

# Hoofdstuk 1

# Het productmanagementproces in de praktijk

## 1.1 Bedrijf en aanleiding

Om een goed en helder inzicht te geven in het productmanagementproces, is het van groot belang eerst een beschrijving op te nemen van de onderneming. Hierin staan oprichtingsdatum, eigenaren, organigram (indien mogelijk) en de plaats die marketing en productmanagement hebben binnen de organisatie. Vervolgens is het zaak om het idee of product kort te beschrijven. Ook het te bereiken doel kan hier worden verwoord, net als cijfermatige zaken voor zover die bekend zijn.

**RS**

### Praktijk: Bedrijf en aanleiding

HotCommerce Holding BV (HCH BV) is opgericht in 1999. Het bedrijf is een initiatief van twee oud-studenten van de Rijksuniversiteit Groningen, en is gespecialiseerd in het ontwikkelen en vermarkten van nieuwe concepten en het adviseren van het mkb op het gebied van marketing. De onderneming kenmerkt zich door een snelle en efficiënte aanpak. Haar credo is: 'If you never play, you'll never win.' Beide partners hebben ervaring met strategische vraagstukken, consultancy, financiering, fmcg, operations en Supply Chain Management.

Het bedrijf is in 2004 begonnen met de ontwikkeling van een innovatief product met de naam ReadSupport. Dit is een multifunctioneel product dat een nieuwe dimensie aan lezen moet geven. ReadSupport is hét alternatief voor 'zelf vasthouden' van boeken of tijdschriften. Hierna vind je de foto's van ReadSupport.

ReadSupport moet in 2006 op de Nederlandse markt worden geïntroduceerd en kent een enorm potentieel onder consumenten. Om het product optimaal te kunnen vermarkten, heeft HCH BV ervoor gekozen om Nederland als testmarkt te gebruiken en daarna uit te breiden in Europa, op termijn waarschijnlijk met meerdere versies van het product.

De introductie verloopt via ReadSupport BV (RS BV) als handelsmaatschappij van HCH BV. Hiervoor moet een strategisch productmanagementplan inclusief alle product- en marketingmanagementfacetten voor de periode 2006-2010 worden geschreven.

Dit strategisch plan zal als onderdeel van het totale businessplan van groot belang zijn. Het zal de business definition tot en met de uitwerking van de marketingstrategie inclusief de voorgenomen implementatie in de testmarkt omvatten. De uitdaging ligt voornamelijk in het feit dat er voor ReadSupport nog geen concrete markten bekend zijn, geen marktcijfers aanwezig zijn en er geen marktaandeel en geen merkwaarde is.



**Figuur 1.1** *Lezen zonder ReadSupport: een comfortabele leeshouding vinden blijkt lastig*



**Figuur 1.2** *De ReadSupport draagt bij aan een comfortabele leeshouding*

## 1.2 Onderzoeksvraag en doelstelling

Aangezien productmanagement veelal een strategisch vraagstuk is, moeten alle ins en outs voor de strategische richting van de organisatie aan bod komen. Hiervoor dient een voorlopige probleemstelling te worden geformuleerd. Er is sprake van 'voorlopig', omdat in de praktijk na de analyse pas het echte centrale probleem wordt geformuleerd. De praktijk leert dat een 'voorlopige probleemstelling' vaak fractioneel wordt bijgesteld.

Daarnaast zal de daaruit voortvloeiende doelstelling moeten worden omschreven. Dit moet zo veel mogelijk worden gespecificeerd in meetbare eenheden (aantallen of procenten) binnen een aangegeven markt en het beoogde resultaat.

**RS**

### Praktijk: Probleemstelling en doelstelling

#### *De voorlopige probleemstelling*

De onderzoeksvraag laat zich als volgt omschrijven:

'Hoe kan de (b2c) basisversie van de productgroep ReadSupport snel en succesvol in Nederland (testmarkt) worden geïntroduceerd en hoe kan imitatie worden voorkomen of geminimaliseerd?'

