaren 2009 en 2010

	2009		2010	
Netto omzet	22.525.000		20.590.000	
Inkoopwaarde van de omzet	-/-		-/-15.678.000	
	16.657.000			
Brutomarge	5.868.000		4.912.000	
Personeelskosten	1.610.000	1.650.000		
Afschrijvingen	470.000	520.000		
Overige bedrijfskosten incl. huur	3.250.000	3.300.000		
Bedrijfslasten	-/-		-/- 5.470.000	
	5.330.000			
Bedrijfsresultaat	538.000	negatief	(558.000)	
Diverse baten en lasten	-/- 48.000		-/- 35.000	
Totaal resultaat voor belastingen	490.000	negatief	(593.000)	
Rente	-/- 288.000		-/- 386.000	
Winst voor belasting	202.000	negatief	(979.000)	
Belastingen	PM		PM	
Winst na belastingen	PM		PM	

Geconsolideerde balans WSS voor 2009 en 2010 (na resultaatbestemming) in euro's

Activa	31 december 2009		31 december 2010	
Vaste activa				
Winkelpanden	2.550.000		2.600.000	
Winkelinventaris	260.000		240.000	
Vervoermiddelen	190.000		180.000	
		3.000.000		3.020.000
Vlottende activa				
Vorraden	6.300.000		7.500.000	
Debiteuren	200.000		750.000	
		6.500.000		8.250.000
Vooruitbetaalde kosten (huur)	1.280.000	1.280.000	1.310.000	1.310.000
Liquide middelen		1.400.000		1.110.000
		12.180.000		13.690.000
Passiva	31 december 2009		31 december 2010	
Eigen vermogen		2.990.000		2.980.000
Langlopende schulden				
Voorzieningen op lange termijn	510.000		480.000	
Hypotheek o/g	2.500.000	3.010.000	2.500.000	2.980.000
Kortlopende schulden				
Banken	4.000.000		5.500.000	
Crediteuren	1.700.000		1.600.000	
Belastingen en sociale lasten	385.000		500.000	
Overige schulden	95.000	6.180.000	130.000	7.730.000
		12.180.000		13.690.000

**Bijlage V
Visuals Yellow Tail**



Vragen bij de case WSS: de smaak van nieuwe wijnconcepten!**Vraag 1 (15 punten)**

Steeds meer wijnproducenten slagen erin om het generieke product wijn te transformeren tot een merkproduct met voor de consument duidelijke merkmeerwaarde. Een goed voorbeeld is het succesvolle (supermarkt)merk Yellow Tail (zie bijlage V). Een merk kan op verschillende fasen (voor, tijdens en na) van het aankoopproces verschillende behoeften vervullen.

- a. Noem en bespreek aan de hand van het merk Yellow Tail, vijf mogelijke functies van een merk, voor en tijdens het aankoopproces.
- b. Juist na de aankoop worden de waarden die aan een merk zijn toegevoegd belangrijk. Het gaat daarbij om de zogenaamde expressieve functie van het merk. Licht het begrip expressieve functie van een merk toe aan de hand van het wijnmerk Yellow Tail.

Vraag 2 (12 punten)

Sofie Sommelier wil een beter inzicht verkrijgen in het business domain van WSS alsmede in de positie die zij daarin inneemt (de business scope).

Geef door het invullen van de assen van het Abell-model het business domain van WSS op *consumentenniveau* weer. Bepaal vervolgens op grafische wijze de huidige *business scope* van deze organisatie.

Vraag 3 (27 punten)

Ten behoeve van het te voeren strategisch beleid heeft Sofie behoefte aan een grondige analyse van de huidige performance van WSS. Sofie wil precies weten hoe WSS er voor staat. Zij besluit eerst om de ontwikkeling van de marges en de omzetaandelen van de verschillende productgroepen tegen het licht te houden en vervolgens de financiële positie van WSS te analyseren.

- a. Analyseer de omzetontwikkeling en brutowinstbijdrage van de verschillende productgroepen van WSS voor de periode 2008 tot en met 2010. Trek op basis van deze analyse tevens een eindconclusie.
- b. Analyseer de financiële ontwikkeling (2009-2010) van WSS. Baseer uw analyse op twee rentabiliteits-, twee solvabiliteits- en twee liquiditeitscriteria. Trek op basis van uw berekeningen een eindconclusie. Toon uw berekeningen.

Vraag 4 (22 punten)

- a. Maak een SWOT analyse voor WSS. Noem per onderdeel de drie belangrijkste elementen (twaalf in totaal).
- b. Formuleer het centrale probleem voor WSS.

