

Bronis **Verhage**

Eric Boot, Paul Riegen

Grondslagen van de Marketing

**WERKBOEK
EN CASES**

**WATCH OUT.
LOVE IS IN THE AIR.**



Noordhoff Uitgevers



Grondslagen van de marketing
Werkboek en Cases



Grondslagen van de marketing

Werkboek en Cases

Bronis Verhage
Eric Boot
Paul Riegen

Editie 2013
Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen / Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave, dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

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.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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. Voor zover het maken van reprografische veelevoudingen 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) 978-90-01-85689-2
ISBN 978-90-01-81865-4
NUR 802

Woord vooraf

Deze 2013-editie van het werkboek is nauw afgestemd op de achtste 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.verhage.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 kan deze vragen oefenen als hij beschikt over een toegangscode, die staat vermeld op de campuzcard die bij het tekstboek wordt geleverd. Met behulp van deze vragen kan de student zich voorbereiden op het multiplechoicegedeelte van het tentamen of examen.

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.
- 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.
- 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 inlevingsvermogen van de student zeker vergroten. Voor de cases geldt dat het boeiende, herkenbare voorbeelden uit de Nederlandse marketingpraktijk zijn.

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 antwoord-indicaties. 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 2013-editie sluit aan bij de achtste druk van het tekstboek *Grondslagen van de marketing*. Ten opzichte van de 2011-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 2011-editie zijn cases geactualiseerd en een substantieel aantal door nieuwe vervangen.

Als auteurs hopen wij dat deze 2013-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 2013

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

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

Hogeschool
van Amsterdam / HES
J. Paul D. Riegen
j.p.d.riegen@hva.nl

Inhoud

De casemethode: een vijfstappenplan	9	5.3.1	Marktonderzoek voor Correct	49
DEEL 1		5.3.2	Formuleren van een onderzoeksvoorstel	49
Vragen, opdrachten en cases	17	5.4	Marketingcase – Ketel One	50
1 Wat is marketing?	18	6 Marktsegmentatie en positionering	52	
1.1 Meerkeuzevragen	18	6.1 Meerkeuzevragen	52	
1.2 Open vragen	20	6.2 Open vragen	54	
1.3 Opdrachten	21	6.3 Opdrachten	55	
1.3.1 Een betere naam voor marketing	21	6.3.1 Segmenteren in de dagelijkse praktijk	55	
1.3.2 Marketing gezien door non-marketeers	21	6.3.2 Positionering van merken	55	
1.4 Marketingcase – Grolsch	22	6.4 Marketingcase – Landal GreenParks	56	
2 Strategieontwikkeling en marketingplanning	25	7 Productbeleid en dienstenmarketing	60	
2.1 Meerkeuzevragen	25	7.1 Meerkeuzevragen	60	
2.2 Open vragen	27	7.2 Open vragen	62	
2.3 Opdrachten	28	7.3 Opdrachten	64	
2.3.1 Marketing in de praktijk	28	7.3.1 Productanalyse	64	
2.3.2 Beleidsanalyse	28	7.3.2 Assortimentsanalyse	64	
2.4 Marketingcase – Coca-Cola	29	7.4 Marketingcase – Security bv	64	
3 De marketingomgeving	33	8 Productontwikkeling	68	
3.1 Meerkeuzevragen	33	8.1 Meerkeuzevragen	68	
3.2 Open vragen	35	8.2 Open vragen	69	
3.3 Opdrachten	36	8.3 Opdrachten	70	
3.3.1 Regelgeving	36	8.3.1 Nieuw en verbeterd?	70	
3.3.2 Mission statements	36	8.3.2 De aankoop van innovaties	71	
3.4 Marketingcase – Marqt	36	8.4 Marketingcase – Ice Age Ice	71	
4 Koopgedrag	39	9 Marketingcommunicatie- strategieën	73	
4.1 Meerkeuzevragen	39	9.1 Meerkeuzevragen	73	
4.2 Open vragen	41	9.2 Open vragen	75	
4.3 Opdrachten	42	9.3 Opdrachten	77	
4.3.1 Uitgebreide besluitvorming	42	9.3.1 Analyse van het communicatiebeleid	77	
4.3.2 Kopen van biologische voeding	43	9.3.2 Lobbying	77	
4.4 Marketingcase – Nespresso ‘What else?’	43	9.4 Marketingcase – Stayokay	78	
5 Marktonderzoek en marketinginformatie	46	10 Reclame en sponsoring	81	
5.1 Meerkeuzevragen	46	10.1 Meerkeuzevragen	81	
5.2 Open vragen	48	10.2 Open vragen	83	
5.3 Opdrachten	49	10.3 Opdrachten	86	

