



# Verhage

Inleiding tot de marketing

Werkboek en cases

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'y Bw', is written over the text 'Werkboek en cases'.



## **Inleiding tot de marketing**

Werkboek en cases





# Inleiding tot de marketing

*Werkboek en cases*

Prof. dr. Bronis Verhage

Professor of Marketing

Georgia State University

Atlanta, Georgia

USA

Derde druk

Stenfert Kroese Groningen

*Ontwerp omslag:* Total Identity, Amsterdam  
*Omslagillustratie:* Heineken Brouwerijen NV, Amsterdam

Wolters-Noordhoff bv voert voor het hoger onderwijs de imprints Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese, Martinus Nijhoff en Vespucci.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Wolters-Noordhoff bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: [info@wolters.nl](mailto:info@wolters.nl)

Ofschoon iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbers van het in dit boek opgenomen illustratiemateriaal te traceren, is dit in enkele gevallen niet mogelijk gebleken. In het onderhavige geval verzoekt de uitgever rechthebbende met hem contact op te nemen.

1 2 3 4 5 / 09 08

© 2005 Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voorzover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van korte gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van niet-korte gedeelte(n) dient men zich rechtstreeks te wenden tot de uitgever.

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-018-4835-4  
ISBN 978-90-207-3313-6  
NUR 802

## Woord vooraf

Dit boek is afgestemd op *Inleiding tot de marketing* (derde druk) van Verhage. Het is een onmisbaar hulpmiddel voor de student om zich het materiaal snel eigen te maken. Bovendien helpen de vragen, opdrachten en cases bij het ontwikkelen van vaardigheden om de in het boek besproken concepten en technieken in de praktijk toe te passen.

*Werkboek en cases* bij *Inleiding tot de marketing* is geheel herzien, zodat dit beter inspeelt op de huidige behoeften van het onderwijs en de steeds zelfstandiger werkende student. De derde druk bevat een uitgekiende selectie van vragen, praktijkgevallen, cases en marketingbegrippen die goed aansluiten op de in het tekstboek besproken onderwerpen. Het boek bestaat uit drie delen, een *Werkboek*, een deel met *Cases* en *Verhages lijst van marketingbegrippen*.

Het *Werkboek* omvat – net als het theorieboek *Inleiding tot de marketing* – 13 hoofdstukken. De zes onderdelen van elk hoofdstuk worden nu kort toegelicht:

- Paragraaf 1 Discussievragen. Vijf discussievragen per hoofdstuk stimuleren het kritisch denken over marketingproblemen. Ook helpen ze de student een persoonlijke visie te ontwikkelen op de rol van marketing als vakgebied.
- Paragraaf 2 Multiple-choicevragen. Van de tien meerkeuzevragen per hoofdstuk – veelal bewerkt naar NIMA-A-vragen – is een groot deel conceptueel van aard. Zo leert de student onderscheid te maken tussen nauw verwante ideeën op marketinggebied en zinvolle conclusies te trekken uit het bestudeerde materiaal.
- Paragraaf 3 Marketingpraktijkgeval. Deze boeiende, actuele voorbeelden uit het bedrijfsleven hebben betrekking op producten en ondernemingen die de studenten aanspreken, waaronder Heineken, McDonald's, Senseo, Coca-Cola en Foot Locker. Opvallende ontwikkelingen als het toenemend gebruik van vergelijkende reclame en onlinemarktonderzoek komen eveneens aan bod.
- Paragraaf 4 Marketingmisser. Dit nieuwe onderdeel is opgenomen op verzoek van docenten die hebben deelgenomen aan het marktonderzoek dat de basis voor de herziening van het boek vormde. Aan de orde komen onder meer het stoffige winkelimago van V&D, mislukte introducties van nieuwe producten en tekortschietende websites voor jongeren.
- Paragraaf 5 Cases. Cases zijn nuttige hulpmiddelen om kennis en inzicht te toetsen en praktische vaardigheden in de analyse en de besluitvorming op te doen. Centraal in deze cases staat het gebruik van marketingtechnieken en -concepten in beslissingssituaties waarin managers zich bevinden.
- Paragraaf 6 Opdrachten. Elk van de hoofdstukken in Deel 1 wordt afgesloten met twee praktijkgerichte opdrachten. Die zetten studenten niet alleen aan het denken, maar ook actief aan het werk. Ze interviewen bijvoorbeeld deskundigen om de nodige inzichten te

verwerven en analyseren informatie uit de markt die essentieel is voor het nemen van doeltreffende beslissingen.

