

Omdat meningen
rondborstig vóór,
vierkant tégen, hoekig,
kritisch, kleurrijk of
toonloos kunnen zijn,
onderzoeken wij
de scherpe kantjes
van uw concept,
produkt en markt.
Kwalitatief en/of
kwantitatief voor alle
zekerheid!

Voor strategisch
marketing-onderzoek:



DE LEZINGEN VAN HET NATIONAAL MARKETING CONGRES '89

DE UITDAGING IN DE VERANDERING

DE LEZINGEN VAN HET NATIONAAL MARKETING CONGRES '89

Shirley

De verzamelde lezingen zoals gehouden op het door het NIMA en

Intermediair Seminars georganiseerde
Nationaal Marketing Congres '89

Een uitgave mede mogelijk gemaakt
door de directie van de Volkskrant.



Voor Interleasing bestaat er iemand die heiliger is dan de koe.



Interleasing gaat ervan uit dat bij het leasen van auto's de rijder nog altijd belangrijker is dan het vervoermiddel.

Vandaar dat u bij Interleasing de auto kunt kiezen die u het meest past. Voor de een kan dat een middenklasser zijn, voor de ander een wat exclusiever sportmodel.

Waar het om draait is dat u moet kunnen rijden in de auto die bij u past. Dus mag u van ons altijd die auto een persoonlijk tintje geven, met extra's die 'm nog fraaier maken.

En u mag van Interleasing ook verwachten dat we razendsnel een vervangende auto voor u hebben, als u uw

eigen auto even moet missen. Daarom zijn we ook zeven dagen per week en 24 uur per dag bereikbaar.

Niet alleen bij onze zes vestigingen in Nederland, maar ook via onze lokale kantoren over de grens, waar u op dezelfde service kunt rekenen.

Daarnaast kunt u rekenen op offertes die uitermate concurrerend zijn. Iets dat inmiddels meer dan 12.000 zakelijke rijders kunnen bevestigen. Zoals ze ook kunnen bevestigen dat Interleasing verder kijkt dan de neus van uw auto lang is.

Hoeveel verder merkt u als u even belt: 020-929751.



Geslaagde euromarketingstrategie: standaardisatie of adaptatie?

Prof. dr. ir. B. Wierenga

Hoogleraar marketing/faculteit Bedrijfskunde/Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit/Rotterdam

Inleiding

De gemeenschappelijke markt van 325 miljoen Euro-consumenten brengt vele tongen (en pennen) in beweging. In deze bijdrage gaat het over de te volgen marketingstrategie door ondernemingen die hun producten in verschillende landen van de EG op de markt (willen) brengen. Zwart-wit gesteld: moeten ze een marktbeleid van standaardisatie voeren, d.w.z. hetzelfde marketing programma in de verschillende EG-landen of een marktbeleid van adaptatie, d.w.z. gedifferentieerde marketing programma's, afgestemd op de specifieke wensen en voorkeuren van de kopers in de verschillende landen? Met 'marketing programma' bedoelen we hier de hele marketing mix: assortiment, produktontwerp, positionering, merknaam, verpakking, prijs, reclamethema, promotie, mediakeuze, verkoopstaf, keuze van de verkooppunten en service.

We hebben hier te maken met de befaamde tegenstelling: 'standardization versus customization' die binnen marketing al veel discussie heeft veroorzaakt. Elk van beide benaderingen heeft zijn uitgesproken voor- en tegenstanders. De proponent van globale marketing is Theodore Levitt (1983), van de Harvard University die zegt dat we te maken hebben met een homogenisering van: 'the world's wants', niet alleen voor high-tech maar ook voor 'high touch' producten (bijvoorbeeld cosmetica). Een adaptieve benadering met differentiatie naar landen (door Levitt 'multinationale marketing' genoemd) noemt hij 'middeleeuws'. Een niet minder grote marketing prominent echter, Philip Kotler van North Western University kwalificeert de globale standaardisatie van marketing programma's als zeer gevaarlijk: 'Global standardization = courting danger'. Volgens Kotler (1986) zijn veel van de meest beruchte internationale mislukkingen van producten te wijten aan een gebrek aan adaptatie.

Het lijkt weinig wetenschappelijk om de vraag in de titel van dit artikel te willen beantwoorden met hetzij een krachtig ja voor standaardisatie danwel een krachtig ja voor adaptatie. Het minste dat er gezegd kan worden bij de vraag naar de aan te bevelen Euromarketing strategie voor een bepaald produkt of voor een bepaalde onderneming is: het hangt er vanaf.