10.3.1	Soorten reclame	86	14.3.2	Gat in de markt	122
10.3.2	Reclamebeleid in de reisbranche	86	14.4	Marketingcase – bol.com	122
10.4	Marketingcase – Mega Sports Nutrition	86	15	Internationale marketing	125
11	Salesmanagement	89	15.1	Meerkeuzevragen	125
11.1	Meerkeuzevragen	89	15.2	Open vragen	127
11.2	Open vragen	90	15.3	Opdrachten	128
11.3	Opdrachten	93	15.3.1	Top en flop	128
11.3.1	Rollenspel	93	15.3.2	Globalisering	128
11.3.2	Sales promotion	94	15.4	Marketingcase – Turbulentie in de luchtvaart	128
11.4	Marketingcase – Splendid Hair	94	DEEL 2		
12	Prijsbeleid en prijsbepaling	97	Geïntegreerde cases	133	
12.1	Meerkeuzevragen	97	Case 1	Rituals	134
12.2	Open vragen	99	Case 2	VANMOOF	137
12.3	Opdrachten	104	Case 3	Steinway & Sons	141
12.3.1	Prijsverschillen	104	Case 4	Frisse tienerfeestjes	144
12.3.2	Klassieke prijzenslag	105	Case 5	Starbucks Coffee – ‘Iedereen zijn eigen Latte’	147
12.4	Marketingcase – Gezond ijsje	107	Case 6	Kodak versus Fuji	150
13	Distributiebeleid	109	Case 7	Hallo Jumbo	153
13.1	Meerkeuzevragen	109	Case 8	NIVEA	156
13.2	Open vragen	111	Case 9	Nestlé	158
13.3	Opdrachten	114	Case 10	Gillette	161
13.3.1	Brancheanalyse	114	Case 11	Ontwikkeling van de golfsport tot 2015	163
13.3.2	Internet: kans of bedreiging?	114	DEEL 3		
13.4	Marketingcase – Oorlog in de opticienbranche	115	Uitwerkingen cases	169	
14	Detailhandel	118	Uitwerkingen marketingcases per hoofdstuk	170	
14.1	Meerkeuzevragen	118	Uitwerkingen geïntegreerde cases	179	
14.2	Open vragen	119			
14.3	Opdrachten	122			
14.3.1	E-commerce	122			

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 ontwikkelt u?

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:

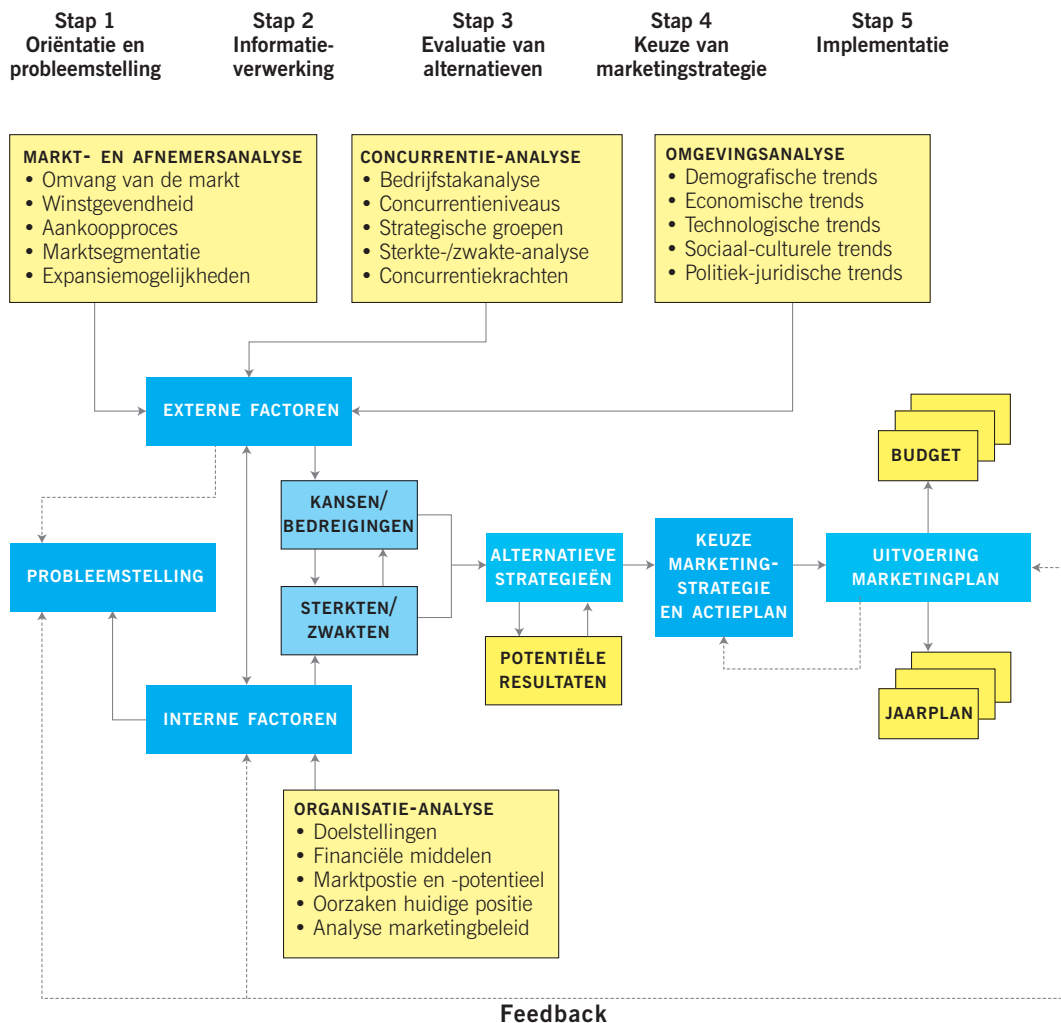
- beoordelen van complexe situaties
- uitzoeken en ordenen van ongestructureerde gegevens
- stellen van de juiste vragen
- interpreteren van informatie
- onderkennen van kansen en problemen
- definiëren van de probleemstelling
- evalueren van de uitkomsten van eerdergevolgde strategieën
- formuleren 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 hiervoor aandragen. De case methode van onderwijs verlegt dus een groot deel van de verantwoordelijkheid voor het leerproces naar uzelf, 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.

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 zwakke 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 caseanalyse 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 reclame-campagne.

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 *bependingen* 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 *actiegerichte* 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 (*bepending*)?'

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 marketing – strategie 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 collega's. 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.

Vragen, opdrachten en cases

Wat is marketing?

1.1 Meerkeuzevragen

- 1 In de omschrijving van de marketing-doelstellingen zijn de huidige wensen en eisen van de consument ondergeschikt aan de consumentenbelangen op de langere termijn. Over welke marketingoriëntatie wordt hier gesproken?

- a over maatschappelijke marketingoriëntatie
- 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 handelsmarketing
- b van retail marketing
- c van industriële marketing
- d van institutionele 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. 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-profit-marketing door een dienstverlenende organisatie.