Deel 2 van dit boek, *Cases*, is een nieuw onderdeel. Van de veertien marketingcases is een aantal ontleend aan recente NIMA-A-examens. Sommige van de cases zijn beperkt van omvang en gaan vergezeld van vijf multiple-choicevragen. Andere zijn uitgebreider en worden afgesloten met open vragen die zowel betrekking hebben op het materiaal uit de case als uit *Inleiding tot de marketing*. Deze cases stimuleren het leerproces en het analytisch denken. Bovendien helpen ze studenten ervaring op te doen in het nemen van weloverwogen beslissingen.

Deel 3, ten slotte, omvat *Verhages lijst van marketingbegrippen* bij *Inleiding tot de marketing*. Hierin worden alle belangrijke termen die in het hoofdboek in de kantlijn en aan het eind van elk hoofdstuk staan afgedrukt, nog eens duidelijk gedefinieerd in een alfabetisch overzicht. Ook dit onderdeel is geheel herzien. Achter elke term staat nu aangegeven in welk hoofdstuk van het theorieboek het begrip wordt toegelicht. Hoewel de definities zijn afgestemd op het officiële *NIMA Marketing Lexicon*, heeft de meer directe schrijfstijl de leesbaarheid van de marketingbegrippen sterk vergroot. Alleen al deze lijst van meer dan zeshonderd zorgvuldig omschreven marketingbegrippen maakt *Werkboek en cases* bij *Inleiding tot de marketing* tot een onmisbaar naslagwerk, bijvoorbeeld bij het later ontwikkelen of beoordelen van marketingplannen waarin deze termen aan de orde komen.

Marketing is een boeiend vak. Door de grondige herziening van het materiaal is het boek weer 'state of the art' in de marketing. Als auteur hoop ik dat deze uitgave de gebruiker motiveert om zich verder in marketing te verdiepen, zowel in het studieprogramma als in de praktijk.

Uiteraard hoop ik dat de derde druk van het *Inleiding*-pakket – het tekstboek, *Werkboek en cases* en de website – volledig aan uw verwachtingen beantwoordt. Echter, als marketeer besef ik dat er – ondanks de inspanningen – waarschijnlijk niet aan alle wensen op de markt is voldaan en dat er altijd ruimte blijft voor verbetering. Daarom vraag ik u – student of docent – mij uw reactie, kritiek of suggesties te zenden, zodat ook toekomstige versies van dit boek aan zoveel mogelijk behoeften en verlangens voldoen. Uw opmerkingen zie ik graag op mijn e-mailadres tegemoet.

Bronis Verhage  
Atlanta/Haamstede, 2005

E-mail: [bverhage@gsu.edu](mailto:bverhage@gsu.edu)  
Telefoon: (00)1.404.651.2740  
Fax: (00)1.404.651.4198



# Verkorte inhoud

## Deel 1

### Werkboek 13

- 1 Wat is marketing? 14
- 2 Ontwikkelen van een marketingstrategie 22
- 3 Het koopgedrag van de klant 30
- 4 Marktsegmentatie en doelgroepbepaling 39
- 5 Marktonderzoek 49
- 6 Productmanagement en dienstenmarketing 63
- 7 Productbeleid 73
- 8 Marketingcommunicatiebeleid 81
- 9 Sales management 90
- 10 Prijsbeleid 99
- 11 Prijsbepaling 107
- 12 Distributiebeleid 117
- 13 Marketingplanning 124

## Deel 2

### Cases 137

- 1 Ad hoc 138
- 2 Succes 140
- 3 Cd-zuil 142
- 4 Enschede Palace 144
- 5 Hair Products 146
- 6 Canon 149
- 7 Sunil 152
- 8 Viking 159
- 9 Tandpasta 161
- 10 TapFlash 164
- 11 Beta 174
- 12 Levi's 176
- 13 Radiovloot 181
- 14 Jalapeño-likeur 183

## Deel 3

### Verhages lijst van marketingbegrippen bij

### Inleiding tot de marketing 185



# Inhoud

## Deel 1

### Werkboek 13

- 1 Wat is marketing? 14**
  - 1.1 Discussievragen 14
  - 1.2 Multiple-choicevragen 14
  - 1.3 Marketingpraktijkgeval: Heineken 16
  - 1.4 Marketingmisser: Non-profit marketing 18
  - 1.5 Case: Comel Zuivelproducten 19
  - 1.6 Opdrachten 20
    - 1.6.1 Een betere naam voor marketing 20
    - 1.6.2 Leken over marketing 21
  
