

Bedrijfskunde

tijdschrift voor modern management

Special

Decision Support Systems

Met bijdragen van:

J. J. J. van Beek,
A. J. M. Beulens,
A. Bosman, H. Crijns,
A. C. C. Herst,
J. P. C. Kleijnen,
J. A. E. E. van Nunen,
J. W. M. Schaffers,
H. G. Sol

Ontwikkelingen

Informatiebeleidsvorming en
informatieplanning; een
raamwerk

J. A. M. Theeuwes

Capita Selecta

Marketing-planning en
strategische beleidsvorming
Keuze contractvorm
Industriële productie in
lagere-loonlanden
Gebruik kostengegevens bij
prijsstelling

Marketing-planning en strategische beleidsvorming bij Nederlandse bedrijven

1. Inleiding en probleemstelling

Marketing-management en strategische beleidsvorming zijn twee belangrijke aandachtsvelden bij de bestudering van ondernemingen en andere organisaties. Hoewel beide gebieden duidelijk van elkaar te onderscheiden zijn, kan een scheiding tussen deze twee voor een onderneming alleen maar desastreuze gevolgen hebben. Immers, marketing-management houdt zich niet alleen bezig met operationele zaken, zoals de instelling van de marketing-mix voor de produkten, maar ook met lange-termijnbeslissingen, zoals de keuze van de juiste produkt/marktcombinaties en de positionering van de onderneming daarbinnen.

Marketing-managementbeslissingen moeten derhalve zijn 'ingebod' in de algemene strategische doelstellingen, zoals die binnen de strategische beleidsvorming worden ontwikkeld. Andersom moet deze strategische beleidsvorming in belangrijke mate worden gevoed vanuit de marketing. Waar 'the purpose of a business is to create and keep a customer' (Levitt, 1983, blz. 5), is informatie over markten, over de ontwikkeling van de behoeften van afnemers, over de actuele en potentiële dreiging van concurrenten van essentieel belang voor het uitzetten van de toekomstige koers van de onderneming.

Marketing-management en strategische be-

* Verbonden aan de sectie Marketing Management van de Interfaculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

** Doctoraalstudenten aan dezelfde instelling ten tijde van het onderzoek.

leidsvorming hebben als vakgebieden tamelijk gescheiden ontwikkelingen doorgemaakt, ofschoon er de laatste jaren vakinhoudelijk een zekere toenadering is te bespeuren. Het is allerm minst zeker of dit laatste ook geldt voor de beoefenaren van beide vakterreinen in de praktijk. Het gevaar bestaat dat de noodzakelijke wisselwerking niet aanwezig is. Een onvoldoende onderlinge afstemming van marketing-management en strategische beleidsvorming kan alleen maar nadelige gevolgen hebben voor het (toekomstig) functioneren van de onderneming.

In een tweetal artikelen staan resp. de praktijk van en de wisselwerking tussen marketing-management en strategische beleidsvorming centraal. Hierbij is als invalshoek primair de *planning* gekozen, welke een essentieel element is bij beide vakgebieden. In het eerste, voorliggende, artikel wordt eerst nader ingegaan op enkele karakteristieken van de benadering van marketing-management c.q. strategische beleidsvorming en de ontwikkelingen daarin, alsmede op een aantal aspecten van planning. Hierin komt een aantal concepten en modellen aan de orde die zijn gebruikt in een onderzoek over marketing-planning en strategische planning en hun onderlinge wisselwerking in de praktijk bij 31 Nederlandse ondernemingen. In dit onderzoek participeerden zowel de marketing-functionarissen als de strategische beleidsvormers van deze bedrijven. Het vervolg van dit artikel is gewijd aan de resultaten betreffende de praktijk van marketing-planning en strategische beleidsvorming. In het

tweede artikel staat de wisselwerking tussen beide aandachtsvelden centraal.

2. Marketing-planning en strategische planning: karakteristieken en ontwikkelingen

Planning is een essentieel element, zowel bij marketing-management als bij strategische beleidsvorming. Niettemin zijn er belangrijke verschillen tussen beide terreinen met betrekking tot de doelstellingen en aard van de planning, het gekozen perspectief, de gebruikte analytische hulpmiddelen en diverse andere aspecten. Deze verschillen worden in figuur 1 naast elkaar gezet en hieronder kort besproken.

Doelstellingen. Strategische planning behelst de bepaling van de lange-termijndoelstellingen en het vaststellen van de activiteiten om deze doelstellingen te bereiken voor de *hele organisatie*. Marketing-planning betreft de formulering van doelstellingen met betrekking tot de *afzetzijde* van de onderneming (m.n. verkopen) en het vaststellen van de wijze waarop de marketing-instrumenten zullen worden ingezet om deze doelstellingen in de markt te realiseren.

Interne versus externe gerichtheid. Strategische planning kiest haar startpunt bij de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie (intern). Vervolgens wordt nagegaan hoe vanuit de eigen organisatie een positie kan worden gekozen, die leidt tot een blijvend (verdedigbaar) concurrentieel voordeel.

Bij marketing is de oriëntatie veeleer extern gericht, nl. op afnemerssatisfactie. Men stelt zich in op de afnemers (huidige en potentiële), registreert hun behoeften, wensen en voorkeuren en tracht met het aanbod van de organisatie optimaal op deze behoeften in te spelen.

