

**Dit is marketing!**

# **Richtantwoorden bij de vragen bij de casussen**

Loek ten Berge  
Ellen van der Aart  
Frank Hagemans  
Guido Winckels

uitgeverij | **C**  
coutinho

bussum 2018

Deze richtantwoorden horen bij de derde herziene druk van *Dit is marketing!* van Loek ten Berge, Ellen van der Aart, Frank Hagemans & Guido Winckels.

© 2006/2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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 op 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 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16h Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

Eerst druk 2006

Derde, herziene druk 2018

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

[info@coutinho.nl](mailto:info@coutinho.nl)

[www.coutinho.nl](http://www.coutinho.nl)

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0550 0

NUR 802

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 | 4

Hoofdstuk 2 | 5

Hoofdstuk 3 | 7

Hoofdstuk 4 | 9

Hoofdstuk 5 | 12

Hoofdstuk 6 | 14

Hoofdstuk 7 | 16

Hoofdstuk 8 | 17

Hoofdstuk 9 | 18

Hoofdstuk 10 | 20

## Hoofdstuk 1

### Casus: De onvermijdelijke crash van Uber?

**1 Op welke wijze heeft Uber de markt ‘veroverd’?**

Deze start-up heeft furore gemaakt door een slimme app te ontwerpen waarmee klanten worden getrokken voor taxiriten tegen aantrekkelijke prijzen. Dit is mogelijk omdat de taxi’s bemand worden door particulieren die niet in dienst zijn van Uber. Het bereik van Uber is in principe wereldwijd vanwege de penetratiegraad van mobiele telefoons. Daarnaast speelt het beoordelingssysteem van de chauffeurs een rol in de bewaking van de kwaliteit van de dienstverlening.

**2 Waarom is er zoveel geld in zo’n korte tijd opgehaald om dit bedrijf te financieren?**

Door de directe (ook wel ervaren als agressieve) werkwijze van Uber groeide het bedrijf enorm. Dat trok durfkapitalisten en ook gewone particulieren aan die door crowdfunding een graantje wilden meepikken.

### Terug naar ... De onvermijdelijke crash van Uber?

**1 Zal de Uber-formule overleven en hoe?**

De Uber-formule (met particuliere chauffeurs, bereikbaar via een app) bleek innovatief en gewaagd. Deze aanpak is tot op heden nog altijd controversieel, in deze werkwijze heeft Uber niet veel concurrentie te duchten. Vanuit dit oogpunt kan gesteld worden dat Uber een unieke, sterke positie heeft ingenomen. Echter, de Uber-formule staat onder druk, media en pers weten Uber vaak te vinden met kritische berichtgeving. Daarnaast speelt er een interne problematiek van het personeelsbeleid. Dit behoort eerst onder controle te komen, wil Uber kunnen overleven. Een integer management zal hier sturing moeten geven.

**2 Geef aan waarom Uber een hype is of juist niet.**

Uber is geen eendagsvlieg. Een hype is een verschijnsel dat tijdelijk bovenmatige media-aandacht krijgt (zoals Uber in Nederland door de stevige protesten van de kant van de reguliere taxidiensten) en daardoor belangrijker lijkt dan het in werkelijkheid is. Er kunnen echter gebeurtenissen zijn die versterkend werken (zoals het succes van Uber in andere landen, de forse investeringen en het enorme promotiegeweld). Dan komt het punt dat het geen eendagsvlieg blijkt te zijn. Bedrijven die buiten de gevestigde orde vallen met een vernieuwende (en soms ook controversiële) aanpak – zoals Uber – komen steeds meer van de grond. Hierin spelen internet en digitale ontwikkelingen ook een grote rol, onder andere vanwege het (digitale) bereik en de groeiende mogelijkheden op het gebied van techniek en innovatie.

## Hoofdstuk 2

### Casus: Voor nog geen \$ 70 de Atlantische Oceaan over

- 1 Welk businessmodel hanteert Norwegian Air Shuttle (NAI) en wat heeft dat voor consequenties voor de langetermijnplanning? Hoe denk je dat Norwegian de langetermijnplanning gaat aanpakken?**