- 2 Ontwikkelen van een marketingstrategie 22**
  - 2.1 Discussievragen 22
  - 2.2 Multiple-choicevragen 22
  - 2.3 Marketingpraktijkgeval: McDonald's 24
  - 2.4 Marketingmisser: Planning en beleidsvorming 26
  - 2.5 Case: Moerkerk 28
  - 2.6 Opdrachten 28
    - 2.6.1 Marketing in de praktijk 28
    - 2.6.2 Strategieanalyse 29
  
- 3 Het koopgedrag van de klant 30**
  - 3.1 Discussievragen 30
  - 3.2 Multiple-choicevragen 31
  - 3.3 Marketingpraktijkgeval: Blijdorp 32
  - 3.4 Marketingmisser: Geurenmarketing 34
  - 3.5 Case: Consumentengedrag 36
  - 3.6 Opdrachten 38
    - 3.6.1 Uitgebreide besluitvorming 38
    - 3.6.2 Biologische producten 38
  
- 4 Marktsegmentatie en doelgroepbepaling 39**
  - 4.1 Discussievragen 39
  - 4.2 Multiple-choicevragen 40
  - 4.3 Marketingpraktijkgeval: Nestlé 42
  - 4.4 Marketingmisser: V&D, warenhuis voor iedereen? 44
  - 4.5 Case: Honden- en kattenvoer 45
  - 4.6 Opdrachten 48
    - 4.6.1 Adverteren doet verkopen... 48
    - 4.6.2 Positionering van merken 48
  
- 5 Marktonderzoek 49**
  - 5.1 Discussievragen 49
  - 5.2 Multiple-choicevragen 50
  - 5.3 Marketingpraktijkgeval: Online-enquêtes 51

5.4	Marketingmisser: De verdwenen diepvrieskisten...	53
5.5	Case: Modehuis Trix Baan	54
5.6	Opdrachten	61
5.6.1	Correct marktonderzoek	61
5.6.2	Formulieren van een onderzoeksvoorstel	61
<b>6</b>	<b>Productmanagement en dienstenmarketing</b>	<b>63</b>
6.1	Discussievragen	63
6.2	Multiple-choicevragen	63
6.3	Marketingpraktijkgeval: Senseo	65
6.4	Marketingmisser: Mislukte lanceringen	67
6.5	Case: Nedfax	69
6.6	Opdrachten	72
6.6.1	Productanalyse	72
6.6.2	Nieuw en verbeterd?	72
<b>7</b>	<b>Productbeleid</b>	<b>73</b>
7.1	Discussievragen	73
7.2	Multiple-choicevragen	74
7.3	Marketingpraktijkgeval: Coca-Cola's marketingrevolutie	75
7.4	Marketingmisser: Merknamen van automodellen	78
7.5	Case: Grootwinkelbedrijf Aloha	78
7.6	Opdrachten	80
7.6.1	Assortimentsanalyse	80
7.6.2	Controversiële productreclame	80
<b>8</b>	<b>Marketingcommunicatiebeleid</b>	<b>81</b>
8.1	Discussievragen	81
8.2	Multiple-choicevragen	82
8.3	Marketingpraktijkgeval: Vergelijkende reclame	84
8.4	Marketingmisser: De herpositionering van Van Nelle	86
8.5	Case: Jaco	87
8.6	Opdrachten	89
8.6.1	Analyse van het communicatiebeleid	89
8.6.2	Soorten reclame	89
<b>9</b>	<b>Salesmanagement</b>	<b>90</b>
9.1	Discussievragen	90
9.2	Multiple-choicevragen	91
9.3	Marketingpraktijkgeval: Van dozenschuiver naar dienstverlener	93
9.4	Marketingmisser: Websites voor jongeren	95
9.5	Case: Saturnus	96
9.6	Opdrachten	98
9.6.1	Rollenspel	98
9.6.2	Sales promotion	98
<b>10</b>	<b>Prijsbeleid</b>	<b>99</b>
10.1	Discussievragen	99
10.2	Multiple-choicevragen	100
10.3	Marketingpraktijkgeval: Specsavers Opticiens	101
10.4	Marketingmisser: De licenties van Microsoft	104
10.5	Case: Grol	105
10.6	Opdrachten	106

