

Grondslagen van de marketing
Werkboek en Cases

GRONDSLAGEN VAN DE MARKETING

WERKBOEK EN CASES

Bronis Verhage

Eric Boot

Paul Riegen

Negende druk, 2018

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Vormgeving binnenwerk: Ebel Kuipers, Sappemeer
Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: Copyright PublicisFergo, Panamá

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



1 / 19

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, 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 enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover 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). Voor het overnemen van 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.stichting-pro.nl).

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) 978-90-01-85321-1
ISBN 978-90-01-85320-4
NUR 802

Woord vooraf

Deze 2018-editie van het werkboek is nauw afgestemd op de negende druk van *Grondslagen van de marketing* van Verhage. Het doel ervan is de student te helpen om zich de daarin besproken concepten en technieken eigen te maken en hem of haar te laten ervaren hoe deze op de snel veranderende markt het beste kunnen worden toegepast. Immers, de taak van een manager is het nemen van doeltreffende beslissingen. De praktijkgerichte vragen, opdrachten en cases in dit boek zijn ontwikkeld om niet alleen het nodige inzicht, maar ook vaardigheden in de besluitvorming te verwerven. Gebruikt in combinatie met het tekstboek, vormen ze een effectief hulpmiddel om het analytisch, commercieel en probleemoplossend denken van – zelfstandig lerende – studenten te stimuleren.

Voorts zijn op de website www.grondslagenvandemarketing.noordhoff.nl bij *Grondslagen van de marketing* extra meerkeuzevragen met feedback opgenomen, alsmede andere oefenstof voor de student en ondersteunend materiaal voor de docent. De student krijgt toegang tot deze site via de unieke code voor in het tekstboek. Met behulp van deze vragen kan de student zich voorbereiden op het multiplechoicegedeelte van het tentamen of examen.

Voor docenten staan op het docentendeel van de website ook de antwoorden op de meerkeuzevragen, open vragen en opdrachten uit deel 1 van dit werkboek. De uitwerkingen van zowel de marketingcases per hoofdstuk uit deel 1 als van de geïntegreerde cases uit deel 2 staan achter in dit werkboek.

Het werkboek bestaat uit drie delen.

Na een korte toelichting op de casemethode zijn voor een optimale verwerking van de stof in *deel 1* open vragen opgenomen, praktijkgerichte opdrachten en marketingcases:

- De *meerkeuze-* en *open vragen* gaan over onderwerpen die in het tekstboek aan bod komen. Deze vragen en stellingen stimuleren het kritisch denken over marketingproblemen en lenen zich goed voor discussies. Ook helpen ze studenten een genuanceerd standpunt te ontwikkelen over de trends op marketinggebied in ons land. De antwoorden zijn terug te vinden door het tekstboek te bestuderen. Elk hoofdstuk kent tien open vragen, behalve hoofdstuk 12 over prijsbeleid en prijsbepaling. Gebleken is dat studenten vaak moeite hebben met deze stof, reden om in dit geval twintig vragen op te nemen. De antwoorden op deze vragen zijn voor docenten beschikbaar op de website.
- Voorts zijn aan elk hoofdstuk twee *praktijkgerichte opdrachten* toegevoegd. Die zetten de studenten niet alleen aan het denken, maar ook – in groepjes – actief aan het werk, bijvoorbeeld met het verzamelen en het analyseren van informatie voor het nemen van marketingbeslissingen. Soms moeten ze daarvoor gesprekken met deskundigen voeren. De antwoorden op deze vragen zijn voor docenten beschikbaar op de website.
- Ten slotte bevat elk hoofdstuk een beknopte, actuele *marketingcase* met vragen en weblinks. Dit is een nuttig hulpmiddel, vooral om inzicht te toetsen, maar ook om de nodige vaardigheden in de analyse en de besluitvorming op te doen. De cases zijn gericht op de toepassing van materiaal uit het boek op typische beslissingssituaties waarmee managers in de praktijk worden geconfronteerd. De casuïstiek leent zich heel goed voor discussie in kleine groepen om na deze discussie de uitkomsten plenair te bespreken. Het doel is om te leren verder te kijken dan de tekst van de case. We stappen daarmee af van de veelgebruikte vorm van casusbehandeling, waar bij

vragen standaardantwoorden behoren. Het gaat hier veel meer om vergelijkingen te maken met andere casuïstiek, meer dan de beoordeling 'goed of fout'. Het zal het inleavingsvermogen van de student zeker vergroten. Voor de cases geldt dat het boeiende, herkenbare voorbeelden uit de Nederlandse marketingpraktijk zijn. De antwoorden bij deze cases staan in deel 3 van dit werkboek.

Deel 2 van dit boek biedt een praktische examentraining aan de hand van elf geïntegreerde marketingcases, niet in het minst omdat er in deel 3 ook de uitwerkingen van de cases bij worden vermeld. Deel 2 omvat zowel recente NIMA-examens voor Marketing-A, alsmede een aantal door de auteurs ontwikkelde actuele, geïntegreerde cases met opdrachten. De variatie blijkt zowel uit de onderwerpen die aan bod komen, als uit de branches waarin zij zich afspelen.

Deel 3 biedt de uitwerkingen van zowel de marketingcases per hoofdstuk uit deel 1 als van de geïntegreerde cases uit deel 2. Bij de uitwerkingen gaat het om antwoordindicaties. Indicaties betekenen richtingen van het antwoord, zonder dat het antwoord in alle opzichten volledig is. De bedoeling van de casuïstiek is meer te leren van de situatie en die te plaatsen in een breder kader. Dus meer het vergroten van inzicht dan weten wat het enige en juiste antwoord is.

Deze 2018-editie sluit aan bij de negende druk van het tekstboek *Grondslagen van de marketing*. Ten opzichte van de voorgaande editie van dit werkboek zijn diverse tekstaanpassingen doorgevoerd, zijn de meerkeuzevragen op NIMA-A-niveau weer opgenomen en zijn diverse cases geactualiseerd of vervangen. In vervolg op de voorgaande editie zijn cases geactualiseerd en is een substantieel aantal door nieuwe vervangen.

Als auteurs hopen wij dat deze 2018-editie aan je verwachtingen beantwoordt. Echter, als marketeers beseffen we dat er – ondanks de inspanningen – waarschijnlijk niet aan alle verlangens in de markt is voldaan en dat er altijd ruimte blijft voor verbetering. Daarom nodigen wij je – student of docent – graag uit om ons je reactie, kritiek of suggesties te mailen, zodat ook toekomstige versies van dit boek aan zo veel mogelijk wensen en behoeften voldoen. Elk e-mailbericht met jouw opmerkingen stellen wij bijzonder op prijs!

