



**VERSIE** : B

Tentamen : Management & Organisatie 1.1

Vakcode : 60111030

Datum : 24 oktober 2003

Tijd : 13.00 uur

Tijdsduur : 2 uur

Onderdeel : Het tentamen bestaat uit vijf delen met in totaal 40 multiple-choice-vragen met 4 antwoordalternatieven. Je dient per vraag aan te geven welk alternatief het meest juist is. Per vraag mag je slechts 1 antwoordalternatief aanstrepen. Je wordt aangeraden om alle vragen te beantwoorden, ook als je niet zeker bent van het juiste antwoord. Een niet-beantwoorde vraag is zeker fout!

Waardering : Alle vragen tellen bij de het tentamen even zwaar. Bij een score van 65% (26 van de 40 multiple choice-vragen) krijg je als deeltijfer een 6,0; een score van 25 vragen levert het deeltijfer 5,7 op. Een voldoende tentamenresultaat levert 3 ECTS punten op.

Uitslag : De uitslag van het tentamen wordt uiterlijk op woensdag 5 november 2003 bekend gemaakt. Bij de toekenning van het cijfer wordt rekening gehouden met de bonusregeling vanuit de activerende werkvorm.

Rekenmachine : Het gebruik van een grafische rekenmachine of calculator is niet toegestaan.

Verzoek : Wil je het antwoordblad *met een blauwe of zwarte pen* invullen? Het is handig om de antwoorden eerst op het kladblaadje te zetten en pas op het laatst in te vullen op het antwoordformulier. Doe dit aandachtig zodat er geen verschillen ontstaan tussen de kladversie en het antwoordformulier! Vergeet niet je *studentnummer* en *versienummer* in te vullen!

Inzage : Er vindt *geen* inzage plaats; direct na afloop van het tentamen worden de antwoordsleutels op 'Blackboard' gezet en op het bord bij het studietoelariat (2A-12) opgehangen. Daarmee kun je het eigen cijfer (onder voorbehoud) bepalen. Veel succes met het tentamen!

Besluitvorming en scholen

1. Het besluitvormingsproces bestaat uit 4 opeenvolgende fasen. In welke fase is een goede 'gap analyse' noodzakelijk?
  - A. Fase 1
  - B. Fase 2
  - C. Fase 3
  - D. Fase 4
  
2. Het besluitvormingsproces kent vier fasen. In de praktijk zien we dat bij het stellen van het probleem signalen wel worden opgevangen, maar worden genegeerd. 'Creative accounting', bemoeizucht en autoritair gedrag zijn vormen van:
  - A. Cognitieve dissonantie
  - B. Vluchtgedrag
  - C. Selectieve waarneming
  - D. Bedrijfsblindheid
  
3. Keuning en Eppink noemen drie factoren die van invloed zijn op het besluitvormingsproces binnen organisaties. Welke van de onderstaande invloedsfactoren hoort daar NIET bij?
  - A. De kwaliteit van de communicatie
  - B. De kwaliteit van het management
  - C. De structuur van de organisatie
  - D. De motivatie van de organisatieleden
  
4. Beslissers zijn geneigd onzekerheid te vermijden. Redenerend vanuit het mensbeeld van de 'satisficing man' leidt dat tot:
  - A. Onbevredigende besluitvorming
  - B. Rationele besluitvorming
  - C. Beperkt rationele besluitvorming
  - D. Geen van bovenstaande alternatieven is juist
  
5. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot kennismanagement is/zijn juist?
  - I. Bij externalisatie wordt *tacit* knowledge toegankelijk gemaakt voor anderen
  - II. Expliciete kennis van een functionaris kan worden overgedragen door middel van socialisatie
  - A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn

6. Binnen de theorievorming van organisatie en management kunnen verschillende scholen worden onderscheiden. Een van deze scholen is het Scientific Management. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot het Scientific Management is/zijn juist?
- I. Het Scientific Management wordt door Bennis getypeerd door het thema 'geen organisatie en geen mensen'
  - II. Binnen de benadering van het Scientific Management werden subjectieve schattingen voor te leveren arbeidsprestaties vervangen door objectieve normen
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
7. Bij welke van de onderstaande scholen in de organisatie- en managementtheorie staat de idee voorop dat managementkwaliteiten niet aangeboren hoeven te zijn, maar kunnen worden aangeleerd?
- A. Human Relations
  - B. Managementprocesstheorie
  - C. Revisionisme
  - D. Scientific Management
8. Bij welke van de onderstaande scholen in de organisatie- en managementtheorie wordt vanaf circa 1965 de externe omgeving van de organisatie als 'zelfstandige' omringende eenheid tot probleem verklaard?
- A. Strategietheorie
  - B. Omgevingstheorie
  - C. Structuurtheorie
  - D. Systeemtheorie
9. De contingentietheorie is een denkrichting binnen de organisatie- en managementtheorie die uitgaat van:
- A. Het coöperatiethema
  - B. Beperkte rationaliteit
  - C. Situatie-afhankelijkheid
  - D. Ambivalentietolerantie
10. Welke van de onderstaande scholen binnen de organisatie- en managementtheorie wordt door Keuning en Eppink NIET beschouwd als fundamentele school?
- A. Besluitvormingstheorie
  - B. Managementprocesstheorie
  - C. Systeemtheorie
  - D. Structuurtheorie

Strategie en omgeving

11. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de indeling van organisatie-doelstellingen volgens Ansoff is/zijn juist?
- I. Flexibiliteit maakt deel uit van de verantwoordelijkheden en beperkingen
  - ii. De concurrentiepositie van de organisatie maakt deel uit van de economische doelstellingen
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
12. Wat formuleert men in het 'mission statement'?
- A. Wat de bestaansgrond is van de organisatie en waardoor zij waardevol is voor betrokkenen
  - B. Op welke manier en langs welke weg een bedrijf zijn doelstellingen wil bereiken
  - C. Een verklaring van de in de organisatie heersende denkbeelden met betrekking tot de cultuur
  - D. Wat de doelstelling van het bedrijf isten aanzien van de te bereiken resul taten
13. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot strategisch management is/zijn juist?
- I. Strategisch management is een ander begrip voor strategieformulering
  - II. Strategisch management is zowel extern als intern gericht
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
14. Welke van de onderstaande stappen maakt GEEN deel uit van het strategieformulerings-proces?
- A. Omgevingsonderzoek
  - B. Evaluatie en keuze waarden en normen
  - C. Sterkte/zwakte-onderzoek
  - D. Opstellen van plannen naar functionele deelgebieden
15. Naast de indeling van Ansoff presenteren ook Keuning en Eppink een indeling met betrekking tot doelstellingen. Welke van de onderstaande doelstellingen wordt door Keuning en Eppink NIET tot de economische doelstellingen gerekend?
- A. Behoud van zelfstandigheid
  - B. Innovatie
  - C. Risicospreiding
  - D. Toegevoegde waarde (per werknemer)

16. In het kader van het marktanalysemodel van Porter is tijdens het hoorcollege uitvoerig ingegaan op toetredingsdrempels. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot toetredingsdrempels is/zijn juist?
- I. Toetredingsdrempels vallen onder de concurrentie beïnvloedende factor 'substituut producten'
  - II. Productdifferentiatie kan worden beschouwd als een mogelijke toetredingsdrempel
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
17. Welke van de onderstaande beweringen met betrekking tot het sterkte/zwakte-onderzoek is/zijn juist?
- I. Het sterkte/zwakte-onderzoek kan via benchmarking zowel intern als extern gericht zijn
  - II. Het sterkte/zwakte onderzoek kan op twee manieren worden uitgevoerd: vanuit de functionele gebieden én vanuit de resultaten van het bedrijf
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
18. Als onderdeel van het strategieformuleringsproces wordt het vaststellen van de strategische kloof door raming bij ongewijzigd beleid genoemd. Deze raming bij ongewijzigd beleid bestaat uit een stap met een kwantitatief karakter en een stap met een kwalitatief karakter. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot deze stappen is JUIST?
- A. De kwalitatieve stap moet gelijktijdig met de kwantitatieve stap worden uitgevoerd
  - B. De kwantitatieve stap moet voor de kwalitatieve stap worden uitgevoerd
  - C. De kwalitatieve stap moet voor de kwantitatieve stap worden uitgevoerd
  - D. De kwalitatieve en kwantitatieve stap zijn onafhankelijk van elkaar uit te voeren