- 10.6.1 Niet-monetaire prijs 106
- 10.6.2 Prijsbeleid in het reiswezen 106
  
- 11 Prijsbepaling 107**
  - 11.1 Discussievragen 107
  - 11.2 Multiple-choicevragen 108
  - 11.3 Marketingpraktijkgeval: De parfummakrt 110
  - 11.4 Marketingmisser: Tuincentra 112
  - 11.5 Case: Frutropa 113
  - 11.6 Opdrachten 114
    - 11.6.1 Prijsverschillen 114
    - 11.6.2 Klassieke prijzenslag 115
  
- 12 Distributiebeleid 117**
  - 12.1 Discussievragen 117
  - 12.2 Multiple-choicevragen 117
  - 12.3 Marketingpraktijkgeval: Foot Locker 119
  - 12.4 Marketingmisser: De zelfstandige slijter 120
  - 12.5 Case: Flits 122
  - 12.6 Opdrachten 123
    - 12.6.1 Branche-analyse 123
    - 12.6.2 E-commerce 123
  
- 13 Marketingplanning 124**
  - 13.1 Discussievragen 124
  - 13.2 Multiple-choicevragen 124
  - 13.3 Marketingpraktijkgeval: De Efteling 126
  - 13.4 Marketingmisser: Jaarverslagen 129
  - 13.5 Case: L'Étoile de Beauté 130
  - 13.6 Opdrachten 134
    - 13.6.1 SWOT-analyse 134
    - 13.6.2 Marketingplan 135

## **Deel 2**

### **Cases 137**

- 1 **Ad hoc 138**
- 2 **Sukses 140**
- 3 **Cd-zuil 142**
- 4 **Enschede Palace 144**
- 5 **Hair Products 146**
- 6 **Canon 149**
- 7 **Sunil 152**
- 8 **Viking 159**
- 9 **Tandpasta 161**
- 10 **TapFlash 164**
- 11 **Beta 174**
- 12 **Levi's 176**
- 13 **Radiovloot 181**
- 14 **Jalapeño-likeur 183**

## **Deel 3**

### **Verhages lijst van marketingbegrippen bij Inleiding tot de marketing 185**



# Deel 1 Werkboek

# Wat is marketing?

## 1

### 1.1 Discussievragen

- 1 a Hoe zou u de betekenis van marketing uitleggen aan iemand die er niet mee vertrouwd is?
- b Vroeger waren veel bedrijven productiegericht, en zelfs aan het begin van de eenentwintigste eeuw zijn er nog organisaties die niet marketinggericht te werk gaan. Hoe verklaart u dit?
- 2 Velen weten niet wat marketing precies inhoudt. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraken:
  - Marketing is gewoon een ander woord voor verkopen.
  - Het voornaamste doel van marketing is om de mensen producten te laten kopen die ze niet werkelijk willen of nodig hebben.
  - Marketing heeft alleen zin als het aanbod groter is dan de vraag.
  - Marketing is minder belangrijk dan de andere activiteiten van een bedrijf.

Als iemand in een gesprek zo'n opmerking zou plaatsen, met welke argumenten reageert u dan?

- 3 Gaat de onderwijsinstelling waar u studeert marketinggericht te werk? Beschrijf de vier marketinginstrumenten van deze organisatie.
- 4 Internet is niet alleen een nieuw medium, maar wordt ook beschouwd als een nieuw marketinginstrument. Op welke wijze kan internet een belangrijke rol op marketinggebied spelen? Geef ook enkele voorbeelden.
- 5 Waarom zijn er, ondanks de toepassing van het marketingconcept, toch nog zoveel producten die mislukken?

### 1.2 Multiple-choicevragen

- 1 José Robe is eigenaresse van een luxe speciaalzaak op het gebied van damesbovenkleding. Zij voert uitsluitend de duurdere Franse en Italiaanse merk-kleding. Haar winkel is gevestigd in het winkelgebied in het centrum van een kleine, welgestelde provincieplaats. José voert een actief promotiebeleid



in deze plaats en de prijsstelling is afgestemd op de doelgroep. De bevolking van deze plaats is te kenmerken als welstandsklasse A, B1 en B2. Welk type marketing bedrijft José?

- a Mesomarketing.
- b Macromarketing.
- c Micromarketing.
- d Trademarketing.

