

Cases hoofdstuk 12

Kort, formeel verslag; geen aanvullend onderzoek vereist

Case 1. Zeilen bij zonsondergang: verslag waarin met statistische gegevens een nieuwe reclamestrategie wordt voorgesteld

Je bent manager bij Verre Dromen, een reisbureau in Waalre en je hebt belangstelling voor de informatie in tabel 12-1. De leeftijdsgroep die het meeste verdient, lijkt te verschuiven naar de groep 35-44. In tabel 12-2 en 12-3 wordt dezelfde indeling naar leeftijdsgroep gehanteerd.

Je bureau heeft zijn reclame altijd gericht op mensen die bijna met pensioen gingen, mensen aan het eind van een succesvolle carrière die tijd en geld hebben om in het buitenland op vakantie te gaan. Maar als je de drie tabellen bekijkt, begin je te denken dat het wenselijk zou zijn om de nadruk te verleggen.

Opdracht: Schrijf een verslag aan Maria Hendersen, die de teksten schrijft voor de advertenties, waarin je uitlegt dat de advertenties nog steeds gericht moeten zijn op mensen die de uithoeken van de wereld willen verkennen, maar nu ook op de groep tussen de vijftig en zeventig. Verklaar je instructie door te verwijzen naar de onderzoeksgegevens die je bekeken hebt.

Tabel 1 Percentage van totaal inkomen van Europese huishoudens dat wordt verdiend door diverse leeftijdsgroepen

Leeftijdsgroep	1990	1995	2000
25-34	23 %	24 %	26%
35-44	22	25	28
45-54	22	21	19
55-64	19	17	15
65 en ouder	14	13	12

Tabel 2 Reisvoorkeuren in de verschillende leeftijdsgroepen

	Leeftijdsgroep		
Reisvoorkeuren	18-34	35-54	55+
Liever spanning en sensatie dan rust en ontspanning	67 %	42 %	38 %
Een plek waar ik nog niet ben geweest	62	58	48
Avontuur	62	45	32
Exotische, buitenlandse dingen	41	25	21
Al mijn verlangens bevredigen, prijs geen bezwaar	31	16	14
Geen behoefte aan reisbureau	67	63	52

Tabel 3

Basishouding tegenover reizen in diverse leeftijdsgroepen

	Leeftijdsgroep		
Houding ten opzichte van reizen	18-34	35-54	55+
Reizen is een van de meest bevredigende en prettigste activiteiten die ik kan bedenken	71 %	69 %	66 %
Ik reis graag, ik grijp elke kans aan.	66	59	48
Vaak heb ik de behoefte om er even 'uit' te zijn.	56	55	33

Korte, formele verslagen waarvoor extra onderzoek gedaan moet worden

Case 2. Het beste pad kiezen: onderzoekverslag voor de hulp aan een cliënt bij een carrièrebeslissing

Je werkt bij Open Opties, een instituut voor beroepskeuze, waar je cliënten helpt carrièrekeuzes te maken. Vandaag kwam er een cliënt met dezelfde achternaam als jij (een merkwaardig toeval) die hulp vroeg in de keuze tussen twee verschillende loopbanen, loopbanen waar jij zelf (nog merkwaardiger!) ook in geïnteresseerd was.

Opdracht: Doe onderzoek naar de twee loopbanen en schrijf een kort verslag dat je cliënt kan bestuderen. In je verslag vergelijk je ten minste vijf punten, bijvoorbeeld salaris, arbeidsvoorwaarden en vereiste opleiding. Voer een gesprek met de cliënt om er achter te komen waar haar voorkeur naar uitgaat op deze vijf gebieden.

Bijvoorbeeld wat is het minimum salaris dat ze acceptabel vindt? Door de voorkeur van de cliënt te vergelijken met het onderzoeksmateriaal dat je verzameld hebt, zoals salarisgegevens, krijg je een overzicht waaruit je kunt concluderen welke loopbaan het beste voor haar is. Sluit het verslag af met een aanbeveling.

Case 3. Exporteren: Onderzoekverslag naar de kansen om een product in een ander land op de markt te brengen

Kies (a) een product en (b) een land. Het product kan een nieuw artikel van jou zijn (een goedkoop maar precies horloge of klokje, een bureau-organizer of een opbergmogelijkheid voor munten). Kies een van de tien nieuwe landen die op 1 mei 2004 toegetreden zijn tot de Europese Unie en dat je niet kent. Je werkt op de exportafdeling van het bedrijf dat het nieuwe artikel fabriceert en jij stelt voor het te exporteren naar het land van jouw keuze.