Voorjaar 2018

Georgia State University,
Atlanta
Bronis J. Verhage
bverhage@gsu.edu

Hogeschool
van Amsterdam
Eric K. Boot
e.boot@hva.nl

Hogeschool
van Amsterdam
J. Paul D. Riegen
paulriegen@planet.nl

Inhoud

De casemethode:
een vijfstappenplan 9

DEEL 1

VRAGEN, OPDRACHTEN EN CASES 17

1 WAT IS MARKETING? 18

- 1.1 Meerkeuzevragen 18
- 1.2 Open vragen 19
- 1.3 Opdrachten 21
 - 1.3.1 Een betere naam voor marketing 21
 - 1.3.2 Marketing gezien door non-marketeers 21
- 1.4 Marketingcase – McDonald's 21

2 STRATEGIEONTWIKKELING EN MARKETINGPLANNING 24

- 2.1 Meerkeuzevragen 24
- 2.2 Open vragen 26
- 2.3 Opdrachten 27
 - 2.3.1 Marketing in de praktijk 27
 - 2.3.2 Beleidsanalyse 27
- 2.4 Marketingcase – Hello Wash 28

3 DE MARKETINGOMGEVING 31

- 3.1 Meerkeuzevragen 31
- 3.2 Open vragen 32
- 3.3 Opdrachten 33
 - 3.3.1 Regelgeving 33
 - 3.3.2 Mission statements 33
- 3.4 Marketingcase – Bundles, een vorm van refurbishing 34

4 KOOPGEDRAG 37

- 4.1 Meerkeuzevragen 37
- 4.2 Open vragen 38
- 4.3 Opdrachten 40
 - 4.3.1 Uitgebreide besluitvorming 40
 - 4.3.2 Kopen van biologische voeding 40
- 4.4 Marketingcase – Nespresso 'What else?' 40

5 MARKTONDERZOEK EN MARKETINGINFORMATIE 44

- 5.1 Meerkeuzevragen 44
- 5.2 Open vragen 46
- 5.3 Opdrachten 46
 - 5.3.1 Marktonderzoek voor Correct 46
 - 5.3.2 Formuleren van een onderzoeksvoorstel 47
- 5.4 Marketingcase – Ketel One 47

6 MARKTSEGMENTATIE EN POSITIONERING 50

- 6.1 Meerkeuzevragen 50
- 6.2 Open vragen 51
- 6.3 Opdrachten 53
 - 6.3.1 Segmenteren in de dagelijkse praktijk 53
 - 6.3.2 Positionering van merken 53
- 6.4 Marketingcase – Landal GreenParks 53

7 PRODUCTBELEID EN DIENSTENMARKETING 57

- 7.1 Meerkeuzevragen 57
- 7.2 Open vragen 59
- 7.3 Opdrachten 60
 - 7.3.1 Productanalyse 60
 - 7.3.2 Assortimentsanalyse 60
- 7.4 Marketingcase – Uitzendbureau JobHop 61

8 PRODUCTONTWIKKELING 64

- 8.1 Meerkeuzevragen 64
- 8.2 Open vragen 65
- 8.3 Opdrachten 66
 - 8.3.1 Nieuw en verbeterd? 66
 - 8.3.2 De aankoop van innovaties 67
- 8.4 Marketingcase – Grolsch 67

9 MARKETING- COMMUNICATIE- STRATEGIEËN 70

- 9.1 Meerkeuzevragen 70
- 9.2 Open vragen 71
- 9.3 Opdrachten 73
 - 9.3.1 Analyse van het communicatiebeleid 73
 - 9.3.2 Lobbying 74
- 9.4 Marketingcase – Stayokay 74

10 RECLAME EN SPONSORING 77

- 10.1 Meerkeuzevragen 77
- 10.2 Open vragen 79
- 10.3 Opdrachten 81
- 10.3.1 Soorten reclame 81
- 10.3.2 Reclamebeleid in de reisbranche 81
- 10.4 Marketingcase – Volvo Ocean Race 81

11 SALESMANAGEMENT 84

- 11.1 Meerkeuzevragen 84
- 11.2 Open vragen 85
- 11.3 Opdrachten 88
- 11.3.1 Rollenspel 88
- 11.3.2 Sales promotion 88
- 11.4 Marketingcase – Flinders 89

12 PRIJSBELEID EN PRIJSBEPALING 91

- 12.1 Meerkeuzevragen 91
- 12.2 Open vragen 92
- 12.3 Opdrachten prijsverschillen 98
- 12.3.1 Goedkoop is duurkoop 98
- 12.3.2 Prijsdiscriminatie 98
- 12.3.3 Prijsstrategieën nieuwe producten 98
- 12.4 Marketingcase – Verantwoord ijs van Ola 98

13 DISTRIBUTIEBELEID 101

- 13.1 Meerkeuzevragen 101
- 13.2 Open vragen 103
- 13.3 Opdrachten 105
- 13.3.1 Brancheanalyse 105
- 13.3.2 Internet: kans of bedreiging? 106
- 13.4 Marketingcase – Zicht op de opticiën 106

14 DETAILHANDEL 109

- 14.1 Meerkeuzevragen 109
- 14.2 Open vragen 110
- 14.3 Opdrachten 113
- 14.3.1 E-commerce 113
- 14.3.2 Gat in de markt 113
- 14.4 Marketingcase – bol.com 113

15 INTERNATIONALE MARKETING 116

- 15.1 Meerkeuzevragen 116
- 15.2 Open vragen 118
- 15.3 Opdrachten 119
- 15.3.1 Top en flop 119
- 15.3.2 Globalisering 119
- 15.4 Marketingcase – Turbulentie in de luchtvaart 119

DEEL 2**GEÏNTEGREERDE CASES 123****1 RITUALS 124****2 VANMOOF 127****3 STEINWAY & SONS 131****4 DE OPMARS VAN RADLER-BIEREN 134****5 STARBUCKS COFFEE – 'IEDEREEN ZIJN EIGEN LATTE' 138****6 KODAK VERSUS FUJI 141****7 HALLO JUMBO 144****8 NIVEA 146****9 NESTLÉ 148****10 GILLETTE 150****11 COCA COLA 152****12 INTEGRATIECASE RESTAURANT SCARLATTINI 155****DEEL 3****UITWERKINGEN CASES 159**

Uitwerkingen marketingcases
per hoofdstuk 160

Uitwerkingen geïntegreerde cases 170

Illustratieverantwoording 181

De casemethode: een vijfstappenplan

In deze praktische richtlijnen voor het systematisch analyseren van cases gaan we eerst na wat een case precies is en welke vaardigheden we met behulp van cases ontwikkelen. We verdelen de analyse en besluitvorming in vijf fasen. Het vijfstappenplan wordt aangevuld met suggesties voor een zinvolle deelname aan de discussie en een succesvolle presentatie van de aanbevelingen voor het marketingbeleid.