Norwegian Air Shuttle volgt de operational excellence strategie, waarbij in de implementatie de nadruk ligt op de noodzaak om de vaste kosten en de variabele kosten zo laag mogelijk te houden. Vliegtuigen maken een groot deel uit van de vaste kosten, terwijl brandstofkosten een aanzienlijk deel van de variabele kosten beslaan, naast natuurlijk de personeelskosten. Dat houdt in dat NAI voor de lange termijn alleen kans van slagen heeft als zij erin slaagt de prijzen voor passagiers zo aantrekkelijk te maken dat daarmee een zeer hoge bezettingsgraad wordt bereikt (met andere woorden: volle vliegtuigen).
- 2 Welke risico's lopen prijsvechters in de luchtvaartmarkt met deze lowcoststrategie?**

Het grootste risico is het uitbreken van een prijzenoorlog. Dan is het aannemelijk dat de ticketprijzen verder naar beneden gaan. De grotere vliegtuigmaatschappijen hebben in een dergelijke situatie waarschijnlijk een langere adem (grotere winstreserves). Ook ontstaan risico's door een forse stijging van de landingsrechten en de brandstofprijzen en door strengere milieuregels die vragen om extra investeringen. Toename van dit en andere soort kosten kunnen de relatief geringe marges van de prijsvechters ernstig aantasten. In ieder geval als die lagere marges niet worden opgevangen door een toename van het aantal verkochte tickets.

### Terug naar... Voor nog geen \$ 70 de Atlantische Oceaan over

- 1 Hoe kunnen traditionele vliegtuigmaatschappijen concurreren met Norwegian Air Shuttle? Op welke manier zal dit uitpakken op de lange termijn?**

Door ze over te nemen of er een aandeel in te nemen. Ook kan een strategische samenwerking leiden tot minder concurrentie. Vliegtuigmaatschappijen kunnen hun dochtermaatschappijen omvormen tot prijsvechter zoals KLM-Air France in 2015 met Transavia heeft gedaan. Het effect kan zijn dat door deze maatregelen de winstgevendheid op peil blijft en het marktaandeel wordt gehandhaafd of zelfs groeit.
- 2 Waarvan is de lowcostcarrier het meest afhankelijk als het gaat om prijsstrategie?**

De operationele kosten (in het bijzonder de brandstofkosten) zijn een cruciaal onderdeel van de kosten. Norwegian Air Shuttle heeft een gunstige positie en kan via Statoil, de Noorse oliemaatschappij (voor twee derde in handen van de Noorse staat), goede

contracten afsluiten. Noorwegen is geen lid van de Europese Unie en kan dus binnen het EU-kader niet worden beticht van concurrentievervalsing.

**3 Welke marktfactoren zijn van doorslaggevende betekenis voor het bestaansrecht van Norwegian Air Shuttle?**

Norwegian Air Shuttle is voornamelijk afhankelijk van de particuliere markt, maar heeft in het verkeer tussen de Scandinavische landen ook een goede zakelijke positie. Een positief economisch klimaat en toenemende vrijetijdsbesteding zullen de bezettingsgraad nog verder verbeteren tot boven de 87 procent. Lagere brandstofkosten spelen eveneens een belangrijke rol.

## Hoofdstuk 3

### Casus: Elektrische auto: noodzaak of niet?

**1 Wat zijn de bedrijfsrisico's voor een autodealer als hij te maken krijgt met een toenemend aantal elektrische auto's?**

Een dealer zal scherpe keuzes moeten maken bij het plannen van de investeringen in een uitgebalanceerde onderhoudscapaciteit in de werkplaats van fossielebrandstofauto's en elektrische auto's. Verkeerde keuzes leiden snel tot verliezen. Daarnaast spelen de werving en scholing van personeel in de werkplaats een grote rol. Deze kunnen een risico vormen nu de automonteuropopleidingen steeds minder mensen afleveren. Indien er meer elektrische auto's op de markt komen, is het essentieel dat de autodealer daarvoor de knowhow in huis heeft, zowel wat betreft de verkoop als wat betreft het onderhoud van de auto's.

**2 Welke factoren spelen een rol bij het succesvol uitbouwen van het aandeel elektrische auto's in het totale autopark?**

Een voldoende aantal geschikte oplaadplekken voor elektrische auto's en de aanschaf van een elektrische auto financieel aantrekkelijk maken zullen cruciaal zijn. Om de groei te bevorderen, voert de regering nu al een subsidiebeleid voor de aanschaf van elektrische auto's. De publieke opinie, inclusief de milieulobby, zal een factor zijn die de groei van het aantal elektrische auto's beïnvloedt.

