

NIMA CONSUMENTENMARKETING-B1

ONDERDEEL 1

Tijd: 150 minuten

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

Case Booster, a better Boost doesn't exist

1.0 Inleiding

Tot 1997 was Dave Davelaar, zoals hij het zelf bestempelt, loonslaaf bij een farmaceutisch bedrijf. Voor deze onderneming verzorgde hij het marketing- en salesbeleid, goed voor een zestigjarige werkweek. Om zich enigszins los te kunnen maken van zijn intensieve baan ging hij wekelijks met een groepje vakgenoten joggen. Tijdens en na afloop werd er heel wat besproken. Zo ook dat tijdens het lopen een continu dorstgevoel aanwezig was, veroorzaakt door veel vochtverlies. Een van de joggers wist te vertellen dat het verlies van transpiratievocht niet alleen dorstig maakt, maar ook tot prestatievermindering leidt. Dave zag onmiddellijk een businessopportunity. Eigenlijk zou je een drankje moeten maken dat het verlies van vocht, mineralen en vitamines compenseert. In die tijd las hij in een Amerikaans tijdschrift voor het eerst iets over functional foods. Functional foods zijn voedingsmiddelen, vloeibaar en vast, met een toegevoegde waarde voor de gezondheid of de lichaamsfuncties. En zo kwam Dave op een briljant idee: 'Booster, de ideale sportdrank die prestaties vergroot!'

Dave bespreekt zijn idee op de zaak, waar de techneuten er wel iets in zien. Niet lang daarna ligt er een concept op tafel, maar de bazen van Dave beschouwen het product niet als hun corebusiness. Met behulp van een aantal bevriende financiers start Dave in 1998 zijn eigen bedrijf onder de naam Daveda BV (goed voor een tachtigjarige werkweek). Dave wil door de verkoop van gezonde en verantwoorde voedingsmiddelen de prestaties van sporters verbeteren. Er wordt een leverancier gevonden die de productie van Booster zal verzorgen. Dave neemt zelf de verkoop onder zijn hoede en door zijn succesvolle methode van 'canvassing' weet hij al snel een hoge omzet te realiseren. Hierbij profiteert Daveda vooral van de snel groeiende fitnessmarkt, die mede door de toenemende bewustwording van onze gezondheid booming was. De fitnesscentra zijn daarmee, naast sauna's, tennis- en squashcentra, het oudste en belangrijkste distributiekanaal van Daveda.

In 1999 wordt het assortiment uitgebreid met voedingssupplementen. Een productgroep waarbinnen onderscheid wordt gemaakt tussen afslankproducten, die specifiek gericht zijn op gewichtsverlies en afslanken, en spierversterkers gericht op groei van de spiermassa. De afslankproducten van Daveda worden onder de naam Bodyguard verkocht. De spierversterkers onder de merknaam Muscle Vite.

In 2003 volgt opnieuw een assortimentsuitbreiding, nu met nutritionbars. Deze nutritionbars worden onder de naam New Energy, Smart Snack en Bio Bite op de markt gebracht.

Deze gezondheidsvoedingsmiddelen waren in eerste instantie bedoeld voor de intensieve en de duursporters. Maar al gauw werd de nutritionbar ontdekt door consumenten met een actieve en energieke levensstijl, die hem als maaltijdvervangend product gingen gebruiken.

Anno 2006 is de markt voor functional food volop in beweging. Vooral de grote frisdrankaanbieders die de niche van sportdranken hebben ontdekt vertonen hun marketingspierballen. Om in te spelen op het slankheidsideaal en zorg om overgewicht is ook het aantal dieet- en afslankproducten op de markt sterk toegenomen.

Grote voedingsconcerns als Campina en Danone hebben met veel succes producten geïntroduceerd met 0 % vet.

Dave Davelaar voelt de hete adem van de (functional)foodmarketeers in zijn nek en realiseert zich dat het vijf voor twaalf is: 'Daveda needs a Boost for a better performance'.

2.0 De markt voor functional food

Het begrip 'functional foods', functionele levensmiddelen, is een term voor voedingsmiddelen die behalve voedingsstoffen ook andere gezondheidsbevorderende ingrediënten bevatten. Het begrip omvat zowel volledige als verrijkte levensmiddelen (levensmiddelen met een extra toevoeging), dranken en voedingssupplementen. De gezondheidsbevorderende componenten kunnen van nature al in het product aanwezig zijn, of tijdens de productie toegevoegd worden zoals vitaminen, bacteriën, omega3 vetten en voedingsvezels. Vaak gaat het om natuurlijke componenten, waarvan de concentratie door extra toevoeging is verhoogd. Ook kan een component toegevoegd worden, die normaal niet in het product voorkomt. Zo zijn er producten verrijkt met fytoosterolen en fytosteranolen voor een lager cholesterolgehalte en producten met toegevoegde pro- en prebiotica ter bevordering van de darmfunctie. De komende jaren worden nieuwe functionele voedingsmiddelen verwacht, gericht op bijvoorbeeld verlaging van de bloeddruk, vertraging van botafbraak, verbetering van het afweersysteem (ontstekingsremmend), gewichtsbeheersing en betere sportprestatie (verbetering van het herstelvermogen). Overal ter wereld groeit de markt voor functional foods in een hoog tempo. Japan produceert en consumeert ongeveer de helft van deze markt, maar in Amerika groeit de markt het snelst. De afzet van functional food in de vorm van sportdranken is door de relatief hoge prijzen tamelijk conjunctuurgevoelig. Zo zijn in een periode van laagconjunctuur veel consumenten geneigd (sport-) dranken zelf mee te nemen in plaats van deze te kopen op de plaats van de sportbeoefening; 'slim gekocht bij de Lidl of de Aldi!' Of consumenten persen zelf een gezond sapje. De prijsgevoeligheid per productgroep varieert echter sterk. Voor de consument die bewust op zoek is naar functional food ten behoeve van zijn gezondheid of optimale gewicht maakt de prijs niet veel uit. Voedselveiligheid (geen ongewenste bijwerkingen) en de effectiviteit van het product staan voorop.

3.0 De omgeving

De Nederlandse economie is in 2006 met 2,9% gegroeid. Dit is bijna twee keer zo veel als in 2005. Steeds meer wordt zij een 24 uurseconomie. De moderne consument ziet tijd als zijn grootste vijand, met als gevolg toenemende stressgevoelens. In zijn drukke bestaan gaat de consument steeds meer op zoek naar quality time: momenten die intensief beleefd worden en veel plezier en genot opleveren. Gezondheid en milieu zijn belangrijke items geworden in de steeds verder geïndividualiseerde samenleving.