Vraag 5 (10 punten)

Wat is wijsheid, niets doen, de storm gaat vanzelf over zoals Sommelier senior stelt? Beoordeel op basis van vijf verschillende criteria deze nuloptie.

Vraag 6 (10 punten)

Sofie ziet grote mogelijkheden in het nieuwe wijnconcept www.66Wines.com, maar zij wil dit alleen introduceren als in het introductiejaar 2011 ten minste de break-even omzet gerealiseerd kan worden. Volgens Zwijnstra en Gudde is het in het introductiejaar 2011 mogelijk om 1% marktaandeel in de markt voor nieuwe wijnconcepten te behalen.

- a. Bereken voor Sofie Sommelier of zij op basis van bovengenoemd criterium, de break-even omzet, 66Wines in 2011 zou kunnen introduceren.
- b. Geef op basis van twee argumenten en uw uitkomsten bij vraag 6a. een go-or-no-go voor de optie www.66Wines.com.

Vraag 7 (15 punten)

Sjaak en Sofie Sommelier kunnen nog geen keuze maken uit de twee bovenstaande opties. Een strategische heroriëntatie en de daarbij behorende herpositionering van het winkelconcept van De Sommelier lijkt echter onontkoombaar. Geef hen, op basis van de reeds uitgevoerde analyses, een concreet advies voor een strategische herpositionering van hun winkelketen

- a. Werk de herpositioneringstrategie voor De Sommelier uit door invulling van volgende elementen: doelgroep, positionering, assortiment, vestigingsplaats, prijs, promotie, personeel en presentatie.
- b. Baseer u hierbij op de volgende groeistrategieën van Ansoff: marktpenetratie en marktontwikkeling.

EINDE ONDERDEEL B1-1

EXAMENOPGAVEN**MODULE B1****ONDERDEEL B1-2**

Tijd: 14.30 – 15.30 uur (60 minuten)

U wordt verzocht de vragen op het aan u uitgereikte antwoordpapier in de voorgeschreven volgorde te beantwoorden en duidelijk te schrijven; onleesbare antwoorden worden fout gerekend.

Aantal vragen bij dit onderdeel: **4**
Aantal pagina's: **6**

Graag zorgvuldig controleren of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn en in geval van een afwijking onmiddellijk contact opnemen met een surveillant.

Dit onderdeel toetst:

- uw kennis en inzicht op het gebied van digitale marketing
- uw kennis en inzicht op het gebied van consumentengedrag.

Veel succes!

Publicatie van deze opgaven mag alleen na schriftelijke toestemming van het NIMA.

Artikel B1-2 AH IS MARKTLEIDER

Over complimenten nooit te klagen in het Tijdschrift voor Marketing. De afgelopen jaren werd Albert Heijn (AH) steeds weer geroemd om z'n slimme marketing. In nummer 7/8 van 2010 werd de supermarkt in de Grote Marketing Enquête zelfs uitgeroepen tot 'held van de afgelopen 10 jaar'. Het is dan ook knap hoe AH tevoorschijn kwam uit crisisjaar 2003, toen door het dure imago het marktaandeel daalde naar 22,8 procent (tegen 24,7 het jaar daarvoor), oftewel een omzetsdaling van rond de half miljard euro. Met prijzenoorlogen, het krachtigste distributiesysteem, smurfen, wuppies, welpen en natuurlijk gemoedelijke Harry heroverden ze de harten van de Nederlandse gezinnen. Dat deed AH zo goed, dat het volgens velen een te dominante speler is geworden. De straten kleuren in rap tempo blauw; in 2010 werden nog 60 C1000-vestigingen overgenomen. Tientallen mensen klaagden bij de (Nederlandse MededingingsAutoriteit) NMa dat Albert Heijn de enige supermarkt in hun buurt is. Behalve de consument schrikken natuurlijk ook leveranciers en marketeers van deze groeiende macht. AH zet A-merken onder druk om de prijzen te verlagen, kopieert innovaties en drukt waar nodig merken uit het schap (en daarmee zo goed als uit de markt). 'Ze leiden in prijs, imago en marktaandeel', zegt Bert Keizer, retail-specialist bij Capgemini, 'met die drie-eenheid weet je alle ogen op je gericht.'