### Terug naar... Elektrische auto: noodzaak of niet?

**1 Welke factor(en) in DEPEST kan/kunnen met betrekking tot de elektrische auto met elkaar samenhangen (bijvoorbeeld elkaar versterken). Leg uit.**

De technologie resulterend in een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot (sluit aan bij algehele focus op milieu) kan leiden tot een politieke beslissing (zoals een tijdelijk lagere bpm en lagere wegenbelasting). Deze financiële prikkels kunnen vervolgens de interesse van het Nederlandse publiek in de aanschaf van elektrische auto's vergroten. Ook sociale factoren spelen een rol. Milieuvriendelijk rijden kan gezien worden als ethisch/eerlijk/bewust. De sociale factoren kunnen ook invloed uitoefenen op politieke beslissingen en een impuls geven (op basis van wensen en behoeften van de consument) aan de innovatie/doorontwikkeling van elektrische auto's.

**2 Wat kan een groei van het aantal elektrische auto's nog meer bevorderen?**

Internationale samenwerking, bijvoorbeeld meer oplaadpalen in het buitenland (alleen al van belang voor vakantiereizigers). Daarnaast speelt het aanbod van elektrische auto's een rol. Indien meer merken elektrische auto's op de markt brengen, worden de keuzemogelijkheden en de bereikbaarheid (en daarmee ook de aantrekkelijkheid)

groter voor de consument. Verder spelen de technische factoren een rol: zodra de actieradius omhoog gaat (binnen het middenklassesegment) zullen meer consumenten overwegen om tot aanschaf over te gaan. En ten slotte de promotie: hoe meer publiciteit er rondom elektrische auto's verschijnt en hoe meer merken productreclame voor elektrische auto's maken, des te meer kennis de consument van dit productsegment opbouwt (consument raakt meer vertrouwd met elektrische auto's en elektrisch rijden in het algemeen).



## Hoofdstuk 4

### Casus: Prijzenoorlog een feit

- 1 De homo economicus ofwel de rationeel calculerende consument staat aan de basis van het economische denken. Waarom staat het marketingdenken op gespannen voet met het idee dat consumenten altijd uit zijn op de beste prijs-prestatieverhouding?**

Indien de homo economicus een bestaande diersoort zou zijn, zou dit betekenen dat van elk product dat er te koop is er slechts één zou overblijven, namelijk het product dat het meeste biedt tegen de minste kosten. De praktijk is echter anders. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door het feit dat afnemers geen volledige informatie hebben (hoewel het dankzij internet tegenwoordig heel gemakkelijk is om vergelijkingen te maken) en niet kunnen hebben (het tijdslement); anderzijds wordt het veroorzaakt door het feit dat behoeften niet alleen functioneel bepaald zijn, maar ook emotioneel. Albert Heijn biedt meer service en een dieper assortiment en kan daardoor wat hogere prijzen rekenen. Een ander voorbeeld: de Jaguar kost misschien drie keer zo veel als een Volvo, maar dat betekent niet dat de Jaguar drie keer zo veel biedt in technisch-functionele zin; de meerwaarde zit in de niet-tastbare status en service.

- 2 Inventariseer de invloeden die consumenten ertoe brachten Albert Heijn vaarwel te zeggen en naar de discounters over te stappen.**

De directe aanleiding was het boekhoudschandaal bij Albert Heijn. Er kwamen steeds meer verhalen naar buiten over de machinaties van de machthebbers binnen dit bedrijf en ook binnen andere conglomeraten. Dit, gevoegd bij de aanhoudende stroom berichten over de zichzelf verrijkende topmanagers, zorgde ervoor dat de consument bij zichzelf te rade ging en serieus ging kijken naar zijn uitgaven. Indirecte aanleiding was de overgang van de gulden naar de euro, waardoor vrijwel iedereen zijn maatstaf van duur en goedkoop kwijt was. Daarnaast speelde ook de opkomst van discounters (zoals Aldi en Lidl) en huismerken die een vergelijkbare (technische) kwaliteit aanboden tegen een beduidend lagere prijs.

- 3 Na verloop van tijd keerden veel consumenten toch terug naar Albert Heijn. Wat zou daarvan de reden kunnen zijn?**

Mensen zijn in hoge mate gewoontedieren, die wel kunnen veranderen, maar het liever niet doen. In de eigen winkel kennen ze bijvoorbeeld de routing en weten ze waar alle producten staan. Ook zijn ze gewend aan 'hun' merken en producten. Bovendien werd door de hele branche een prijsverlaging doorgevoerd, zodat de verschillen tussen de diverse winkelketens kleiner werden.