In die vergrijzende, multiculturele en geïndividualiseerde samenleving is de consument steeds meer op zoek naar gemak, genot en gezond. De consument wil convenience producten, zonder smaakcompromis en met weinig calorieën: 'genieten zonder slecht geweten!'

Daarnaast is er sprake van een toenemende 'tussendoorconsumptie', ook wel 'grazing' genoemd. De moderne consument kent al lang niet meer de drie traditionele eetmomenten (ontbijt, lunch en avondeten). Dit nieuwe consumptiepatroon wordt nog eens aangemoedigd door de grote verkrijgbaarheid van tussendoortjes. Pompshops, stationswinkels, croissanterieën, hamburgerketens en exotische eethuisjes vindt men overal en confronteren de consument voortdurend met zijn behoefte om te snacken.

Als gevolg van de toenemende gezondheidsbewustwording is steeds meer vraag naar gezondheids- en functionele voedingsmiddelen. Uit een eind 2006 gehouden onderzoek van het Erasmus Food Management Instituut bleek dat 77% van de Nederlanders bereid is geld neer te tellen voor functional food. Twee jaar daarvoor bedroeg dit percentage slechts 36%. De eetwijzer van het Voedingscentrum is een vaak geraadpleegd instrument geworden en afvaldiëten zoals die van Sonja Bakker zijn razend populair onder de Nederlandse bevolking. Toch koopt de consument liever 'gezonde' producten (light, 0% vet, afslankproducten) dan dat hij op dieet gaat.

Naast de bewustwording van de lichamelijke gezondheid is er ook steeds meer aandacht voor onthaasting en welzijn. De goede balans tussen privé en zakelijk wordt steeds belangrijker gevonden. Volgens Trendbox is het percentage Nederlanders dat het belangrijk vindt bezig te zijn met een carrière de afgelopen jaren gedaald van 39% in 1995 naar 26% in 2006. In de vrije tijd willen Nederlanders tijd aan zichzelf besteden en tijd met vrienden en familie doorbrengen, waarbij comfort en luxe aan belang winnen.

Steeds meer mensen gaan sporten, met name individuele sporten als fitness. Het aantal fitnesscentra zal de komende jaren echter nog nauwelijks groeien. Het aantal sauna's en tennis- en squashcentra zal eveneens stabiel blijven. Binnen de fitnessmarkt zijn wel twee duidelijke trends waarneembaar. Ketenvorming, waardoor de zelfstandigen in deze branche onder druk komen te staan, en het verschijnsel dat fitnesscentra zich steeds meer als wellnesscentra positioneren. Wellnesscentra bieden naast sport- en fitnessfaciliteiten diensten en producten aan die gericht zijn op het geestelijk welzijn, zoals yoga, massages en mental coaching door therapeuten. Naast genoemde activiteiten verkopen zij steeds meer functional food: eten met gezonde toevoegingen, health drinks, voedingssupplementen en vitaminecomplexen.

Het is echter vooral het drogisterijkanaal dat profiteert van de toenemende vraag naar functional food. De laatste jaren heeft dat in deze productgroep een gemiddelde groei van 15% weten te realiseren. Een belangrijk deel van de consumenten wil nog steeds uitgebreide voorlichting over het gebruik en de werking van functional foodproducten zoals afslank- en dieetproducten en gezonde voeding. Zij prefereren de toegevoegde waarde van dit retailkanaal boven het onpersoonlijke internet.

Maar nog lang niet elke consument beschikt over het juiste voedselbewustzijn (weet wat je eet). Obesitas is de voornaamste oorzaak van diabetes en geeft verder hart-, nier- en gewrichtsproblemen. Velen wagen zich dan ook aan diëten, maar doen dit vaker om esthetische, dan om gezondheidsredenen. De voedings- en farmaceutische industrie doen er dan ook alles aan om eetlustremmers, die de trek onderdrukken, op de markt te brengen. In het verleden vertoonden deze producten echter een aantal ongewenste bijwerkingen. Maar er is hoop: een nieuw type eetlustremmer is in aantocht, een anticannabinoïd, die het plezier in eten vermindert.

4.1 Daveda BV

Daveda heeft momenteel 16 medewerkers en is gevestigd in een modern bedrijfspand op een industrieterrein in Leiden. Daveda dankt haar groei ondermeer aan het enthousiasme en de inzet van de jonge groep dynamische en hoog opgeleide medewerkers. Deze medewerkers vervullen dankzij hun grote product- en marketingkennis op een uitstekende wijze de adviesfunctie tegenover de afnemers. Klantgerichtheid en voedselveiligheid staan hoog in het vaandel bij Daveda. Vrijheid, verantwoordelijkheid en ruimte voor initiatieven zijn de steunpunten voor de bedrijfscultuur van Daveda.

Binnen de kleine organisatie heerst een informele sfeer en zijn de communicatielijnen kort. Daveda kent geen (middel)lange termijnplanning. De marketingstrategie is gericht op een autonome omzetgroei van 10% per jaar. Jaarlijks wordt door de directie, Dave Davelaar en marketingdirecteur Jasmin Aziz een omzetdoelstelling geformuleerd. De omzetdoelstelling wordt vertaald naar een persoonlijke doelstelling per buitendienstmedewerker. Eens in de acht weken vindt een sales-marketingoverleg plaats tussen directie, marketing en buitendienst. In dit overleg worden de acties (gericht op trial, loyaliteitsverhoging en afzetverhoging) geanalyseerd en geëvalueerd.

4.2 Het assortiment

De marketing- en salesorganisatie Daveda heeft de ambitie om nummer 1 in het sportkanaal te zijn door de verkoop en distributie van innovatieve functional foodproducten. In 1998 introduceerde zij onder het merk Booster vitamine- en mineralendranken voor de fitness-, tennis-, squash- en saunabranche. Enige jaren later werden de dranken aangevuld met voedingssupplementen en nutritionbars. De sportdrinks zijn dorstlessende vitamine- en mineralendranken waarin bijna geen calorieën zitten. Ze zijn verkrijgbaar in vier verschillende smaken. Aan de sportcentra en sauna's wordt de drank in poedervorm geleverd (zakjes geschikt voor vijf liter). De poeder dient dan ter plaatse aangemaakt te worden met koud leidingwater. De verschillende smaken van Booster worden dan vanuit een tapinstallatie uitgeschonken en aan de klant geserveerd. Naast de dispenserverpakkingen voor de wederverkopers zijn er ook consumentenverpakkingen in de vorm van plastic flesjes van 0,33 liter.

