

# LEEFLANG EN VERHOEF: WAAR STAAT DE MARKETINGAFDELING?

TEKST PETER LEEFLANG EN PETER VERHOEF

Eind september 2007 kwamen Peter Leeflang en Peter Verhoef met het onderzoek over de afnemende invloed van de marketingafdeling in het Nederlandse bedrijfsleven dat veel stof deed opwaaien. Marketing is over de jaren sterk veranderd en de marketeer is minder dominant aanwezig in bedrijven. Leeflang en Verhoef staan nu stil bij de vraag: is een versnipperde marketingfunctie wel zo erg?

De ontvangen reacties op het onderzoek (zie Tijdschrift voor Marketing, nr. 10, 2007 en kader 'Samenvatting van het onderzoek') wisselen nogal. Zoals vaak in marketing zijn er gelovigen en niet-gelovigen. Zo meende BNR-columnist en reclamemaker Eugène Roorda, dat de uitkomsten natuurlijk onzin zijn.

Immers, in de voorraadkasten van de Nederlandse consument staan zoveel producten, die met mooie reclame aan de man zijn gebracht. Andere marketeers onderschrijven de onderzoeksresultaten. Zo gaat Patrick Ruijs van VODW in een artikel in dit tijdschrift (Tijdschrift voor Marketing nr. 2, 2008) uitgebreid in op hoe marketeers meer accountable kunnen worden. In een ander recent artikel over vrouwelijke topmarketeers, bevestigt collega Stefan Stremersch van de Erasmus Universiteit de problemen rond de marketingfunctie. Ook in discussies tijdens lezingen valt op dat veel marketeers de slechte staat (en imago) van marketing erkennen. Marketing is over de jaren sterk veranderd en de marketeer is minder dominant aanwezig in bedrijven.

Een fundamentele commentaar is echter de vraag of een bedrijf wel een sterke marketingafdeling nodig heeft. Een afnemende invloed van de marketingafdeling is misschien helemaal niet zo erg, zolang het bedrijf maar marketing ademt. Iedereen doet immers aan marketing en is een part-time marketeer. Dit zou zelfs als een overwinning van de marketingfunctie gezien kunnen worden.

## Motor

Veel bedrijven hebben in de loop der tijd een sterke 'geïntegreerde' marketingfunctie ontwikkeld. Een dergelijke afdeling fungeert vaak ook als motor voor de formele strategische en operationele planning van de gehele organisatie. Anders gezegd: het marketingplan vormt dan de kern van het bedrijfsplan. Deze functie was vaak verantwoordelijk voor alles wat met de klant te maken had en ontwikkelde de marketingstrategie en de marktbenadering. Daarnaast fungeerde deze afdeling vaak als een aanjager van het marketinggedachtegoed (het marketingconcept) binnen ondernemingen. Dit marketingconcept is in veel organisaties geaccepteerd, zelfs omhelsd en bedrijven zijn marktgerichter geworden. Paradoxaal gezien betekent deze grootschalige adoptie van het marketinggedachtegoed dat juist de marketingafdeling minder dominant kon worden. Immers, iedereen doet aan marketing. Kortom, de overwinning van marketing is slecht voor de marketeer!