## Terug naar ... Prijenoorlog een feit

- 1 **Probeer het consumentengedrag van de AH-klant te verklaren aan de hand van de attitudecomponenten.**
  - Cognitief: de rationele kennis. De consument weet dat er in de top van het concern sprake was van laakbaar gedrag. Ook weet de consument dat bij Albert Heijn een hogere prijs moet worden betaald voor dezelfde producten.
  - Affectief: Albert Heijn heeft zich een vaste plek veroverd in de markt. Zijn klanten zijn in hoge mate winkeltrouw, men stapt niet zomaar over. Het is er prettig winkelen en alles is altijd op voorraad. En statusoverwegingen spelen voor verscheidene klanten ook een rol.
  - Conatief: het handelende element is het gevolg van de twee voorgaande elementen. Als de duurtebeleving bij de consument lange tijd de overhand heeft, ligt het voor de hand dat gewicht wordt. Heeft het affectieve element de overhand, dan blijft de klant 'zijn' Albert Heijn trouw.
  
- 2 **Welke rol kan selectieve perceptie hierbij gespeeld hebben?**

Zowel een negatieve als een positieve rol (voor Albert Heijn) is mogelijk. Dit is mede afhankelijk van de attitude van de betreffende consument. Wanneer die attitude ten aanzien van Albert Heijn negatief is, zal een negatief bericht niet alleen meer opvallen, maar deze attitude ook nog versterken.
  
- 3 **Hoe kan het begrip cognitieve dissonantie hierbij betrokken worden?**

Wanneer de consument heeft besloten om – na jarenlang klant bij Albert Heijn te zijn geweest – als gevolg van de stroom negatieve berichten bij een concurrent te gaan winkelen, zal hij zich de eerste keren als een kat in een vreemd pakhuis voelen. Dit zou kunnen duiden op een vorm van cognitieve dissonantie: doe ik hier wel goed aan?
  
- 4 **Albert Heijn en de andere supermarkten proberen klanten in de winkel te beïnvloeden. Inventariseer op welke manieren dit gebeurt.**

In de winkel worden klanten op allerlei manieren beïnvloed. Het begint bij de displays en verkoopdemonstraties die de klant over de streep moeten trekken, maar ook de winkelopbouw en de schapindeling zijn erop gericht het de klant zo gemakkelijk mogelijk te maken om te kopen. Tegenwoordig worden ook nog andere prikkels uitgedeeld, bijvoorbeeld door middel van geuren en in de vorm van *narrow casting*. (Narrow casting is een vorm van communicatie waarbij het publiek op een bepaalde locatie – bijvoorbeeld een winkel of een hotel – wordt bereikt door middel van een beperkt netwerk van audiovisuele displays (televisieschermen). Narrow casting heeft als tegenhanger broadcasting dat gericht wordt op een groot publiek (via televisiekanalen en dergelijke).)

- 5 Het consumentengedrag wordt onderverdeeld in routinematig koopgedrag, beperkt probleemoplossend gedrag en uitgebreid probleemoplossend gedrag. Is er, wanneer een trouwe AH-klant boodschappen doet, altijd sprake van routinematig koopgedrag?**

Wanneer een trouwe AH-klant in andere winkels zijn boodschappen gaat doen, is er op dat moment meer sprake van beperkt probleemoplossend koopgedrag. Wanneer de consument eenmaal aan de nieuwe situatie gewend is, kan dat weer als routinematig koopgedrag worden gekenmerkt.

## Hoofdstuk 5

### Casus: Autoverhuurbedrijf Avis

**1 Welke informatie gebruikte Avis voor het in beeld brengen van de winstgevendheid van klanten?**

Alle beschikbare informatie die het bedrijf kon krijgen over de klant. Dat wil zeggen informatie die op dat moment opgeslagen was in de eigen systemen maar ook informatie die op de sociale media na de interactie van de klant met het bedrijf beschikbaar was (denk hierbij aan uitingen van de klant op Twitter of Facebook).

**2 Waarom was het voor Avis noodzakelijk om dit big-dataproject uit te voeren?**

Door de keuze van Avis om alle beschikbare informatie van de klant te gebruiken, moest een zeer grote hoeveelheid data beschikbaar gemaakt worden voor analyse. Deze hoeveelheid data was té groot om met de reguliere analysetools onder de loep te nemen. Niet zozeer de grote hoeveelheid data is namelijk de reden dat iets big data genoemd wordt, maar de noodzakelijkheid om aangepaste analysetools te gebruiken.