19. Een organisatie die op langere termijn wil overleven, zal op een of andere manier een betere positie in de markt moeten bereiken dan de concurrenten. Er zijn in navolging van D'Aveni vier factoren te onderscheiden om deze betere positie te bereiken. Welke van de onderstaande factoren hoort daar WEL bij?
- A. Service
  - B. Benchmarking
  - C. Toetredingsdrempels
  - D. Productie
20. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot positionering is/zijn juist?
- I. Een onderneming die overgaat op conglomeraatvorming, wordt wel een 'unrelated product' organisatie genoemd
  - II. Een focusstrategie en een laagste kosten strategie gaan NIET samen
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
21. In welk geval spreekt men van concentrische diversificatie binnen de uitgebreide product/marktmatrix van Ansoff?
- A. Als er sprake is van een beperking van het aantal producten in een beperktere markt
  - B. Als er sprake is van een beperking van het aantal producten terwijl het aantal markten ongewijzigd blijft
  - C. Als er sprake is van nieuwe markten voor bestaande producten
  - D. Geen van bovenstaande alternatieven is juist
22. Welke van de onderstaande alternatieven wordt NIET door Keuning en Eppink genoemd als variabele die de keuze tussen interne ontwikkeling en samenwerking met andere organisaties beïnvloedt?
- A. Persoonlijke waarden
  - B. Vereiste snelheid
  - C. Kosten
  - D. Risico's
23. Stel, De Graaff, een sigarenfabrikant, constateert dat de markt voor sigaren in omvang afneemt en dat hij zijn eigen onderneming als sterk inschat. Maar daarbij heeft hij de indruk dat de omgeving voor zijn sigaren ongunstige perspectieven biedt. Voor welke eindspelstrategie zou De Graaff op grond van zijn analyse dan volgens Harrigan moeten kiezen?
- A. Vergroot de investeringen
  - B. Direct stoppen
  - C. Investeren op peil houden
  - D. Voorzichtig inkrimpen

24. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de 'modes' van Mintzberg is/zijn juist?
- I. De 'entrepreneurial' mode kan men het beste toepassen (prescriptief) als er sprake is van een complexe omgeving met veel onzekerheid
  - II. Descriptief is er sprake van een 'planning' mode als er actief gezocht wordt naar nieuwe mogelijkheden, waarbij de macht in handen ligt van de topleider
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
25. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de Boston Consulting Group is/zijn juist?
- I. Volgens de Boston Consulting Group moeten de financieringsmiddelen die een 'star' opbrengen, worden aangewend voor een 'question mark'
  - II. De Boston Consulting Group gaat ervan uit dat een hoger relatief marktaandeel leidt tot een betere benutting van het 'experience'-effect
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist

Ondernemen

26. Stel, een journalist beweert dat managers van KLM weten dat de fusie met Air France op de lange termijn nadelig is voor KLM, maar dat de managers hebben doorgezet omdat op de korte termijn door de fusie de aandeelhouderswaarde van KLM omhoog gaat, wat goed is voor de carrière van die KLM-managers.

Op welk niveau bedrijft die journalist dan ethiek volgens Johnson & Scholes?

- A. Macro
  - B. Corporate social responsibility (Maatschappelijk verantwoord ondernemen)
  - C. Meso
  - D. Individueel
27. Persoon A beweert dat het het beste is om XTC in Nederland te legaliseren, omdat dat tot minder criminaliteit in Nederland zal leiden. Persoon B wil XTC in Nederland legaliseren omdat dat, volgens haar, tot een betere kwaliteit pillen zal leiden en studenten dus minder vaak extreem gevaarlijke nep XTC-pillen in discotheken krijgen aangeboden. Welke van de onderstaande stellingen is **JUIST**?
- A. Persoon A volgt een deontologische redenering en persoon B volgt een utilistische redenering
  - B. Persoon A volgt een utilistische redenering en persoon B volgt een deontologische redenering
  - C. Beide personen volgen een utilistische redenering
  - D. Beide personen volgen een deontologische redenering
28. Stel, een docente Natuurkunde op de middelbare school corrigeert een proefwerk van haar dochter (die toevallig in haar klas zit). Ze vindt dat ze haar dochter best een beetje mag helpen met een iets hoger cijfer, omdat het tenslotte haar dochter is en die heeft nou eenmaal veel moeite met Natuurkunde.
- Van welk type morele norm is hier sprake?
- A. Relationele norm
  - B. Professionele norm
  - C. Publieke norm
  - D. Etiquette norm
29. Hagel & Singer maken in hun artikel 'Unbundling the Corporation' onderscheid tussen drie 'businesses' binnen organisaties. Een van deze businesses is 'customer relationship management'. Welke van de onderstaande alternatieven is **GEEN** kenmerk van 'customer relationship management'?
- A. Economies of scope
  - B. Streven naar een lange relatie met klanten
  - C. Service-oriëntatie
  - D. Streven naar standaardisatie

30. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot 'unbundling' van organisaties is/zijn juist?
- I. Onder invloed van Internet en ICT zijn de *externe* interactiekosten sterk afgenomen
  - II. Volgens Hagel en Singer bepalen de interactiekosten de organisatiestructuur en de relaties die worden aangegaan met andere partijen
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist

Case: (de case staat afgedrukt op de laatste drie pagina's)

31. *"De ambiance rond het koffiegenieten is even belangrijk aan het worden als de smaak. Nu koffie drinken uit een wit plastic bekertje heeft afgedaan, heeft Douwe Egberts bij de benzinestations van Shell fraai ingerichte koffiecorners neergezet".* Op welk van de onderstaande criteria van effectiviteit heeft deze passage betrekking?
- A. Efficiency
  - B. Satisfactie
  - C. Behoeftievoorziening
  - D. Zelfhandhaving
32. In de case wordt gesproken over de zeven vestigingen van Douwe Egberts. Douwe Egberts maakt hierbij gebruik van een franchiseformule. Bij het identificeren van strategische alternatieven voor een organisatiestrategie onderscheiden Keuning en Eppink drie dimensies. Op welke dimensie heeft franchising betrekking?
- A. Positionering
  - B. Uitvoering
  - C. Spreiding
  - D. Segmentering
33. In de case wordt ingegaan op de Suppa-vestigingen van Heinz. Bij welke van de concurrentie beïnvloedende factoren uit het marktanalysemodel van Porter is de kans op conflicten voor Heinz het grootst?
- A. Leveranciers
  - B. Afnemers
  - C. Nieuwe toetreders
  - D. Concurrentie
34. In de case wordt gesproken over fabrikanten die zich met merk winkels direct tot de klant wenden. Zouden Hagel en Singer het op grond van hun artikel 'Unbundling the corporation' eens zijn met de strategie van fabrikanten om eigen vestigingen te openen?
- A. Ja, het in één organisatie onderbrengen van meerdere businesses leidt volgens Hagel en Singer tot substantiële schaalvoordelen
  - B. Ja, businesses moeten volgens Hagel en Singer goed worden gedefinieerd en als zodanig worden vertaald in de interne organisatorische opbouw van de organisatie
  - C. Nee, volgens Hagel en Singer leidt dit tot onvermijdelijke conflicten tussen culturen en tot suboptimalisatie
  - D. Nee, volgens Hagel en Singer dienen strategische beslissingen die de missie van de organisatie raken niet heroverwogen te worden aangezien dit leidt tot onherroepelijke identiteitsproblemen binnen de organisatie
35. In de case wordt ingegaan op het vergroten van de onafhankelijkheid ten opzichte van de retailer. Hoe noemen we de strategie om merkproducten in *eigen* beheer te gaan verkopen.
- A. Achterwaartse horizontale integratie
  - B. Voorwaartse horizontale integratie
  - C. Achterwaartse verticale integratie
  - D. Voorwaartse verticale integratie