Wat is een case?

Een case is een gedetailleerde beschrijving van een reële situatie waarin een organisatie zich bevindt, met zowel kwantitatieve gegevens (bijvoorbeeld verkoopcijfers) als kwalitatieve (zoals meningen van managers). De bedoeling is dat je de relevante informatie hierin zo analyseert dat je een juiste probleemstelling krijgt. Vervolgens formuleer je mogelijke oplossingen (in de vorm van strategische opties) en je kiest er op basis van een analyse de meest logische uit. Ten slotte presenteer – en verdedig – je de stellingname, inclusief een concreet actieplan voor de implementatie van de aanbevolen strategie. Een case omvat dus zowel een grondige analyse als een concrete besluitvorming.

Hoe ‘werken’ cases?

Het antwoord op een case is minder belangrijk dan het proces dat je doorloopt om tot een oplossing te komen. Immers, het leereffect komt vooral voort uit je actieve betrokkenheid en de eigen benadering bij de caseanalyse. Geconfronteerd met complexe problemen uit de praktijk word je als het ware gedwongen tot een *systematische* werkwijze om je kennis toe te passen. Het vinden van het centrale probleem is daarbij de eerste stap. Al doende ontwikkel je vaardigheden in observatie, het stellen van een diagnose en het (beslissingsgericht) formuleren van de juiste probleemstelling.

Deze aanpak vormt een schril contrast met andere onderwijsmethoden waarbij je je ‘de juiste antwoorden’ op een reeks vragen eigen maakt en pas later te maken krijgt met problemen waarbij je de leerstof kunt gebruiken.

Welke vaardigheden ontwikkel je?

Cases vormen een ideaal hulpmiddel om de kloof tussen het onderwijs en de praktijk van het marketingmanagement te overbruggen. Ze geven je de kans tot het ontwikkelen, aanscherpen en toetsen van jouw (analytische) vaardigheden in het:

- beoordelen van complexe situaties
- uitzoeken en ordenen van ongestructureerde gegevens
- stellen van de juiste vragen
- interpreteren van informatie
- onderkennen van kansen en problemen
- definiëren van de probleemstelling
- evalueren van de uitkomsten van eerdergevolgde strategieën
- formuleren en gefundeerd beoordelen van strategische opties
- ontwikkelen en verdedigen van nieuwe strategieën
- communiceren en samenwerken met collegae
- nemen van beslissingen onder onzekere omstandigheden
- toelichten en verdedigen van de eigen stellingname

- kritisch evalueren van andermans werk
- reageren op kritiek van anderen

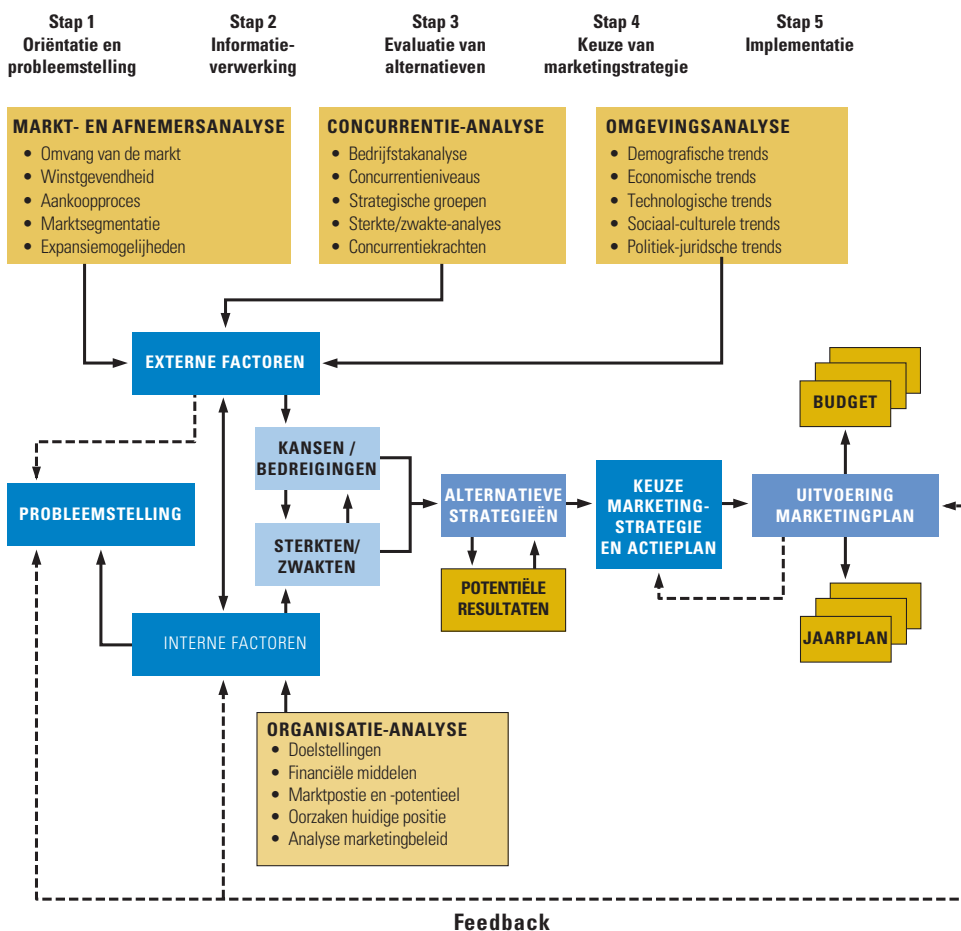
Al met al moet je in een case zowel het probleem in kaart brengen als de oplossing hier voor aandragen. De casemethode van onderwijs verlegt dus een groot deel van de verantwoordelijkheid voor het leerproces naar jezelf, als student. Het *leereffect* is afhankelijk van je eigen inzet, mentale betrokkenheid en deelname aan de discussie.