### Casus: We zijn vergeten wat de normale temperatuur in april is

**1 Wat zou je kunnen zeggen over de presentatie van de gegevens in de grafiek die een overzicht geven van de gemiddelde temperatuur over de gehele periode waarover het KNMI gemeten heeft?**

De grafiek zet de lezer mogelijk op het verkeerde been. Een ranking van de temperatuur van alle waarden geeft wel een compleet overzicht, maar levert niet noodzakelijk een overzichtelijke grafiek. Daarbij mag je op basis van deze grafiek geen uitspraken doen over trends of veranderingen

**2 In de tekst wordt gezegd: ‘Statistieken liegen nooit.’ Beargumenteer of je het hiermee eens bent.**

*Lies, damn lies and statistics.* De antwoorden die je krijgt uit de statistiek zijn afhankelijk van de vraag die je vooraf gesteld hebt. Verder ligt het er sterk aan hoe de antwoorden weergegeven worden en hoe groot (en representatief) de onderzoeksgroep is geweest. Door bepaalde resultaten wel en andere niet te laten zien, kan de onderzoeker de interpretatie door de lezer sturen.

## Terug naar... Autoverhuurbedrijf Avis

- 1 Avis en Zipcar vormen een goede 'fit'. Er is sprake van synergie. Zouden beide bedrijven ook nog op andere punten elkaar kunnen aanvullen?**

Alles gaat automatisch bij Zipcar: gebruik van zipcard to unlock en lock de auto bij terugkeer. Bij Zipcar kan zelfs voor heel korte tijden gehuurd worden (vanaf 1 uur).

- 2 Het autobezit onder jongeren (18-25) loopt terug, en wel harder dan de terugloop van deze leeftijdscategorie naar aantallen geboorten. Hoe zou Avis/Zipcar op deze ontwikkeling kunnen reageren?**

Het is essentieel dat Avis zich goed verdiept in de wensen en behoeften van de doelgroep. Wat is de reden voor het teruglopende autobezit? Welke wensen en eisen stellen jongeren tegenwoordig aan vervoer en op welke wijze (met welke producten/diensten, op welke plaats, tegen welke prijs) kan Avis hierop inspelen? Zodra Avis dit in kaart heeft gebracht, kan een plan van aanpak worden geformuleerd en kan gestart worden met de juiste uitvoering van marketingcommunicatie om de doelgroep te bereiken. Zipcar werkt intensief via social media. Deze ervaring kan Avis ook goed inzetten, om meer over de doelgroep en de wensen van de doelgroep te weten te komen (monitoring en marktonderzoek via social media, verzamelen van reviews/feedback enzovoort).

## Hoofdstuk 6

### Casus: Apple concurreert met Louis Vuitton

- 1 Bekijk de kop van dit artikel: 'Apple concurreert met Louis Vuitton'. Verklaar hoe twee totaal verschillende producten tóch met elkaar kunnen concurreren.**

Er is sprake van indirecte concurrentie. Natuurlijk is een Apple-computer een totaal ander product dan een tas van Louis Vuitton, maar beide producten hebben een sterke zeggingskracht als het over de bezitter of gebruiker van deze producten gaat. Er is dus sprake van concurrentie op behoefteniveau.
- 2 Op welk niveau plaats je een Louis Vuitton-tas en een MacBook Pro in de piramide van Maslow?**

Beide producten/merken staan op het een na hoogste niveau: waardering, succes, prestige ofwel status.

### Terug naar ... Apple concurreert met Louis Vuitton

- 1 Benoem de drie niveaus van de productindeling van Kotler voor een MacBook Pro.**
  - Core benefit: in contact kunnen staan met de wereld, communicatie en verbinding, het maken en tonen van (creatieve) werken.
  - Tangible product: de computer zelf, het tastbare product.
  - Augmented product: de exclusiviteit van het product, de manier waarop men in de Apple-winkel is bediend enzovoort.
- 2 Een Louis Vuitton-tas kan zowel een convenience good als een shopping good of een specialty good zijn. Verklaar deze stelling.**

Voor de meeste consumenten zal een Louis Vuitton-tas een specialty product zijn; een ontzettend belangrijke aankoop en iets dat je niet vaak koopt. Maar voor sommige kopers zal het een product zijn dat ze al eerder (misschien zelfs meerdere malen) hebben gekocht. Voor de *rich and famous* zal een nieuwe Louis Vuitton-tas niets nieuws zijn, maar nummer zoveel; er is dan sprake van een convenience product.
- 3 Beschrijf met behulp van informatie op internet de merkstrategie van Louis Vuitton.**

Louis Vuitton positioneert zich als een *premium brand* ofwel een zeer exclusief merk. De producten zijn hoog geprijsd en het is bekend dat ze nooit in de aanbieding gaan. Prijzen staan vast en zijn voorgeschreven voor de winkels die de producten van Louis Vuitton verkopen. Deze verkooppunten moeten overigens aan strenge eisen voldoen: exclusiviteit voor alles.