In de eerste plaats moet je zo veel mogelijk informatie inwinnen over het desbetreffende land. Zoek in almanakken en encyclopedieën de meest recente informatie en besteed vooral aandacht aan beschrijvingen van het sociale leven van de bewoners en de economische omstandigheden. Als er in jouw bibliotheek exemplaren staan van *Het jaarboek van internationale handelsstatistieken*, *het maandelijks statistisch bulletin* of *Handelsstatistieken* (uitgaven van de Verenigde Naties) raadpleeg die dan. Zoek in de catalogus en recente tijdschriftindexen naar aanvullende informatie. Zoek onder andere ook naar tradities op cultureel gebied die iets zeggen over de kansen dat het product al dan niet zal aanslaan. Als je toegang tot het internet hebt, controleer dan de websites en andere relevante internetadressen die je kunt vinden.

Opdracht: Schrijf een kort verslag waarin je beschrijft: het product dat je op de markt wilt brengen, het land van je keuze, de doelgroepen voor wie het product aantrekkelijk is, hoe het product naar het land wordt vervoerd (of misschien kan het daar geproduceerd worden als materiaal en arbeidskrachten aanwezig zijn), een locatie voor een regionaal verkoopkantoor en hoe het product verkocht moet worden. Je verslag zal voorgelegd worden aan de algemeen directeur van het bedrijf. Zijn naam kun je verzinnen of opzoeken in een bedrijfsgids. Je moet ook je eigen conclusies opnemen in het verslag (hoe het product het zal doen in de nieuwe omgeving) en je aanbevelingen voor de manier van marketing (stappen die het bedrijf meteen dient te ondernemen en stappen die het bedrijf later moet ontwikkelen).

Case 4. De nieuwe manier van adverteren: verslag over de demografische opbouw van bezoekers van het internet: een samenvatting

Het aantal gebruikers van het internet blijft doorgroeien in de Verenigde Staten en over de hele wereld. Voor marketingmensen vertegenwoordigt het internet een echte goudmijn aan mogelijke klanten. In tegenstelling tot de gedrukte media en radio en televisie kun je een internetsite altijd en overal bezoeken. De truc is om je potentiële klanten over te halen om tijd te maken om jouw pagina te bezoeken.

Als marketingstrategie van een postorderbedrijf voor delicatessen speel je al enige tijd met het idee om online te gaan. Jouw bedrijf, Martha's Kitchen, verkoopt nu al meer dan een decennium koekjes, kazen, fruit, en snoepgoed met behulp van een gedrukte catalogus en heeft een trouwe klantenkring opgebouwd. Het merendeel van je klanten zijn welgestelde volwassenen van 30 en ouder, waarvan 76% vrouwen. De verkoopcijfers zijn het hoogst rond de feestdagen.

Nu steeds meer klanten via het internet willen bestellen, voel je je gedwongen om ook het internet op te gaan. Desalniettemin heb je tegenstrijdige berichten gehoord: verdienen bedrijven nu wel of niet aan verkopen via het internet? Bovendien zal een eersteklas website waarschijnlijk heel veel geld kosten. Hoe kun je echte antwoorden krijgen en bepalen of deze rage blijvend is of slechts tijdelijk?

Opdracht: Schrijf een kort, formeel verslag aan de directeur marketing waarin je uitlegt waarom Martha's Kitchen wel of niet op het internet moet adverteren. Daarvoor moet je enkele harde cijfers hebben over de bevolkingsopbouw van internetgebruikers, hun surfgewoonten, de soorten producten die ze kopen via internet en groeitendensen binnen de online handel. Onderstaande www adressen zijn goede bronnen om je op weg te helpen.

- www.emarketer.com/estats/welcome.html
- www.cyberatlas.internet.com
- www.ad-guide.com

Deze sites bevatten ook links naar andere sites met aanvullende, nuttige informatie. Voor achtergrondmateriaal kun je kijken op de sites van concurrenten, zoals Harry en David (www.harryanddavid.com) en Norm Thompson (www.normthompson.com). Hoe denk je, op grond van je bevindingen, dat een internetsite bij zal dragen aan de doelstellingen van het bedrijf? Gebruik je fantasie bij het aanvullen van de gegevens over het bedrijf.

Opdracht Lage Landen: Bestudeer de situatie in Nederland/België. Is die vergelijkbaar met de situatie in de VS.? Schrijf een kort, formeel verslag aan je docent waarin je de overeenkomsten en verschillen duidelijk maakt.