De belangrijkste leverancier (80% van de inkopen) van voedingssupplementen en nutritionbars is Garnier Nouriture SA uit het Franse Vichy, een innovatief bedrijf dat sinds 2001 met groot succes op de Franse markt functional foodproducten verkoopt onder de naam Bon Santé. Mede dankzij de kwalitatief hoogwaardige producten van haar Franse leverancier heeft Daveda het imago van een A-merkleverancier weten op te bouwen. Garnier Nouriture heeft aangekondigd in 2007 een nieuwe range functional foodproducten op de markt te brengen op basis van Koreaanse wonderolie die gemaakt is van pijnboompitten: Pinno Thin. De nieuwe productgroep bevat uitsluitend plantaardige ingrediënten, geen chemische bestanddelen of ingrediënten van dierlijke oorsprong of kleurstoffen, en heeft als bijzondere eigenschap dat de calorieopname vermindert met 10 tot 15% per dag: 200 à 300 calorieën. Daveda onderhoudt uitstekende relaties met haar grootste leverancier, van wiens producten zij de exclusieve verkooprechten voor Nederland heeft verworven.

In 2004 bedroeg de omzet € 5,2 miljoen. In 2005 groeide de omzet naar € 5,7 miljoen. In 2006 kwam de omzet uit op € 6,0 miljoen.

	Daveda BV			Totale markt		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Omzet PMC in miljoenen						
Sportdranken	2,9	2,7	2,2	5,8	6,1	6,4
Voedingssupplementen	1,3	1,5	1,9	3,5	3,7	4,3
Nutritionbars	1,0	1,5	1,9	3,0	4,0	4,3
Totaal	5,2	5,7	6,0	12,3	13,8	15,0

Tabel 1: omzetten in miljoenen Euro's Daveda BV en de totale markt binnen het kanaal fitness, sauna's, tennis- en squash

4.3 De afnemers

Daveda levert haar producten rechtstreeks aan haar afnemers. Binnen de gekozen afzetkanalen volgt zij het beleid van selectieve distributie. De positioneringstrategie is de producten van Daveda neer te zetten als A-merken. De promotie- en salesactiviteiten zijn vooral gericht op de distribuanten (onder andere korting bij afname van een bepaalde hoeveelheid, acties, deelname aan de Fitness Vakdagen, beurzen) en in mindere mate op de finale consument. De prijzen van de Daveda-producten liggen gemiddeld 10% boven de prijzen van de concurrenten. De afnemers zijn vooralsnog bereid deze hogere inkoopprijs te betalen vanwege de hoge (absolute) marge en de toegevoegde waarde die het Daveda-product aan het assortiment van de klant geeft. De eindgebruikers, de sporters, waarderen de unieke werking van de producten.

De klantenkring van Daveda bestaat uit 1154 afnemers: 480 fitnesscentra, 361 sauna's en 313 squash- en racketcentra. De gemiddelde omzet bedroeg in 2006 € 5.199,- per afnemer. Van deze afnemers heeft 75% alle Daveda-producten in het assortiment. Door haar afnemers wordt Daveda gezien als een sportief, dynamisch, klein maar volwaardig bedrijf dat meedenkt met de klant. Door de persoonlijke benadering vindt men het prettig zaken doen met het bedrijf en wordt zij gezien als een betrouwbare zakenpartner. Voor de meeste afnemers is de 'sportbar' echter een bijzaak; de corebusiness is het binnenhalen van nieuwe leden en het behouden van bestaande leden. Voor de 'betere' (wellness)centra is de bar, het restaurant een instrument om zich te onderscheiden en toegevoegde waarde te bieden. Steeds meer fitnesscentra proberen zich in de overvolle fitnessmarkt te onderscheiden door een wellnessformule. Inmiddels is hun gemiddelde omzet 12% hoger komen te liggen dan die van de gemiddelde afnemer van Daveda. In 2006 is 22% van de fitnesscentra die Daveda belevert een wellnessconcept geworden. Dit zal bij een ongewijzigd aantal fitnesscentra-klanten oplopen tot 30% in 2007.

5.0 De concurrenten van Daveda

De markt van sportdranken bevindt zich in de volwassen fase en wordt de laatste jaren gekenmerkt door een verhevigde concurrentiesituatie. Akwarius van CC-international, Catorate van Popsi, HH van Soft Drinks Inc. en Extra Energy van de Dutch Dairy Group zijn de grote spelers geworden. Daarnaast zijn er tientallen kleine aanbieders waaronder Daveda. De kleine aanbieders kiezen meestal voor selectieve distributie in niche markten, hiertoe gedwongen doordat hun marketingbudgetten beperkt zijn. De 'grote' merken beschikken over enorme marketingbudgetten en kiezen, zoals zij gewend zijn, voor intensieve distributie. Ze zijn dan ook breed verkrijgbaar in de supermarkt, bij de benzinepomp, in sportkantines en overige grijze kanalen als restaurants, bioscopen en pretparken. Voortdurend introduceren zij nieuwe productvarianten, smaken en verpakkingen. Daveda ondervindt de meeste concurrentie van Akwarius en Catorate. Beide merken zetten grof geschut in om aandacht te krijgen van de consument. De verkrijgbaarheid en daarmee de naamsbekendheid van deze merken is groot. Op dit moment vechten zij om het marktleiderschap en kopen schapposities door het bieden van verkoopondersteunende activiteiten en hoge marges. Vooral binnen pompstations zijn hun verkopen spectaculair gestegen. Het zijn de professionele weggebruikers (vrachtwagenchauffeurs en vertegenwoordigers) die de heavy users van deze dranken zijn. De laatste jaren zoeken de grote spelers binnen de markt voor sportdranken steeds meer de niches op. Zij richten zich in toenemende mate met scherpe prijskortingen en gratis producten op de fitnesscentra. De laatste tijd richt Campina, dat zich met de Smoothie, een verfrissend tussendoortje van verse zuivel en gepureerd fruit, succesvol op de Nederlandse retail- en out-of-homemarkt heeft gemanifesteerd, haar pijlen ook op het sportkanaal.

Binnen het segment fitness ondervindt Daveda bovendien sterke concurrentie van Sport Plus Energy. Deze aanbieder heeft een assortiment sportdranken in dispensers en flesjes. De verkoopprijzen van Sport Plus Energy, de inkooprijzen van de fitnesscentra, zijn ruim 15% lager dan die van Booster. Sport Plus Energy richtte zich aanvankelijk meer op sportkantine, zwembaden, tennis- en squashcentra en sportgelegenheden van universiteiten. Sport Plus Energy doet aan sportaccommodaties een zeer aantrekkelijk aanbod: gratis plaatsing van koelkasten in bruikleen. De laatste jaren schuift het bedrijf steeds verder op naar het fitness- en saunakanaal. Sport Plus Energy en Daveda worden steeds vaker naast elkaar verkocht. Sport Plus Energy heeft de laatste twee jaar zelfs enkele grote klanten weggekaapt van Daveda (onder andere Achmea Health en Sports & Leisure Group). De reden voor klanten om over te stappen is voornamelijk de prijs. Het zijn de fitnessketens die op zoek zijn naar margebrengers met een hoge omloopsnelheid.

