LEEFLANG EN VERHOEF: NEDERLANDSE MARKETEERS NIET ATYPISCH

Tekst Rob van Bodegom Beeld Han Hoogerbrugge

LEEFLANG EN VERHOEF
Prof.dr. Peter Leeflang is sinds 1975 hoogleraar marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen (faculteit economie en bedrijfskunde) en aan de Johann Wolfgang Goethe Universiteit (Frankfurt am Main). Daarnaast is hij lid van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW).
Prof.dr. Peter Verhoef is sinds 2005 hoogleraar customer based marketing aan de faculteit economie en bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Ook is hij er vakgroepvoorzitter en directeur van het Customer Insights Center (CIC).

Hoe anders dan zijn internationale collega's is de Nederlandse marketeer? Wat is de invloed van de marketingafdeling in het bedrijfsleven van Duitsland, Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Israël, Australië en de Verenigde Staten? Is de invloed, net als in Nederland, aan het verminderen?

Tijdschrift voor Marketing publiceerde de afgelopen jaren meerdere keren over de invloed van marketing in het Nederlands bedrijfsleven (zie kader 'Artikelen over de invloed van marketing'). Peter Leeflang en Peter Verhoef van de Rijksuniversiteit Groningen deden er in 2007 onderzoek naar. Zij kwamen onder meer tot de conclusie – hiermee vele speculaties bevestigend – dat de invloed van de marketingafdeling inderdaad afkalft. Ze verloor twee van de P's (Prijs en Plaats) aan finance en sales en het marketingvak bleek zich steeds verder te beperken tot communicatie-issues. Allerhande experts – marketeers, cfo's en wetenschappers – reageerden op de uitkomsten. Variërend van 'herkenbaar' en 'onzin' tot 'een non-issue.' TNT's cfo Henk van Dalen deed het af als een theoretische discussie (TvM nr. 9, 2008). 'Marketing als iets aparts verklaren en groots laten blinken is jarenzeventig-denken'. Het ging Van Dalen niet om de marketingfunctie maar om de marketingcompetentie. Laatstgenoemde moet geborgd zijn. In mei 2008 schreven Leeflang en Verhoef in Tijdschrift voor Marketing dat de 'afnemende invloed van de marketingafdeling misschien helemaal niet zo erg is, zolang het bedrijf maar marketing ademt.'

Identieke issues en oplossingen

Verhoef en Leeflang wilden achterhalen of de uit-
komsten van het Nederlands onderzoek
'ja'. Internationaal geldt grotendeels dezel
dens. Enerzijds is dat wellicht goed nieuw
Nederlandse marketeer doet het kennelijk
slechter dan zijn buitenlandse vakgenoten
zijds lijkt de situatie ernstiger aangezien d
mende invloed van de marketingafdeling
groot – want internationaal – verschijnsel
geen enkel onderzocht land is er een echt
nante marketingafdeling. Overal is Prijs e
in meer of mindere mate in handen gekor
andere afdelingen dan marketing. Westers
keteers staan allemaal voor de dezelfde uit
gen en kunnen aan dezelfde knoppen draa
hun invloed weer te vergroten.

Weinig invloed internationaal verschijnsel

Verhoef en Leeflang zien wel wat interna
verschillen, maar geen grote. Zo scoren I
de VS erg hoog op de gepercipieerde invl
de marketingafdeling. En in Israël is het
van het topmanagement substantieel hog
in de andere landen. Tegelijkertijd waars
Verhoef ervoor om voorzichtig te zijn me
interpreteren van deze uitkomsten. 'Het
dat mensen in de VS altijd positiever ant
den en bovendien is er in dit land, noodg
gen, anders gemeten. En ook met Israël
voorzichtig zijn.' Verhoef kan slechts me
heid zeggen dat er 'een tendentie is in ee
landen (VS en Israël) dat de marketingaf
net wat beter scoort op gepercipieerde in
maar in het algemeen schommelen de sc
op een schaal van 1 (weinig invloed) tot
invloed) altijd tussen 3,5 en 4,5. De ond
verschillen zijn te klein om daar grote co
aan te verbinden. Wel staat vast dat in ge

ONDERZOEKSOPZET
Tussen voorjaar 2007 en najaar 2008 is, naast Nederland, in Duitsland, Zweden, Groot-Brittannië, Australië, Israël en de VS dit onderzoek uitgevoerd. De keuze van de landen komt vooral voort uit praktische overwegingen, namelijk welke buitenlandse universiteiten bereid waren dit onderzoek uit te voeren. In totaal werden 2.207 respondenten online en schriftelijk ondervraagd. In de VS het grootste aantal (1.018), in Zweden het kleinste (121). Het betreft topfunctionarissen in marketing en finance, ceo's en andere topfuncties, altijd in commerciële (middel)grote organisaties. In Zweden, Israël en de VS is de marketingafdeling meestal in de Raad van Bestuur vertegenwoordigd. In Groot-Brittannië en VS is marketing regelmatig (>40 procent) een lijnfunctie, in Nederland vaak (>50 procent) een staffunctie.