Deelvragen ter beantwoording van de onderzoeksvragen luiden:

1. Welk strategisch profiel wordt voor ReadSupport gehanteerd?
2. Welke marketingstrategische positionering wordt gekozen in Nederland?
3. Hoe worden de deelmarkten in Nederland gesegmenteerd?
4. Welke distributiekkanalen worden per segment in Nederland ingezet?
5. Welke marketingmix wordt per segment in Nederland ingezet?

#### *De doelstelling*

De doelstelling kan als volgt worden omschreven:

*Het samenstellen van een strategisch productmanagementplan 2006-2010 voor de (b2c) basisversie productgroep ReadSupport voor de Nederlandse markt (testmarkt).*

*Het project moet het tweede jaar winstgevend zijn. Nederland moet worden gezien als een testland. Als het product het tweede jaar winstgevend is wordt ReadSupport in nader te bepalen Europese landen geïntroduceerd.*

## 1.3 Omschrijving productgroep

In deze paragraaf gaat het om een concrete beschrijving van het product (groep) of idee. Het is hierbij noodzakelijk om op maximaal een A4'tje het product in woorden te omschrijven. Een passende omschrijving van de productnaam of het merk is eveneens wenselijk. Houd hierbij rekening met een grensoverschrijdende productnaam, zodat het product eventueel ook kan worden geëxporteerd.

Bij de beschrijving van het productidee moet ook duidelijk de beschrijving van 'het gebruik' en 'waarvoor het dient' worden benoemd, net als een beknopte beschrijving van de afnemer en de manier waarop klantwaarde wordt gegenereerd. Ten slotte moeten de meest kenmerkende eigenschappen worden samengevat. Het betreffen hier de positieve effecten die door het product worden bereikt en de verschillende vormen waarin het product geschikt is.

**RS**

### Praktijk: Omschrijving productgroep

ReadSupport kan als productgroep worden beschreven met de termen flexibele boekenleessteun, boekenhouder, boekenstandaard, tijdschriftouder, tijdschriftsteun of leesplank. De naam die het gebruiksdoel van ReadSupport in Nederland het beste dekt is: 'leessteun'. Internationaal past de term ReadSupport het beste. Wij omschrijven het gebruiksdoel van ReadSupport als volgt:  
*'ReadSupport dient om een boek of tijdschrift zittend dan wel liggend in of bij een stoel, bank of (lig)bed te kunnen lezen. Dit kan zowel binnen als buiten.'*

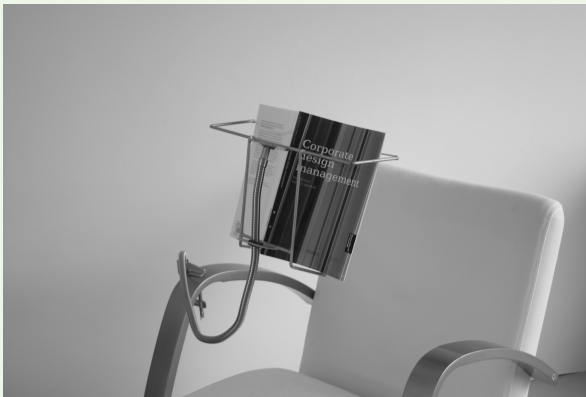
ReadSupport wordt aan een stoel of meubelstuk bevestigd en kan flexibel op de gewenste hoogte worden gezet. Toepassingsmogelijkheden kunnen worden gevonden aan een stoel, aan een ligbed bij het zwembad, aan een (onderdeel van de) tuinset, aan de fiets, aan de parasol op het strand, in bibliotheken, enzovoort. Ook kan de minder valide doelgroep worden bediend. Hierbij denken we aan montage aan het ziekenhuisbed, de rolstoel enzovoort.

#### *Klantwaarde van ReadSupport*

De afnemers voor wie waarde wordt gerealiseerd, bestaan uit personen van circa veertig jaar of ouder, die veel lezen en ongemak ervaren bij het lezen. Door de flexibele arm ondersteunt ReadSupport het aannemen van de juiste lichaamshouding tijdens het lezen. Rug en nek hoeven niet meer in de meest ongelukkige bochten te worden gewrongen. In plaats van dat de lezer zich aanpast aan het boek, schikt ReadSupport zich met het boek naar de houding van de lezer. Hierdoor is er minder sprake van vermoeidheid en pijnlijke spieren. Op deze manier tracht ReadSupport waarde toe te voegen en het 'ongemak' op te lossen.