Top-down versus bottom-up. Strategische planning volgt in het algemeen een 'top-down'-benadering: het planning-proces begint met het formuleren van globale doelstellingen en plannen van de top, waarbinnen vervolgens op lagere niveaus de meer specifieke plannen (per divisie, per produkt) worden ingevuld. Men begint te redeneren vanuit de aanbodsfactoren (resources), zoals ervaring, beschikbare productieprocessen en technologieën, en grondstoffen.

Marketing-planning volgt een 'bottom-up'-be-

Aspect	Marketing-planning	Strategische planning
Aandachtveld en doelstellingen	Hebben betrekking op de afzetzijde van de organisatie	Hebben betrekking op de hele organisatie
Gerichtheid	Primair extern	Primair intern
Hiërarchie	Bottom-up	Top-down
Kleinste eenheid van analyse	Produkt/marktcombinatie	Strategische business unit
Belangrijkste element uit de omgeving	Afnemers (aansluiting bij behoeften)	Concurrentie (kostenvoordelen)
Analytische concepten en hulpmiddelen	Modellen van consumentengedrag, meting van marketing-mix-effecten, produkttesten, attitudemodellen enz.	Portfoliomodellen, leercurven, PIMS-data
Termijn	Eén tot drie jaren	Drie tot vijf jaren

Figuur 1. Verschillen tussen marketing-planning en strategische planning op een aantal aspecten

nadering (Day, 1981a). Nauwkeurig worden de verschillende segmenten in de markt: groepen afnemers met dezelfde behoeftenstructuur, geanalyseerd en hieruit worden doelgroepen gekozen. Van hieruit worden prognoses, plannen en budgetten opgesteld die op een hoger niveau worden samengebracht tot een omvattend marketing-plan.

Eenheid van analyse. Een consequentie van het voorgaande is dat in het algemeen de eenheid van analyse voor de strategische planner groter is dan voor de marketing-planner. Eerstgenoemde zal denken in termen van produktlijnen of produktdivisies, de marketing-planner daarentegen besteedt veel aandacht aan individuele merken. Voor strategische planning is de kleinste eenheid de strategische business unit (sbu) of kortweg business unit, te omschrijven als een op zichzelf staand onderdeel van de onderneming waarvoor een afzonderlijke strategie kan worden ontwikkeld (Day, 1981a, blz. 293). De kleinste eenheid van marketing-planning wordt doorgaans aangeduid als produkt/marktcombinatie (pmc). Hierbij valt bijv. te denken aan een bepaald merk in een bepaald marktsegment. Eén sbu kan meer pmc's omvatten. Deze pmc's zijn dan onderling niet onafhankelijk, maar kennen synergie-effecten, bijv. doordat ze gebruik maken van dezelfde produktiefaciliteiten of dezelfde distributiekanaalen.

Oriëntatie met betrekking tot concurrentie. Waar strategische planning gericht is op het creëren en instandhouden van lange-termijn concurrentiële voordelen, wordt hierbij veel aandacht besteed aan de concurrentie, met name wat betreft het technologisch vermogen en de produktiekosten van de concurrenten. Marketing is meer afnemer- dan concurrentgericht en probeert via het doen van een aanbod dat beter is afgestemd op de behoeften en wensen van de afnemers dan dat van de concurrent, zijn verkopen veilig te stellen.

Gebruikte concepten en analytische hulpmiddelen. Strategische planning werkt met concepten zoals: sterkten/zwakten van de eigen organisatie, kansen/bedreigingen vanuit de omgeving, strategische missie en verdedigbaar concurrentieel voordeel. Binnen marketing staan concepten als merktrouw, marktaandeel, de elementen van de marketing-mix: produkt, prijs, communicatie en distributie, en consumentenattitudes centraal.

Bij analytische hulpmiddelen van strategische planning kan worden gedacht aan leercurve-analyse en de portfoliomodellen, waarbij de groei/marktaandeel-matrix van de Boston Consultancy Group ongetwijfeld het bekendst is. Voor een overzicht, zie bijv. Wind (1974). Ook kan men ten behoeve van strategiebeoordeling gebruik maken van de zgn. PIMS-database, een gegevensbestand van meer dan 2000 sbu's, waarmee de statistische samenhang tussen gevoerde strategieën en daarmee gepaard gaande uitkomsten kunnen worden bestudeerd. Bij marketing-planning kan worden gesteund op een lange traditie van marktanalyse. Marktonderzoek is steeds een belangrijke bron geweest van de ondersteuning van marketingmanagement. Talrijke analytische hulpmiddelen staan hierbij ter beschikking: modellen van consumentengedrag, methoden voor het meten van marketing-mix-effecten, product tests en attitudemetingen, merkkeuzemodellen, methoden voor het voorspellen van marktaandelen van nieuwe produkten, methoden van marktsegmentatie en positionering, modellen voor de optimalisatie van marketing-instrumenten enz.

Termijn. In het algemeen kan worden gesteld dat strategische planning meer lange-termijn-gericht is: drie tot vijf jaar, en marketing-planning meer korte-termijn: één tot drie jaar.

2.1. Ontwikkelingen binnen beide vakgebieden

In de bovenstaande beschouwing ging het om

een contrasteren van strategische planning en marketing-planning. De actuele situatie in bedrijven is wellicht minder zwart-wit. Binnen marketing heeft de laatste jaren evenwel een ontwikkeling in strategische richting plaatsgevonden, zodat marketing anno 1986 niet meer kan worden omschreven als 'een combinatie van instrumenten van de verkooppolitiek' (Verdoorn, 1954).