## Twee typen organisaties

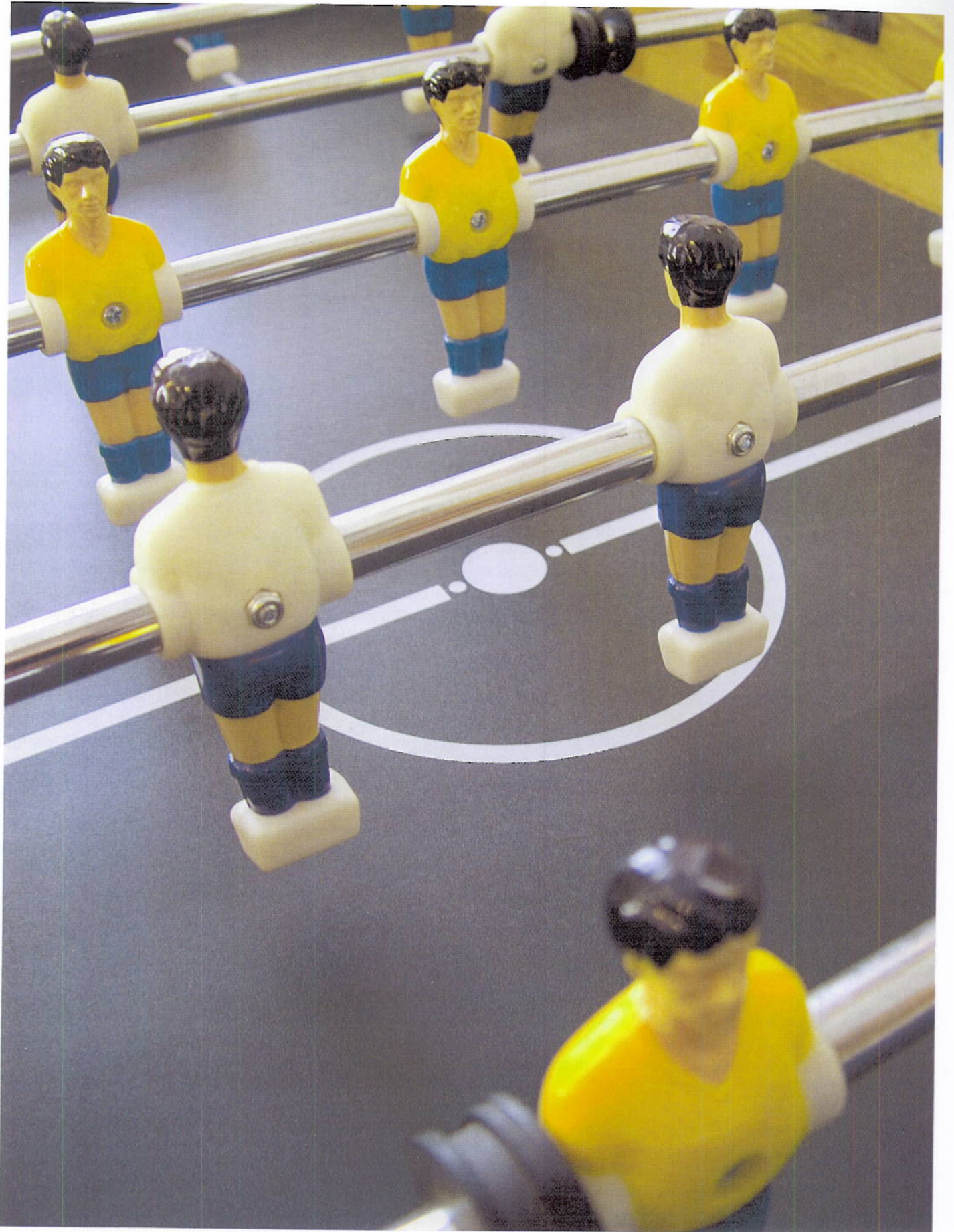
In extremo observeren we nu twee >

## SAMENVATTING VAN HET ONDERZOEK

In het onderzoek onder ruim 200 Nederlandse bedrijven ontdekte Leeflang en Verhoef dat:

1. er weinig ceo's zijn met een marketingachtergrond;
2. in twee van de drie ondernemingen marketing niet op het hoogste niveau is vertegenwoordigd;
3. marketing in circa 20 procent van de ondernemingen een lijnfunctie is;
4. tal van 'marketing'-beslissingen genomen worden door functionarissen in andere afdelingen zoals verkoop, R&D en finance (opmerkelijk is daarbij de dominantie van 'sales' voor prijs- en distributiebevestigingen);
5. marketing voornamelijk een dominante invloed heeft op reclamebeslissingen, het meten en management van klanttevredenheid, segmentatiestrategieën en relatie- en loyaliteitsprogramma's;
6. marketingfunctionarissen een geringe rol spelen bij strategische marktbeslissingen zoals de expansie naar buitenlandse markten, de keuze van businesspartners, enzovoort;
7. de karakteristieken van de marketingafdeling voor een belangrijk deel bepalen wat de rol van marketing is. Daarnaast hebben factoren als marktfragmentatie (-) en
8. of een bedrijf op de consumentenmarkt actief is (+) een beperkte invloed op de rol van marketing;
9. de karakteristieken die de meeste invloed hebben op de rol van de marketingafdeling, 'accountability' en marketinginnovativiteit (klantwensen vertalen in nieuwe producten) zijn;
10. de mate waarin marketingafdelingen accountable en innovatief zijn laag is; accountability heeft een score van 3,9 (op een zevenpuntsschaal; op een 10-puntsschaal een 5,5!) en een marketinginnovativiteit heeft een score van 1,9 (een '3');
11. vergeleken met eerder onderzoek het lijkt alsof de invloed van marketing in organisaties tanende is;
12. er een positieve samenhang is tussen een sterke marketingafdeling en de mate waarin de organisatie marktgericht is;
13. er een positieve samenhang is tussen de mate van marktgerichtheid en de bedrijfsprestaties.