Caseanalyse: een raamwerk

Het nemen van ingewikkelde beslissingen wordt gemakkelijker als we de analyse en besluitvorming splitsen in verschillende fasen. Kijk maar naar de stapsgewijze aanpak in de volgende figuur.

FIGUUR 1.1 INTERN ONDERZOEK ALS ONDERDEEL VAN DE SITUATIEANALYSE

Raamwerk voor het analyseren van cases



Eerst analyseren we de situatie en omschrijven we het probleem. Vervolgens verwerken we de meest relevante informatie en formuleren we mogelijke strategieën om het centrale probleem op te lossen. Stap drie is om deze alternatieven kritisch op hun sterke en zwakte punten te beoordelen, en wel in het licht van de gesignaleerde kansen en bedreigingen. Als vierde stap beslissen we welke strategie de voorkeur verdient. Ten slotte ontwikkelen we een actieplan met het oog op de implementatie. Dit raamwerk is uiteraard geen waterdichte formule, maar vormt wel een zinvolle benadering voor de caseanalyse. We verdiepen ons nu in elk van deze stappen.

Stap 1 Oriëntatie en probleemstelling

Of het oplossen van de problemen van het bedrijf nu de verantwoordelijkheid is van een ervaren manager, een organisatieadviseur of een student, de eerste stap is om de bestaande situatie te analyseren. Het goed lezen van de case is daartoe een eerste vereiste.

Na de case vluchtig te hebben doorgenomen om een idee te krijgen van de betrokken personen, de problematiek en de achtergrond, verplaatsen we ons in de rol van de 'hoofdrolspeler'. Terwijl we de case nu grondig bestuderen, vragen we ons voortdurend af hoe relevant en betrouwbaar het casemateriaal is in het licht van de kwesties die naar onze eerste indruk centraal staan. Daarbij moeten we de harde feiten gescheiden houden van meningen, veronderstellingen of 'wishful thinking'. Ook moeten we geen voorbarige conclusies trekken of direct 'de juiste' oplossing proberen te vinden. Pas als we een helder inzicht hebben in de voornaamste gegevens, de ontbrekende informatie en de vragen die de case oproept, beginnen we aan de eerste concrete stap in de analyse: het formuleren van de probleemstelling.

Een goed geformuleerd probleem is reeds half opgelost. Een belangrijke taak bij de case-analyse is dan ook om de te nemen beslissingen in grote lijnen te 'vertalen' in termen van het achterliggende probleem. Zo heeft het bijvoorbeeld geen zin een probleem te omschrijven als een 'teruglopende omzet'. Dit is slechts een *symptoom* van een achterliggend probleem, bijvoorbeeld de concurrentie van bedrijven op internet, een ongemotiveerde verkooporganisatie of een niet op de doelgroep afgestemde reclamecampagne.

Een correcte probleemstelling geeft het raamwerk aan waarbinnen een oplossing kan worden gezocht. Een goed raamwerk omvat de *doelstellingen* van de beslisser, de randvoorwaarden of *bepalingen* waarmee hij rekening houdt en een duidelijke *maatstaf* of duidelijk criterium om de geboekte vorderingen bij het oplossen van de problemen te meten. Kenmerkend voor een doeltreffende probleemstelling is ook dat deze de meest brandende kwesties omschrijft vanuit de optiek van de desbetreffende manager (met oog voor de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van zijn functie in de organisatie), en wel op zo'n manier dat deze *actiegericht* antwoorden oproept.

Stel, dat een franchiseketen van warme bakkers in Zeeland zijn positie wil versterken op de sinds kort weer groeiende markt van luxe broodsoorten en kleine broodjes. De marketingmanager speelt op de toenemende vraag in door het merk van de aangesloten warme bakkers (Zeeuwse Vlegel) in een reclame- en promotiecampagne als kwalitatief hoogwaardig te positioneren. Juist toen de franchiseorganisatie haar marktaandeel sterk zag stijgen, raakten enkele broodleveranciers van 'koude bakkers' verwickeld in een prijzenoorlog om het hoofd te bieden aan het toenemend aantal supermarkten die in de winkel hun eigen brood bakken. In de daaropvolgende weken liepen de omzet en het marktaandeel van de Zeeuwse Vlegel-bakkers sterk terug, waardoor de marketingmanager gedwongen werd het reclamebudget te verlagen.

Hoe zou jij in dit geval het probleem definiëren? Een minder geschikte probleemstelling luidt: 'Moeten de Zeeuwse Vlegel-bakkers in de heftige concurrentiestrijd ook hun prijzen verlagen?' Beter is een probleemstelling die een wat breder perspectief biedt, bijvoorbeeld: 'Hoe kunnen we ons kwaliteitsimago handhaven (*doelstelling*) en ons verloren marktaandeel terugwinnen (*maatstaf*), gegeven het bescheiden reclame- en promotiebudget waarover de organisatie beschikt (*bepaling*)?'

Een probleemstelling moet geen onnodige beperkingen opleggen in de reactie van de organisatie op het probleem waarmee zij te kampen heeft. Integendeel: de gekozen formulering geeft de manager wat meer armslag bij het vinden en analyseren van alternatieve strategieën om zich – zoals in het voorbeeld van Zeeuwse Vlegel – tegen de concurrentie van het levensmiddelenkanaal te wapenen (bijvoorbeeld door een intensieve commerciële samenwerking tussen de ambachtelijke bakkers bij de productontwikkeling en promotie). Overigens is een van de voornaamste taken van een succesvolle manager het *stellen van de juiste vragen*; dit is dikwijls moeilijker dan het vinden van antwoorden. Maar hoe vaker je je in cases verdiept, hoe meer bedreven je wordt in het stellen van zinvolle vragen bij de analyse en de probleemstelling.