In de markt voor voedingssupplementen zijn tientallen, meestal kleine leveranciers actief. Op het gebied van voedingssupplementen voor spieropbouw, vitaliteit, uithouding of afslanking is het van oorsprong Engelse Bodyfoods een runner up. Hun assortiment bestaat uit spierherstellers, afslankproducten, massawinners, vloeibare creatine, dieetproducten en spierversterkers, die zij, behalve direct aan sportscholen en fitnesscentra, grotendeels via internet verkopen. Vooral de specialisatie op dit terrein zorgt ervoor dat Bodyfoods een heldere positionering bij de afnemers heeft. Hun klantenkring is vooral gericht op het verbeteren van het uiterlijk, een mooi lichaam waarbij experimenten met nieuwe, wettelijk nog niet toegestane producten niet geschuwd worden. Dikwijls importeren zij, vooral uit het Verre Oosten, producten (met name spierversterkers) die gezondheidsrisico's kunnen hebben. Het zijn de internetactiviteiten van de aanbieders van voedingssupplementen die de branche een slecht, twijfelachtig imago bezorgen.

Fibre Fit Bars is dé concurrent op het gebied van de nutritionbars. Het produceert producten die rijk zijn aan koolhydraten. Fibre Fit Bars bevatten vrijwel alleen complexe koolhydraten uit bruine rijst en havermout. Vezels zijn van optimaal belang voor een goede darmwerking. Niet alleen om gewicht te verliezen, maar ook om gewicht aan te komen zijn vezels zeer belangrijk. De producten van Fibre Fit zijn daarmee de juiste voeding om als maaltijdvervanger te gebruiken: ze geven namelijk een langdurig vol gevoel. Dit is afvallen zonder honger te lijden. Fibre Fit heeft een goede positie in het drogisterijkanaal. Het voert een smal en diep assortiment.

Grootste concurrenten		
Sportdranken	Sport Plus Energy	35 %
Voedingssupplementen	Bodyfoods	22 %
Nutritionbars	Fibre Fit Bars	15 %

Tabel 2: Grootste concurrenten per segment en marktaandeelen in Euro's in Nederland in 2006 binnen het kanaal fitness, sauna's, tennis- en squash

6.0 X-pertise

Dave Davelaar en marketingdirecteur Jasmin Aziz zijn het erover eens dat de omzetontwikkeling op zijn zachtst gezegd verontrustend is. Maar een beetje marketeer zit niet bij de pakken neer en ziet nieuwe kansen. Samen met marketingadviesbureau X-pertise heeft het directieteam twee opties ontwikkeld. Aan u, als NIMA-B'er, de opdracht om de opties nader te beschouwen en een gefundeerde keuze te maken.

7.0 De opties

Optie 1: de Smooter

Minder dan een vijfde van alle Nederlanders slaagt erin elke dag de aanbevolen dagelijkse hoeveelheid groenten en fruit te consumeren. We eten vaker met het bord op schoot, (ongezonde) tussendoortjes vervangen meer dan eens hoofdmaaltijden: we nemen geen tijd meer om te eten. Smoothies, fruitshakes zijn gezond en ideaal als tussendoortje. Ze passen naadloos in deze tijd. In navolging van het succes van Campina met Smoothie kan Daveda zijn eigen gezonde fruitdrink op de markt brengen: de Smooter. Dit moet de kostwinner voor morgen worden! De Smooter is een fruitshake die met ijsblokjes, water en/of yoghurt, op de plaats van consumptie, in een professionele blender bereid wordt. De Smooter is het tussendoortje dat:

- al het goede van fruit en zuivel bevat: gezond!
- energie geeft
- verfrissend is
- en makkelijk te consumeren is.

De unieke fruitpuree, de basis van het product, zal voor grootverbruik verpakt worden in een nieuwe container van twee kilo. Het is het basisproduct voor de bereiding van de Smooter. De Smooter zal breed in de markt worden gezet. Hierbij zal Daveda zich meer dan in het verleden tot finale consument moeten richten. In april 2007 zal het product eerst in het sportkanaal worden geïntroduceerd. In de zomer zal naast het sportkanaal ook de out-of-homemarkt bewerkt gaan worden om zo de afhankelijkheid van het sportkanaal te verminderen. De out-of-homemarkt wordt hierbij gedefinieerd als alle ondernemingen die de consument voorzien van direct consumeerbare voeding en dranken, waarbij de consumptie primair buitenshuis plaatsvindt. Het product kan any time en everywhere geconsumeerd worden. Naast de gebruikelijke pushactiviteiten (voor het introductiejaar begroot op € 300.000,-) zal het instrument eventmarketing worden ingezet om de Smooter onder de aandacht van de consument te brengen. Hiertoe zal een mobiele unit met de uitstraling van een fruitbar ontwikkeld worden. De aanschafprijs van deze mobiele event-unit is € 90.000,- en wordt in drie jaar afgeschreven (lineair, restwaarde nul). Om beleving aan het product te koppelen en om de merk- en naamsbekendheid te vergroten zullen in 2007 een aantal evenementen worden ingezet. Tijdens evenementen wordt gedurende de hele dag geconsumeerd. De tussendoorconsumptie ligt dan dus aanmerkelijk hoger dan bij de consumptie op traditionele momenten. Dat maakt het eenvoudiger om de functie van de Smooter te benadrukken: de gezonde opkikker voor het tussendoormoment.

Doelgroep:

- 20 t/m 40 jaar
- sportief
- bewust bezig met gezonde voeding
- 'openminded' (staat open voor nieuwe producten)
- momentconsument

Voor 2007 zijn drie toonaangevende evenementen geselecteerd. Daveda zal voor deze evenementen een subsponsorship aangaan.