Bijna twee jaar werken voor Ahold in Amerika bij Giant Carlisle heeft Sander van der Laan gelouterd. De topman van Albert Heijn Nederland kwam begin vorig jaar terug met frisse ideeën. Een nieuwe aangescherpte marketingstrategie voor de jaren tot 2016 staat in de steigers. Het merk AH moet verder. 'Sterker worden! Niks op de burcht passen.' Met een sierlijke zwier haalt hij zijn iPhone voor de dag. Pakt een flesje bronwater en scant de barcode. 'Hup, die staat op mijn bestellijst', zegt Van der Laan

met een glimlach op het gezicht. 'Nu weet ik wat ik moet halen. Mooi hoor, die nieuwe versie van de Appie-app voor de iPhone en Android. En misschien in de toekomst kan ik het lijstje gelijk doorsturen naar Albert.nl. Wordt het water de volgende dag met de andere boodschappen bij me thuis afgeleverd.' Zijn koffie is inmiddels koud geworden als Van der Laan 'noem me maar Sander' met zijn iPhone gaat zitten goochelen. De oorzaak is Van der Laan zelf. In een niet aflatende stroom woorden vertelt hij over zijn zakelijke passie: Albert Heijn verder brengen. Geen tijd voor koffie. Het supermarktbedrijf mag dan met kop en schouders boven de concurrentie uitsteken, voor arrogantie is geen plaats. Van het verleden is geleerd. In 2003 liep het bedrijf fikse klappen op met de boekhoudfraude van Aholddochter US Foodservice en de maatschappelijke verontwaardiging over het arbeidsvoorwaardenpakket van Anders Moberg, toenmalige CEO van Ahold. Dit alles leidde tot een heuse kopersstaking. Het marktaandeel kalfde snel af van bijna 25 tot 22,8 procent. Een pijnlijke, maar noodzakelijke reorganisatie gaf de onderneming weer de scherpte terug. De supermarktoorlog die de grootgrutter op 20 oktober 2003 begon, hielp hem van het imago véél te duur af. Het bronzen boodschappenvrouwtje bij de voordeur van het imposante AH-hoofdkantoor in Zaandam staat weer met beide benen op de grond.

Schot in de roos

De aanleiding voor Van der Laan om zijn iPhone te pakken is om aan te tonen hoe innovatief AH is. 'En niet alleen op het vlak van bijvoorbeeld de introductie van nieuwe productlijnen als AH Puur & Eerlijk of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Onze marketeers hadden al vroeg de trend opgepikt dat de mobiele telefoon en internet belangrijke zaken gaan worden voor het doen van de boodschappen en het versterken van Albert Heijn. Een schot in de roos, want de iPhone-app past bovengemiddeld goed bij ons klantenprofiel.

Je ziet dus dat onze marketeers alle vrijheid hebben om zich ook buiten de gebaande paden te ontwikkelen. Door de buitenwereld wordt weleens gezegd dat er geen vrijheid zou zijn bij ons. Onzin, creativiteit wordt gewaardeerd. In de top van zowat elke concurrent van ons werken dames en heren die het vak hier hebben geleerd.' Hij pakt ondertussen een folder van AH Mobiel om die vrijheid van creativiteit aan te tonen. 'We zijn een paar jaar geleden met nul euro omzet begonnen. Nu is bellen al goed voor een omzet van 100 miljoen euro. De nieuwe Appie-app doet het goed. Hij is al meer dan 300 duizend keer gedownload. Met onze multimediastrategie is Albert Heijn wereldwijd marktleider. Ook bij campagnes kijken we naar een doorvertaling richting social media. Een voorbeeld hiervan is de inzet van Hyves en Facebook rond het WK voetbal met onze beesies. Zelfs in Amerika en Engeland zijn er geen supermarktketens die zover zijn met het gebruik van sociale media en apps op de iPhone en Android. We krijgen aanvragen vanuit de gehele wereld om onze strategie uit te leggen. Natuurlijk gaan er ook zaken fout, maar daar blijven we alert van. Zoals? De digitalisering van de fotografie hebben we onvoldoende snel opgepikt. Bij het ontwikkelen van fotorolletjes waren we groot, nu lopen we achter de horde aan.'