- 2 Welk van de volgende alternatieven vormt de beste omschrijving van een marketinggerichte bedrijfsvoering?
- a Goede wijn behoeft geen krans, ofwel: een kwaliteitsproduct verkoopt zichzelf.
  - b Onderzoek de wensen en behoeften van de consument, probeer het aanbod van het betreffende product beperkt te houden en maak van de schaarse gebruik door de hoogste prijs te berekenen die de consument bereid is te betalen.
  - c Onderzoek de wensen en behoeften van de consument en gebruik deze kennis bij het ontplooiën van ondernemingsactiviteiten die gericht zijn op het bevredigen van deze wensen en behoeften.
  - d Onderzoek de wensen en behoeften van de consument en probeer hem ervan te overtuigen dat jouw product daarop het beste inspeelt.
- 3 Micromarketing:
- a vangt aan zodra een product is vervaardigd.
  - b omvat het anticiperen en inspelen op wensen en behoeften van afnemers.
  - c is alleen van toepassing op organisaties met winstdoelstellingen.
  - d heeft vooral betrekking op de maatschappelijke effecten van het marketingproces in de samenleving.
- 4 Het marketingconcept komt het beste overeen met de volgende omschrijving:
- a De stellingname dat een onderneming de afnemers moet leveren wat deze verlangen.
  - b De filosofie die stelt dat het bedrijf de behoeften en verlangens van de klanten centraal moet stellen.
  - c De filosofie dat de marketingafdeling in de organisatie op een gelijk niveau staat als de andere functionele afdelingen.
  - d De denkwijze dat binnen een bedrijf de hoogste prioriteit wordt toegekend aan uitgaven ten behoeve van marketingactiviteiten.
- 5 In het vakgebied marketing wordt wel gesproken over de P's en de R's. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de 4 P's en de 3 R's is juist?
- a De 3 R's hebben in de afgelopen tien jaar de 4 P's vervangen.
  - b Omdat de 4 P's vaak voornamelijk 'dissatisfiers' zijn geworden, zijn het nu vooral de 3 R's waarmee een marketeer zich nog positief kan onderscheiden.
  - c Bij de marketing van materiële producten zijn de 4 P's de belangrijkste instrumenten, maar bij de marketing van diensten hebben de drie R's de meeste betekenis.
  - d De 4 P's zijn vooral van belang om klanten te winnen, maar de 3 R's zijn het belangrijkste in de strijd om de klanten te behouden.

- 6 Waaruit blijkt op overduidelijke wijze dat een onderneming marketing-georiënteerd is?
  - a Het feit dat men marktsegmentatie toepast.
  - b De aanwezigheid van een marketingafdeling.
  - c De onderneming heeft de productoriëntatie losgelaten en is tot het besef gekomen dat inspanningen nodig zijn om de producten te verkopen.
  - d De behoeften van de afnemers gelden als uitgangspunt voor het denken en handelen binnen de organisatie.
  
- 7 Of een onderneming het marketingconcept heeft geaccepteerd, wordt het best aangegeven door het:
  - a aanstellen van een marketingmanager.
  - b centraal stellen van de behoeften van de consument.
  - c opzetten van een marketingresearchafdeling.
  - d aanstellen van productmanagers.
  
- 8 De beste definitie van mesomarketing is:
  - a het geheel van marketingtaken en -functies op bedrijfstakniveau.
  - b het geheel van marketingtaken en -functies waarmee een bepaalde samenleving voorziet in haar behoeften.
  - c het geheel van marketingtaken en -functies dat erop is gericht een optimale afstemming binnen de organisatie te verwezenlijken.
  - d het geheel van marketingtaken en -functies waarmee een bepaald bedrijf voorziet in de wensen en behoeften van zijn doelgroep.
  
- 9 Welk van de volgende alternatieven houdt niet per se verband met een succesvol marketingbeleid?
  - a Identificeren van een behoefte.
  - b Winst maken.
  - c Afnemegerichtheid.
  - d Een product ontwikkelen dat op een behoefte inspeelt.
  
- 10 Onder de marketingmix van de onderneming valt (vallen) gewoonlijk niet de:
  - a beslissingen over kortingen op de prijs;
  - b merknaam van het product;
  - c distributiekanaal van het product;
  - d productieactiviteiten van de onderneming.

### 1.3 Marketingpraktijkgeval: Heineken

Nederlanders drinken jaarlijks gemiddeld meer dan tachtig liter bier. Het grootste deel daarvan is afkomstig van Heineken, een bedrijf dat sterk is doordrongen van de noodzaak van marketing. Dit is met name aan Freddy Heineken te danken, kleinzoon van de oprichter. Hielden zijn vader en zijn grootvader zich overwegend bezig met het perfectie-nen van het product en de productietechniek, toen Freddy Heineken de leiding overnam, concentreerde hij zich vooral op het opbouwen van het merk. Zo was hij een van de eerste Nederlandse ondernemers die een – op Amerikaanse leest geschoeide – reclameafdeling oprichtte, waaruit later de marketingafdeling is ontstaan. Hij had niet alleen een toonaangevende visie – namelijk dat er een internationaal segment is