Evenement	Aantal bezoekers/ deelnemers totaal	Conversie, verwacht percentage verkopen	Sponsorbijdrage Daveda
Lowlands, Biddinghuizen, 3 dagen	160.000	5%	€ 60.000
De Vierdaagse, Nijmegen	800.000	5%	€ 40.000
Zomercarnaval, Rotterdam	650.000	5%	€ 40.000

Tabel 3: Evenementen 2007

Tijdens evenementen wordt het product, net als in het kanaal sport, aangeboden door middel van een tapmachine. Voor alle evenementen geldt een consumentenprijs van € 2,50 (de BTW buiten beschouwing gelaten). Kostprijs Smooter per stuk € 0,50. Personeelskosten € 10.000,- voor elk evenement. Overige evenementkosten: € 40.000,- per evenement.

Optie 2: Daveda, specialist in functional food: Bon Santé

Daveda wordt dé leverancier van functional food, van wellnessproducten in Nederland. Er zal een koper gezocht moeten worden voor het merk Booster. De verwachte opbrengst hiervan zal € 2,5 miljoen zijn. Er zal verder geïnvesteerd moeten worden in voedingssupplementen en nutritionbars om de komende jaren voor beide productgroepen een dominante marktpositie te realiseren binnen het drogisterijkanaal. Gezien de aanhoudende aandacht voor gezondheid en persoonlijke verzorging in dit kanaal is er grote belangstelling voor functional foods met veel toegevoegde waarde. In dit retailkanaal is sprake van een toenemende professionalisering en ketenvorming. Verreweg de meeste winkels in de drogisterijbranche maken deel uit van een samenwerkingsverband. 87% is als franchise- of filiaalbedrijf aangesloten bij een keten (met minimaal zeven vestigingen) of werkt samen via een inkooporganisatie. De overige drogisten (13%) behoren tot de zogenoemde ongebonden zelfstandigen. Om binnen dit kanaal een significant marktaandeel te verwerven is zeker € 3,5 miljoen nodig!

De huidige leverancier van voedingssupplementen en nutritionbars, Garnier Nouriture SA uit het Franse Vichy, heeft aangekondigd in januari 2007 een nieuwe range functional foodproducten op de markt te brengen op basis van Koreaanse wonderolie gemaakt van pijnboomspitten: Pinno Thin. Met de nieuwe wellnessproducten van Garnier Nouriture kan Daveda de Nederlandse markt veroveren. Hiertoe zal Daveda bij de wellnesscentra displays plaatsen waarmee het complete assortiment Bon Santé-producten wordt aangeboden. De eigenaar van een wellnesscentrum hoeft hier feitelijk niets anders voor te doen dan zijn ruimte beschikbaar te stellen en de provisie van 15% van de omzet in ontvangst te nemen. De service-merchandise van Daveda zullen zorgen voor de bevoorrading en retourname van beschadigde of slechtlopende producten. De verwachting is dat van de 144 wellnesscentra die in aanmerking komen, driekwart zal overgaan tot plaatsing van de display. De gemiddelde additionele verkoopwaarde in groothandelsprijzen zal in 2007 € 5.000,- exclusief BTW bedragen. De marge die Daveda hierop denkt te behalen is 32%. De introductiecampagne (push) zal € 25.000,- out-of-pocket bedragen. Kosten ontwerp, ontwikkeling en plaatsing van displays € 65.000,-.

Na de introductie bij de aangesloten wellnesscentra zal in september 2007 de distributie uitgebouwd moeten worden naar het drogisterijkanaal. Hiervoor zal een toonbankdisplay en een schappenplan ten behoeve van een optimale presentatie ontwikkeld worden. Er zal een

speciale zeer informatieve verkoopsite met winkellocator voor de Bon Santé-dealers opgezet worden. Door een uitgekiend promotiebeleid, het uitbouwen van de naamsbekendheid van de productlijn, zal de firma zich positioneren als dé aanbieder van functionele voeding. Free publicity, productplacement, advertenties in vakbladen, doelgroepbladen en consumentenbladen, zullen de naamsbekendheid en de unieke producteigenschappen versterken. Daarnaast zal op (vak-) beurzen de naamsbekendheid en de toegevoegde waarde duidelijk gemaakt worden voor zowel de ondernemers als de consumenten.

Dankzij de goede relatie met de leverancier van de Bon Santé-producten heeft Daveda de toezegging gekregen een meerjarig contract (vijf jaar) voor de alleenverkoop te kunnen krijgen.

Bijlage I

Productgroepen	Merknaam	2004	2005	2006
Sportdranken				
Booster:	Blue	0,7	0,6	0,5
	Red	1,1	1,0	0,8
	Azuro	0,9	0,7	0,4
	Yellow	0,2	0,4	0,5
		2,9	2,7	2,2
Voedingssupplementen				
Afslankproducten:	Bodyguard	0,6	0,9	1,4
Spierversterkers	Muscle Vite	0,7	0,6	0,5
		1,3	1,5	1,9
Nutrition bars				
	New Energy	0,4	0,6	0,5
	Smart Snack	0,2	0,2	0,2
	BIO Bite	0,4	0,7	1,2
		1,0	1,5	1,9

Tabel 1: Het assortiment en omzetontwikkeling per productgroep

Productgroep	2004		2005		2006	
	Omzet in mln. €	Aandeel in brutowinst in % *	Omzet in mln. €	Aandeel in brutowinst in % *	Omzet in mln. €	Aandeel in brutowinst in % *
1. Sportdranken	2,9	49,1	2,7	46,2	2,2	37,3
2. Voedingssupplementen	1,3	26,0	1,5	28,7	1,9	33,4
3. Nutrition bars	1,0	24,9	1,5	28,1	1,9	29,3
Totaal	5,2	100	5,7	100	6,0	100

Tabel 2: Omzet en aandeel per productgroep in de brutowinst

* (Brutowinst = omzet – inkopen en productie)

Jaar	Zelfstandige, niet samenwerkende drogisten in %	Zelfstandige, samenwerkende drogisten in %	Filiaal-bedrijven in %
2002	30,2	24,4	45,4
2003	29,0	24,6	46,4
2004	26,0	24,9	49,1
2005	23,2	25,5	51,3
2006	21,5	26,2	52,3

Tabel 3: Marktaandelen in procenten van de totale bestedingen aan drogisterijartikelen

Minder dan 50 verkooppunten	Van 50 tot 100 verkooppunten	Van 100 tot 300 verkooppunten	300 verkooppunten en meer
ABC	DA Beauté	Schlecker	DA
Dirx Drogist	De Tuinen	Trekpleister	Etos
Farma	Dio	Uw Eigen Drogist	Kruidvat
Kalisvaart			
Savers			