presteren – lijken in de diverse landen heel sterk op elkaar. Verhoef en Leeflang onderscheiden de volgende determinerende factoren: accountability, innovativiteit, klantconnectie en de samenwerking met andere afdelingen. 'Ook in de andere landen blijkt, dat wanneer je de marketingafdeling wilt verbeteren in de organisatie, je je accountability en innovativiteit moet verbeteren. Alle landen zien dit als de belangrijkste sleutels tot een invloedrijke marketingafdeling. Ook moet je zorgen voor een goede klantconnectie. De ideeen die je daaruit haalt, moeten marketeers voor nieuwe producten, diensten en proposities kunnen aanwenden.' Verhoef noemt dit 'wetmatigheden' die overal gelden. 'Kennelijk zijn dit universele business values', aldus Verhoef.
Accountability begint bij het kunnen beschikken over data. 'Marketeers lopen', zegt Leeflang, 'vaak tegen het probleem aan dat zij zelf niet de eigenaar van de data zijn, maar bijvoorbeeld de afdeling IT of accounting. En de eigenaar beslist over wie wel of geen toegang tot de data krijgt. Of, nog erger, er zijn überhaupt geen cijfers beschikbaar.'

Samenwerken met finance en sales?

Uit het Nederlandse onderzoek bleek dat een groeiend deel van de marketingbeslissingen, met name die over Prijs en Plaats, door finance en sales genomen worden. Dit pleit voor meer samenwerking met deze afdelingen. Paradoxaal genoeg blijkt uit de internationale studie dat het marketeers af te raden is te nauwe banden met finance te ontwikkelen. Die leiden namelijk niét tot meer invloed van de marketingafdeling. Dat geldt voor Nederland en ook voor de andere landen. Leeflang: 'Het wordt gewoon niet gewaardeerd.' Hoewel de onderzoekers dit wetenschappelijk niet hard kunnen maken ('het kan ook toeval zijn'), lijkt het er wel op dat alleen in Nederland een nauwere samenwerking ertoe leidt dat het topmanagement de marketingafdeling meer gaat respecteren. 'Zij vinden het prettig dat je aanhaakt bij zo'n cruciale afdeling.' Volgens Verhoef is de keerzijde dat marketeers een deel van hun macht kwijtraken. Natuurlijk zou samenwerking goed zijn omdat finance vooral aan cost based plus pricing doet, terwijl het om value based pricing moet gaan. In dat laatste zouden marketeers hun collega's van finance moeten kunnen ondersteunen. 'Probleem is dat de meeste marketeers hun prijsstrategie baseren op datgene wat finance hun voorrekent. Marketeers moeten eerst hun kennis en competenties over bouwen, pas daarna kan een eventuele king met finance zinvol worden', advis hoef. Gelukkig blijkt daar soms al aan gewerkt. Hij refereert aan de vacatures voor pricing marketeers. 'Kennelijk is een aparte functie. En dat terwijl Prijs onderbelicht is in opleidingen. Er wor al gepraat over hoe een bepaalde prijss draagt aan de positionering van het be lang noemt de Amerikaanse MBA-opl wat dat betreft een stuk beter dan de N masters. 'In de VS is veel meer aandac nance en accountancy. Nederlandse m tingstudenten hebben de grootste moe rekenen, de meesten schrijven een verh keteers geven geen richtlijnen meer! Ze onvoldoende vanuit de marktvraag wa opportunisme. En dat hoort weer bij s paalt dus de prijs!' Bij een samenwerki sales is, anders dan met finance, volger wél veel te winnen, onder andere in ter winst. Zorg voor duidelijk afgebakend woordelijkheden. Ook zal een nauwere met sales niet snel leiden tot ondermij marketingafdeling; beide hebben name zelfde doel. Leeflang ziet marketing de ken waarbinnen sales moet werken. 'Je succes van sales nodig om als marketee te blijven, maar je hebt het kader van n nodig om als sales goed te kunnen werk

Bedrijfscultuur vs. nationale cultuur

Verhoef is niet verrast dat het onderzoe grote internationale verschillen oplever steekhoudendste verklaring hiervoor is schrijdende globalisering. Hij durft de aan dat ze wel fundamentelere verschill aangetroffen wanneer in het onderzoek mende economieën waren betrokken, z en Brazilië, die nog niet volledig volger ste globale (marketing)trends werken. wordt er in westerse landen hetzelfde g over marketing en over het besturen va drijf. Zelfs ondanks het bestaan van cul weliswaar niet extreme, verschillen tuss landen. Verhoef en Leeflang legden de zoeksdata achteraf naast de culturele di van Hofstede. Hoe scoren de landen op van: 1) risicomijdendheid; 2) individua en 3) lange- versus kortetermijngericht hoeverre zijn deze nationale karakteristi klaringen voor de invloed van marketin

‘Marketeers geven geen **richtlijnen meer! Ze redeneren onvoldoende** vanuit de markt-vraag wat leidt tot opportunisme.’

treffende landen? Zo is het denkbaar dat in risicomijdende landen meer aandacht is voor accountability. Over het algemeen blijkt de nationale cultuur nauwelijks van invloed. Verhoef: ‘We hebben dit niet heel diepgaand onderzocht, maar in de westerse economieën geldt dezelfde manier van denken, men volgt dezelfde business courses en leest dezelfde boeken. Iedereen is beïnvloed door internationale consultants als McKinsey en bijna overal wordt hetzelfde marketingboek gelezen: de bijbel van Kotler en Keller.’ Leeflang denkt dat niet zozeer culturele verschillen tussen landen, maar verschillen tussen bedrijfsculturen van invloed zijn op de positie van marketing. Hij meent dat het interessant was geweest de onderzochte bedrijven te identificeren aan de hand van de Hofstede-dimensies. Het bedrijf wordt namelijk wèl beïnvloed door de culturele dimensies van het land van vestiging.