De belangrijkste factoren die bij de keuze tussen standaardisatie en adaptatie in overweging moeten worden genomen zijn:

- De mate van homogeniteit in de vraag en de voorkeuren van de afnemers in de verschillende landen
- de aard van het produkt, c.q. de bedrijfstak
- de verschillen tussen de markten in verschillende landen v.w.b. de infrastructuur (handel, logistiek, reclame, en media)
- de onderneming (structuur en geschiedenis)

In deze bijlage zullen deze factoren nader worden besproken in de context van de eenwordende Europese markt. De bedoeling is een aantal invalshoeken aan te reiken van waaruit de vraag: standaardisatie of adaptatie voor een concrete situatie kan worden benaderd. Binnen dit bestek kunnen de diverse aspecten maar zeer beperkt worden behandeld. Voor een uitvoeriger beschouwing en verdere documentatie zij verwezen naar Wierenga, et.al. (1989).

Homogeniteit in de vraag

Dit aspect kan op verschillende nivo's worden geanalyseerd. Nemen we de verschillende stadia van het inkomensbestedingsproces als uitgangspunt dan zijn de volgende aspecten van belang.

- I. homogeniteit m.b.t. inkomensnivo's
- II. homogeniteit m.b.t. de verdeling van de bestedingen over brede consumptie-categorieën, zoals voeding, kleding, recreatieve en culturele activiteiten, etc.
- III. homogeniteit m.b.t. de consumptie op produktklassennivo (generieke producten) b.v. de consumptie van koffie
- IV. homogeniteit m.b.t. het beslissingsproces bij de keuze van een alternatief binnen een produktklasse, meestal een merk, b.v. de consumptie van DE koffie

Ad I.
Het is bekend dat de inkomensnivo's binnen de EG sterk verschillen. Het inkomen per hoofd in het land met de grootste bestedingsmogelijkheden (W-Duitsland) bedraagt meer dan 8000 Ecu's, in het land met de minste bestedingsmogelijkheden (Portugal) ca. 1600 Ecu's. Dit verschil in inkomen per hoofd van een factor 5 impliceert direct al grote verschillen tussen de vraag naar produkten in de verschillende EG-landen, met name de inkomenselastische produkten.

Ad II.
De wijze waarop de bestedingen worden verdeeld over de verschillende inkomenscategorïeën varieert sterk van land tot land. Zo wordt in Ierland 45% van het inkomen besteed aan voeding en dranken en bedraagt dit percentage in West-duitsland 17%. Een Portugees geeft gemiddeld 5% van zijn inkomen uit aan huisvesting, een Deen 25%.

Ad III.
De vraag op produktklassennivo kan sterk verschillen van land tot land, vaak ook bij vergelijkbare inkomensnivo's. De jaarlijkse consumptie van wijn per hoofd bedraagt 8 liter in Groot Brittannië en 92 liter in Frankrijk. Het hoofdelijk verbruik van koffie in Nederland is twee keer zo groot als in Italië of Frankrijk.

Ad IV.
De keuze van het produkt binnen de produktklasse is uiteindelijk datgene wat de fabrikant van merkartikelen het meest interesseert. Hier spelen een reeks van factoren een rol: motieven, behoeften, persoonlijkheidskenmerken (in principe universeel), sociale invloeden (gezin, referente groepen), waarden, levensstijl, attitudes (cultuur en landgebonden) en situatiefactoren zoals verkrijgbaarheid, distributiesysteem, informatie-omgeving en (massa-)communicatie-middelen (doorgaans per land verschillend). Het is duidelijk dat hier een hausse aan factoren ligt die kunnen veroorzaken dat percepties en preferenties en daardoor de vraag voor hetzelfde produkt (merk) sterk kan verschillen van land tot land. Het percentage consumenten met vertrouwen in Philips produkten in Engeland is aanmerkelijk lager dan in Nederland (44% versus 60%). Het omgekeerde geldt voor bijvoorbeeld de farmaceutische firma Johnson en Johnson: 37% vertrouwen in Engeland, 7% in Nederland (Roy Morgan, 1988). Van ieder produkt is een nauwkeurige analyse van bovengenoemde factoren nodig om de positie van individuele merken binnen de verschillende EG-landen te bepalen.