Voor mensen met bloedsomloopstoornissen in benen en/of armen geldt dat lezen met behulp van ReadSupport met minder dan wel zonder beperkingen mogelijk is. ReadSupport voorkomt dat deze groep onwenselijk gewicht op de armen of benen krijgt. Hier beschrijven we kort de meest kenmerkende eigenschappen van ReadSupport:

- ontlast spieren, doordat eenvoudig een gezonde houding wordt aangenomen;
- verhoogt het leescomfort;
- is multifunctioneel (op meerdere plaatsen te bevestigen);
- gebruiksgemak
  - eenvoudig in gebruik tijdens het lezen;
  - simpele montage en demontage;
  - makkelijk mee te nemen.
- geschikt voor boeken (tot circa 200 pagina's met een maximaal gewicht van 1,5 kilo), tijdschriften en kranten (tabloidformaat);
- duurzame en kwalitatief solide constructie;
- is modulair, waardoor onderdelen eenvoudig uit te wisselen zijn en ReadSupport makkelijk is uit te breiden zodat de functionaliteit nog groter kan worden gemaakt.



**Figuur 1.3** *Het product ReadSupport*

## Vragen

1. Waarom wordt een probleemstelling geformuleerd en waaraan moet het formuleren van een probleemstelling voldoen?
2. Formuleer de probleemstelling en deelprobleemstellingen voor ReadSupport voor doelmarkt Nederland.
3. Wat is een doelstelling en aan welke eisen dient een doelstelling te voldoen en waarom?
4. Formuleer de doelstelling voor ReadSupport.

5. Met welke factoren dient rekening te worden gehouden bij het omschrijven van een productgroep)?
6. Formuleer een korte productomschrijving voor het product ReadSupport in eigen woorden.
7. Wat zijn de specifieke productkenmerken van ReadSupport?

---

## Checklist

Na het lezen van dit hoofdstuk kun je:

- probleemstelling/onderzoeksvraag formuleren;
  - doelstellingen formuleren;
  - doelstellingen kwantificeren;
  - een beknopte productomschrijving formuleren;
  - eerste productkenmerken formuleren.
- 

# Case BeerTender<sup>®</sup>: Inleiding

De case in dit boek is met zorg samengesteld. In samenwerking met Heineken International zijn zo veel mogelijk gegevens toegevoegd die beschikbaar waren voor publicatie. Heineken zijn wij hiervoor erkentelijk. Heineken heeft aangegeven graag te willen bijdragen aan de ontwikkeling van Nederlandse hbo- en wo-studenten en stelt daarom deze informatie beschikbaar. Niettemin blijft wat hier staat de invulling van de auteur, de meewerkend docenten, de redactie en de uitgever. Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

Uitgangspunt van de case is de introductie van de BeerTender<sup>®</sup> in 2004. Aangezien we nu vier jaar na introductie de wijsheid hebben dat situaties zijn gewijzigd en de concurrentie is ingestapt, wordt ook dit in het vervolg van de case behandeld. Dit gebeurt met name door studenten in de case zelf te vragen wat zij anders zouden doen en waarom.

In dit boek zal ook aan de student worden gevraagd zijn visie te geven op de ontwikkelingen tussen 2004 – het introductiejaar – en de huidige situatie, zodat de verschillende creatieve scenario's aan bod komen in de lessen. Voor docenten is in de handleiding de situatie tot en met heden beschreven om studenten op weg te helpen in het productmanagementproces.

## 1.1 Bedrijf en aanleiding

### *Het bedrijf*

Het begint allemaal op 15 februari 1864, de tijd van de industriële revolutie, onder leiding van een man met een visie: Gerard Adriaan Heineken. Deze jonge ondernemer koopt een kleine stoombierbrouwerij genaamd De Hooiberg aan de Nieuwezijds Voorburgwal in Amsterdam en maakt er in korte tijd een succesvol bedrijf van: Heineken & Co.