Tabel 4: Winkelketens, 2006

7 of meer verkooppunten
De Vakdrogist
Rezo
Unipharma

Tabel 5: Inkoopsamenwerking, 2006

Bijlage II – Financiële gegevens Daveda BV

BALANS PER 31 DECEMBER Daveda BV					
ACTIVA			PASSIVA		
	2005	2006		2005	2006
Gebouwen	800	725	Aandelen kapitaal	285	285
Vulmachines	130	105	Winstreserves	600	724
Inventaris - auto's	345	350	Herwaarderingsreserves	225	240
Vorraden			Achtergestelde lening	550	550
• Gereed product	655	745	Hypotheek	440	420
• Grondstoffen	375	333	Rekening Courant	170	38
Debiteuren	575	530	Crediteuren	525	490
Vooruitbetaalde kosten	115	60	Te betalen belasting	215	110
Kas	15	9			
Totaal Activa	3.010	2.857	Totaal Passiva	3.010	2.857

Alle bedragen in € * 1.000

Winst en Verliesrekening 2005 en 2006	2005	2006
Omzet	5.700	6.000
Inkoopkosten omzet	3.572	3.992
Netto omzet	2.128	2.008
Overige opbrengsten	10	5
Som der bedrijfsopbrengsten (=brutowinst)	2.138	2.013
Afschrijving materieel vast actief	100	100
Overige huisvestingskosten	40	53
Kantoorkosten	13	19
Personeelskosten	883	963
Transportkosten	145	162
Verkoop- en Marketingkosten	325	550
Algemene kosten	17	38
Som der bedrijfslasten	1.523	1.885
Bedrijfsresultaat	615	128
Rentebaten	5	5
Rentelasten	95	100
Netto Resultaat voor belasting	525	33

Alle bedragen in € * 1.000

Vragen bij de case Booster, a better Boost doesn't exist**Vraag 1 (10 punten)**

- a. Maak voor Daveda een portfolioanalyse (binnen het segment sauna's, fitness- en squash en racketcentra) volgens de methode van de Boston Consulting Group. Toon uw berekeningen en een volledig ingevulde BCG-matrix.
- b. Geef een strategisch advies aan Daveda op basis van uw portfolioanalyse (vraag 2a). Onderbouw uw antwoord.

Vraag 2 (10 punten)

Geef een onderbouwde analyse van de ontwikkeling (2005 - 2006) van de financiële positie van Daveda BV. Baseer uw analyse op de ontwikkeling van twee rentabiliteits-, twee solvabiliteits- en twee liquiditeitscriteria voor de ontwikkeling van 2005 naar 2006. Toon uw berekeningen. Trek daarna een eindconclusie over de ontwikkeling van de financiële positie van Daveda, indien de trend zich voortzet.

Vraag 3 (10 punten)

- a. Maak een SWOT-analyse voor Daveda. Noem per categorie de drie belangrijkste elementen (in totaal twaalf).
- b. Bepaal en formuleer aan de hand van de SWOT-analyse de belangrijke strategische issues c.q. aandachtsvelden voor Daveda.
- c. Formuleer vervolgens op basis van uw SWOT-analyse het centrale probleem waarmee Daveda wordt geconfronteerd.

Vraag 4 (10 punten)

Bespreek en beoordeel, met argumenten en cijfers onderbouwd, optie 1: De Smooter van Booster.

Vraag 5 (10 punten)

Bespreek en beoordeel, met argumenten en cijfers onderbouwd, optie 2: Bon Santé.

Vraag 6 (10 punten)

De productportfolio van Daveda bestaat momenteel uit drie productgroepen: sportdranken, voedingssupplementen en nutritionbars

- a. Geef een advies aan Daveda over de huidige portfolio waarbij u, in uw advies, een duidelijk strategische keuze maakt. Onderbouw uw antwoord met argumenten.
- b. Geef de gevolgen voor Daveda van het door u gegeven advies aan voor achtereenvolgens:
 - de missie van Daveda
 - de doelgroepen
 - de positionering
 - de interne organisatie
 - de distributie

Einde onderdeel 1

NIMA CONSUMENTENMARKETING-B1

ONDERDEEL 2

Tijd: 90 minuten

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

Artikel Netwerken en ‘connected customers’ met marketing 2.0?

Inleiding

Om de klant hedendaags nog beter te bereiken in het veranderende medialandschap, zullen we onze boodschap op het juiste moment, op de juiste plaats en met de juiste mix van mediamiddelen moeten uitvoeren. Daarbij gaat traditionele communicatie bijna niet meer op. De klant wordt interactief en laat steeds meer (terug)horen. De communicatie wordt een dialoog en producenten moeten streven naar klantrelaties in plaats van klantcontacten. Marketing 2.0 doet zijn intrede.

Aan de ontwikkeling van marketing 1.0 (waarbij de verkoper regeerde) naar marketing 2.0 waarbij dialoog en ‘connecting to the customer’ centraal staat, gaat een fase vooraf. Dit is de fase waarbij de klant en de klantreacties afgelopen decennia zijn veranderd. Waar de klant in het verleden de informatie op zich liet afkomen, is de klant nu veel grilliger en mondiger geworden. De klant toont initiatief om producten, eisen en verwachtingen ter discussie te stellen.

Van web 1.0 naar web 2.0

De verandering van dit klantgedrag is grotendeels ingegeven door het beter beschikbaar komen van informatie via internet. Waar websites in het verleden sec informatie leverden (web 1.0), is het web inmiddels veranderd naar online emotiesites met actieve klantparticipatie (web 2.0). Kieskeurig.nl is een mooi voorbeeld hoe productreacties direct gedeeld worden met vrienden, kennissen en onbekenden. Deze verschuiving heeft grotendeels bijgedragen aan de ontwikkeling van de klant, die uiteindelijk het marketingvak ook heeft veranderd. Onderstaande tabel verduidelijkt de verandering van het internet.

<i>Web 1.0</i>	<i>Web 2.0</i>
DoubleClick	Google AdSense
Ofoto	Flickr
Akamai	BitTorrent
MP3.com	Napster
Britannica Online	Wikipedia
Personal websites	Blogging
Page views	Cost per click
Publishing	Participation
CMS	Wiki's
Directories	Tagging

Bron: NIMA Marketing agenda 08/09

Marketing 2.0 is niet meer te stoppen, want klanten staan steeds vaker in verbinding met elkaar via communities als LinkedIn, Xing, Hyves en Facebook. De informatie wordt onderling razendsnel verspreid en is beschikbaar via sites als Kelkoo voor het vergelijken van recensies en prijzen van producten en diensten. De consument wordt dus meer en meer spin in het web van alle netwerken die van invloed zijn op zijn koopgedrag. De netwerken zorgen voor het informeren en adviseren en kennen door de diverse meningen een goede manier om de klant te overtuigen van een aankoop. Door deze netwerken zijn de 'customers connected'.