**De uitdaging
in de
verandering
van Bureau.
Daar zouden
wij wel eens
met u
over willen
praten.
Bel voor een
afpraak
Prof. dr. ir.
G.Ouden Idee.**

of gewoon Patrick A. van Weel.

Fundamentele elementen achter attitudes, percepties, preferenties en levensstijlen zijn de z.g. waarden. In het algemeen lijken er grote verschillen in waarden te bestaan tussen de EG-landen, hoewel deze verschillen tot nu toe meer voorwaarden m.b.t. aspecten zoals godsdienst, politiek, huwelijk en de kwaliteit van het bestaan (Harding & Philips, 1986) zijn geanalyseerd dan voor meer consumptiegericht waarden. Door marktonderzoekburo's worden op dit moment gegevens verzameld in de verschillende landen waarmee wordt geprobeerd typologieën van consumenten te maken ('belongers', 'survivors', 'europrudents', 'euroromantic's', e.d.). Het voorkomen van deze typen per land en het (eventuele) verband tussen het tot een bepaald type behoren en produktvoorkeur zijn interessante uitkomsten van dergelijke studies. Grondige analyses van de validiteit en de voorspelkracht van dit internationaal psychografische onderzoek zijn voor zover ons bekend overigens nog niet gepubliceerd.

Een interessante vraag is of de culturele verschillen tussen de EG-landen a.g.v. de gemeenschappelijke markt en de toegenomen internationale communicatie mogelijkheden kleiner zullen worden, m.a.w. vindt er een 'homogenisering' van waarden en normen plaats? Op grond van thans bestaande inzichten is die vraag niet eenduidig te beantwoorden. Er zal zeker een categorie 'Euro-socialized' consumenten ontstaan. Echter daarnaast zal er in een dialectische beweging toenemende regionalisatie optreden. Van de grote 'melting pot' de Verenigde Staten wordt gezegd dat er regio's ontstaan met eigen culturele identiteiten die onderling steeds sterker gaan verschillen: The Nine Nations of North-America (Carreau, 1981).

Aard van produkt en bedrijfstak

Algemeen wordt aangenomen dat standaardisatie van marketing programma's voor industriële produkten beter uitvoerbaar is dan voor consumentenprodukten. Dit lijkt een verdedigbare stelling. Binnen de consumentenprodukten zou verder de categorie duurzame produkten zich beter lenen voor standaardisatie dan de niet-duurzame (fast moving consumer goods, fmcg). Dit lijkt een te algemene bewering; er moet rekening worden gehouden met de 'cultural content' in een produkt, zowel bij durables als bij fmcg. De 'cultural content' hangt sterk samen met de start van de product life cycle (PLC). In onderstaand schema is een indeling gemaakt van produkten in niet-duurzaam/duurzaam en vroege/late start van de PLC.

Schema

	Vroege start PLC	Recente start PLC
niet	brood	margarine
duurzame	kaas	chocoladebars
consumenten	vlees	tandpasta
produkten	zoetwaren	wasmiddelen
	alcoholica	cigaretten
		ontbijtgranen
duurzame	huis	radio
consumenten	woninginrichting	t.v.
produkten	meubels	video
	porcelein	auto
		wasmachine
		magnetron

Produkten ter rechterzijde (fmcg zowel als durables) lenen zich beter voor gestandaardiseerde marketing programma's dan produkten ter linkerzijde. De categorieën rechtsboven zijn de bekende verpakte merkprodukten, waar de oorsprong van de moderne marketing ligt. Vergeleken met de duurzame produkten bv. consumentenelektronica zou bij deze produkten de differentiatie in behoeften van consumenten het grootst zijn. Overigens is de keuze voor standaardisatie of adaptatie niet alleen een kwestie van homogeniteit in behoeften, maar ook van produktiekosten en de voordelen van het op grote schaal kunnen produceren van één en hetzelfde produkt. Deze schaalvoordelen van grotere produktie-eenheden zijn bij de fmcg (bv. zeep, margarine, tandpasta) altijd kleiner geweest dan bij bv. consumentenelektronica (t.v., video's, e.d.), Bartlett & Ghoshal (1989). De vraag of standaardisatie in het benaderen van verschillende markten gewenst is zal per produkt moeten worden beoordeeld door afweging van de extra omzet a.g.v. het beter tegemoet komen aan een gedifferentieerde vraag tegenover de kostennadelen op het punt van produktie en logistiek alsmede de marketingkosten.