Inleiding en effectiviteit

36. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de informele organisatie is/zijn juist?
- I. De informele organisatie is vastgelegd in schema's, voorschriften en beleidsdocumenten
  - II. De informele organisatie kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op het functioneren van de organisatie
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
37. Wat wordt volgens Mintzberg verstaan onder de *besluitvormende* activiteiten van een manager?
- A. Een manager draagt informatie over en hij zoekt naar kansen en bedreigingen voor de onderneming
  - B. Een manager treedt op als leider en hij zoekt naar kansen en bedreigingen voor de onderneming
  - C. Een manager neemt initiatieven en ontwerpt veranderingsprocessen én hij wijst mensen en middelen toe aan de verschillende activiteiten van een onderneming
  - D. Een manager treedt op als leider en hij is verantwoordelijk voor zijn medewerkers
38. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de kernproblemen van het management is/zijn juist?
- I. Het externe en het interne afstemmingsprobleem vloeien volgens Keuning en Eppink samen in het structureringsprobleem
  - II. Het structureringsprobleem betreft het ontwerpen van een raamwerk, waarbinnen middelen kunnen worden afgestemd op te bereiken doelstellingen
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist
39. Welke van de hieronder genoemde criteria van effectiviteit zijn van toepassing op het *externe* afstemmingsprobleem?
- A. Efficiency én satisfactie
  - B. Zelfhandhaving én satisfactie
  - C. Behoeftievoorziening én efficiency
  - D. Behoeftievoorziening én zelfhandhaving

40. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de administratieve organisatie is/zijn juist?
- I. De administratieve organisatie heeft ten opzichte van het managementproces een ondersteunende functie
  - II. De administratieve organisatie dient goed aan te sluiten bij de gekozen organisatiestructuur
- A. I en II zijn juist
  - B. I is juist en II is onjuist
  - C. I is onjuist en II is juist
  - D. I en II zijn onjuist

Case (Uit: NRC Handelsblad van 7 mei 2002)

Fabrikanten wenden zich met  
werkwinkels direct tot de klant

# Merk wordt winkel, winkel wordt merk

Jan Libbenga

**Ze duiken steeds vaker op: de merkwinkels. Via een eigen vestiging of franchise-formule kunnen fabrikanten hun naambekendheid vergroten en nieuwe concepten uitproberen. Een merkwinkel is ook directe reclame, buiten het versnipperde media-aanbod om. 'De consument vindt het leuk om meneer Heinz de hand te drukken.'**

Om 1 uur 's middags is soepcafé Suppa aan het Vredenburg in Utrecht bomvol. Menigeen komt er om een stevige kom soep en een flinke homp brood te nuttigen. Op het menu: een Toscaanse tomatensoep met pasta en pesto, een Hollandse erwtensoep met spek en een Portugese visbouillon. Pas binnen valt de merknaam Honig op, die levensgroot op de muur staat afgebeeld. Suppa is een van de vestigingen van het Heinz-merk Honig, de fabrikant van pakjes soep en maaltijdconcepten. Marketing manager Henny van de Wetering bedacht het concept in 2000. „Het leek ons de ideale manier om met doelgroepen, vooral jongeren, in aanraking te komen.”

Inmiddels is Utrecht niet meer de enige soepwinkel van Honig. In Den Bosch is onlangs een tweede vestiging geopend en een dezer dagen kreeg Schiphol een 'zelfbedieningscounter', waar een beperkt aantal soepen wordt geserveerd.

Honig is bovendien niet de enige fabrikant met een merkwinkel. Douwe Egberts telt inmiddels zeven vestigingen van het koffiëcafé Café DE; Unilever timmerd aan de weg met her Bertolli Toscaans

Lunchcafé in Den Haag en Amsterdam en de Unox Soup Factory in Rotterdam. Ook zuivelfabrikant Campina zegt zich op deze markt te oriënteren.

„Merken worden winkels en winkels worden merken”, constateert directeur Herman Loykens van Retail Management Center. Het Goudse bedrijf heeft winkelformules ontwikkeld voor onder andere Wizzl, Fleurop/The Green Room, HEMA, Europatuin, NV Nutsbedrijf, Standaard Boekhandel, Amsterdam Airport Schiphol, NS Stations en Baderie. „Je gaat niet meer naar Albert Heijn om een merkproduct te kopen, maar omdat Albert Heijn zelf een merk is.”

„Het is zeer beslist een trend”, zegt directeur Maarten Jan Dek van de Stichting Merkartikel, die de belangen behartigt van alle grote merkfabrikanten, „reden waarom we er in het jaarverslag aandacht aan hebben besteed.” Consumenten willen volgens Dek via meerdere kanalen merkproducten kunnen kopen. Ruim zestig procent van de leden van de stichting ziet daarbij het zogenoemde out of home-concept (het buiten de deur eten) als zeer kansrijk.