Van de factoren die dit proces hebben bevorderd kan als eerste worden genoemd de toename van diversificatie (Ansoff, 1963), waardoor conglomeraten ontstaan die de ondernemingsleiding voor nieuwe vraagstukken plaatsen, met name gericht op de formulering van doelstellingen voor en toewijzing van middelen aan de verschillende business units, die te zamen de portfolio van de onderneming vormen. Hierbij spelen de marktmogelijkheden van de verschillende business units een belangrijke rol. Enkele vroege pogingen om het marketing- en strategisch denken met elkaar te verbinden waren o.a. van Brion (1967) en in het Nederlandstalig gebied van Van Cauwenbergh en Van Robaeyns (1975). Van een echte doorbraak binnen marketing van het strategisch denken kan worden gesproken na het verschijnen van het boek 'Strategic Marketing Planning' van Abell en Hammond (1979).

Een tweede belangrijke factor die heeft bijgedragen tot een meer strategische oriëntatie van de marketing is de economische crisis, die vooral manifest werd na de tweede oliecrisis in 1979. Tot op dat moment kenden de meeste markten een zekere mate van groei en bestond succesvol ondernemen vooral uit het tijdig inspelen op de zich steeds verder ontwikkelende behoeften van de afnemers. Na de oliecrisis stagneerde de groei en kon verdere expansie alleen maar worden gerealiseerd ten koste van de concurrentie. Daardoor kwam voor een marketing-manager de concurrent steeds meer binnen zijn perspectief en ging het meer om het formuleren van optimale (defensieve) strategieën ten opzichte van concurrenten.

Deze meer strategische oriëntatie van marketing valt af te lezen uit tal van publikaties, zowel in de internationale literatuur: Day (1977), Wind en Mahajan (1981), Day (1981 a/b), het speciale nummer van *Journal of Marketing* over dit onderwerp (lente 1983) en Aaker (1984), alsook uit Nederlandstalige publikaties: Ogilvie (1979), Van Min (1982). Het voorgaande impliceert overigens niet dat marketing nu plotseling uitsluitend strategisch zou zijn geworden. Het gaat eerder om de toevoeging van deze strategische component aan het steeds belangrijk gebleven element van het zo goed mogelijk instellen van de instrumenten van de marketing-mix. Cunningham en Robertson (1983) maken in dit verband onderscheid tussen *marketing-strategie* als een serie geïntegreerde activiteiten die leiden tot een verdedigbaar concurrentieel voordeel en *marketing-management* gericht op de bepaling van deelmarkten en het ontwikkelen van marketing-programma's voor deze deelmarkten.

De ontwikkeling van marketing in een meer strategische richting valt dus duidelijk waar te nemen. Ook binnen het vakgebied strategische beleidsvorming is er in publikaties en voordrachten aandacht voor marketing-vraagstukken, maar van een duidelijke trend kan niet worden gesproken. In ieder geval staat vast dat in de bestseller van Peters en Waterman 'being close to the customer' als een van de belangrijkste onderscheidende kenmerken van excellente ondernemingen wordt genoemd (1982, hst.6).

Het empirisch gedeelte van dit artikel zal onder andere enig licht werpen op de vraag hoe hierover door strategische beleidsvormers in Nederlandse bedrijven wordt gedacht.

De mogelijkheden van interactie tussen twee vakgebieden kunnen ook worden beïnvloed door de organisatorische verbanden, waarbinnen de beoefenaren van deze gebieden zich bewegen. In Nederland heeft het terrein van de marketing zich het eerst als eigen vakgebied

uitgekristalliseerd. De belangrijkste professionele vereniging op dit terrein: het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) is opgericht in 1966 en telt momenteel ca. 1700 leden (600 aangesloten bedrijven). Voor strategische beleidsvormers is er de Vereniging van Strategische Beleidsvorming (VSB), opgericht in 1971. Het ledental bedraagt momenteel ca. 600 (uit ca. 230 bedrijven). Beide verenigingen zijn zeer actief op hun respectieve terreinen, maar de indruk bestaat dat de interactie tussen beide bescheiden is.

3. Eerder empirisch onderzoek naar de praktijk van marketing-planning en strategische beleidsvorming

Tot nu toe is er weinig empirisch onderzoek verricht naar de praktijk van marketing-planning en strategische planning binnen één onderneming, gezien vanuit het functioneren tussen beide. Hopkins (1983) beschrijft in een rapport, uitgegeven door de Conference Board, uitgebreid de huidige praktijk van voorbereiding van marketing-plannen bij 267 Amerikaanse bedrijven, werkzaam in de sfeer van consumentenproducten, industriële producten of dienstverlening. In de rapportage van het hier verrichte empirisch onderzoek zullen in een aantal gevallen de resultaten worden geplaatst in het perspectief van de resultaten van Hopkins. Haspeslagh (1982) onderzocht onder de Amerikaanse *Fortune*-'1000'-bedrijven het gebruik en de beperkingen van portfolio-planning. Zijn invalshoek is primair strategische beleidsvorming. Hij constateert binnen strategische beleidsvorming een sterke neiging tot analyses m.b.t. kosten-efficiency, meer dan tot responsiviteit naar lokale marktomstandigheden. Eppink (1982) onderzocht onder 42 Nederlandse bedrijven, geselecteerd uit de 50 grootste bedrijven uit de *Financieele-Dagblad*-'200'-lijst, toepassing van en ervaring met portfolio-analyse en portfolio-management in Neder-