Opvallend is dat Gerard Adriaan Heineken het belang van het nieuwe brouwen in Duitsland al vroeg onderkent. Daar is namelijk de trend ontstaan van bovengistend naar ondergistend bier, oftewel lichter bier in plaats van het traditionele zware bier. Heineken gaat zelf op reis door heel Europa om de juiste grondstoffen voor dit ondergistend bier te ontdekken. De brouwerij krijgt een eigen laboratorium, uniek voor die tijd, dat de taak krijgt om de kwaliteit van alle grondstoffen te bewaken.

De andere innovatie vindt plaats op gistgebied. Dr. Elion, opgeleid op de Louis Pasteur-school, ontwikkelt het Heineken A-gist, de gistsoort die Heineken zijn specifieke smaak geeft. In 1886 is de gist klaar voor gebruik; het vormt tot nu toe een belangrijk bestanddeel van Heinekenbier.

De brouwerij is intussen uitgegroeid tot de grootste en belangrijkste brouwerij van Nederland. Heineken verkoopt al meer dan 200.000 hectoliters per jaar, enorme aantallen als je bedenkt dat 3000 hectoliter tot dan toe het gemiddelde per brouwerij is. De hoge kwaliteit, de sterke financiële basis en de expertise van de werknemers liggen ten grondslag aan dit succes.

Op 18 maart 1893 overlijdt Gerard Adriaan Heineken. Hij laat een ijzersterk bedrijf achter. Tegen het eind van de negentiende eeuw wordt de concurrentie sterker, vooral van brouwerijen als Amstel, Van Vollenhoven, Oranjeboom en enkele Duitse brouwerijen. Een uitdaging die wordt aangegaan. Heineken investeert substantieel in het eigen bedrijf om meer consumenten te bereiken. Ook wordt de prijs verlaagd, waardoor de verkopen blijven stijgen. Daar komt echter abrupt een eind aan als de Eerste Wereldoorlog in 1914 begint.

Door de oorlog en de opvolgende economische crisis in de jaren dertig zijn het zware tijden voor iedereen in Nederland. Maar tweedegeneratiedirecteur Henri Pierre Heineken (directeur van 1914-1940) loodst zijn bedrijf er vakkundig doorheen. In 1927 wordt zelfs de eerste stap richting internationale expansie gezet met de aankoop van een Brusselse brouwerij.

Heineken concentreert zich meer op export, onder meer richting de Verenigde Staten. In 1933 kun je voor het eerst een Heineken Pilsner in New York bestellen. Daarnaast

neemt het concern diverse brouwerijen over. Heineken probeert samen te werken met de grote brouwerijen, in plaats van ze tegen te werken.



**Casefiguur 1.1** *Heineken global*

In de naoorlogse jaren is alleen goede kwaliteit leveren niet meer genoeg. Het bier moet ook worden verkocht. Waar veel brouwerijen in de fout gaan door op hun glorieuze verleden te blijven teren, vernieuwt Heineken zichzelf. Er vindt een verandering plaats van een productgeoriënteerd naar een marktgericht bedrijf. Reclame wordt veel belangrijker en Heineken krijgt meer dan ooit een 'eigen gezicht'. Ook worden er talloze allianties met cafés en restaurants gesloten.



In 1964 treedt Alfred Heineken (zoon van Henri Pierre Heineken en sinds zijn achttiende al in dienst bij de brouwerij) toe tot het hoofdbestuur en hij zet de succesvolle opmars nog verder door. In 1968 neemt Heineken de tot dan toe grootste rivaal, Amstel, over. Het wordt een overname waarbij bier en identiteit van Amstel behouden blijven. Sterker nog, in de loop der jaren ontwikkelen beide merken een geheel eigen strategie en bereiken ze zo verschillende doelgroepen.

### *Overnames*

Intussen nemen grote buitenlandse drankenfabrikanten de ene na de andere brouwerij in Nederland over. Omdat Heineken niet langer kan toezien hoe deze bedrijven niet alleen de keuze van het biermerk, maar ook alle frisdrankmerken in de horeca bepalen, leidt dat tot de overname van Vrumona, een grote Nederlandse frisdrankfabrikant. Sindsdien is Heineken eigenaar van een zeer divers drankportfolio.