Na terugkomst in januari van vorig jaar verkende Van der Laan eerst drie maanden Albert Heijn. 'Ik moest weer even het gevoel krijgen bij het bedrijf.' Momenteel is hij druk bezig met het uitwerken van het nieuwe marketingplan. Hij wil er nog niet al te veel over zeggen, omdat het plan nog niet klaar is. Duidelijk is dat internet een belangrijke rol zal gaan spelen in het AH-na-2010. Na goedkeuring door Apple komt er bijvoorbeeld een app voor de iPad. 'De investeringen zullen zeker gaan oplopen. Misschien gaat het wel meer richting click en minder richting brick.' Hij licht nog een tipje van de sluier op: 'Het succes van de laatste jaren zetten we gewoon voort. Onze prijsacties gaan de komende jaren door,

want de consument blijft op de centen letten. Een uitstekende prijs - kwaliteit-verhouding wordt steeds belangrijker'. Een studie van Deloitte, die eind augustus 2010 verscheen, onder 2.700 Nederlandse consumenten toont aan hoe belangrijk scherpgeprijsde artikelen zijn. Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer driekwart van de consumenten de prijzen van de verschillende supermarkten met elkaar vergelijkt alvorens op pad te gaan. De weekfolder speelt daarbij een onmisbare rol. 'Voor ruim tweederde van de consumenten is een aantrekkelijke aanbieding uit de weekfolder bovendien wel eens aanleiding om een andere supermarkt te bezoeken', zegt Paul Op Heij, partner bij branchegroep retail van Deloitte, in een toelichting op het onderzoek.

A-merk marketeers hoeven overigens niet radeloos het hoofd in de schoot te leggen. A-merken blijven in de aangescherpte strategie onmisbaar, ook al is prijs een belangrijke inkoopvoorwaarde. Met vers erbij bestaat een winkel voor circa 50 procent uit eigen merk, zonder vers is dat 35 procent. Van der Laan: 'We willen onze klanten een goede keuze bieden. Daarom zijn A-merken belangrijk. Albert Heijn heeft niet alleen een inkooprelatie met de A-merken. Bij acties als de Hamsterweken betrekken we de marketeers van de A-merken, maar ook bij het plaatsen van hun producten in de winkel spelen ze een rol.

Gewillig oor

Hoe dodelijk is deze dominantie voor de A-merken? Retailkenner Gerard Rutte: 'Als Albert Heijn je product niet opneemt dan heb je een probleem.' In hun boek 'Private Label Strategy' (2007) raden Nirmalya Kumar en Jan-Benedict Steenkamp A-merken aan om realistische plannen te maken voor een retaillandschap waarin zij tegen 50 procent huisketens moeten opboksen. De groei voor de A-merken moet komen van innovatie, overnames en penetratie van ontlukende markten. Maar daar legt Leendert den Hollander zich zeker

niet bij neer. De global director homecare van Procter & Gamble International zegt vanuit Genève: 'Wij gooien in de Westerse markten zeker niet de handdoek in de ring. De huismerken worden door de consument als sterk ervaren. Wij zijn wat duurder, dus moeten we laten zien waarom we beter zijn. We blijven strijden om de preferentie van de consument.'

Hand in eigen boezem

Ondertussen vindt 62 procent van de Nederlandse consumenten wel dat de huismerken in kwaliteit niet onder doen voor A-merken. Dat blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van Deloitte naar consumententrends in de supermarkt. De fabrikanten en marketeers mogen de hand daarvoor in eigen boezem steken, vindt Rutte. Het is juist de broodnodige productinnovatie waarin zij tekortschieten. 'Marketeers laten zich wegdrücken. Die macht moet je toch echt zelf bij AH weghalen. De merken en marketeers hebben in Nederland te lang achterover geleund. Ze denken met een nieuwe commercial of verpakking klaar te zijn, maar dat is niet genoeg.' Dat beaamt Henk Spoon, die 20 jaar ervaring heeft bij P&G en Findus (diepvriesproducten), en nu zelfstandig als marketingadviseur en aandeelhouder van vitaminebedrijf FitforMe opereert. 'Als je in staat bent mee te denken, vind je er een gewillig oor. Maar wanneer je als merk AH geen toegevoegde waarde biedt, krijg je op je donder.'

Meedenken, innoveren, investeren; voor Joost Manassen, directeur van de Bickery Food Group, zijn het vanzelfsprekende zaken. 'Wij zeggen nooit dat ze bij Albert Heijn een merk moeten opnemen omdat het zo mooi is. Die ruimte moet je claimen door onderscheidend vermogen te bieden.' Met nichemerken als Capri Sonne, Droste, Maaza en Orangina is dat onderscheid zichtbaar. Maar ook Manassen moet de rug recht houden tijdens onderhandelingen over schapruimte. 'Zolang je propositie goed is en je ondersteunt je merk, halen ze je niet

snel uit het schap.' Bovendien is er volgens Kumar en Steenkamp een limiet aan een gezond percentage huismerken op de winkelvloer. Die ligt volgens hen bij 40 á 50 procent.