land. 41% van de onderzochte bedrijven bleek actief te zijn met portfolio-management. Recentelijk is door de VSB het initiatief genomen om het terrein van strategische beleidsvorming onder kleinere bedrijven (10-100 personen) te verkennen. Daartoe zijn mondelinge interviews gehouden bij 102 kleinere bedrijven. Uit de resultaten blijkt dat 68% van de geënquêteerde bedrijven een geheel of gedeeltelijk uitgewerkt strategisch plan heeft en dat 26% van de (kleinere) bedrijven het plan ook op papier heeft staan (Van Grasstek, Kempen en De Smit, 1984).

Geen empirische onderzoeken zijn ons bekend, waarin expliciet aandacht wordt gegeven aan de praktijk en de interface tussen marketing en strategische beleidsvorming binnen een bedrijf, hetgeen centraal staat in het tweede artikel van deze reeks.

4. Opzet van het empirisch onderzoek

4.1. Algemeen

Het empirisch deel van dit onderzoek is erop gericht informatie te krijgen over marketing-planning en strategische planning, en de interface tussen beide bij bedrijven in Nederland. Daartoe werd een vragenlijst opgesteld, die mondeling werd afgenomen. In principe werden hierbij steeds twee gesprekken gevoerd binnen ieder bedrijf: één gesprek met een marketing-functionaris en één gesprek met een functionaris op het terrein van strategische beleidsvorming. Bij beide gesprekken, die steeds geheel onafhankelijk van elkaar plaatsvonden, werd dezelfde vragenlijst gehanteerd. Hierdoor moest de marketing-functionaris niet alleen zijn visie op de marketing-planning geven, maar ook op strategische planning en omgekeerd.

4.2. De vragenlijst

De vragenlijst bestond uit vier onderdelen:

1. gegevens over het bedrijf en de respon-

- dent: omzet, aantal werknemers, aantal strategische business units, ROI, leeftijd respondent, opleiding respondent enz.;
- II. een aantal vragen over marketing-plannen: wijze van totstandkoming, verantwoordelijkheid voor de opstelling resp. goedkeuring, onderwerpen in het marketing-plan enz. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid van de uitkomsten is bij de formulering van een aantal van deze vragen aansluiting gezocht bij de eerder genoemde studie van Hopkins (1983);
 - III. een aantal vragen over het strategische beleidsplan: voor een deel hetzelfde type vragen als bij het marketing-plan, terwijl verder hierbij nog specifiek is gevraagd naar het gebruik van portfoliomodellen, leercurven en PIMS-analyses;
 - IV. de relatie tussen marketing- en strategische planning. Hierbij werd zowel een typering van de *huidige situatie* gevraagd m.b.t. deze relatie, alsook het aangeven van *gewenste veranderingen* hierin. De respondent werd tevens gevraagd zijn perceptie van het vakgebied van de andere partij aan te geven. Resultaten van dit gedeelte van het onderzoek komen in het vervolgartikel aan de orde.

De totale vragenlijst besloeg 35 vragen. De interviews duurden gemiddeld ca. 1½ uur.

4.3. De steekproef

Voor het trekken van een steekproef werd gebruik gemaakt van ledenbestanden van NIMA en VSB. Aangezien kleine ondernemingen waarschijnlijk in het algemeen geen gespecialiseerde strategische-planningsfunctionarissen hebben, werd besloten bij de steekproef kleine ondernemingen (met minder dan 50 werknemers) uit te sluiten. Wegens de gewenste homogeniteit werd de steekproef beperkt tot winstgerichte organisaties en werden adviesbureaus en con-

sultants uitgesloten. Aangezien het veldwerk is uitgevoerd door doctoraalstudenten vanuit Delft, werd de steekproef om praktische redenen beperkt tot de Randstad (op enkele uitzonderingen na).

Een systematische steekproef (één op de tien geselecteerd) uit het NIMA-bestand leverde in eerste instantie 63 ondernemingen op. Kruising met het VSB-bestand leerde dat 25 van deze ondernemingen naast een NIMA-vertegenwoordiger ook een VSB-lid hadden. Dit aantal was te weinig, en uitgaand van bedrijven in het VSB-bestand waarvan mocht worden aangenomen, dat ze ook een NIMA-vertegenwoordiger zouden hebben, kon het totale bestand met een NIMA- zowel als een VSB-vertegenwoordiger tot 38 worden opgevoerd.

De vraaggesprekken werden gehouden door studenten, die in het kader van de post-kandidaatsopleiding van de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft¹ de leergang marketing-management volgden (na ca. 1½ jaar studie aan de faculteit). Men opereerde steeds in groepjes van twee studenten. De interviews vonden plaats in de laatste week van februari en de eerste week van maart 1984.

In principe is steeds de persoon geïnterviewd van wie de naam in het NIMA- c.q. VSB-bestand stond. Indien in één bedrijf meer leden waren, is steeds getracht het interview te doen plaatsvinden met de hoogste functionaris op het desbetreffende terrein.