**4 Wat wordt verstaan onder exponentiële technologie (zie kader 6.5: Innovatie door SKUNK)?**

Een methode van innovatie (vorm van productontwikkeling) waarbij de belemmeringen die vaak voortkomen uit bureaucratie en hiërarchie zo veel mogelijk worden geëlimineerd. De onderzoekers kunnen zich dan geheel focussen op het zoeken naar innovaties om het geformuleerde probleem op te lossen.

## Hoofdstuk 7

### Casus: Hoe kan de Action zó goedkoop zijn?

- 1 Wat is het geheim van het succes van Action als het om prijsstrategie gaat?**

Action houdt zich op twee fronten met de prijsstrategie bezig: de kosten minimaliseren (door grootschalig in te kopen en de bedrijfskosten zo laag mogelijk houden, onder meer platte organisatie en weinig promotie) en zo goed mogelijk aansluiting zoeken bij de wensen van de consumenten (zeer goede prijs-kwaliteitverhouding: lage prijzen en toch merkartikelen). De bijzonder lage prijzen ‘triggeren’ bovendien de hebberigheid van mensen.
- 2 Welke concurrentie heeft Action te duchten in Nederland?**

Op dit moment heeft Action weinig te duchten van bedrijven zoals Blokker en Kruidvat: enerzijds omdat deze winkels voor een deel niet vergelijkbare assortimenten voeren, anderzijds omdat Action zich sterk onderscheidt met steeds wisselende assortimentsonderdelen, waardoor het bedrijf appelleert aan de nieuwsgierigheid van de klanten – ‘Wat hebben ze nu weer te koop?’ In het buitenland, waar Action ook vestigingen heeft, kan de situatie anders zijn.

### Terug naar ... Hoe kan Action zó goedkoop zijn?

- 1 Hoe essentieel is de uitbreiding van Action naar andere landen in Europa?**

Daarmee kan Action nog meer gebruikmaken van de schaalvergrotingsvoordelen. Actions prijsstrategie, in termen van Porter is dat kostleiderschap, is echter niet zonder risico's. Het bedrijf zal constant moeten zoeken naar manieren om de kosten laag te houden (zie hoofdstuk 2). Kostleiderschap is een strategie die relatief gemakkelijk kan worden nagevolgd; gemakkelijker dan strategieën die draaien om creativiteit.
- 2 Waarom werkt de formule ook in andere Europese landen?**

Omdat er altijd mensen zijn met een kleine portemonnee (en meestal is dat de meerderheid van de bevolking) en mensen die, bijvoorbeeld vanuit persoonlijke overtuigingen, niet te veel willen betalen ook al hebben ze voldoende bestedingskracht. Dat gold – met name vroeger – voor de Nederlander in het algemeen (‘voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten’).
- 3 Hoe zou Action met de Brexit voor de deur kunnen uitbreiden naar Groot-Britannië?**

Groot-Britannië zal door de Brexit wellicht worden geconfronteerd met een economische terugval door het wegvallen van de vrijhandelsmogelijkheden binnen de Europese Unie. Als het leven duurder wordt is een aanbieder als Action waarschijnlijk zeer welkom.



## Hoofdstuk 8

### Casus: Klanten vaker voor een leeg schap

- 1 Ondanks het feit dat bedrijven veel geld kunnen verdienen als ze de logistieke problemen onder de knie krijgen, lijkt het maar niet te lukken. Welke redenen kunnen hieraan ten grondslag liggen?**

Dit komt waarschijnlijk doordat logistiek te weinig aandacht krijgt van het management. Marketing is 'veel sexyer'.
- 2 Wat is er allemaal nodig om de distributie af te stemmen op de behoefte van de markt en de distributie adequaat in te richten?**

Allereerst moet natuurlijk bekend zijn wat de behoefte van de markt is. Er moet een distributiekanaal aanwezig zijn en het moet mogelijk zijn om de producten door het kanaal voort te sturen.