- 6 José Robe is eigenaresse van een luxe speciaalzaak op het gebied van damesbovenkleding. Zij voert uitsluitend de duurdere Franse en Italiaanse merkkleding. 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 trade marketing
- 7 Wat is het kenmerk van het verkoopconcept?
- a Het verkoopconcept legt de nadruk op de kwaliteit van het product om zo ruiltransacties tot stand te brengen.
 - b Het verkoopconcept legt de nadruk op communicatie- en distributie-inspanningen om ruiltransacties tot stand te brengen.
 - c Het verkoopconcept legt de nadruk op efficiency om zo door middel van de laagste verkoopprijs ruiltransacties tot stand te brengen.
 - d Het verkoopconcept gaat uit van de analyse, de planning, de uitvoering en de evaluatie van marketinginspanningen om zo een optimale ruiltransactie tot stand te brengen.
- 8 Wat voor soort marketing bedrijft de overheid als zij reclamespotjes gebruikt om het roken tegen te gaan?
- a relatiemarketing
 - b sociale marketing
 - c interne marketing
 - d demarketing
- 9 Autobedrijf Mollema en Van Werven betreft bij de verkoop van nieuwe bedrijfswagens verschillende elementen om nieuwe klanten te werven. Zo is het volgens directeur Mollema niet strikt noodzakelijk dat er op een verkooptransactie winst wordt gemaakt, mits er sprake is van een positieve 'life time value'. Wat bedoelt directeur Mollema met een positieve life time value?
- a Er moet sprake zijn van een korte terugverdientijd van de investering in de nieuwe klant dankzij het werkplaatsonderhoud aan de bedrijfswagen(s) van de klant. Deze korte terugverdientijd compenseert het negatieve transactieresultaat bij de verkoop.
 - b De som van alle verwachte opbrengsten in de toekomst van een verkochte bedrijfswagen moet een uiteindelijk positief transactieresultaat opleveren. Om dit te kunnen bepalen worden deze verwachte opbrengsten (netto) contant gemaakt op het moment van de transactie.
 - c Er moet gedurende de gehele productlevenscyclus van het desbetreffende model bedrijfswagen een bijdrage worden geleverd aan de winst. Daarbij mag sprake zijn van incidentele negatieve verkoopresultaten bij de introductiefase en de snelle groeifase.
 - d Met de life time value wordt de 'customer loyalty' van een nieuwe klant in kaart gebracht. Achteraf wordt met behulp van de RFM-analyse het uiteindelijke resultaat gemeten. Daarbij worden de duur van de klantentrouw, de frequentie en de waarde van de verrichte aankopen vastgelegd.
- 10 Cateraar Midas is gevestigd in het centrum van Woerden. Gedurende de lunchtijd levert hij verschillende soorten belegde broodjes aan bedrijven op verscheidene industrieterreinen in Woerden. Van welke vorm van marketing is hier sprake?
- a van trade marketing of handelsmarketing
 - b van businessmarketing
 - c van retail marketing
 - d van institutionele marketing

1.2 Open vragen

- 1 Hoewel vrijwel alle ondernemingen dezelfde vier P's als marketinginstrumenten gebruiken, zien we toch grote verschillen tussen bedrijven met betrekking tot marketingmanagement.
 - a Beschrijf hoe naar jouw oordeel de toepassing van de marketinginstrumenten verschilt tussen Heineken en de Nederlandse Spoorwegen.
 - b Gaat de onderwijsinstelling waar je studeert marktgericht te werk? Beschrijf de vier marketinginstrumenten van deze 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 verkoopiëntatie 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.
- Maak in je eigen woorden duidelijk wat je onder 'interne marketing' verstaat.
 - 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 de Betuwelijn en de hogesnelheidslijn is het ministerie van Infrastructuur en Milieu 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 – Grolsch

Bier is na water het meest gedronken vocht. Het werd al in 3000 voor C. uitgevonden en in 500 voor C. kwam het naar Europa. Waarschijnlijk als gevolg van de pestepidemieën overtrof in de dertiende eeuw de bierconsumptie die van water. Het eerste bier van Grolsch dateert uit het begin van de zeventiende eeuw en vanaf dat moment heeft het bier onder dit merk een bijzondere ontwikkeling ondergaan. Natuurlijk is het merk vooral bekend geworden door de bruine beugelflessen. Door het Grolsch-bier in deze fles te verpakken heeft het concern zich steeds weten te onderscheiden ten opzichte van andere bierbrouwers, zeker toen gezamenlijk besloten is de eurofles te introduceren en alle verpakkingen van 30 en 50 cl er identiek kwamen uit te zien. Alleen door het etiket was zichtbaar met welk merk en product men te maken had.



Jarenlang heeft Grolsch in haar promotie het ambachtelijk gebrouwen bier benadrukt. Menig- een heeft de reclamefilm gezien die in veel bioscopen is vertoond. Daarin werd het ambachtelijke karakter benadrukt en aan het slot was altijd te zien hoe het bier langzaam over de rand van het glas sijpelde. Je kreeg er ogenblikkelijk dorst van! De campagne die al eind jaren vijftig van de vorige eeuw is geïntroduceerd, is te zien geweest tot midden jaren tachtig van de vorige eeuw. Toch wel uniek dat een thema dertig jaar lang houdbaar is gebleken. De reden om met het thema te stoppen was dat het ambachtelijke karakter werd geassocieerd met oubolligheid, en daarmee met oudere mannelijke consumenten. Een nieuwe themacampagne moest zich meer richten op de jongere doelgroep. Het nieuwe thema 'Op een dag drink je geen bier meer, maar drink je Grolsch' was het resultaat van de vernieuwde aanpak. Maar door een marktsituatie waarin de concurrentie heviger wordt en het lastiger wordt veel promotie voor alcoholhoudende dranken te maken, omdat het consumeren van alcohol bij vooral jongeren tegen moet worden gegaan, verbinden bierbrouwers zich met andere activiteiten om zo bekendheid en merkvoorkeur op te bouwen. Zo is Grolsch bijvoorbeeld vaak te zien in het film- of culturele circuit en laat Heineken zich graag associëren met muziek (Heineken Music Hall). En wat dacht je van het Heineken Holland Huis?