De medewerking van de zijde van de bedrijven was bijzonder goed, alleen bleek het niet mogelijk om binnen de gestelde twee weken met alle bedrijven de gewenste twee interviews te houden. Uiteindelijk zijn er 54 bruikbare enquêtes afgenomen bij 31 verschillende bedrijven. In 23 bedrijven is zowel met de marketing-functionaris als de strategische planner gesproken. In de overige bedrijven was het slechts mogelijk met één van beide tot een afspraak te komen: vijf keer met een marketing-functionaris en drie keer met een strategische planner.

Uit het voorgaande is duidelijk dat de steekproef niet representatief is voor het Nederlandse bedrijfsleven. Met name is er een afwijking in de richting van grotere bedrijven in de Randstad. Verder moet bij de interpretatie van de resultaten worden bedacht dat het hier om bedrijven gaat, die door hun relaties naar zowel NIMA als VSB er blijk van geven zowel marketing als strategische beleidsvorming als relevant voor hun bedrijf te herkennen. Dit heeft ongetwijfeld te maken met het niveau van het beleidsmatig denken in de desbetreffende bedrijven.

4.4. Een typering van de bedrijven en de respondenten in het onderzoek

In het volgende wordt eerst een typering gegeven van de bedrijven waarin de respondenten werkzaam zijn. De tabellen 1 t/m 7 geven de verdeling naar aantal werknemers, jaaromzet, percentage afzet buiten Nederland (export), nationaliteit, sectoren, ROI en aantal strategische business units.

De vermelde percentages zijn berekend op basis van de *respondenten*. Dit betekent dat wanneer er meer naar de bedrijven wordt gekeken, sprake is van dubbeltelling: in de meeste gevallen heeft voor hetzelfde bedrijf zowel de marketing-functionaris als de strategische planner deze vraag beantwoord. De antwoorden op deze feitelijke vragen bleken overigens bij beide groepen functionarissen goed overeen te stemmen. Dit is nagegaan voor de variabelen: aantal werknemers, jaaromzet, en percentage afzet buiten Nederland, waaruit bleek dat de verdeling over de klassen voor de marketing-functionaris en de strategische planner afzonderlijk goed met elkaar overeenstemmen en derhalve ook overeenstemmen met de in de tabellen gegeven verdelingen over beide groepen gezamenlijk.

De vragen over aantal werknemers en jaaromzet zijn behalve voor de hele onderneming (het concern) ook gesteld voor dat deel van de on-

Tabel 1a. Deel van de onderneming waarop de activiteiten van de respondent betrekking hebben

	Marketers %	Strategische planners %	Alle respondenten %
De hele onderneming	36	77	56
Een deel van de onderneming	64	23	44

Tabel 1b. Verdeling van de bedrijven van de respondenten over grootteklassen m.b.t. aantal werknemers

Aantal werknemers	Onderneming (concern) %	Primair arbeidsveld respondent %
< 1000	22	72
1000-10 000	46	13
10 000-25 000	22	11
25 000-50 000	4	2
> 50 000	6	2

Tabel 2. Verdeling van de bedrijven van de respondenten over de omzetklassen

Jaaromzet	Onderneming (concern) %	Primair arbeidsveld respondent %
< f 100 miljoen	15	57
f 100 miljoen-f 1 miljard	39	13
f 1 miljard-f 5 miljard	39	11
> f 5 miljard	7	18

Tabel 3. Percentage van de omzet dat wordt afgezet buiten Nederland

Percentage afzet buiten Nederland	Aantal respondenten %
< 25%	48
25-50%	15
50-75%	26
> 75%	11

Tabel 4. Nationaliteit van het bedrijf (eigendom)

Het bedrijf is:	%
– onderdeel van een multinational met hoofdzetel in Nederland	19
– vestiging in Nederland van een buitenlandse multinational	17
– oorspronkelijk Nederlands bedrijf dat in buitenlandse handen is overgegaan	13
– Nederlandse onderneming die in Nederlandse handen is	52

Tabel 5. Sector waarin het bedrijf werkzaam is

	%
Consumentenprodukten	52
Diensten	20
Industriële produkten	28

Tabel 6. ROI: gemiddeld over de laatste 3 jaren

ROI	%
< 5%	74
5–10%	6
10–15%	13
> 15%	7

Tabel 7. Aantal strategische business units voor dat deel van de onderneming waarop de activiteiten van de respondent primair betrekking hebben

Aantal sbu's	%
1	24
2–5	39
6–10	13
>10	9
niet aangegeven	15

Tabel 8. Leeftijd van de respondent

Leeftijd	%
< 30 jaar	4
30-40 jaar	26
40-50 jaar	41
> 50 jaar	28

onderneming 'waarop de activiteiten van de respondent primair betrekking hebben' (zie tabel 1a). Hierop hebben de cijfers in de laatste kolommen van tabel 1b en 2 betrekking.

De tabellen laten zien dat we te maken hebben met relatief grote bedrijven die tevens een relatief sterke internationale gerichtheid hebben, hoewel de basis van het merendeel van de onderzochte bedrijven toch Nederlands is.