Ontwikkelingen in netwerken gaan razendsnel. Als marketeer heb je vast via het NIMA gehoord van zogenaamde communities. Dit is een nieuwe toepassing van marketing binnen het vakgebied. Deze communities worden ingedeeld in zogenaamde ‘online social communities’ en ‘information sharing communities’.

Online social communities zijn belangrijke ontmoetingsplaatsen op internet met veel interactie. De interactie wordt met name gecreëerd door groepen mensen met een gemeenschappelijke interesse. Deze interesse kan betrekking hebben op sociale communicatie (mail, chat), zaken doen (kopen, nieuws, info zoeken) en entertainment (dating, games, gambling). De 'eigen' cultuur en structuur van de community reguleert zichzelf door aanwezigheid van ongeschreven gedragscodes. NIMA onderscheidt drie vormen van online social communities, te weten sociale netwerken, professionele netwerken en entertainmentgerichte netwerken.

Sociale netwerken

Alles wordt betrokken op het onderhouden van sociale relaties. MySpace en Facebook zijn goede voorbeelden. Hier tref je als marketeer de opinieleiders, innovators en ruime segmentatiemogelijkheden. Banners kunnen gericht ingezet worden. Deze netwerken zijn een prachtige bron voor marktonderzoekers en direct marketeers. Er kan gericht worden gevraagd naar productontwikkelingsvraagstukken en wat men van je product en merk vindt.

Professionele netwerken

XING en LinkedIn zijn treffende voorbeelden van zakelijke netwerken. Vergelijkbaar met sociale netwerken, maar met een meer serieus karakter. Het 'old boys network' van alumni is nu vervangen door online netwerken voor beroepsgroepen en vakverenigingen om leden en personeel te werven.

Entertainmentgerichte netwerken

Second Life is wel het bekendste voorbeeld. Maar wat te denken aan Avatars voor MSN. Variërend van apen tot reptielen kun je je eigen identiteit creëren en je zo onbelemmerd uitleven in de virtuele wereld die dit soort netwerken bieden. De entertainmentgerichte communities stimuleren sociale en creatieve activiteiten, 'ouderwetse' reclame wordt niet gewaardeerd in dergelijke netwerken.

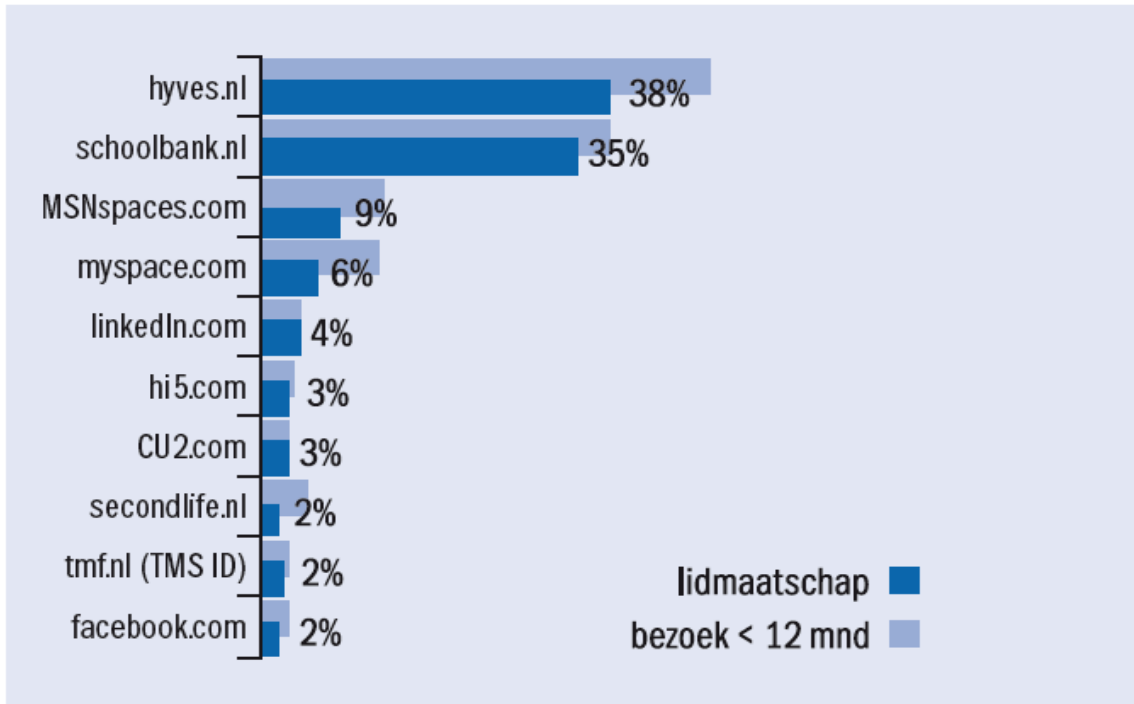
Naast deze sociale netwerken speelt ook een ander netwerk een belangrijke rol. De zogenaamde information sharing communities. Het doel van dergelijke netwerken is het uitwisselen van kennis, beeld en geluid. Videosites als YouTube zijn hiervan een voorbeeld, maar ook Wikipedia en Encyclo zijn voorbeelden van kennissites.

Door het gebruik van trefwoorden kom je in een zee van informatie. Vaak leggen gebruikers de informatie, mooie momenten met hun omgeving en merken vast door middel van video. Een walhalla voor marketeers om gebruik van te maken. Uit recent onderzoek blijkt dat vele consumenten en marketeers inmiddels lid zijn van sociale netwerken. Enerzijds met vrienden 'tikken en krabbelen' op Hyves, anderzijds de zakelijke netwerken en vacatures bijhouden via LinkedIn. Inmiddels kom je via communities weer aan nieuwe contacten. Vaak contacten die je zelf niet direct zou aanschrijven, maar op aanbeveling wel kunt raadplegen. Dit worden wel de zogenaamde 'weak ties' genoemd en zijn van grote waarde om het netwerk mee te vergroten.

Top 10 netwerksites

In de Mediabarometer over 'Eyeballs and communities' is de top tien netwerksites in Nederland opgenomen en dit ziet er volgens Ernst & Young uit zoals in figuur 1.