voor een premium bier – maar beschikte ook over de kennis en creativiteit om aan dat concept inhoud te geven. Door de marketinggedachte aan de top vast te leggen werd de organisatie op alle niveaus marketingbewust. En door de basis te leggen voor de internationale structuur van het concern is Heineken thans de meest internationale brouwer ter wereld. Het bedrijf exporteert bijna net zo veel bier als Carlsberg, Interbrew en Guinness – de nummers 2, 3 en 4 uit de topvijf van internationale brouwers – tezamen!

Na het vertrek van Alfred Heineken – eerst uit het bestuur en later uit de Raad van Commissarissen – werd het familiegeoriënteerde concern een ‘gewone’ multinational. Een probleem was echter dat de organisatie in de loop der tijd te log en bureaucratisch was geworden om snel en doeltreffend op marktontwikkelingen te kunnen inspelen. De managers – vooral op de lagere organisatieniveaus – hadden te veel naar de gezichtsbepalende leider gekeken (‘Vindt meneer Heineken het wel goed?’), met als gevolg risicomijdend gedrag. De tegenvallende resultaten op de stagnerende markt maakten een reorganisatie noodzakelijk. Nu de operatie is afgerond, is Heineken slagvaardiger dan ooit.

De voorzittershamer kwam in handen van ir. Karel Vuursteen, een ‘angry young man’, afkomstig van Philips. Vuursteen staat bekend als marketingman pur sang die bevlogen kan praten over zaken die zijn marketingbeleid aangaan. Dat hij aanvankelijk alles wist over het verkopen van gettoblasters en niets van bier, was geen bezwaar... Met zijn vaardigheden en inzicht in de grondslagen van de marketing wist Vuursteen medewerkers van Heineken ervan te overtuigen dat er een nieuw tijdperk aanbrak met nieuwe marketingprioriteiten. ‘Vuursteen heeft Heineken weer schwing gegeven’, aldus een directielid van de brouwerij. Daarbij heeft de onderneming haar positie kunnen verstevigen als de op een na grootste (na Anheuser Busch, producent van Budweiser) bierbrouwer ter wereld!

Welk marketingbeleid ligt aan het succes ten grondslag? Ten eerste speelt het product een voorname rol. Zo moet de smaak van het bier constant zijn. ‘Als je op de Amerikaanse markt een van de twee best verkochte merken geïmporteerde bier bent, kun je je niet veroorloven dat er iets fout is met je product,’ zegt Karel Vuursteen, ‘want dan is je positie weg.’ Het Heineken A-gist, dat de basis vormt van het product, wordt dan ook om de week vanuit Nederland naar de negentien brouwerijen gevlogen die Heineken-bier maken. Doch het belang van het product gaat verder dan smaak. ‘De drijvende kracht van de onderneming is de hele “magic” van het merk’, aldus Karel Vuursteen. Het Heineken-merk wordt daarom zorgvuldig gekoesterd.

Een ander marketinginstrument is de prijs. Die is in het buitenland – in verband met de gewenste uitstraling van het merk – doorgaans hoger dan op de thuismarkt. ‘In iedere exportmarkt waar dat maar enigszins mogelijk is, willen we Heineken in het premiumsegment van de markt positioneren’, zegt bestuurslid en ex-Unilever-topman Thony Ruys, die verantwoordelijk is voor de marketingstrategie. ‘Dat is naar onze ervaring de beste manier om een sterke positie op te bouwen.’

Om de gewenste positie te verwerven in alle 170 landen waar het Heineken-merk wordt gevoerd, besteedt het management veel aandacht aan een ander marketingelement: de distributie. Bewust blijft men naar sommige landen exporteren, ook al zou het daar goedkoper zijn om lokaal te produceren. ‘Die export maakt deel uit van ons imago. In de

Verenigde Staten en in het Midden-Oosten hecht men waarde aan “the real thing”. Wat van buiten komt, is goed’, aldus Ruys.

Het laatste marketinginstrument is de promotie of de communicatie met de afnemers. Mede door de effectieve inzet daarvan is Heineken het sterkste internationale biermerk ter wereld. Het concept slaat in vrijwel ieder land aan. Dat neemt niet weg dat de uitvoering van het marketingcommunicatiebeleid per land kan verschillen: een advertentie voor Heineken in Canada ziet er anders uit dan in Australië. Hierover zegt Ruys: ‘Wij hebben geleerd dat communicatieve concepten het vaak goed doen in vele markten. Maar je moet oppassen om er eenheidsworst van te maken. Tegen het idee van de “global village” wordt binnen Heineken heel nuchter aangekeken.’