Hoewel een 'probleem' zich in de praktijk niet met zo'n etiket aandient, geven bepaalde formuleringen in cases wel degelijk indicaties van de problematiek. Het blijft echter zaak die in een goede probleemstelling te vertalen. Een zin als 'de heer De Wolf vroeg zich af welke reclamecampagne het beste was om de omzet te verhogen' snijdt weliswaar een probleem aan, maar dit moet nog wel in de context van een marketingstrategie worden geplaatst. Zodra de centrale probleemstelling is vastgelegd, kunnen we deze 'ontleden' in een reeks deelvragen of -problemen, zoals: 'Moeten we product X introduceren? Uit wie bestaat de doelgroep? Met welke strategie is deze het beste te bereiken?' Zelfs als de case wordt afgesloten met een reeks discussievragen, doen we er goed aan eerst het centrale probleem op papier te zetten, voordat we een oplossing zoeken. Vervolgens zoeken en verwerken we de nodige informatie om alternatieve strategieën te formuleren waarmee het probleem doeltreffend kan worden opgelost.

Stap 2 Informatieverwerking

In de eerste fase van de caseanalyse hebben we het achterliggende probleem opgesplitst in een aantal deelproblemen, en wel in de vorm van gedetailleerde vragen. In stap 2, de fase van informatieverwerking, bepalen we welke onderwerpen we verder moeten analyseren. Zo kan de vraag 'Moeten we product X introduceren?' de volgende analyseonderwerpen opleveren:

- relevante trends op de markt
- koopgedrag van de consument
- aard van de concurrentie
- break-evenanalyse

Allereerst brengen we de gegevens uit de case – in volgorde van hun belang – bij de diverse deelonderwerpen onder om daar een beter inzicht in te krijgen. We kunnen dan systematisch de voornaamste factoren wegen en tegen elkaar afzetten. Zo ontdekken we vaak dat een combinatie van twee – op het eerste gezicht minder relevante – feiten een belangrijk gegeven oplevert dat een nieuwe kijk op de zaak geeft (denk aan het samenvoegen van cijfers voor de berekening van het break-evenpunt). Soms heeft dit zelfs consequenties voor de vorige stap: nieuwe informatie kan leiden tot het herdefiniëren van de probleemstelling of het aanpassen van de beslissingsfactoren. We kunnen ook tot de conclusie komen dat bepaalde zaken nader moeten worden geanalyseerd.

Om de belangrijkste probleemgebieden en de sleutelementen die daarvan deel uitmaken op een rijtje te zetten, kunnen we gebruikmaken van het 'Raamwerk voor het analyseren van cases'. Dit schema omvat een markt- en afnemersanalyse, een concurrentieanalyse, een omgevingsanalyse en een organisatieanalyse die doorgaans deel uitmaken van de informatieverwerking in deze fase. Het biedt ook de nodige aanknopingspunten om de feiten uit de case alsmede onze eigen inzichten, de alternatieve strategieën en voorlopige conclusies in verband te brengen met bijvoorbeeld de doelstellingen van de organisatie, de beschikbare middelen en het koopgedrag van de klant. Daarbij moeten we ons met name afvragen wat de implicaties voor het marketingbeleid zijn. Als bijvoorbeeld de

merktrouw van de consument laag is en emotionele overwegingen bij de aankoop doorslaggevend zijn, ondersteunt dit dan onze eventuele aanbeveling voor de ontwikkeling van een nieuw product? Of ligt een alternatieve strategie meer voor de hand? Ook in deze fase van informatieverwerking moeten we onderscheid blijven maken tussen harde feiten en persoonlijke meningen. *Feiten* (zoals financiële gegevens) zijn objectief van aard, terwijl *meningen* subjectieve interpretaties van die feiten of situaties zijn en zo moeten ze dus ook worden gewogen. Uitspraken van een manager worden namelijk beïnvloed door zijn persoonlijkheid, achtergrond, vakgebied en functie in de organisatie. Hoeveel informatie de case ook bevat, het is meestal onmogelijk om een compleet raamwerk voor de situatieanalyse te maken en alle analysevragen volledig te beantwoorden. Daarom moeten we met *reële veronderstellingen* werken en deze expliciet vermelden. Ook in het bedrijfsleven is de beschikbare informatie bij de besluitvorming zelden compleet. Het maken van weloverwogen aannamen is dan ook een vaardigheid die voor het beslissen onder onzekerheid moet worden aangeleerd. Met andere woorden: een aanbeveling tot het doen van meer onderzoek is alleen acceptabel als het absoluut onverantwoord is om op basis van de huidige gegevens en bepaalde veronderstellingen strategische opties te formuleren en een definitieve beslissing te nemen.

Stap 3 Evaluatie van alternatieven

In de derde fase bepalen we wat de mogelijkheden zijn om het probleem op te lossen en waar die toe leiden. Uit de confrontatie tussen enerzijds de sterke en zwakke punten en anderzijds de kansen en bedreigingen komen misschien wel vijf of zes strategieën voort, die tot een oplossing van de problemen kunnen leiden. Daarvan vallen er meestal al direct een paar af, bijvoorbeeld omdat ze weliswaar het probleem oplossen, maar tegelijkertijd een nieuw probleem creëren of de financiële draagkracht van het bedrijf te boven gaan. Andere alternatieven zijn wellicht in strijd met de langetermijndoelstellingen van de organisatie. Het is dan zaak de lijst te beperken tot drie of vier haalbare productmarktstrategieën die het meest doeltreffend lijken. Als we daarvan de potentiële resultaten inschatten of berekenen, kunnen we ze evalueren op basis van hun kosten (bijvoorbeeld in geld, tijd en andere schaarse middelen) en baten (omzet, winstbijdrage, tevreden klanten en goodwill).

Naast een kwantitatieve analyse (bijvoorbeeld met behulp van de beslissingsboomtechniek, pay off-matrix, PERT of andere technieken) moeten we ook de voor- en nadelen van elke strategie en de gevolgen voor het marketingbeleid verwoorden en vergelijken, met speciale aandacht voor de onzekerheden en risico's. Dit vormt een goede voorbereiding op stap 4.

Stap 4 Keuze van marketingstrategie

Nadat alle realistische alternatieven en hun uitkomsten grondig zijn geanalyseerd, beslis je in stap 4 welke strategie de voorkeur verdient. Misschien is er wel meer dan één strategische optie die het beoogde resultaat oplevert. Licht daarom toe om welke redenen je de gekozen strategie prefereert en de overige alternatieven hebt verworpen. Je moet in elk geval knopen doorhakken en, uitgaande van de gemaakte veronderstellingen, concrete beslissingen nemen. Belangrijk daarbij is dat de aanbevolen strategie van alle kanten is doorgelicht, de maatregelen goed op elkaar zijn afgestemd en het actieplan – voor zover te overzien – ertoe leidt dat de doelstellingen van het management worden bereikt. Uw docent zal de discussie soms starten met de vraag: 'Wat moet meneer X morgen doen?' Zo'n vraag kun je alleen beantwoorden als je de nodige aandacht hebt geschonken aan de *implementatie* van de gekozen strategie. Het is helaas geen uitzondering dat een overigens uitstekende strategie mislukt door een verkeerde uitvoering.