Verschillen in infrastructuur van markten

Markten kunnen sterk verschillen in fysieke infrastructuur: transportfaciliteiten, wegen, communicatiesystemen, opslagfaciliteiten, e.d. Dit kan voor specifieke produkten (bv. beperkt houdbare) consequenties hebben v.w.b. de toegankelijkheid van bepaalde markten. Betalings- en kredietfaciliteiten kunnen ook sterk verschillen. Zeer belangrijk zijn verschillen in de structuur van de distributiekkanalen, groothandel zowel als detailhandel. Als illustratie van enkele verschillen: de winkeldichtheid in Portugal is 5 x zo hoog als in Nederland (in termen van aantal winkels per 1000 inwoners). In Griekenland, Spanje, Frankrijk, Italië en Portugal maken de traditionele (kleine) winkels 80% van alle winkels uit; in West-Duitsland en Nederland is dit aandeel minder dan 30%. Ook belangrijk zijn verschillen in media en reclame aanbod en -gewoonten. In Frankrijk bijvoorbeeld is reclame een veel minder intensief gebruikt marketing instrument (uitgaven per hoofd: 82 Ecu) dan in Groot-Brittannië (uitgaven per hoofd: 135 Ecu). Verder verschillen de markten v.w.b. de juridische infrastructuur, met name zijn belangrijk de condities waaronder produkten op een markt worden toegelaten. Europa 1992 moet juist op dit punt grote veranderingen teweeg brengen, al zal het verwijderen van deze zg. Non-Tariff-Barriers nog veel Brusselse zweetdruppels kosten. Voor bepaalde produkten (bv. pharmaceutica) liggen de startsituaties ver uiteen.

De onderneming zelf

Een factor die vaak dreigt te worden vergeten in de discussie over de keuze tussen standaardisatie en adaptatie is de onderneming zelf. De keuze volgt namelijk niet dwingend uit de homogeniteit in de vraag, de aard van het produkt en de homogeniteit in de infrastructuur van de markten. Iedere onderneming brengt een bepaalde geschiedenis mee ('administratieve heritage'), heeft een bepaalde organisatiestructuur en heeft een bepaalde attitude m.b.t. internationaal zaken doen. Bij een onderneming die in verschillende landen vestigingen heeft, is de relatie tussen het hoofdkantoor en de vestigingen in de verschillende landen belangrijk. Hier kunnen verschillende patronen worden onderkend (Bartlett & Ghoshal, 1989):

- de multinationale organisatie: sterk decentraal; veel vrijheidsgraden voor afstemming op lokale marktbehoefte en mogelijkheden
- de internationale organisatie: centraal concept dat vervolgens wordt overgebracht naar verschillende andere markten; mogelijkheden voor aanpassing aan wensen en behoeften en mogelijkheden van lokale markten; meer afhankelijkheid van de moedermaatschappij dan bij de multinationale organisaties
- de globale organisatie: grote mate van centralisme; één produkt wordt in ongewijzigde vorm op een groot aantal markten afgezet.

De keuze die een onderneming ooit heeft gemaakt bepaalt haar mogelijkheden voor de toekomst (althans op korte en middellange termijn). Unilever is een voorbeeld van een multinationale organisatie, Proctor & Gamble daarentegen zou in deze indeling eerder een internationale organisatie moeten worden genoemd. Een voorbeeld van een globale organisatie is het Japanse Matsushita (o.a. producent van het VHS video systeem). De mate van succes van een bepaalde strategie en bijbehorende organisatie hangt af van de bedrijfstak. Zo lijkt een globale organisatie in de niet duurzame consumentenprodukten sector voorhands geen goede strategie, maar kan deze in de consumentenelektronica succesrijk zijn. In sommige sectoren, bijvoorbeeld pharmaceutica is een globale strategie de enige mogelijkheid. Een onderneming kan in problemen komen als er spanning ontstaat tussen de (historisch bepaalde) organisatiestructuur en een veranderende dominante strategische succesvoorwaarde in de omgeving. Bijvoorbeeld als vanuit de markt(en) gezien een globaal d.w.z. gestandaardiseerd marketing programma de dominante successtrategie wordt, terwijl de organisatiestructuur nog een multinationaal karakter heeft. Aandacht voor de organisatiestructuur en de bemanning daarvan is een essentiële voorwaarde voor succes bij internationalisatie.

