

Prof. dr. H. W. C. van der Hart, prof. dr. P. S. H. Leeflang en prof. dr. ir. B. Wierenga *

Marketing Interfaces

Voorwoord Special

Het thema van deze special: Marketing Interfaces, kent een toenemende actualiteit. Niettemin wordt in de marketing-literatuur dit onderwerp maar zeer beknopt besproken. We moeten echter vaststellen, dat marketing als functie in de praktijk van het bedrijfsleven steeds meer gezien wordt in sterke samenhang met de andere functionele gebieden, met name Research en Development, Productie, Strategisch Management, Inkoop en Financieel Management. Het succes van marketing wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijze waarop de organisatie als geheel het marketing-concept accepteert en men erin slaagt dit tot in de haarvaten van de organisatie te laten doordringen.

Misverstanden, cultuurverschillen en onbekendheid omtrent het marketing-denken verstoort vaak de relatie tussen de marketing-functie enerzijds en de andere bedrijfsfuncties anderzijds. Toch zal naar de afnemers toe de organisatie als één geheel moeten optreden, sterker nog: het competitieve voordeel in de

markt wordt sterk bepaald door de samenhang tussen bedrijfsfuncties en marketing, veel meer dan door de kwaliteit van het marketing management op zichzelf. Porters zogenoemde 'Value chain' wijst in die richting. De synergie tussen marketing en bijvoorbeeld functies zoals R&D en Productie kan in de markt tot belangrijke resultaten leiden. In de verhouding tussen marketing en de andere functionele gebieden kunnen we echter verschillende knelpunten observeren en het verdient aanbeveling om er voor te zorgen dat door middel van geïntegreerde planning of andere coördinatiemechanismen de afstemming wordt gestroomlijnd. In deze special zal een aantal auteurs de samenhang, de interfaces, tussen marketing en de belangrijkste andere functionele gebieden in de organisatie belichten. Zij zullen daarbij putten uit recent uitgevoerd bedrijfskundig onderzoek op dit terrein en ook in praktische zin enkele aanbevelingen doen met betrekking tot het overbruggen van de kloof tussen de verschillende bedrijfsdisciplines.

Leeflang, Heyboer en De Jonge doen verslag van een empirisch onderzoek naar het gebruik van marketing-planning onder Nederlandse ondernemingen. Zij gaan zowel in op aspecten van planning-procedures als op de inhoud van marketing-plannen. Aan het werken met marketing-plannen zijn bepaalde voordelen verbonden, in het bijzonder ten aanzien van planning als middel ter coördinatie van

* Prof. dr. P.S.H. Leeflang is hoogleraar marktkunde en marktonderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen, faculteit Economische Wetenschappen en is tevens redacteur van *Bedrijfskunde*. Prof. dr. H.W.C. van der Hart is als hoogleraar marketing verbonden aan de Technische Universiteit Eindhoven, faculteit Technische Bedrijfskunde en is tevens redacteur van *Bedrijfskunde*. Prof. dr. ir. B. Wierenga is als hoogleraar marketing verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde en is tevens redacteur van *Bedrijfskunde*.

marketing met de activiteiten in andere functionele gebieden. Naar de praktijk van marketing-planning in het Nederlandse bedrijfsleven is tot nu toe weinig onderzoek gedaan. De problematiek raakt heel duidelijk aan de interfaces tussen marketing en andere bedrijfsfuncties. Een van de hoofdconclusies uit het onderzoek is dat nog weinig aandacht wordt gegeven aan de interfaces tussen marketing en andere functionele gebieden.

Vervolgens doet *Krijger* verslag van een onderzoek dat zij heeft uitgevoerd met betrekking tot de marketing/R&D interface. Zij heeft onderzocht welke problemen ondernemingen ervaren bij de samenwerking tussen marketing en R&D, wat de belangrijkste oorzaken van deze samenwerkingsproblemen zijn en hoe deze samenwerkingsproblemen zouden kunnen worden opgelost of voorkomen. Zij categoriseert samenwerkingsproblemen in een viertal hoofdcategorieën: inzichtsproblemen, waarderingsproblemen, communicatieproblemen en capaciteitsproblemen.

De samenwerking tussen marketing en de financiële functie wordt door *Santema* vanuit twee gezichtspunten belicht: een inventarisatie van wat eerder werd gepubliceerd ten aanzien van de samenwerking tussen financiële en marketingafdelingen in het algemeen en de samenwerking tussen deze beide functies in het kader van het gebruik van wat wel wordt genoemd 'financial marketing tools', het meeleveren van financiering bij de afzet van produkten op markten. Voor het gebruik van financial marketing tools is volgens Santema een aantal samenwerkingsvoorwaarden binnen de organisatie essentieel. De extern gerichte samenwerking kan worden bereikt door het instellen van samenwerkende teams. Het resultaat van een goede finance/marketing-interface biedt veel kansen voor een beter functioneren naar de markt toe, en

daarmee ook kansen op versterken van de marktpositie. Ook hier moet echter worden vastgesteld dat door een verschillende taakstelling en een verschil in beschikbaarheid van informatie de samenwerking tussen marketing en de financiële functie nog vaak moeizaam verloopt.

Tenslotte is er de bijdrage van *Van Rekom en Van Riel*, die het belang onderstrepen van integratie in de communicatie zowel binnen de onderneming als ten aanzien van de externe op de omgeving gerichte communicatie. Het zal duidelijk zijn dat marketing interfaces een integrerende communicatie tussen de verschillende functionele gebieden vereist en een goed afgestemde en geïntegreerde externe communicatie in de richting van doelgroepen van de organisatie. De auteurs signaleren in de praktijk vaak inconsistenties in de door de organisatie uitgezonden signalen die tot een negatief imago kunnen leiden. Dit kan voorkomen worden door de gemeenschappelijke vertrekpunten voor de communicatie aan de bestaande identiteit te ontleen. Auteurs illustreren dit met de bespreking van een tweetal methoden voor identiteitsmeting. Communicatie is uiteraard een belangrijk middel om het doel van een optimale interface tussen de verschillende functionele gebieden in de organisatie te bereiken. In algemene zin is het communicatie- en informatiesysteem de bepalende infrastructuur voor de marketing interfaces.

Daarmee is de inhoud van deze special in grote lijnen aangegeven. Gezien het sterk bedrijfskundige karakter van dit thema rond de interfunctionele samenhang van marketing zullen we in volgende nummers in het kader van de rubriek Marketing en Communicatie nog terugkomen op mogelijke andere interfaces die in de organisatie bestaan en die het draagvlak van marketing in de organisatie voor een belangrijk deel bepalen.