Stap 5 Implementatie

Uitsluitend beslissen wat er moet gebeuren, zet niets in beweging. De analyse is dan ook niet compleet zonder een concreet plan om de genomen beslissingen te implementeren. Dit dwingt je ook om budgetten op te stellen en een globaal tijdschema voor de te nemen maatregelen te maken.

Als je bijvoorbeeld besloten hebt een nieuw product op de markt te brengen, moet je niet alleen berekenen welke investeringen (in geld en mankracht) met de productontwikkeling gemoeid zijn, maar ook een geschikt tijdstip voor de introductie vaststellen. Voor producten waarvan het verbruik per seizoen varieert, valt dat waarschijnlijk vroeg in de periode waarin de meeste aankopen plaatsvinden. Voorts maak je een overzicht van alle acties en kosten die nodig zijn om de plannen te verwezenlijken. Hoewel dit uitputtend noch exact zal zijn, is een ruwe schatting beter dan helemaal geen schatting.

Uiteraard bestaat er een wisselwerking tussen het formuleren van de marketingstrategie en de implementatie ervan in de vorm van de marketingmix. De marketingmix moet niet alleen worden afgestemd op de wensen en behoeften van de markt, maar ook aansluiten op de – vaak beperkte – mogelijkheden die de organisatie biedt. Soms moet een strategie zelfs worden herzien om hem uitvoerbaar te maken. Voorwaarde daarbij is dat de marketingmix te allen tijde intern consistent is: de verschillende elementen moeten elkaar logisch aanvullen om een optimaal effect te bereiken.

Presentatie van de caseanalyse

De presentatie van een caseanalyse in het onderwijs kan op twee manieren: via een mondelinge presentatie (meestal gevolgd door een groepsdiscussie) of via een schriftelijk verslag. Een mondelinge presentatie vereist een grondige voorbereiding om professioneel over te komen. Berust de verantwoordelijkheid voor de presentatie bij meerdere studenten, dan verdient het aanbeveling vooraf te oefenen, waarbij de groepsleden elkaar hun (constructieve) kritiek niet onthouden. Tijdens de inhoudelijke discussie die daaraan voorafgaat, zet iedere student de resultaten van zijn eigen, individueel uitgevoerde analyse uiteen. Het is niet nodig – of zelfs niet wenselijk – om tijdens de onderlinge discussie tot volledige consensus te komen. Wel geeft zo'n sessie iedereen de kans zijn eigen benadering en standpunten te toetsen aan die van de anderen en afspraken te maken over de manier waarop uiteenlopende visies in de presentatie worden ingebracht.

Enkele andere tips: overweeg om een *outline* te maken – een overzicht van punten die tijdens de presentatie aan de orde komen, inclusief de gemaakte veronderstellingen – en die vooraf aan de medestudenten in het gehoor uit te reiken. En of je tijdens de presentatie nu gebruikmaakt van een overheadprojector (sheets) of computer (PowerPoint), lees nooit de afgebeelde tekst – of je eigen aantekeningen – letterlijk voor. Presenteer denkbeelden met overtuiging! Zelfs de meest briljante inzichten die zonder overredingskracht naar voren worden gebracht, leggen het – ook in een groepsdiscussie – dikwijls af bij een veel minder geniale visie die wél met een inspirerend en overtuigend betoog wordt gepresenteerd. Vraag je toehoorders om hun reacties en ga altijd in op hun bedenkingen, maar overschrijd niet de voor de presentatie beschikbare tijd.

Maak je deel uit van het publiek, raadpleeg dan de aantekeningen van je eigen analyse, zodat je actief aan de discussie kunt deelnemen. Beschouw je bijdrage niet louter als een 'spreekbeurt', maar luister ook aandachtig naar de opmerkingen van jouw collegae. Immers, de kans is groot dat jij of zij bepaalde argumenten of invalshoeken over het hoofd hebben gezien. Bovendien kun je misschien op de analyses en ideeën van anderen voortbouwen. Plaats je opmerkingen op de juiste momenten; als je docent de groepsdiscussie leidt, komen waarschijnlijk – in het kader van de probleemstelling – eerst de markt-, afnemers-, bedrijfstak-, concurrentie- en omgevingsanalyses aan de orde, en vervolgens de organisatieanalyse, de alternatieve strategieën en het plan om de genomen beslissingen daadwerkelijk uit te voeren. Ter afsluiting zal een docent vaak de problematiek en

discussie samenvatten en hieruit de voornaamste observaties en conclusies distilleren (of iemand anders vragen dat te doen). Overigens zijn je aantekeningen van de diverse inzichten die uit de discussie voortkomen, dikwijls waardevol bij de voorbereiding van een volgende caseanalyse of presentatie.

Voor een schriftelijke rapportage voer je in principe dezelfde analyse uit als die ter voorbereiding op een mondelinge presentatie of een groepsdiscussie. Het verslag kan op verschillende manieren worden samengesteld. Een overzichtelijk rapport krijg je bijvoorbeeld met een indeling in de volgende drie hoofdstukken:

- 1 *Strategische probleemgebieden*: een omschrijving van het centrale probleem en van de strategische visies, beperkingen en opties van de organisatie.
- 2 *Analyse en evaluatie*: een doorlichting en beoordeling van de markt, afnemers, bedrijfstak, concurrentie en verdere omgeving, alsmede van de organisatie en alternatieve strategieën (gebaseerd op de beschikbare gegevens, zonder ze te herhalen).
- 3 *Aanbevelingen*: adviezen en een plan op operationeel niveau, teruggrijpend op het vorige – en meest omvangrijke – deel van het verslag.

Conclusies

De casemethode vormt een uitstekende benadering om het analytisch, commercieel en probleemoplossend denken te stimuleren en vaardigheden te verwerven voor het nemen van doeltreffende beslissingen. Cases stellen je in staat om aan echte marketingproblemen te werken, om inzicht te krijgen in kwesties waarmee we in de praktijk te maken hebben en om vaardigheden te ontwikkelen in besluitvorming en communicatie. Zo leer je steeds sneller hoofd- en bijzaken te onderscheiden, problemen te doorgronden en actiegerichtte oplossingen aan te dragen.