De indeling naar sectoren (tabel 5) die een accent op bedrijven met consumentenprodukten laat zien, bevat enkele enigszins arbitraire keuzen, bijv. bij bedrijven die zowel consumenten- als industriële produkten maken. Bij de indeling is dan vooral gekeken naar de sector waarop het onderdeel waar de respondent werkt zich hoofdzakelijk richt. De meest heterogene categorie is ongetwijfeld die van de diensten met respondenten van zowel banken als verzekeringsmaatschappijen als detailhandelsorganisaties. Waar tussen bedrijven uit verschillende sectoren duidelijk verschillen werden gevonden, worden deze bij de volgende rapportage gemeld.

Bij de vraag over strategische business units (tabel 7) werd een strategische business unit omschreven als: 'een op zichzelf staand onderdeel van de onderneming (divisie of productlijn bijv.) waarvan de opbrengsten, kosten en investeringen kunnen worden onderscheiden van de rest van de onderneming en waardoor een eigen strategie kan worden ontwikkeld'. Het bleek dat 46 van de 54 respondenten het aantal sbu's kon aangeven en dat dit bij driekwart van de respondenten meer dan één betroeg.

De tabellen 8 t/m 11 geven enige informatie over de personen in de bedrijven waarmee de gesprekken zijn gevoerd. Hieruit blijkt dat we te maken hebben met personen met een ruime ervaring. Deze meest voorkomende categorie is die in de leeftijdsklasse van 40 tot 50 jaar en een ervaring binnen de onderneming van tussen 10 en 20 jaar. Daarnaast hebben velen

Tabel 9. Aantal jaren dat de respondent werkzaam is bij de onderneming

	%
< 5 jaren	30
5-10 jaren	22
10-20 jaren	37
> 20 jaren	11

Tabel 10. Aantal andere ondernemingen waar de respondent heeft gewerkt

Aantal ondernemingen	%
< 3	83
3-6	13
> 6	2

Tabel 11. Hoogste afgeronde opleiding

	%
Doctoraal economie	33
Doctoraal bedrijfskunde	2
Ander doctoraalexamen	9
NIMA-C	6
Overige opleidingen	44
Onbekend	6

daarvoor bij een andere onderneming gewerkt (gemiddeld 2,85 andere ondernemingen). Van de respondenten heeft 50% een doctoraaldiploma, dan wel NIMA-C. In het algemeen hebben we hier duidelijk te maken met 'senior-management'. Zoals reeds eerder is vermeld, kunnen 28 respondenten (52%) worden omschreven als marketing-functionarissen en 26 als strategische planners.

5. Karakterisering van marketing-planning en strategische planning bij de onderzochte bedrijven

De vragenlijst bevatte een aantal elementen die specifiek betrekking hebben op marketing-plannen resp. strategische plannen. De antwoorden op deze vragen, die tot doel hadden beide vormen van planning in de praktijk te typeren, komen hier aan de orde. In het vervolgartikel ko-

men de aspecten aan de orde, die in het bijzonder met de wisselwerking tussen marketing- en strategische planning hebben te maken.

5.1. Marketing-plannen

Het gebruik van marketing-plannen bij de onderzochte bedrijven is wijdverbreid. 27 van de 28 marketing-functionarissen (96%) en 21 van de 26 strategische planners (81%) zeggen dat ze gebruik maken van marketing-plannen bij het bepalen van toekomstige activiteiten.

Van een aantal elementen is specifiek gevraagd of deze aandacht krijgen in marketing-plannen. Deze elementen zijn verdeeld in meer operationele en meer strategische elementen. De resultaten zijn gegeven in de tabellen 12 en 13, waarbij tevens een uitsplitsing is gemaakt naar sectoren.

Uit tabel 12 blijkt dat in marketing-plannen relatief vaak aandacht krijgen: reclame, prijs, winstmarge, sales promotion en nieuwe producten. Duidelijk minder vaak aandacht krijgen: verkooptraining, relatie met distributeur, voorraden, verpakking en vertegenwoordigersinzet. De in tabel 12 gehanteerde onderwerpen zijn dezelfde als die gehanteerd werden in Hopkins (1983). Een 'harde' vergelijking met laatstgenoemde is niet mogelijk, doordat Hopkins eiste: 'specifieke formulering van doelstellingen m.b.t. het betreffende aspect', terwijl in ons onderzoek is gevraagd naar 'aandacht voor'. Hiermee rekening houdend, lijkt toch de volgende tendens te bespeuren: de Amerikaanse bedrijven besteden vergeleken met de beschouwde Nederlandse bedrijven in hun marketing-plannen relatief vaker aandacht aan de inzet van vertegenwoordigers en minder vaak aan prijsbeleid, reclame, service aan klanten en verpakking.