Inmiddels besteedt Heineken zo’n 17% van zijn omzet (zo’n 5 miljard euro) aan reclame- en verkoopkosten om de consument te bereiken en haar imago op peil te houden. De website van Heineken – een populaire mondiale ontmoetingsplaats van geïnteresseerden – werd ooit door Point Web Review uitgeroepen tot ‘s werelds beste corporate website, terwijl het Heineken-thema ‘Great places to meet’ een nieuwe dimensie kreeg met de opening van een virtueel café en ‘Planet Heineken’. Andere doelgroepen worden echter niet vergeten. Met de slogan ‘Requested in more countries than any other beer’ probeert Heineken de man van de wereld aan te spreken. Het bedrijf lijkt daarin ook te slagen, getuige de voortdurend stijgende omzet en de forse winst. ‘Consumenten kiezen in toenemende mate voor kwaliteit en voor Heineken’, aldus Karel Vuursteen. ‘Ons beleid is gebaseerd op marktonderzoek. Bovendien zijn de marketinginspanningen rondom het Heineken-merk intensiever dan ooit; daarom zijn we zo succesvol!’

### Vragen

- 1 Marketinggerichte ondernemingen zetten niet alleen de ‘transactiegerichte’ instrumenten (de vier P’s) optimaal in, maar besteden bij de beleidsvorming ook de nodige aandacht aan de Relatie met de afnemer (onder meer via marketingcommunicatie), de bevordering van het Ruilproces (onder meer via internationale expansie) en hun merkimago, ofwel de Reputatie van de onderneming (onder meer via een consistent marketingbeleid). Wat denkt u dat voor Heineken, inzake de drie R’s, de voornaamste uitdagingen op marketinggebied zijn?
- 2 Hoe zou u – als u als marketeer voor Heineken zou werken – de voortdurende groei en de verjonging van het merk gestalte geven? Besteed in uw aanbevelingen ook aandacht aan de doelgroepkeuze en de communicatiemiddelen.

## 1.4 Marketingmisser: Non-profit marketing

Driekwart van de non-profitorganisaties – al dan niet gedwongen door een terugtrekkende overheid – investeert tegenwoordig in marketing, maar allemaal ondervinden ze (interne) problemen met het marketingbeleid. Het voornaamste struikelblok is gebrek aan kennis en ervaring, zo blijkt uit een onderzoek onder 150 non-profitorganisaties.

Hoewel de meeste respondenten een strategische rol voor marketing zien, hebben hun inspanningen in de praktijk vooral betrekking op tactische

zaken. Ze zijn zwak in het formuleren van concrete doelen en het meten van hun prestaties. Het ontbreekt hen ook vaak aan middelen. Acht van de tien hebben weliswaar een marketingbudget, maar dat is dikwijls te laag. De financiën vormen echter niet het enige obstakel. Slechts de helft van de organisaties heeft een marketingbeleid geformuleerd! En staat het beleid wel op papier, dan wordt het niet altijd uitgevoerd. Dat komt door die tekortschietende kennis, maar ook door het gebrek aan gegevens en door de organisatiecultuur: er ontbreekt een draagvlak met de nodige coördinatie. Niet verwonderlijk, aangezien meer dan de helft van de non-profitorganisaties er niet eens een volle formatieplaats voor over heeft. Een gemiste kans voor velen...

### Vraag

Wat zijn, naar uw mening, de oorzaken van het gebrek aan marketinggerichtheid in de non-profitsector en welk advies zou u, als marketeer, aan non-profitorganisaties geven?

## 1.5 Case: Comel Zuivelproducten

De coöperatieve onderneming Comel Zuivelproducten heeft enkele jaren geleden een melkfabriek opgekocht ter vergroting van de afzet. Ook werd een fusie aangegaan met een frisdrankenproducent die onder een bekend merk op de Nederlandse markt opereerde.