Dit is een uitdaging. Het zich aanleren van deze – voor managers essentiële – technieken en vaardigheden kost tijd en inspanning. Maar je zult merken dat je er steeds beter in slaagt met solide aanbevelingen te komen en dat een analytische geest een soort zesde zintuig voor je wordt. In dat licht zijn caseanalyses de investering in tijd meer dan waard.

DEEL 1

VRAGEN, OPDRACHTEN EN CASES

1 WAT IS MARKETING?

1.1 MEERKEUZEVRAGEN

- 1** In de marketingdoelstellingen van een organisatie wordt de nadruk gelegd op maatschappelijk verantwoord (mvo) ondernemen.
Over welke marketingoriëntatie wordt hier gesproken?

 - a** over digitale duurzame marketing
 - b** over marketingoriëntatie
 - c** over verkooporiëntatie
 - d** over productoriëntatie

- 2** Een horecaondernemer verzorgt de kantinecatering bij een garagebedrijf dat is aangesloten bij de BOVAG. Waarvan is hier sprake?

 - a** van trade marketing
 - b** van retailmarketing
 - c** van industriële marketing
 - d** van direct marketing

- 3** Bepaalde systemen worden opnieuw doordacht en ontwikkeld om te voldoen aan de gewenste positionering van de producten die een onderneming op de markt brengt. Van belang daarbij is relevante creatieve ideeën te ontwikkelen en te realiseren, met name op het punt van kwaliteit en design. Over welke oriëntatie wordt hier gesproken?

 - a** over productieoriëntatie
 - b** over productoriëntatie
 - c** over verkooporiëntatie
 - d** over marketingoriëntatie

- 4** Wat wordt onder 'micromarketing' verstaan?
Micromarketing is het marketingproces:

 - a** in de gehele maatschappij
 - b** bij de lokale overheid
 - c** bij brancheorganisaties
 - d** bij de individuele onderneming

- 5** Bij een grote geldinzamelingsactie voor een goed doel wordt op grote schaal van marketingtechnieken gebruikgemaakt. In de tv-uitzendingen mogen de namen van bedrijven worden genoemd die een financiële bijdrage leveren. Speciale giro- en bankrekeningen worden geopend om particulieren in staat te stellen hun giften over te maken. Per telefoon daartoe gestimuleerd door bekende Nederlanders.
Waarvan is bij een dergelijke grote landelijke inzamelingsactie sprake?

 - a** alleen van consumentenmarketing en het betreft direct marketing door een not-for-profitinstelling
 - b** zowel van consumentenmarketing als van industriële marketing en het betreft dienstenmarketing door een not-for-profitorganisatie
 - c** alleen van industriële marketing en het betreft dienstenmarketing door een not-for-profitinstelling
 - d** geen consumentenmarketing of industriële marketing en het betreft not-for-profitmarketing door een dienstverlenende organisatie

- 2** Bedrijven verrichten niet alleen op de afzetmarkten van hun producten de nodige ruilhandelingen.
- a** Noem drie andere soorten markten waarop een onderneming ruilhandelingen verricht. Wat wordt er op die markten geruild?
 - b** Vind je dat bij de ruiltransacties op deze markten het marketingconcept wordt toegepast? Motiveer je antwoord.
- 3** In hoofdstuk 1 van *Grondslagen van de marketing* wordt aandacht besteed aan de relatie tussen marketing en bedrijfseconomie.
- a** Omschrijf in je eigen woorden de relatie tussen marketing en bedrijfseconomie.
 - b** Zowel in de theorie als bij de toepassing van het marketingconcept wordt ook van andere wetenschappen dan de economie gebruikgemaakt. Geef aan welke andere wetenschappen ook kunnen worden gebruikt bij marketing en geef daarbij steeds een concreet voorbeeld.
- 4** Internet is niet alleen een nieuw medium, maar wordt ook beschouwd als een nieuw marketinginstrument. Op welke wijze kan internet een aanzienlijke rol op marketinggebied spelen? Geef ook enkele voorbeelden.
- 5** Terwijl in de marketingliteratuur wordt gesteld dat marketeers inspelen op bestaande behoeften, wordt ook vaak beweerd dat marketeers sommige behoeften eerst creëren.
- a** Geef je mening hierover.
 - b** Toen je de laatste keer iets kocht voor een prijs boven € 50, was er toen naar jouw mening sprake van een gecreëerde behoefte of niet? Motiveer je antwoord.
- 6** Duid aan hoe een marketingfunctionaris van een autofabrikant invulling kan geven aan het maatschappelijke marketingconcept.
- 7** Hoewel veel bedrijven al jarenlang het marketingconcept toepassen, komt het ook nog vaak voor dat managers pas nu de overstap maken van een verkooporiëntatie naar een marketingoriëntatie. Geef een voorbeeld van een bedrijf dat pas onlangs de marketingoriëntatie is gaan toepassen. Noem daarbij expliciet de redenen waarom je van mening bent dat dit voorbeeld correct is.
- 8** In aanvulling op externe marketing is voor veel ondernemingen ook interne marketing van belang. Voor dienstverlenende bedrijven geldt dat nog meer dan voor bedrijven die (materiële) producten verkopen.
- a** Maak in je eigen woorden duidelijk wat je onder 'interne marketing' verstaat.
 - b** Waarom is interne marketing vooral bij dienstverlenende bedrijven essentieel?
- 9** Geef zo veel mogelijk redenen waarom het ook voor een not-for-profitorganisatie belangrijk is om het marketingconcept toe te passen. Verduidelijk dit aan de hand van een concreet voorbeeld.
- 10** Voor de besluitvorming over grote infrastructurele projecten is het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat verantwoordelijk. Moet marketing daarbij naar jouw mening wel of niet een rol spelen, en waarom (niet)?

1.3 OPDRACHTEN

1.3.1 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 de term 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 je 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 vel papier een voorstel in van drie benamingen die jullie samen hebben overwogen. Geef vervolgens aan welke benaming de voorkeur verdient en leg beknopt uit waarom je vindt dat deze keuze een betere naam voor marketing is.