Op die manier krijgt het merk meerwaarde en wordt het gepercipieerd in een belevenis- of experience-omgeving. Telkens wordt er gezocht naar differentiële verschillen in de belangrijkste markten die bediend worden, namelijk de 'out-of-home'markt – bars, cafés en restaurants – en de homemarkt. Door introductie van de thuistap (Cheersch van Grolsch) komen deze markten dicht bij elkaar. Natuurlijk zijn het de barkeepers die ons via een commercial laten weten dat het tappen van bier een echt vak is. Al dan niet grappig bedoeld, is het wel een signaal dat men bezorgd is dat dit product de consumenten thuis houdt in plaats van dat ze naar de kroeg gaan.

Voor een echte doorbraak heeft Grolsch gezorgd toen het in 2007 de groene fles introduceerde. Een fles die afwijkt van de bekende 30 cl eurofles en bovendien weer de vertrouwde 33 cl inhoud heeft. Opmerkelijk is dat de nieuwe groene fles alleen bij Grolsch in te leveren valt. Daarmee wordt extra activiteit verwacht van de tussenhandel, die deze flessen apart moet sorteren. Het geloof in de afwijkende verpakking moet derhalve groot zijn en zoals het er nu naar uitziet, niet ten onrechte. Enerzijds is de introductie van deze groene fles bedoeld

om het merk een differentieel voordeel te geven ten opzichte van de andere merken. Maar ook maakt het gebruik van een veranderd consumptiegedrag van bier. Was het glas altijd onlosmakelijk verbonden met de fles, meer en meer wordt bier uit de fles gedronken en neemt het belang van het glas af. De fles is dus de ideale mogelijkheid om de uitstraling van het merk gestalte te geven, en dat is lastig als de fles lijkt op die van de andere merken.

De laatste belangrijkste verandering heeft Grolsch doorgevoerd door de introductie van de groene beugelfles. Om de introductie luister bij te zetten heeft deze plaatsgevonden op de thuisbasis in Enschede. Het centrum was speciaal voor deze gelegenheid omgetoverd tot het 'Green light district'



De biermarkt blijft in ontwikkeling en wordt steeds internationaler. Grolsch is inmiddels overgenomen door SABMiller, één van de grootste bierbrouwerijen in de wereld. En Heineken is het gelukt in Azië een belangrijke bierbrouwer over te nemen en recent heeft Heineken haar activiteiten in Birma opnieuw hervat. Een nieuwe stap die Heineken gezet heeft in de strijd om marktaandeel in de biermarkt, is de introductie van de 'Star bottle', de nieuwe groene fles voor in het krat. Hans Böhm, marketingdirecteur van Heineken verwoordt de introductie als volgt: "De kwaliteit van de nieuwe Star bottle straalt de wereldklasse van Heineken uit en heeft een perfecte fit met het merk, waarbij de waarden verfrissend, modern, dynamisch en innovatief centraal staan."

Alweer een biermerk dat afscheid heeft genomen van de euroverpakking en een beroep doet op de tussenhandel om de flesjes met statiegeld apart te houden voor de groene Heinekenkratten.



Vragen

(Gebruik voor de beantwoording van deze vragen de websites www.grolsch.nl, www.sabmiller.com en www.heineken.nl.)

- 1 Waaruit blijkt dat Grolsch het principe van marketing hanteert?
- 2 Is er bij Grolsch sprake van afnemersgerichte marketing of een productgerichte marketing?
- 3 Zijn er verschillen en overeenkomsten te bedenken met de marketingaanpak van bijvoorbeeld Heineken?
- 4 Bedenk een aantal argumenten waarom Heineken bij grote sportevenementen het Holland Heineken House opbouwt.
- 5 Nederlandse bierbrouwerijen zoeken steeds meer markten buiten Nederland op. Wat zou hen daartoe bewegen?