Door de kleine steekproefomvang (vooral bij de diensten) moeten de in tabel 12 weergegeven verschillen tussen de sectoren met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Enkele

Tabel 12. Percentage respondentent dat aangeeft dat de marketing-plannen in hun bedrijf aandacht besteden aan de genoemde onderwerpen (operationele aspecten)

Onderwerp	Sector			Alle respondenten
	Consumenten produkten	Diensten	Industriële produkten	
Winstmarge	96	56	87	85
Vertegenwoordigersinzet	54	67	66	58
Nieuwe produkten	88	67	80	81
Verkopen aan grote klanten	79	67	67	73
Prijsbeleid	100	67	80	88
Voorraden/fysieke distributie	71	11	47	52
Sales promotion	96	78	67	83
Marktonderzoek	88	78	73	81
Reclame	100	89	80	92
Service aan klanten	79	67	73	75
Relatie met distributeur	63	44	40	52
Verkooptraining	63	66	20	50
Verpakking	83	22	27	54

Tabel 13. Percentage respondentent dat aangeeft dat het betreffende onderwerp veel aandacht krijgt in de marketing-plannen (strategische elementen)

Onderwerp	Sector			Alle respondenten
	Consumenten produkten	Diensten	Industriële produkten	
Marktonderzoek	96	67	67	81
Marktsegmentatie	79	100	67	79
Marktaandeel concurrenten	79	67	67	73
Sterkte/zwakte t.o.v. concurrenten	67	78	67	69
Veranderende klantenbehoeften	71	44	67	65
Overheidsmaatregelen	50	67	67	58
Technologische trends	38	44	80	52
Milieu-overwegingen	25	22	47	31
Productlevenscyclus	33	0	40	29

Tabel 14. Verantwoordelijke functionaris m.b.t. marketing-plannen (percentages)

	Primaire verantwoordelijkheid voor het opstellen	Hoogste functionaris die het plan moet goedkeuren
	%	%
General manager	4	31
Marketing-directeur	9	35
Marketing-manager	28	0
Product-manager	32	2
Verkoopfunctionaris	6	0
Marktonderzoekfunctionaris	2	0
Andere	19	29

significante verschillen zijn de volgende: bedrijven met consumentenprodukten besteden vergeleken met beide andere sectoren meer aandacht aan prijsbeleid, sales promotion, verpakking en voorraden. Bedrijven met industriële produkten besteden minder vaak aandacht aan verkooptraining en bedrijven in de dienstensector aan de winstmarge (het laatste is overigens zeer begrijpelijk, gegeven de aard van het produkt).²

De vragen over het marketing-plan, resp. strategisch plan werden aan beide typen respondenten: marketing-functionarissen en strategische planners, gesteld. De uitkomsten in tabel 12 (en de volgende tabellen in deze paragraaf) hebben betrekking op de antwoorden van beide typen respondenten samen.

Als er significante verschillen zijn tussen de antwoorden van marketers en strategische planners zullen deze worden aangegeven. Bij de elementen van tabel 12 was dit niet het geval.

Tabel 13 geeft de aandacht aan die in een marketing-plan aan de meer strategische elementen wordt besteed.

Hier blijkt dat vooral marktaandeelen en marktsegmentatie veel aandacht krijgen. Daarna volgt de concurrentie en daarna de wijdere 'omgeving': overheid, technologie enz. Stadium van het produkt in de produkt-levenscyclus blijkt geen belangrijk element te zijn bij de formulering van marketing-plannen.

Voorzover een vergelijking met Hopkins' resultaten mogelijk is, lijken er hier geen grote verschillen te bestaan tussen de bedrijven in Nederland en de Verenigde Staten. Wel laat tabel 13 enkele opvallende verschillen tussen sectoren zien. Zo besteden industriële bedrijven significant meer aandacht aan technologische trends en milieu-overwegingen, terwijl er bij de dienstenbedrijven in het geheel geen aandacht is voor de produkt-levenscyclus.

Tabel 14 geeft de verantwoordelijkheid aan

voor het opstellen resp. goedkeuren van marketing-plannen. Het is duidelijk dat de opstelling van marketing-plannen vaak de verantwoordelijkheid is van product-manager en marketing-manager, terwijl de goedkeuring in de meeste gevallen de competentie is van marketing-directeur of general manager.

Er zijn hier geen grote verschillen tussen de sectoren. Alleen kan worden vermeld dat bij industriële bedrijven de verantwoordelijkheid voor het opstellen van het marketing-plan in meer dan 20% van de gevallen ligt bij een niet-specifieke marketing-functionaris (bijv. general manager of verkoopfunctionaris), terwijl dit in de onderzochte consumentensector vrijwel in geen enkel geval aan de orde was.

Tabel 15 geeft aan op welke tijdsperioden marketing-plannen betrekking hebben. De basisperiode blijkt in de meerderheid van de gevallen één jaar te zijn, maar daarnaast is er in veel gevallen ook een lange-termijn marketing-plan. Opvallend is dat de onderzochte Nederlandse bedrijven in hun marketing-plannen meer aandacht besteden aan de langere termijn dan de Amerikaanse bedrijven in Hopkins' onderzoek. Verder blijkt uit tabel 15 dat bedrijven in de dienstensector en – in nog sterkere mate – bedrijven in de industriële sector meer lange-termijnegeoriënteerd zijn in hun marketing-plannen dan bedrijven in de consumentensector.

5.2. Strategische plannen

Evenals dat voor marketing-plannen werd geconstateerd, werd gevonden dat ook het werken met een strategisch beleidsplan onder de onderzochte bedrijven bijna gemeengoed is: 24 van de 28 marketing-functionarissen (86%) en 24 van de 26 strategische planners (92%) antwoorden bevestigend op de desbetreffende vraag. Tabel 16 geeft een beeld van de aandacht die een aantal verschillende ondernemingen krijgen bij het opstellen van het strategisch plan.