Veel geschreeuw

Overigens wees het Deloitte-onderzoek uit dat het aantal A-merken bij de supermarkten volgens driekwart van de consumenten nog steeds ruim voldoende is. Wellicht dat de retailer er daarom nog een schepje bovenop deed met AH Excellent, naar eigen zeggen 'het merk voor inspirerende producten met een eigen verhaal.' Moers vindt de lijn echter flink tekortschieten. 'Ik vind de producten vaak maar matig uitgevoerd. Veel geschreeuw, weinig kwaliteit. Met Pasen hadden ze bijvoorbeeld bonbons die echt niet best waren.'

Doormodderen met de puC

Gelukkig voor de rest van Nederland verandert niet alles wat de Midas uit Zaandam aanpakt in goud. De puC, het koffie-apparaat van Ahold, werd afgelopen zomer na twee jaar van de markt gehaald. Met de komst van de puC, een nieuw koffiezetapparaat voor koffie pads, werd de aanval op de Senseo geopend. Eén ding moet je de makers van de puC, het nieuwe koffiezetapparaat dat sinds enige tijd bij AH, Blokker, C1000 en Marskramer verkrijgbaar was, nageven: ze hebben lef. Maar misschien hadden de makers van de puC langer moeten nadenken. Net zoals destijds de Senseo, kampt de puC met kinderziekten. Vervelend is dat de eerste kop koffie gewoon te koud is. De temperatuur haalt bij geen enkele meting meer dan 59°C. Zelf zegt de fabrikant dat de ideale drinktemperatuur rond de 50°C á 55°C ligt, maar dat is flauwekul, want dat is echt te koud. 65°C is een stuk aangenamer. Bij de puC gaat de koffiepad in een schuiflade, die met een hendel moet worden vergrendeld. Er is relatief veel kracht nodig om deze hendel naar beneden en boven te gewrichtsklachten zullen hier ongetwijfeld

moeite mee hebben. Dat de fabrikant schrijft 'Na verloop van tijd zal de hendel overigens steeds soepeler gaan werken' is wellicht een schrale troost. Goede kans dat de puC dan al ongebruikt in de kast staat. De openlijke concurrent van de Senseo trok volgens Ahold te weinig gebruikers, waarmee de verkoop 'economisch niet langer verantwoord' was. Een marketeer raadde ons aan om maar eens bij Sara Lee/Douwe Egberts te vragen hoe men over de puC-strategie dacht.

Joost Manassen, die als voormalig directeur koffie/thee bij Sara Lee/DE destijds betrokken was bij de Senseo, noemt het puC-verhaal een perfect voorbeeld van merkkracht. 'De klant wilde de puC kennelijk niet. Senseo is altijd uitgegaan van de eigen kracht, en dan kun je je als private label dus niet onderscheiden.'

Er wordt in de markt gefluisterd dat men geen gestructureerd productontwikkelingsproces heeft doorlopen bij de ontwikkeling van de puC en dat de puC door enkel marketeers van AH is ontwikkeld en door een Chinese fabrikant werd geproduceerd. Moers vindt de puC een typisch geval van schoenmaker houd je bij je leest. 'Ze hebben het twee jaar laten doormodderen, terwijl ze er gewoon van af hadden moeten blijven. AH boft dat de media er weinig aandacht aan hebben besteed, want zulke mislukkingen zijn slecht voor het imago. Reken maar dat het pijn doet.'

Toch blijft AH worstelen met non-food. Volgend jaar introduceert het een nieuwe kledinglijn in de grotere filialen. Moers vindt dat niet verstandig. 'In de XL-winkels zie je producten komen en gaan. Bloemen zijn er ook mislukt. Kijk, dit is Engeland niet, waar afstanden en winkels groter zijn. Non-food is in Nederland al erg goed ingevuld. Maar de wens is bij AH vaak de vader van de gedachte.' Moers werkte vroeger zelf bij Ahold en wil zeker niet natrappen. Hij voegt er dan ook aan toe dat AH's experimenteerdrijf zeker z'n charme heeft.