Besluit

De mate waarin standaardisatie dan wel adaptatie de meest belovende Euromarketingstrategie is hangt af van overwegingen met betrekking tot homogeniteit in de vraag, aard van het produkt respectievelijk bedrijfstak, homogeniteit in de infrastructuur van markten en de ondernemingsgeschiedenis en organisatiestructuur. In deze bijdrage is (op summierende wijze) een denkkader aangegeven met behulp waarvan het standaardisatie versus adaptatie vraagstuk voor de marketing strategie van een concrete situatie kan worden geanalyseerd. Iedere onderneming zal zijn eigen inschatting moeten maken van het gewicht van de diverse factoren in zijn situatie en eventuele veranderingen die Europa 1992 in deze afweging zal betekenen.

Referenties

Bartlett, C.A. en S. Ghoshal, 1989, **Managing across borders** Harvard Business School Press, Boston, 274 p.

Garreau, J., 1981, **The Nine Nations of North America** Houghton & Miffling, Boston.

Harding, S. en D. Phillips, 1986, **Contrasting Values in Western Europe** Macmillan, Hampshire, 274 p.

Kotler, P., 1986, Global Standardization - courting danger **J. of Consumer Marketing** Vol. 3 no. 2 (Spring), 13 - 15.

Levitt, T., 1983, **The marketing imagination** The Free Press, New York, 203 p.

Roy Morgan Research Center, 1988, **Measurement of International Public Relations Campaigns**, 11th Public Relations World Congress, Melbourne.

Wierenga, B., A. Pruyn en E. Waarts 1989 **The Key to succesfull Euromarketing** forthcoming.



Hedendaagse invloeden op de marketeer en zijn carrièrepad

C.J. Noteboom

Oprichter en managing partner van executive search bureau Noteboom Partners/Amrop International

Een aantal actuele trends die ieder voor zich duidelijk waarneembaar zijn voor de meeste mensen, worden verder aangeduid en hieronder besproken. De samenhang van deze trends en een aantal conclusies, zowel voor organisatiebouwers en managers als voor individuele participanten, worden getrokken.

Meer kwaliteit - minder kwantiteit in de bemanning van commerciële organisaties.

Deze trend is al een vijftal jaren zeer duidelijk aanwezig. Verkooporganisaties worden steeds kleiner, maar er is een duidelijke tendens naar rekrutering van hoger opgeleiden. Ook de inkooporganisatie van een modern detailhandelsbedrijf wordt plat - meer inkopers en minder assistenten. In een groot aantal bedrijfstakken in brede lagen van het bedrijfsleven is het tegenwoordig duidelijk geworden dat goed opgeleid kaderpersoneel - ook in de "lagere" rangen - een noodzaak is. De vraag naar kwalitatief hoogstaand kaderpersoneel neemt drastisch toe.

Ons onderwijssysteem daarentegen past zich hier maar langzaam op aan. Weliswaar heeft de ontwikkeling van het Hoger Beroeps Onderwijs een grote vlucht genomen in de laatste tien jaar, maar er zijn nog steeds veel te weinig praktisch ingestelde hoger opgeleide jongeren die ook nog echt onderaan willen beginnen (in Amerika studeren jaarlijks 70.000 studenten af met een M.B.A. - in Europa zijn dat er grosso modo 3.000). Ook de instelling van de Nederlandse afgestudeerden - weliswaar veranderend - is toch nog steeds niet zodanig dat ze in grote aantallen solliciteren bij vertrek uit de Universiteit voor de functie van vertegenwoordiger. Deze functie blijft hoeksteen van een goed onderbouwde commerciële carrière.

De vraag naar meer kwaliteit en een beperkt aanbod betekent dat een modern en goed gerund bedrijf met zorg en liefde omgaat met zijn sleutelpersoneel - niet alleen op management niveau, maar op alle niveau's. Kwalitatief goede medewerkers worden in de watten gelegd en dit betekent zeker niet uitsluitend een goede betaling. Er wordt aandacht aan hen besteed - ze worden betrokken bij de totale gang van zaken van het bedrijf en wanneer maar enigszins mogelijk, worden individuele budgetten en doelstellingen opgesteld, waartegen werkelijke resultaten regelmatig gewogen worden. Ook wordt gepoogd om de inhoud van functies zo interessant en breed mogelijk te maken.

Een vrij vaak voorkomende resultante hiervan is dat een aantal goede en effectieve medewerkers tot prima donna gebombardeerd worden - dit zelf dan ook zo ervaren - terwijl ze vaak nog onvoldoende lang in hun functie gezeten hebben om al klaar te zijn voor een promotie.