1.3.2 Marketing gezien door non-marketeers

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

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

1.4 MARKETINGCASE - MCDONALD'S

Er is misschien wel geen naam die zo bekend is als die van McDonald's. Heel veel mensen weten waarvoor de naam staat, ondanks dat niet iedereen er regelmatig komt. Je zou kunnen zeggen dat als je zo bekend bent in de wereld dat de marketing goed geregeld is. Laten we eens teruggaan naar het begin, het ontstaan van McDonald's. Dat lijkt op 'the American dream' waar het voor iedereen mogelijk is om door hard werken succesvol te zijn: de krantenjongen die opklom tot directeur van een groot bedrijf.

In 1940, meer dan 70 jaar geleden, richtten de gebroeders Dick en Mac McDonald een hamburgerrestaurant op. In 1955 werd het restaurant, dat inmiddels meerdere vestigingen had, overgenomen door Ray Kroc, de grondlegger van het McDonald's' concern zoals we dat nu kennen. Door het succes, wordt deze Ray Kroc als founding father op handen gedragen door de medewerkers.

De vraag is natuurlijk waar dat succes in schuilt. Allereerst was een McDonald's een heel ander restaurant dan de bestaande restaurants. Met andere woorden er werd een ander concept bedacht, een andere manier van bedrijfsvoering. De belangrijkste pijlers waren de zelfbediening en de reeds geprepareerde gerechten en dat maakte McDonald's anders, onderscheidend, van andere restaurants: er was geen bediende die eerst je bestelling

opnam en die doorgaf aan de keuken en het bestelde klaarmaakte, waarna het op tafel werd geserveerd. Door de manier waarop McDonald's werkte, kon een bezoek aan een restaurant aanzienlijk ingekort worden, vandaar het begrip 'fast food'. Mede door het beperkte assortiment en de bereiding van het voedsel dat van tevoren wordt verricht, kan een bezoek aanmerkelijk korter duren: de snelle hap.

Maar het succes van McDonald's is niet alleen te danken aan de manier waarop de restaurants waren ingericht. Daarnaast heeft de internationale expansie het bedrijf snel groot gemaakt. Deze internationale expansie werd vooral ingezet in de tijd dat Amerika verweekeld was in oorlogen buiten het Amerikaanse continent. Om het gevoel van Amerika bij zich te dragen wilden de soldaten eten zoals ze dat thuis gewend waren en daar hoorde McDonald's bij. Vandaar dat worldwide in alle vestigingen van McDonald's hetzelfde assortiment te krijgen was, van New York tot Hong Kong en van Amsterdam tot Johannesburg. Dat gaf iedereen, waar je ook was een geruststellend gevoel: je wist wat je er kon kopen. Om ervoor te zorgen dat in alle vestigingen worldwide van McDonald's hetzelfde assortiment werd aangeboden, en de manier hoe het restaurant was opgezet overal dezelfde was, met dezelfde uitstraling, werd er een heuse opleiding voor alle filiaalmanagers opgericht, de Hamburger University van McDonald's, gevestigd in Oak Brook, een voorstad van Chicago in de staat Illinois.

Aangetrokken door het succes van McDonald's zijn er meerdere 'hamburgerketens' ontstaan.

De bekendste concurrent van McDonald's is wel Burger King die net als McDonald's een sterke positie heeft weten op te bouwen. De voorkeur van je smaak bepaalt de voorkeur van de keten. Vergelijkbaar met de notoire Coca-Cola- of Pepsi-Cola-drinkers.

Laat nou net ook deze twee merken zich uniek aan één van de ketens hebben verbonden: Coca-Cola aan McDonald's en Pepsi-Cola aan Burger King.

Maar de wereld veranderde. Vraagtekens werden gezet bij alles wat uit Amerika kwam overwaaien en de kritiek op de Amerikaanse maatschappelijke verworvenheden groeide. 'Mondialisering' was niet meer succesvolle concepten over te brengen, te kopiëren,



naar elke plaats buiten de VS. Aan mondialisering werd steeds meer de eis gesteld rekening te houden met lokale verschillen. Ook McDonald's ontkwam daar niet aan. Zo werd het aangeboden assortiment voorzichtig gewijzigd om ruimte te geven aan lokale (landelijke) wensen. In Nederland bijvoorbeeld, waar de bewustwording over gezond eten al in een vroeg stadium is ontstaan, werd in het assortiment meer ruimte gegeven voor salades en andere voedingswaar met een hoog gezondheidsgehalte. In termen van nu zal een maaltijd bij McDonald's nooit de gezondheidsprijs winnen, maar toch, er wordt hard aan gewerkt om van het imago van de vette hap af te komen.

Maar ook op andere punten is McDonald's hard aan het werk. In een branche waar je heel veel te maken hebt met afval in de vorm van verpakkingen, word je verplicht om te werken aan een duurzame oplossing voor het verwerken van het afval. Zo is het scheiden van afval een van de speerpunten van de organisatie. Of dat nu toevallig is of niet, maar de felle kleuren rood en vooral geel maken steeds meer plaats voor de groene kleur.

Succesvol is McDonald's met de drive-in: je hoeft je auto niet meer uit om te bestellen en je bestelling geleverd te krijgen.

Ondanks dit succes krijgt het restaurant volop aandacht en worden veranderingen zichtbaar. Bij binnenkomst is het mogelijk (elektronisch) je menu te kiezen en je bestelling te plaatsen en te betalen, in plaats van aan de counter te wachten tot je aan de beurt bent. Als je bestelling gereed is, wordt jouw nummer zichtbaar, waarmee je je bestelling kunt ophalen.

Zelfbediening was een kernmerk van McDonald's. Op één vestiging na, de McDonald's vestiging in het zuiden van Manhattan dat al heel lang zelfbediening heeft laten plaatsmaken door aan tafel te bedienen. En dat laatste is nu precies de verandering die McDonald's aan het doormaken is. Het wordt genoemd: de verandering van retail naar restaurant.

Vragen

- 1** Op welke manier is uit de tekst op te maken dat McDonald's het marketingprincipe hanteert?
- 2** Geef voor een drietal aspecten aan uit welke ontwikkelingen dit blijkt, door eerdere kenmerken te wijzigen in nieuwe.
- 3** Zijn er uit de tekst, of uit eigen ervaring, redenen uit de macro- en meso-omgeving te noemen die het noodzakelijk maken dat McDonald's op bepaalde aspecten haar bedrijfsvoering heeft gewijzigd, of daarmee bezig is?
- 4** Zou je er zelf nog enkele, uit eigen ervaring, aan kunnen toevoegen?