Lange, formele verslagen zonder aanvullend onderzoek

Case 5. Software in een harde markt: verslag over het verkopen van software in China

Doorbreken op de Europese softwaremarkt kan moeilijk zijn, vooral als je product concurreert met bekende merken in gevestigde categorieën. Als directeur marketing van een kleine (22 werknemers) ontwikkelaar van software voor financieel management, besef je terdege dat het heel moeilijk is om het op te nemen tegen binnenlandse marktleiders zoals Quicken en Microsoft Money. Gelukkig weet je ook dat er misschien wel meer kansen liggen op de internationale markt.

Je bedrijf denkt er over om het product in China op de markt te brengen: ze zijn daar wat minder merktrouw en meer geneigd om nieuwe producten te proberen. De Chinese economie is het afgelopen decennium met 9% per jaar gegroeid. Onderzoek wijst ook uit dat een groeiend percentage van de 1,2 miljard Chinese consumenten meer verdienen dan ooit tevoren. Bovendien bedroeg de verkoop van software in China in 1997 1,35 miljard euro, een stijging van 23% ten opzichte van het voorafgaande jaar. En analisten verwachten dat die groei doorgaat. Omdat je product voor financieel management voor zowel bedrijven als thuis gebruikt kan worden, lijkt China een ontvankelijke markt voor je product.

Maar de Chinese markt kent ook problemen. De economische groei is gedaald tot circa 7 procent dit jaar en onderzoek toont aan dat consumenten zich onzeker voelen door de wispelturigheid van de Aziatische markten. De consumenten sparen dit jaar 17 procent meer dan vorig jaar, terwijl de groei in de detailhandelsverkoop iets minder dan 10 procent bedraagt ten opzichte van 40 procent groei verleden jaar.

Aan de andere kant kunnen de nieuwe financiële zorgen van Chinese consumenten een kans zijn voor je bedrijf. Per slot van rekening maken jullie software die consumenten en bedrijven helpt verstandiger met hun geld om te gaan. Misschien moet je je meer zorgen maken over het aanpassen van je product aan de Chinese taal en concurreren met lokale bedrijven. Zo heeft een Chinees bedrijf, User Friend, al een marktaandeel van 40 procent voor een softwarepakket voor boekhouden. Een ander aandachtspunt is hoe je kunt voorkomen dat je software nagemaakt wordt. China heeft de reputatie erg losjes om te gaan met het naleven van de wetten op het copyright en patenten. Volgens een studie uit 1997 uitgevoerd door het Business Software Alliance en het Software Publisher's Association is 96 procent van alle software die in China in gebruik is illegaal.

Opdracht: Schrijf een analyseverslag over de huidige toestand van de Chinese markt. Doe een aanbeveling over het al dan niet lanceren van de software voor financieel management van je bedrijf in China. Je hebt al veel gegevens verzameld uit uiteenlopende bronnen (zie de onderstaande tabellen). Nu moet je de gegevens vertalen en een heldere aanbeveling doen. Omschrijf je doelconsument en maak een raming hoeveel software het bedrijf volgens jou de komende drie jaar kan verkopen. Stel dat je het product voor omgerekend 45 euro verkoopt, hoeveel inkomsten verwacht je te genereren op de Chinese markt?¹

Tabel 1 Profiel van Chinese consumenten

Marktsegment	Nieuwe rijken	Yuppy's	Vast salaris	Slecht betaald werk
Grootte	200.000	60 miljoen	330 miljoen	800 miljoen

Gemiddeld jaarinkomen per huishouden	Stedelijke kuststreken	Grootstedelijke gebieden	Stedelijke gebieden	Platteland, kleine steden, steden
Leeftijd	30-65	25-45	18-60	15-65
Hoogste opleiding	Diverse niveaus	HBO, universiteit	Middelbare school	Basisschool
Soort werk	Commercieel/ondernemer, amusement, overheid	management, vrije beroepen, technisch	laaggeschoold kantoorwerk, fabriekswerk, lesgeven	handwerk, boeren, seizoensarbeid
Levensstijl	handeltjes, etentjes, uitgaan	Veel reizen en uit eten	8-5 werk, beperkt budget, weinig aankopen	Moeite om de touwtjes aan elkaar te knopen
Consumptiebereidheid	Sterk	Matig	Zwak	Minimaal
Makrovativiteit	Trendsetters	Opinieleders	Volgers	Achterblijvers
Afkerigheid van risico	Zwak	Enigszins	Sterk	Zeer sterk

Tabel 2 Geselecteerde reacties in een enquête van 800 stedelijke consumenten in China