### Vragen

- 1 a Welke overwegingen kunnen hebben geleid tot het kopen van de melkfabriek?  
b En welke tot het aangaan van een fusie met de frisdrankenproducent?
- 2 Comel maakt onder andere kwark (een melkproduct waaraan zuurstof en stremsel zijn toegevoegd) en voorziet in tweederde van de Nederlandse behoefte aan kwark. De kwark wordt in drie verschillende regio's in Nederland onder drie verschillende merken in de handel gebracht. Noem twee redenen waarom Comel met drie verschillende merken opereert voor hetzelfde product.
- 3 Twee jaar geleden ontving Comel signalen uit de omgeving van de consument dat er behoefte zou bestaan aan een hartig, kruidig, sausachtig product in de vorm van een soort mayonaise (minonaise). De ontwikkeling van deze minonaise op basis van kwark duurde twee jaar. Vervolgens werd het product getest. De resultaten hiervan waren gunstig genoeg om het product op de markt te brengen.  
Een van de voorwaarden was dat het product in plastic bakjes moest worden verpakt, omdat de fabricageafdeling was afgestemd op verpakking in kunststof. Een andere voorwaarde was dat het product in de winkel moest opvallen. Andere mayonaises worden hoofdzakelijk verpakt in glazen potten en tubes. Een plastic bakje valt dus sneller op.  
a Geef duidelijk aan waar Comel productgericht denkt.  
b Waaruit blijkt het consumentgericht denken van Comel?
- 4 De minonaise is caloriearm, maar niet goedkoop. De hogere prijs wordt gerechtvaardigd doordat het nieuwe product slechts 20% vet bevat.

In welk geval zal het lage vetgehalte in de nieuwe minonaise een 'unique selling point' (USP) zijn?

#### **Aanvullende vragen**

Deze onderwerpen komen in latere hoofdstukken aan de orde. Als richtlijn staat na de vragen vermeld in welke paragraaf het antwoord te vinden is.

- 5 Geef drie manieren hoe het product minonaise kan worden getest.
- 6 In welke marktform opereert Comel? Motiveer uw antwoord.
- 7 De introductie zal bij verschillende groepen afnemers moeten worden bekendgemaakt.  
Geef drie voorbeelden van consumentenpromoties in de introductiefase.  
Motiveer uw antwoord.
- 8 Comel kan kiezen tussen een push- of een pullstrategie. Welke van deze distributiestrategieën past het beste bij Comel-minonaise? Motiveer uw antwoord.

#### **Richtlijnen bij de beantwoording**

Vraag	Onderdeel uit <i>Inleiding tot de marketing</i>
5	5.2, 5.3 Het marktonderzoekproces; Continu-onderzoek
6	11.3 Concurrentiegeoriënteerde prijszetting
7	9.7 Sales promotion
8	8.3.2 Pull- en pushstrategieën

## **1.6 Opdrachten**

### **1.6.1 Een betere naam voor marketing**

De naam 'marketing' valt niet in goede aarde. Velen vinden namelijk dat dit woord negatieve associaties oproept en bovendien – als jargon, overgenomen uit Amerika – voor buitenstaanders een nietszeggende term is. Allerlei substituten voor marketing zijn dan ook in omloop, van 'commerciële economie' of 'commerciële beleidsvorming' tot en met 'marktkunde'. Ook op deze termen valt kritiek te uiten. Zo sluit het begrip 'commerciële economie' niet goed aan bij de uitbreiding van het marketingconcept naar non-profitorganisaties, terwijl bij de naam 'marktkunde' het accent meer op operationele functies als marktonderzoek en distributie lijkt te liggen dan op bijvoorbeeld controle en strategische planning, activiteiten die ook tot het marketingdomein behoren.

Stel nu dat u wordt benaderd door het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) met het verzoek om – zo mogelijk in samenwerking met één of twee vrienden of collega's – een betere naam voor marketing te ontwikkelen. Het hoeft niet per se één woord te zijn; wellicht is een meer beschrijvende benaming van enkele woorden beter.

Neem twintig minuten de tijd om een betere naam voor marketing te bedenken. Lever op een velletje papier een voorstel in van drie benamingen die u samen hebt overwogen. Geef vervolgens aan welke benaming de voorkeur verdient en leg beknopt uit waarom u vindt dat deze keuze een betere naam voor marketing is.

### 1.6.2 **Leken over marketing**

Het woord 'marketing' roept allerlei associaties op. Nu u het eerste hoofdstuk hebt gelezen, weet u precies wat marketing betekent. Een interessante vraag is echter hoe de 'gemiddelde' Nederlander over het vak denkt.

Benader vijf personen en vraag of ze u kunnen vertellen wat het vak marketing precies inhoudt. Verwerk hun meningen in een verslag, waarin u de antwoorden vergelijkt. Geef ten slotte aan in welke opzichten de ondervraagde personen het vak anders interpreteren dan uzelf.