## Factory outlets

De trend is jaren geleden al begonnen met de zogenoemde *factory outlets*, winkels waar fabrikanten hun (overtollige) voorraden verkochten, aanvankelijk in de buurt van de fabriek maar later ook ver daarbuiten. Ook de al jaren bestaande automaten van Mars, Ola, Cola en Magnum moeten de consument vertrouwd maken met specifieke merken. Sterk in opkomst is ook de demonstratiewinkel, waar bedrijven hun waren aan het publiek tonen. Zo heeft computerfabrikant Apple in de Verenigde Staten een keten opgezet waar hoofdzakelijk eigen computers te koop zijn.

„De cosmetica en modemerken zijn er al veel langer mee bezig, denk maar aan Jaguar Mode”, zegt Loykens van Retail Management Center. „De formule is vooral in trek bij relatief jonge merken als Nokia. Die heeft BelCompany (winkelketen van de Macintosh Retail Group die mobiele telefoons verkoopt) ingeschakeld om een Nokia-winkel in de Randstad te exploiteren.”

## Minder schapruimte bij supermarkten

Een van de problemen waar vooral voedingsfabrikanten mee te maken hebben, is dat supermarkten steeds minder merkproducten opnemen. Enerzijds door gebrek aan schapruimte, anderzijds omdat ze de marges of condities

onvoldoende vinden. Uit onderzoek van de Stichting Merkartikel blijkt dat 46 procent van de aangesloten leden vindt dat de mate waarin de handel nieuwe producten accepteert, de laatste jaren is verslechterd. „Het assortiment in supermarkten is in dertig jaar verviervoudigd", zegt Maarten Jan Dek van de Stichting Merkartikel. „Gemiddeld heb je het over twintig- tot dertigduizend producten per winkel. Voor merkfabrikanten is het moeilijk om zich te profileren."

### Private labels

Daarnaast is ook het aantal huismerken - *private labels* in her jargon - sterk toegenomen, en ook die krijgen voorrang boven het merkartikel. Verder is het volgens de fabrikanten zelf buitengewoon lastig om via de elektronische media nieuwe producten te lanceren. „Het media-aanbod is enorm versnipperd", zegt Dek. „Met een spotje op een televisienet kun je niet langer de hele markt afdekken. En adverteren via alle zenders is weer veel te duur." En dus is iedereen bezig met het gevecht om de aandacht van de consument. „In dat opzicht werken die merkwinkels natuurlijk fantastisch", aldus Dek. „De consument vindt het leuk om meneer Heinz de hand te drukken."

De nadruk komt bij de consument steeds meer te liggen op productbeleving, oftewel de sfeer rond een artikel. „Een prettige omgeving blijft langer hangen dan een merknaam in een televisiereclame", zegt Conny Braams, marketing directeur van Unilever Bestfoods. „Bovendien biedt een merkwinkel gelegenheid tot het verrichten van marktonderzoek."

Mede hierdoor heeft het merkartikel volgens de belangenbehartigende Stichting Merkartikel nauwelijks aan belang ingeboet. Her marktaandeel van het merkartikel is zelfs tamelijk stabiel gebleven en de laatste jaren licht gestegen. „De Nederlander is vergeleken met andere Europese landen erg merktrouw", constateert directeur Dek.

### Kouwe Douwe

Ook voor Douwe Egberts is de belangrijkste reden om met merkwinkels te beginnen het 'versterken van de merkbeleving'. „Als merk wil je met de tijd mee kunnen gaan", legt marketing directeur Franc Reefman uit. „Wij willen laten zien dat koffie meer is dan een bakje leut met wat melk en suiker er in." In de Verenigde Staten is Starbucks, dat volgend jaar of anders in 2004 vestigingen in Nederland wil beginnen, een voorbeeld van een keten met een vergelijkbare doelstelling. Vandaar dat Douwe Egberts inmiddels al zeven vestigingen heeft van Café DE, al dan niet via een franchiseformule.