Aanschafpraktijken van respondenten	Procent
Zijn van plan om de komende drie jaar een pc te kopen of vervangen	26
Zoeken altijd nieuwe producten als ze winkelen	75
Proberen altijd zo min mogelijk uit te geven	68
Sparen meer dan vorig jaar	58
Proberen zo veel mogelijk Chinese merken te kopen	71

Tabel 3 Belangrijke economische sectoren in China als percentage van het BNP

Sector	1976	1986	1996	1997
Landbouw	33,2 procent	27,1 procent	20,2 procent	19,7 procent
Industrie (alle)	42,3	44,0	49,0	50,8
Fabricage	30,1	35,5	38,1	39,5
Dienstverlening	24,5	28,9	30,8	29,5

Tabel 4 Nog meer economische indicatoren voor China

Economische indicatoren	1976	1986	1996	1997
Miljarden euro's				
Bruto nationaal product (BNP)	148,8	295,7	825,0	935,0

Bruto nationale investering/BNP	28,4	37,7	39,2	38,2
Bruto nationale spaartegoeden/BNP	29,0	35,2	41,3	42,2
Miljoenen euro's				
Export van goederen en diensten	7383	29583	171.700	207.800
Import van goederen en diensten	7125	37.472	154.100	167.200

Percentage van de bevolking dat geselecteerde duurzame producten gebruikt, Beijing, Shanghai, Chengdu en Guangzhou (grootstedelijke centra), 1998.

	Bezit	Gekocht in de afgelopen twee jaar
Koelkast	90	38
Kleurentelevisie	90	15
Camera	75	10
Pieper	65	42
Videorecorder	50	5
Creditcard	30	10
Mobiele telefoon	30	15
pc	15	10

Softwaremarkt in China, 1997 (totale afzet software: 1,35 miljard euro)

Applicatiesoftware 63 procent
 Systeemsoftware 12 procent
 Ondersteunende software 25 procent

Lange, formele verslagen die aanvullend onderzoek vereisen

Case 6. Bestaat er nog rechtvaardigheid? Verslag dat de wetgeving op de korrel neemt

Veel mensen klagen over de wetgevende macht. Weinigen hebben specifieke klachten. Hier is je kans.

Opdracht: Schrijf een lang, formeel verslag over een wet die volgens jou al dan niet nageleefd dient te worden. Wees objectief. Gebruik specifieke feiten om je mening te onderbouwen. Trek conclusies en geef een aanbeveling aan het eind van je verslag. Tot besluit stuur je een exemplaar van het verslag aan een hoge staatsfunctionaris of volksvertegenwoordiger.

Case 7. Reisplannen: verslag van een vergelijking van twee reisbestemmingen

Je bent van plan komend jaar twee weken op vakantie te gaan naar het buitenland. Omdat er meerdere reisbestemmingen zijn die je leuk vindt, pleeg je eerst wat onderzoek voordat je een besluit neemt.

Opdracht: Maak een lange, vergelijkende studie naar twee landen die je zou willen bezoeken. Maak eerst een lijst met belangrijke vragen die je moet beantwoorden. Wil je een ontspannen vakantie of een actieve? Welke diensten wil je? Hoe wil je je vervoer regelen? Waar zul je het minste last hebben met de taal? Gebruik boeken, het internet en misschien reisbureaus en maak een analyse van de twee reisbestemmingen met betrekking tot je eigen reiscriteria. Je besluit het verslag met een aanbeveling om op vakantie te gaan naar het land dat het beste uit de bus komt.

Case 8. Zaken doen in het buitenland: een verslag waarin de sociale en zakelijke gewoonten van een vreemd land op een rijtje worden gezet

Je bedrijf wil zijn producten graag in het buitenland verkopen. Voordat ze internationaal gaan onderhandelen, moet het management inzicht hebben in de sociale en zakelijke gewoonten van de landen waar ze zaken willen doen.

Opdracht: Kies een land waar ze geen Engels spreken en schrijf een lang, formeel verslag waarin de sociale en zakelijke gebruiken op een rijtje worden gezet. Kijk nog eens naar hoofdstuk 3 en gebruik de checklist: zaken doen in het buitenland in dat hoofdstuk als leidraad voor de soorten informatie die in je verslag aan bod moeten komen.