Twee P’s verloren

In het Nederlandse onderzoek bleek marketing te veel verworden tot een veredelde communicatieafdeling. Dit constateren Verhoef en Leeflang ook in de andere landen, met Israël en de VS als lichte uitzonderingen. Daar heeft marketing een iets steviger vinger in de pap als het gaat om Prijs en Plaats. De twee P’s die niet alleen de Nederlandse marketeers, maar dus ook de Duitse, Zweedse, Britse en Australische collega’s voor een groot deel verloren aan sales en finance. Israël en de VS scoren weliswaar wat hoger, maar ook hier hebben de marketeers minder beslissingsbevoegdheid over dan in vergelijking tot de andere marketingbeslissingen: reclame, klanttevredenheidsmeting en -verbetering, segmentatie/doelgroepkeuze en positionering, relatie-/loyaliteitsprogramma’s, en klantenservice.
‘Nederland is dus niet atypisch’, zegt Verhoef.

Effect marketing op bedrijfsprestaties

Wat is de invloed van de marketingafdelingen op de bedrijfsprestaties? Verhoef: ‘Er zijn vijf landen – Duitsland, Groot-Brittannië, VS, Israël en Australië – waar het wél uitmaakt voor de business performance of er een invloedrijke marketingafdeling is of niet. Bedrijven die daarover beschikken, presteren beter. Alleen in Nederland en Zweden draagt de marketingafdeling niet bij aan een betere performance. In deze landen lijkt het zinvoller om te investeren in verbetering van de algemene marktgerichtheid van het bedrijf. Overigens heeft dat in elk land effect. In de praktijk is het uiteindelijk het beste om in beide te investeren, zowel in het invloedrijker maken van de marketingafdeling als vergroting van de marktgerichtheid. Beide grijpen namelijk op elkaar in. Vaak hebben marktgerichte ondernemingen een invloedrijkere marketingafdeling. Het begint allemaal bij een sterke marketingafdeling.’ Helaas kunnen Leeflang en Verhoef niet uit het onderzoek afleiden waarom alleen in Nederland en Zweden een invloedrijke marketingafdeling geen wezenlijk effect heeft op de bedrijfsprestaties. Ze kunnen hoogstens speculeren en dat past wetenschappers niet. Leeflang: ‘Wat wel vaststaat, is dat in vijf andere, serieus te nemen landen, de marketingafdeling een extra plus geeft aan de business performance. Dat toont het belang aan van een organisator, een dirigent die de boel goed op elkaar afstemt.’ Het moge duidelijk zijn dat Leeflang en Verhoef willen dat de marketingafdeling deze rol op zich neemt. Een rol die effect sorteert, voor de organisatie én voor de marketeers. ●

CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN
1. Verschilt de invloed van de marketingafdeling tussen land
2. Wat is de relatie tussen de con ties van de marketingafdeling invloed?
3. In welke mate draagt de mark afdeling bij aan betere bedrijfs prestaties?

ARTIKELEN OVER DE INVLOED VAN MARKETING
- ‘Wie heeft de marketeer nog nodig?’ Interview met Peter Leeflang over de uitgespeelde rol van marketing. Tijdschrift voor Marketing nr. 3, 2005.
- ‘Wie heeft de marketeer nog nodig? Deel 2.’ Interview met de algemeen directeur van Procter & Gamble, Barnabas Kossmann. Tijdschrift voor Marketing nr. 4, 2005.
- ‘Wie heeft de marketeer nog nodig? Deel 3’. Interview met Jaap Blokker over de rol van marketing. Tijdschrift voor Marketing nr. 5, 2005.
- ‘Marketing is nog nooit zo onpopulair geweest.’ Reactie van
- ‘Vijf handvatten om accountability aan te pakken.’ Verhaal van Partick Ruijs van VODW met aanbevelingen hoe accountability op de agenda te krijgen. Tijdschrift voor Marketing nr. 2, 2008.
- ‘Koning marketing is dood, leve koning branding.’ Essay van Roland van Kralingen. Tijdschrift voor Marketing nr. 3, 2008.
- ‘Leeflang en Verhoef: “Waar staat de marketingafdeling?”’ Reactie van de Groningse hoogleraren op alle reacties op hun onderzoek. Tijdschrift voor Marketing nr. 5, 2008.
- ‘Stefan Stremersch: “Marketeer moet ondernemer worden”.’ Interview met de Rotterdamse marketinghoogleraar Stre