### Terug naar... Klanten vaker voor een leeg schap

- 1 'Doen we het zelf of besteden we het uit? Brengen we onze producten zelf naar het verkooppunt of laten we dat over aan een gespecialiseerd bedrijf?' Wat zijn overwegingen voor een fabrikant om zelf de distributie ter hand te nemen of deze juist uit te besteden?**

Hieraan ligt het vraagstuk van efficiency en effectiviteit ten grondslag. Maar misschien wel de belangrijkste reden is de vraag wat het meest kosteneffectief is. Door zelf de distributie uit te voeren, houdt de fabrikant het heft in handen en is hij dus niet afhankelijk van de inzet en deskundigheid van de wederverkoper.
- 2 In Frankrijk en Engeland, maar ook in een opkomende economie als Tsjechië vestigen ketens als Carrefour, Tesco, Globus en Interspar grote hypermarkten (of superstores): enorme supermarkten waar letterlijk alles te koop is en waar kan worden afgerekend bij dertig of meer kassa's. In Nederland komt deze vorm van detailhandel praktisch niet voor. Wat is hiervan mogelijk de oorzaak?**

Wij hebben in Nederland een fijnmazig winkelnetwork, met een aantal grote supermarktketens die geen enkele behoefte hebben aan nieuwe spelers op de markt. Via lobby proberen zij deze bedrijven buiten de Nederlandse markt te houden. Bovendien spelen andere redenen. Nederland is dicht bevolkt. Een 'normale' supermarkt heeft voldoende klanten in haar verzorgingsgebied om goed te kunnen draaien. Voor landen die minder dicht bevolkt zijn dan Nederland ligt dat anders. In een gemiddeld Frans dorp buiten de grote steden is het aantal klanten te klein om winstgevend te kunnen draaien voor een normale supermarkt zoals als wij die kennen. En het volgende dorp ligt vaak op enige afstand. Echt grote supermarkten, zoals Carrefour en Intermarché, die als het ware een verbinding vormen voor al die kleine plaatsen, zijn dan een uitkomst.

## Hoofdstuk 9

### Casus: Alweer een zomerhit

- 1 Uit onderzoek blijkt dat de spontane naamsbekendheid van Albert Heijn 98 procent bedraagt en die van Harry Piekema 34 procent. Hoe kunnen we de spontane naamsbekendheid meten?**

Spontane naamsbekendheid kan worden gemeten door de respondent te bevragen zonder daarbij enige hulp te bieden. Bijvoorbeeld: 'Welke supermarkten kent u?' Naar aanleiding van deze vraag noemt 98 procent van de respondenten in elk geval Albert Heijn.
- 2 Reclamedeskundigen stellen dat reclameactiviteiten niet mogen worden vertaald naar verkoopcijfers en dat reclamedoelstellingen alleen mogen worden geformuleerd in communicatietermen, zoals bekendheid en top-of-mindpositie. Hoe valt dit te rijmen met deze campagne, waar toch duidelijk naar meer verkopen wordt gestreefd?**

Natuurlijk is verkopen het uiteindelijke doel van reclame maken. Maar een directe link tussen de reclame en de verkoop is wat te veel van het goede. Met reclame kunnen de naamsbekendheid en de top-of-mindpositie worden beïnvloed. Of er daadwerkelijk gekocht gaat worden, is van meerdere factoren afhankelijk.

### Terug naar... Alweer een zomerhit

- 1 Alle communicatie speelt zich af op twee niveaus: ratio en emotie. Beschrijf de zomerhitcampagne vanuit die twee optieken.**

De ratio bij deze commercials is de kern van de boodschap: hamburgers met korting. De *emotional appeal* is veel groter: het is zomer, een tijd om te relaxen, 'vamos a la playa', het is vakantie, niets moet enzovoort.
- 2 Albert Heijn leek met Harry Piekema precies de juiste figuur als supermarktmanager te hebben gecast. Welk risico liep het bedrijf met het bouwen van een langlopende reclamecampagne rond één persoon?**