Voor het marktaandeel hoeft Douwe Egberts her niet te doen, benadrukt Reefman. „We zijn al marktleider in Nederland. Maar over her algemeen is de koffiemarkt moeilijk in beweging te krijgen, en daarin willen we verandering brengen." Douwe Egberts trekt voor zijn cafés dan ook bij voorkeur jonge mensen aan die gepassioneerd over nieuwe producten kunnen praten. Zoals over de Kouwe Douwe, een koud geserveerde koffiedrank, die in de supermarkt nog niet verkrijgbaar is. Reefman: „Her is een product waaraan mensen moeten wennen. Als je dat grootscheeps in de markt zou zetten, loop je het risico dat her niet aanslaat."

### Bredere marketingstrategie

De cafés van Douwe Egberts, waarvan de eerste drie jaar geleden in Groningen werd geopend, maken deel uit van een bredere marketingstrategie die zich zelfs uitstrekt tot de zakelijke markt. In het onlangs geopende Business Center van Douwe Egberts in Utrecht laat de koffiebrander zien dat het zich ook bekommert om de aankleding van de koffieruimtes in bedrijven. De ambiance rond het koffiegenieten is even belangrijk aan het worden als de smaak. Nu koffie drinken uit een kaal wit plastic bekertje heeft afgedaan, heeft Douwe Egberts bij de benzinestations van Shell fraai ingerichte koffiecorners neergezet. Voor marketing directeur Conny Braams van Unilever Bestfoods heeft het exploiteren van een merkwinkel vooral te maken met het feit dat „we naar minder merken toe willen, maar die merken veel meer kansen willen bieden." Het concern heeft de afgelopen jaren een groot aantal merken afgestoten. Doel van het Toscaans lunchcafé in Den Haag is om het gebruik van olijfolie onder de aandacht van het publiek te brengen. Unilever beperkt zich daarbij niet tot een verkooppunt: de ovenverse panini met 'romige mozzarella en veldverse sla' worden sinds kort ook via Shell-stations aan de man gebracht.

### Schroom

Geen van de fabrikanten heeft echter de ambitie om de formules op grote schaal toe te passen. „Wij zitten niet in de retail", benadrukt Van de Wetering van Honig. Dat het bereik daardoor niet erg groot is, nemen de fabrikanten voor lief. De voorzichtigheid heeft een aantal redenen, weet directeur Loykens van Retail Management Center. „Vooral voedingsfabrikanten willen hun afzetkanalen niet voor het hoofd stoten. De grote supermarkten doen zaken met een paar grote inkopers. Als een van hen niet wil dat fabrikanten via eigen kanalen gaan verkopen, hebben ze een probleem. Andere sectoren waar veel meer inkopers werkzaam zijn, hebben minder schroom om retailformules te ontwikkelen."

### Winkeltje op Schiphol

Daarnaast moeten de merk winkels zichzelf kunnen bedruipen- en dat gaat lang niet altijd goed. In Engeland zijn de Lynx Barbershops, waar Unilever deodorants voor tieners onder de aandacht wilde brengen, inmiddels ter ziele. „Veel van deze formules hebben juist wel kans van slagen omdat ze uit marketingbudgetten worden gefinancierd“, zegt Loykens van Retail Management Center. „De toegevoegde waarde is groot. Als je een winkeltje op Schiphol opent, komen daar miljoenen mensen op af. Aan televisiereclame ben je meer geld kwijt.“ Voorwaarde is wel dat de naamsbekendheid van de producten of het merk wordt vergroot. Om die reden stuurt Honig regelmatig enquêteurs naar zijn

vestigingen om de impact van zijn Suppa-formule te meten. Loykens van Retail Management Center verwacht dat de retail-initiatieven van fabrikanten op de korte termijn bescheiden zullen blijven. Voor de meeste van deze speciaalzaken is in Nederland maar ruimte voor vier tot vijf winkels, zo zegt hij. „Hoofddoel van deze experimenten is een grotere onafhankelijkheid ten opzichte van de retailer.“ Toch sluit hij niet uit dat fabrikanten ooit nog eens grootschalig in franchiseformules zullen stappen. „Iedereen zoekt naar verbreding. Het grootste deel van onze winkelconcepten ontwikkelen we voor bedrijven die zich traditioneel niet met retail bezighielden, zoals energiemaatschappijen, postkantoren en fabrikanten.“

LET OP: HEB JE HET JUISTE VERSIENUMMER EN JE STUDENTNUMMER INGEVULD?

- Einde van het tentamen -