Ook marketing krijgt een steeds betere invulling dankzij de inspanningen van Alfred Heineken, die al in de Verenigde Staten zag wat het belang is van sterke communicatie voor een merk. Het logo wordt aangepast door de 'e' in Heineken een stukje te draaien, wat voor een vriendelijker uitstraling zorgt. Ook wordt er meer geïnvesteerd in goede commercials en advertenties. Zo ontstaat in de jaren zeventig de slogan: 'Heerlijk, helder Heineken'. In 1975 neemt Heineken de nieuwe brouwerij in Zoeterwoude in gebruik, waar tot nu toe het meeste Heinekenbier wordt gebrouwen.

Inmiddels is Heineken in meer dan 170 landen verkrijgbaar. Overal ter wereld is Heineken hét premiumbier en herkent iedereen de groene fles (alleen in Nederland wordt een bruine fles gebruikt in verband met statiegeldafspraken tussen de verschillende brouwerijen). Heineken voegt verder nog andere biermerken aan zijn portfolio toe, zoals Murphy's, Brand en Wieckse Witte.

Tegenwoordig wordt Heineken niet meer direct door de familie bestuurd. Wel is de dochter van Alfred Heineken nog steeds nauw betrokken bij het bedrijf. Heineken staat internationaal in de top vijf van grootste brouwerijen en is in Nederland de grootste brouwer.

### *Innoveren*

Heineken wil innovatief blijven op alle fronten. Nieuwe introducties gerelateerd aan nieuwe vormen en momenten van bier drinken, zorgen dat het mogelijk wordt om versgetapt bier te drinken waar je maar wilt. Ook nieuwe glazen zijn een voorbeeld van hoe Heineken altijd op zoek blijft naar toegankelijke kwaliteit.

Verder bepleit het concern een verantwoorde en ethische bedrijfsvoering. Heineken ontplooit voortdurend initiatieven om misbruik en verkeerd gebruik van alcohol te bestrijden. Daarnaast zijn veel inspanningen erop gericht de hoge standaarden op sociaal en milieugebied verder aan te scherpen.



Casefiguur 1.2 Heinekens historie

## VRAGEN

- I** Als je marketingmanager van Heineken zou zijn en een briefing voor een marketingbureau moest maken, hoe zou je dan in een korte samenvatting van hooguit een half A4'tje de geschiedenis van Heineken weergeven?
- T** Bewijs dat Heineken de ontwikkeling van productgeoriënteerde naar marketinggeoriënteerde onderneming heeft doorgemaakt.
- A** Onderbouw of weerleg de volgende stelling: Heineken is anno 2008 een voorbeeld van een maatschappelijk verantwoorde onderneming.
- S** Wat zou er gebeuren als de EU het gebruik van alcohol op de openbare weg verbiedt?
- E** Past de overname van frisdrankenfabrikant Vrumona wel bij bierbrouwer Heineken?

## Aanleiding

Heineken is een van de meest prominente brouwerijen ter wereld. Gemeten naar afzet is Heineken ook de grootste brouwer en drankendistributeur van Europa, waar meer dan de helft van de omzet wordt gerealiseerd. Heineken wil tegemoetkomen aan de veranderende behoeften van consumenten. Dit komt tot uitdrukking in de marketingcommunicatie, in de verpakkingen en in nieuwe bier- en tapsystemen. Op al deze gebieden wil Heineken toonaangevend zijn.

Heineken en Krups (onderdeel van Groupe SEB, waarbij Krups technisch partner in huishoudelijke apparatuur is) willen in 2004 gezamenlijk een nieuw product op de Nederlandse markt brengen: BeerTender<sup>®</sup>. Dit is een kleine en gemakkelijke thuistap. De twee bedrijven deden zeven jaar over de ontwikkeling van onder meer een interne drukregeling. Kwaliteit is voor Heineken in het totale ontwikkelingstraject altijd het belangrijkste uitgangspunt geweest. Heineken wil met de BeerTender<sup>®</sup> het 'klassieke'