Deze resultaten staan niet op zich. Zij bevestigen het beeld dat in tal van andere onderzoeken ook naar voren komt. (zie Leeflang 2005; Verhoef en Leeflang, 2008)



		Marktgerichtheid	
		Laag	Hoog
Invloed van marketingafdeling	Hoog	n=38 (17,8%) Prestatie = 4,5	n=52 (24,4%) Prestatie = 5,0
	Laag	n=75 (36,2%) Prestatie = 4,4	n=46 (21,6%) Prestatie = 4,9

Figuur 1: Marktgerichtheid en invloed van marketingafdeling (prestatie gemeten op zevenpuntsschaal; 1=laag, 7=hoog)

#### VIJF GROTE UITDAGINGEN VOOR MARKETEERS

1. Hoe realiseren we dat marketeers meer accountable, ondernemend en innovatief worden?
2. Hoe realiseren we dat marketeers weer een beter imago krijgen?
3. Hoe moet de marketingfunctie vorm worden gegeven in een tijdperk waar het marketingconcept zo breed geadopteerd is in organisaties?
4. Welke eisen stellen we aan toekomstige marketeer?
5. Hoe zullen opleidingen voor marketeers vormgegeven moeten worden?

#### REFERENTIES

Leeflang, Peter S.H. (2005), 'Heeft Marketing nog Toekomst?' *Holland Management Review*, nr. 99, pagina 74-79.  
 Leefflang, Peter S.H., Auke Molendijk, Martin Neef, Peter C. Verhoef (2008), 'De Rol van Marketing in Nederlandse Ondernemingen', *Holland Management Review*, nr. 117, pagina 59-67.  
 Ruijs, Patrick (2008), 'Vijf Handvaten om Accountability aan te Pakken', *Tijdschrift voor Marketing*, nr. 2, pagina 44-48.  
 Verhoef, Peter C. en Peter S.H. Leefflang (2008), 'Getting Marketing Back in the Boardroom: Understanding Drivers of Marketing Influence', *MSI Working Paper*, Boston.

typen organisaties. Een: daar waar marketing een lijnfunctie is en de marketingactiviteiten geïntegreerd, vanuit een afdeling worden gepland en uitgevoerd en twee: daar waar marketing een ondersteunende stafafdeling is en de marketingactiviteiten gecompartmentaliseerd of versnipperd zijn, dus gealloceerd zijn over diverse afdelingen. Deze versnippering van marketing hoeft geen probleem te zijn wanneer er bevredigende antwoorden worden gegeven op een aantal vragen zoals:

1. Hebben de andere afdelingen wel genoeg klantkennis? Of wordt er voor afnemers zonder een sterke klantconnectie te hebben maar wat bedacht?
2. Wie is er verantwoordelijk voor de klant?
3. Wie coördineert de marketingactiviteiten zodat er een samenhangend geheel ontstaat? Anders gesteld: wie is er verantwoordelijk voor de marketingplanning en de daaruit resulterende marketingplannen?
4. Hebben de andere afdelingen wel genoeg marketingkennis om marketingactiviteiten te plannen en uit te voeren?