Top 10 Netwerksites in Nederland



Figuur 1. Top 10 netwerksites. Bron: Mediabarometer Ernst & Young

Ernst & Young stelde vast dat 74% van de internetgebruikers lid is van minstens één netwerksite. Ongeveer de helft is lid van twee of meer sites. Verder blijkt dat 38% van de netwerkers ten minste één keer per week inlogt. Contact maken en onderhouden met (oude) vrienden is de belangrijkste reden voor mensen om zich bij een netwerk aan te sluiten. Het zijn zeker niet meer alleen de jongeren die in sociale netwerken te vinden zijn. Maar in het algemeen zijn mensen tot 35 jaar sterker vertegenwoordigd in de groep leden van netwerksites, en zijn mensen ouder dan 55 jaar juist in de meerderheid onder de niet-leden. Volgens onderzoeksbureau Metrixlab besteedt 25% van de Europese sociale netwerkers 15 tot 29 minuten per week aan sociaal netwerken. Zowat een derde houdt zich er 30 tot 59 minuten per week mee bezig.

De sociale netwerken roepen de vraag op hoe je als adverteerder op een zinvolle en relevante manier onder de aandacht kunt komen van de leden van die communities. De term social influence marketing is er al voor bedacht. Met andere woorden: het inzetten van sociale media als onderdeel van de volledige levenscyclus van een marketingcampagne. Ook het Amerikaanse Facebook (66 miljoen leden) is hiermee eind vorig jaar aan de slag gegaan. Merken, bedrijven, organisaties en bands kunnen ook een eigen Facebook-pagina aanmaken. Facebook-leden kunnen 'fan' worden van een bedrijf of merk, en de activiteiten die ze op dat vlak ondernemen, zijn ook zichtbaar voor hun vrienden. Facebook stelt dat dit voor interessante virale effecten zorgt. Facebook heeft ook een systeem van Social Ads geïntroduceerd. Dat houdt in dat bezigheden die vrienden met elkaar op Facebook delen, zoals de aanschaf van producten of een recensie van een restaurant, worden gecombineerd met advertentie-uitingen. Adverteerders krijgen dus de kans om hun boodschappen beter te

richten op datgene waar leden van het netwerk op dat moment mee bezig zijn. De informatie waar adverteerders over kunnen beschikken, is niet tot op persoonsniveau te herleiden, benadrukt Facebook.

Heineken

Heineken is een absolute voorloper in social networking. Middels Hyves, viral marketing, de beleveniswinkel en beleveniswereld via de site en het lid worden van de Club BeerTender probeer 's lands grootste brouwer het social network met zijn klant te handhaven en verstevigen.

Heineken opende recent haar eerste brandstore in hartje Amsterdam. Uiteraard kunnen Heineken-fans in de brand store terecht voor diverse biersoorten en biergerelateerde producten als koelers en openers, maar ook voor reizen, muziek, mode en tickets voor evenementen. Velen spreken vaak samen af via Hyves of ander netwerk.

Vlakbij het Rembrandtplein in Amsterdam verbouwde Heineken vijf monumentale panden tot één 'belevingswinkel'. Het concept is erop gericht om consumenten meer bij het merk te betrekken en hierdoor de binding met Heineken te versterken. Heineken is dan ook meer dan een producent van tientallen bieren, financier van de horeca en bezitter van vele cafés en restaurants. Het is ook een sponsor van vele grote internationale sportevenementen, heeft een kledinglijn en sponsort James Bond-films. Met de brand store wil Heineken al deze onderdelen gekoppeld aan social networking activeren. Zo kunnen bezoekers er een reis boeken naar een wedstrijd uit de UEFA Champions League en vinden ze er een limited Heineken-kledingcollectie. De kans is groot dat andere grote Nederlandse merken Heineken volgen met het openen van een brand store.

Heineken is een van Nederlands bekendste merken die alle facetten van marketing combineert en middels sociale netwerken tracht om de binding met de klanten te versterken. Naast de beleveniswinkels is Heineken ook gestart met een omvangrijk Nederlands loyaliteitsprogramma voor bierliefhebbers: Club BeerTender. BeerTender wil zijn succes verder vergroten door extra voordelen te gaan verbinden aan het gebruik van BeerTender. Vandaar de club. Lid worden is gratis. De klant stuurt de code onder het sluitzegel van een BeerTender-fustje van Heineken, Amstel of Brand in via www.beertender.nl, plus naam en adresgegevens. Nieuwe leden krijgen korting op BeerTender-accessoires en BeerTender-fustjes en komen in aanmerking voor voorrang bij bepaalde evenementen.

YER

YER is internationaal een voorloper in networking wat betreft zakelijke websites. YER is een internationaal bureau voor werving en selectie gericht op Bachelors en Masters. Dit zijn met name: graduates, professionals, Young Executives en directors. Met diverse oplossingen biedt YER een totaalpakket op het gebied van werving en selectie van vast en tijdelijk personeel en voor ontwikkelingsvraagstukken.

Middels LinkedIn maakt het werving en selectiebureau internationaal dankbaar gebruik van alle profielen van potentiële kandidaten. Naast LinkedIn, als zakelijke netwerksite waar mensen ook door andere vakgenoten kunnen worden 'aanbevolen', maken de consultants ook slim gebruik van andere websites als XING voor profielen van zakelijke kandidaten en PIPL.com voor een internationale screening op naam van kandidaten voor een functie. Kortom, ook deze netwerken zorgen voor een nieuw beeld van kandidaten voor ze fysiek gezien worden voor een eerste gesprek.

Vragen bij het artikel Netwerken en 'connected customers' met marketing 2.0?**Vraag 7 (10 punten)**

- a. Beschrijf op welke wijze internet 2.0 een veranderd consumenten-/koopgedrag te weeg heeft gebracht en welke consequenties dit voor marketeers heeft.
- b. Hyves is een social network. Noem drie manieren waarop een marketeer gebruik kan maken van een social network (dus social networks als marketingtool kan inzetten) als Hyves.

Vraag 8 (10 punten)

Heineken is een absolute voorloper in social networking. Middels Hyves, viral marketing, de beleveniswinkel en beleveniswereld via de site en het lid worden van de club BeerTender probeer 's lands grootste brouwer het social network met zijn klant te handhaven en verstevigen.

- a. Welke specifieke rol kunnen de nieuwe sociale, professionele en entertainmentgerichte netwerken nog toevoegen voor Heineken?
- b. Stel dat Heineken een nieuw 'vrouwen biertje' wil introduceren. Geef aan op welke wijze Heineken social networks als LinkedIn en Hyves hierbij kan gebruiken als effectieve marketingtool.

Vraag 9 (10 punten)

Het gebruik van de sociale netwerken (social networks) kan voor YER in relatie tot de traditionele search methoden, tot een duidelijke meerwaarde leiden. Beschrijf drie werkwijzen voor het gebruik van sociale netwerken en benoem vervolgens de meerwaarde die deze kunnen hebben voor YER.

Einde onderdeel 2