'Ieder bedrijf heeft recht op zijn blunders.' Volgens Rutte weten ze in Zaandam best wel dat kleding gaat mislukken. 'Non-food kunnen ze gewoon niet. Alleen zijn ze door hun dominantie megalomaan geworden. Intern voelen sommigen zich bij AH de Zonnekoning.' Hun grootste fout vindt hij echter dat de retailer zelf zo langzaam innoveert. 'Met name in de digitale hoek en met narrowcasting moeten ze iets doen. Er lopen negen miljoen mensen rond met een bonuskaart en daar doen ze niets mee.' Maar, voegt hij eraan toe: 'Dat gaat wel gebeuren, hoor. Het komt eraan.' Het zijn de enorme volumes die volgens Keizer voor vertraging zorgen. 'Als imagoleider zouden ze wel trendsettend moeten zijn, maar trends zakken er gewoon wat langzamer door. Ik wil ze niet log noemen, dat gaat te ver.'

Pijngrens

Willen zij de achterstand inlopen, dan moeten de concurrerende retailketens eens wat vaker in de spiegel kijken. 'Ze moeten hun ballen tonen', zegt Moers. 'Wees nu eens authentiek in plaats van alleen maar AH na te apen.' Het gebrek aan originaliteit komt ook naar boven in de onderhandeltactieken van de ketens met hun leveranciers. Het draait daarbij volgens een marketeer altijd maar om prijs, daar waar AH tenminste nog andere argumenten meebrengt. 'Bij de Superunie zei iemand ooit tegen me: "We pakken een paar fabrikanten bij de enkels, houden ze ondersteboven, schudden wat, en waar het meeste uit de zakken rolt, die kiezen we!" Leveranciers worden keihard aangepakt door de grote retailketens. Onderhandelen met die mensen is een gebed zonder end. Het liefst hebben ze helemaal geen leveranciers of fabrikanten. Een Superunie probeert alleen maar de scherpste prijzen te bedingen maar een consumentenpropositie... ho maar. Albert Heijn profiteert daarvan.'

NIMA CONSUMENTENMARKETING-B EXAMEN ONDERDEEL B1-1 25 JANUARI 2011
Vragen bij het artikel AH IS MARKTLEIDER

Vraag 1 (10 punten)

Consumenten maken steeds vaker gebruik van digitale toepassingen en downloaden steeds meer applicaties (apps) voor hun mobiele telefoon en Ipad.

- a. Geef aan hoe deze nieuwe technologieën het consumentengedrag in het algemeen verandert en/of beïnvloedt.
- b. Albert Heijn is toonaangevend op het toepassen van nieuwe technologie in het retailkanaal. Noem twee voorbeelden van het toepassen van dit soort nieuwe technologieën door Albert Heijn.

Vraag 2 (10 punten)

Van der Laan pakt een flesje bronwater en scant de barcode. 'Hup, die staat op mijn bestellijst', zegt Van der Laan met een glimlach op het gezicht. 'Nu weet ik wat ik moet halen. Welke invloed heeft het gebruik van zo'n AH app op de relatie klant-merk. Onderbouw uw antwoord kort.

Vraag 3 (10 punten)

Volgens Kumar en Steenkamp is er een limiet aan een gezond percentage huismerken op de winkelvloer. Die ligt volgens hen bij 40 á 50 procent. Er zijn grote retailers die daar inmiddels ver boven zitten, de A-merken sterk onder druk zetten en de A-merken zelfs sterk reduceren in hun assortiment. Geef vijf adviezen aan een A-merk fabrikant om aan deze druk van de retailers te ontkomen.

Vraag 4 (10 punten)

Gelukkig voor de rest van Nederland verandert niet alles wat de Midas uit Zaandam aanpakt in goud. De puC, het koffie-apparaat van Ahold, werd afgelopen zomer na twee jaar van de markt gehaald. De puC bleek technisch niet perfect en kende veel kinderziektes.

- a. Er wordt in de markt gefluisterd dat men geen gestructureerd productontwikkelingsproces heeft doorlopen bij de ontwikkeling van de puC. Stel dat u als new-product development manager werkzaam was bij Albert Heijn ten tijde van het ontwikkelen van de puC. Men had u gevraagd om met een stappenplan te komen voor de puC. Noem de zeven fasen van het productontwikkelingsproces en geef vervolgens aan wat per stap de belangrijkste activiteit en beslissing is.
- b. Ook wordt er gefluisterd dat de Puc door enkel marketeers van AH is ontwikkeld en door een Chinese fabrikant werd geproduceerd. In de literatuur wordt beschreven dat de kans op succes wordt vergroot als er voor een projectorganisatievorm wordt gekozen en er een team wordt samengesteld voor de productontwikkeling. Welke functionarissen zouden er in zo'n team moeten zitten voor een maximale kans op succes.

Einde onderdeel B1-2