In een versnipperde marketingorganisatie heeft de marketeer een andere rol dan wanneer hij/zij opereert in een geïntegreerde (lijn-)functie. De marketeer is meer een interne coördinator, een spin in het web van een netwerkorganisatie. Door de versnippering van marketing zijn er ook steeds minder marketingspecialisten aanwezig. Hierdoor worden er waarschijnlijk ook steeds meer marketingactiviteiten uitbesteed. De marketeer is een projectmanager, die de verschillende projecten afstemt met externen. Doordat de marketeer ook een grotere coördinerende rol krijgt en minder verantwoordelijk is voor specifieke activiteiten, is deze marketeer ook intern gericht. Als

gevolg hiervan is hij wellicht meer bezig met overleven in plaats van groei te creëren. Dit uit zich door steeds minder ondernemerschap bij marketeers en een hieruit resulterend gebrek aan innovativiteit. Juist deze innovativiteit zorgt voor organische groei en zou de marketingfunctie meer kracht geven.

#### Versnipperde marketing?

Is versnipperde marketing mogelijk? Het antwoord op die vraag kunnen we langs twee wegen van een 'ja' voorzien. Allereerst denken we dat organisaties die adequate antwoorden hebben geformuleerd op de opgestelde kernvragen, heel goed in staat moeten zijn om de marketingfunctie adequaat te vervullen. Dan is met andere woorden voldaan aan de kerncondities.

In ons onderzoek vinden we dat marktgerichtheid de kernvariabele is, die tot betere bedrijfsprestaties leidt. We weten ook dat een sterke marketingafdeling die veel invloed heeft, tot een hogere mate van marktgerichtheid leidt. De vraag is nu of het ook mogelijk is om met een marktgerichte organisatie die niet zo'n sterke marketingafdeling heeft, toch goede bedrijfsprestaties te realiseren. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de bedrijven in het onderzoek opgedeeld op basis van de invloedrijkheid van de marketingafdeling (laag versus hoog) en de marktgerichtheid van het bedrijf (laag versus hoog) (zie ook Verhoef en Leefflang 2008). Er ontstaat dan een twee-bij-twee matrix met vier typen bedrijven (zie figuur 1). Vervolgens werd gekeken of deze vier typen bedrijven verschillen in hun bedrijfsprestaties. Duidelijk is dat bedrijven met een hoge marktgerichtheid beter presteren. Echter, het maakt voor de prestaties van een marktgericht bedrijf niet uit of men een invloedrijke dan wel een niet-invloedrijke marketingafdeling heeft. Hierbij dient wel opgemerkt te worden, dat het een

momentopname betreft. Wanneer organisaties minder aan de eerder genoemde kerncondities voldoen, zal dit de bedrijfsprestaties op lange termijn negatief beïnvloeden.

#### Hoe nu verder?

Het onderzoek is vooral bedoeld om duidelijk te maken waar we nu staan met de invloed van 'de marketingafdeling' in organisaties. Een makkelijke reactie is dan om maar weer gewoon door te gaan op ingeslagen paden en/of vooral positief over marketing te blijven praten. Dit lijkt ons echter niet voldoende. We denken dat marketeers anno 2008 voor een groot aantal grote uitdagingen staan. Hoe realiseren we dat marketeers meer accountable, ondernemend en innovatief worden? Hoe zorgen we ervoor we dat marketeers weer een beter imago in het bedrijfsleven en de maatschappij krijgen? Hoe moet de marketingfunctie vorm worden gegeven in een tijdperk waar het marketingconcept zo breed geadopteerd is in organisaties? Welke eisen stellen we aan de marketeer van morgen? En ten slotte, hoe zullen marketingopleidingen moeten worden vormgegeven?

Enkele van deze uitdagingen worden momenteel opgepakt. Hierbij is er echter vooral aandacht voor accountability. Hier is veel te winnen gegeven de schat aan mogelijkheden die voorradig zijn. Daarnaast zal de marketeer van morgen een betere bijdrage moeten leveren aan marketinginnovativiteit. Naast meer diepgang zal de marketeer van de toekomst over een bredere achtergrond moeten beschikken, die hem of haar door middel van opleiding en ervaring aangereikt wordt.

**Prof. dr. Peter Leefflang** is hoogleraar marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en aan de Johann Wolfgang Goethe Universiteit (Frankfurt am Main). [p.s.h.leefflang@rug.nl](mailto:p.s.h.leefflang@rug.nl)

**Prof. dr. Peter Verhoef** is hoogleraar customer based marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ook is hij directeur van het Customer Insights Center (CIC) van de Rijksuniversiteit Groningen. [p.c.verhoef@rug.nl](mailto:p.c.verhoef@rug.nl)