Formele voorstellen

Case 9. Versgezet verkopen: Een voorstel om koffie te leveren aan Peter's Doughnuts

Je bent directeur van Lighthouse Roasters, een kleine, maar groeiende koffiebranderij. Het bedrijf heeft naam gemaakt door versgebrande koffiesoorten voor fijnproevers te leveren. In tegenstelling tot Starbucks en andere bedrijven heeft Lighthouse Roasters geen bedrijven onder eigen naam. Het verkoopt wel gebrande koffiebonen voor fijnproevers aan restaurants, bakkerijen en koffiekraampjes. Deze detailhandelaren gebruiken de bonen van Lighthouse om hun verschillende koffiesoorten te zetten.

Aan een pond gebrande koffiebonen is Lighthouse in totaal \$ 2,75 kwijt. De groothandelsprijs van de gebrande bonen is gemiddeld \$ 4,50 per pond. Concurrenten die doorsnee koffiesoorten verkopen rekenen ongeveer \$ 3,00 per pond. De gemiddelde prijs voor fijnproeverkoffie bedraagt \$ 1,50, ongeveer 50 dollarcent meer dan voor gewone koffie. Een pond koffie is goed voor ongeveer 40 koppen.

Peter's Doughnuts, met 76 vestigingen in 13 staten, heeft de afgelopen maanden een daling in de verkoop bemerkt nadat Starbucks ook zaken opende op locaties waar Peter's Doughnuts gevestigd was. Starbucks biedt niet alleen fijnproeverkoffie maar ook overheerlijke gebakjes aan die een alternatief zijn voor de doughnuts. De bedrijfsleiding van Peter's Doughnuts denkt door middel van exquisite koffie klanten terug te kunnen winnen die doughnuts wel lekker vinden maar ook donkergebrande koffiesoorten willen. Peter's Doughnuts heeft je gevraagd om een voorstel te doen om zijn exclusieve koffieleverancier te worden. Peter's verwacht dat ze tijdens de koudere maanden (oktober-maart) 400 pond koffie per maand nodig hebben en 300 pond tijdens de warmere maanden (april-september). Het bedrijf heeft gezegd dat ze niet meer dan \$ 3,75 per pond willen betalen.

Opdracht: Gebruik je fantasie voor de overige gegevens en schrijf een voorstel over de levering van koffie. Kom je tegemoet aan de prijsvoorwaarden van Peter's of probeer je een hogere prijs te bedingen? Let op je eigen kosten.

Case 10. Crisis door concurrentie: Voorstel om klanten terug te winnen

Willco is een nationale keten van grote doe-het-zelfzaken die klanten verliest aan pas geopende winkels van Home Depot. Je klantenonderzoek toont aan dat de klanten de service van Home Depot erg goed vinden, maar de prijzen en het assortiment minder. De directie van Willco is het er over eens dat er onmiddellijk iets gedaan moet worden om oude klanten terug te winnen en te voorkomen dat ander klanten overlopen. Jij denkt dat een betere service het antwoord is.

Opdracht: Als regiomanager van Willco schrijf je een voorstel waarin je je strategie uitlegt om er voor te zorgen dat Willco de best denkbare klantenservice biedt. Gebruik je fantasie bij het noemen van feiten die je voorstel zullen ondersteunen. Richt je aandacht zowel op kortetermijn- als op langetermijnmaatregelen. Bekijk alle aspecten van je oplossing. Noem ook veranderingen in de bedrijfscultuur, de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf, het aannemen en opleiden van personeel, de winkelinrichting, enzovoort. Zoek in de bibliotheek voorbeelden van bedrijven die harde concurrentie met succes hebben gepareerd.

Noten

ⁱ Gina Fraone, 'China's Challenge', *Electronic Business* 24, nr. 12 (1998); 24 gedownload van database ABI/INFORM, 1 december 1998; Trish Saywell, 'Preparing for Take-Off', *Far Eastern Economic Review* 161, nr. 48 (1998): 38, gedownload uit database ABI/INFORM, 1 december 1998; Colin Bates, 'The Many China Markets', *China Business Review* 25, nr. 5 (1998); 26-29 gedownload uit database ABI/INFORM, 1 december 1998; US Department of Commerce, *Big Emerging Markets Information Resource Page*, 28 augustus 1998 op 1 december 1998 www.ita.doc.gov/bems/index/html; Trish Saywell, 'Curious in China', *Far Eastern Economic Review* 161, nr 28 (1998); 74-76, gedownload uit database ABI/INFORM, 1 december 1998; Catherine Gelb, 'Installing a Software Sector', *China Business Review* 24, nr. 5 (1997): 28-36, gedownload uit database ABI/INFORM 1 december 1998; Geng Cui, 'The Different Faces of the Chinese Consumer', *China Business Review* 24, nr. 4 (1997): 34-38, gedownload uit database ABI/INFORM 1 december 1998.