Harry Piekema is van 2004 tot en met 2015 het gezicht van Albert Heijn geweest. Door een vast gezicht te kiezen voor alle reclame-uitingen, lopen organisaties het risico dat wanneer deze hoofdpersoon op een andere (negatieve) manier in het nieuws zou komen dit onmiddellijk op de organisatie zou afstralen. De consequentie van zo'n sterk beeld is ook dat het erg lastig wordt om afscheid te nemen van de hoofdpersoon. Dat geldt ook voor Albert Heijn: het afscheid van Harry Piekema in de uitingen van Albert Heijn werd veelbesproken nationaal nieuws! Wanneer organisaties afscheid nemen

van een vertrouwd gezicht in de promotie-uitingen zal het publiek zeker in de beginperiode de 'nieuwe reclame' vergelijken met de 'oude' – dat heeft Albert Heijn ook zo ervaren. Aan de andere kant heeft een zo lang lopende campagne ook risico's voor de hoofdpersoon (het zogenoemde 'Swiebertje-effect'). Een hoofdrolspeler kan dan moeilijkheden ervaren om nog voor andere rollen gecast te worden, omdat iedereen hem kent uit de betreffende promotie-uitingen.

## Hoofdstuk 10

### Casus: Profile Tyrecenter

- 1 Het internationale avontuur van Jan Heuver begon met een actie van de hervormde kerk. Zijn de uitgangspunten van marketing bij zo'n kerkactie ook van nut?**

Jazeker, ook bij dergelijke acties zonder winst oogmerk (van maatschappelijke organisaties) is het relevant goed in kaart te hebben wie de doelgroep is, welk product of welke dienst je wilt aanbieden en welke tegenpresentatie (bijvoorbeeld een donatie of het beschikbaar stellen van een stage/werkplek) je daarvoor verwacht. Door deze elementen goed te onderzoeken, kan de kerkactie zo effectief en efficiënt mogelijk worden opgezet. Dit vergroot de slagingskans.
  
- 2 In de tekst wordt een aantal problemen geschetst waarmee een internationale onderneming kan worden geconfronteerd die een nieuwe markt betreedt. Noem vijf problemen waarmee zo'n onderneming te maken kan krijgen.**
  - Verschillen in cultuur, gebruiken en taal (zoals de omschreven werkwijze waarbij corruptie klaarblijkelijk gewoon goed was).
  - Verschillen in wetgeving en regelgeving (aan welke wetten en regels behoort je je als organisatie in het buitenland te houden?, welke registraties zijn nodig?, welke documenten moeten er worden getekend? enzovoort).
  - Andere wensen en behoeften (de Roemenen hadden wel belangstelling voor goedkope banden, maar niet per se voor oude banden).
  - Andere infrastructuur/voorzieningen (zoals geen gas, water en elektra op het aangekochte perceel).
  - Veiligheid, criminaliteit, economie (de noodzaak om het pand 24 uur per dag bemand te hebben in verband met mogelijke inbraak).

## Terug naar ... Profile Tyrecenter

**1 Profile Tyrecenter is een franchiseorganisatie. Wat wordt verstaan onder 'franchising'?**

Franchising is een formule waarbij een marketingconcept ter beschikking wordt gesteld aan franchisenemers, die zelfstandig ondernemer zijn.

**2 Stel, je bent in de positie van Jan Heuver en je wilt uitbreiden in het buitenland (niet specifiek Roemenië). Welke informatie heb je nodig om een afgewogen beslissing te kunnen nemen over het land waar je één of meerdere vestigingen wilt openen?**

Het maken van een grondige externe analyse, zoals het DEPEST-model, is essentieel om inzicht te krijgen in de kansen, mogelijkheden, knelpunten en bedreigingen in het beoogde exportland. Aanvullend is het belangrijk inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de beoogde doelgroep in het exportland. Sluit het betreffende exportproduct hierbij in de huidige vorm aan? Of zijn er aanpassingen vereist om een betere slagingskans te hebben (zoals de productverpakking, de prijsstelling of de naam van het product).

**3 Ontwikkel (op hoofdlijnen) een marketingplan voor de introductie van Profile Tyrecenter in het land van je keuze.**

- Externe analyse, macro: DEPEST.
- Externe analyse, meso: onder andere het vijfkrachtenmodel en analyse van de lokale cultuur op basis van de cultuurdimensies van Hofstede.
- Tip: bekijk ook in hoeverre het beoogde exportland reeds bekend is met het betreffende product, welk prijsniveau gangbaar is voor dit product (als onderdeel van de concurrentieanalyse) en bekijk of het product wordt gezien als een convenience good/shopping good/specialty good enzovoort.
- Interne analyse: FOETSJE.
- SWOT-analyse.
- Optiekeuze.
- Strategie.
- Uitwerking.