Tabel 15. Tijdsperiode waarop marketing-plannen betrekking hebben (procentuele verdeling over categorieën)

Tijdsperiode	Sector			Alle respondenten	Hopkins
	Consumenten-producten	Diensten	Industriële producten		
	%	%	%		
Korter dan 1 jaar	4	—	—	2	3
Uitsluitend 1 jaar	25	—	—	12	12
1 jaar met enige aandacht voor latere jaren	17	22	13	17	44
1 jaar met daarnaast langere-termijn					
Marketing-plan	38	45	40	40	15
Langer dan 1 jaar	17	33	47	29	18

Tabel 16 Percentage respondenten dat aangeeft dat het in de linkerkolom genoemde onderwerp 'veel aandacht' krijgt bij de opstelling van het strategisch plan

Onderwerp	Sector			Alle respondenten
	Consumenten producten	Diensten	Industriële producten	
Doelstellingen	92	100	100	96
Financiële middelen	73	100	85	81
Genereren van opties	58	33	46	50
Expliciete strategieformulering	92	56	92	85
Sterkte/zwakte t.o.v. concurrenten	46	56	62	52
Veranderende behoeften van klanten	62	44	62	58
Technologische trends	73	56	77	60

De meeste aandacht blijken te krijgen: doelstellingen, financiële middelen en expliciete strategieformulering. Een aantal elementen: genereren van opties, expliciete strategieformulering, veranderende behoeften van klanten en technische trends, krijgt bij bedrijven in de sector diensten minder aandacht dan in andere sectoren. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat in de dienstensector het strategisch beleidsplan een meer globaal karakter heeft, d.w.z. de deelaspecten zijn minder ver uitgewerkt.

Tabel 17 geeft informatie over de mate waarin van analytische hulpmiddelen gebruik wordt gemaakt.

Zoals te verwachten was, geven strategische planners vaker het gebruik van het desbetreffende analytische hulpmiddel aan dan marke-

ting-functionarissen. Bij portfoliomodellen is het gebruikspercentage van strategische plannen 54 tegen 33 bij marketing-functionarissen. Bij het gebruik van de leercurve zijn de betreffende percentages resp. 46 en 29 en bij PIMS-analyse 25 en 12,5.

Het gevonden percentage voor het gebruik van portfoliomodellen (44) stemt goed overeen met het percentage van 41 dat door Eppink (1981, 1982) is berekend. Ook Haspeslagh (1982) vond voor Amerikaanse bedrijven gebruikspercentages van dezelfde orde van grootte: 45% voor de 'Fortune 500' en 36% voor de 'Fortune 1000' bedrijven.

Voor het gebruik van leercurve en PIMS-analyse door bedrijven zijn bij de auteurs geen vergelijkbare cijfers bekend.

Tabel 17. Gebruik van analytische hulpmiddelen bij strategische planning

a. Percentage respondenten dat aangeeft dat van portfolio-modellen gebruik wordt gemaakt

Alle respondenten	44*
Consumentenprodukten	54
Diensten	22
Industriële produkten	39

* Bij marketers 33 en strategische planners 54%.

b. Percentage respondenten dat aangeeft van het leercurve-concept gebruik te maken

	<i>Intensief</i>	<i>Incidenteel</i>	<i>Niet</i>
Alle respondenten	27	10	63*
Consumentenprodukten	19	12	69
Diensten	11	—	89
Industriële produkten	54	15	31

* Bij marketers 71 en strategische planners 54%.

c. Percentage respondenten dat aangeeft van de PIMS-analyses gebruik te maken

	<i>Intensief</i>	<i>Incidenteel</i>	<i>Niet</i>
Alle respondenten	2	17	73*
Consumentenprodukten	4	19	77
Diensten	—	—	100
Industriële produkten	23	6	71

* Bij marketers 88 en strategische planners 75%.

6. Vergelijking met de eerder gegeven typering van marketing-planning en strategische planning

In figuur 1 werd een typering gegeven van marketing-planning en strategische planning ten opzichte van elkaar. Voor de tot nu toe besproken empirische resultaten kan worden nagegaan of deze in overeenstemming zijn met deze typering.

Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de antwoorden op vragen over de aandacht voor de verschillende onderwerpen en top-down versus bottom-up, die gelijkluidend werden gesteld over marketing-plan en strategisch plan (de tabellen 18 en 19).

Met betrekking tot het *aandachtsveld* blijkt dat, zoals figuur 1 aangeeft, het werkterrein van de

marketer inderdaad beperkter is dan dat van de strategische planner. Tabel 1a geeft aan dat in driekwart van de gevallen het werkterrein van de marketer inderdaad beperkt is tot een deel van de onderneming, terwijl bij de strategische planner het werkterrein juist meestal (ook in driekwart van de gevallen) de hele onderneming is. Het marketing-plan houdt zich verder vooral bezig met de *afzetzijde*: marktaandeel, marktsegmentatie, concurrentie, marktinstrumenten, marktonderzoek (tabel 12 en 13) en het strategisch plan met meer *overall* aspecten, zoals doelstellingen, strategieformulering en financiële middelen (tabel 16). Hieruit komt ook naar voren de in figuur 1 genoemde meer externe oriëntatie van marketing tegenover de meer interne oriëntatie van de strategische planning. Niet bevestigd wordt de verwachting (zie tabel 18) dat het marketing-plan zich relatief meer bezig zou houden met veranderende behoeften van afnemers en het strategisch plan met sterkte/zwakte tegenover concurrenten.

Tabel 18. Percentage respondenten dat aangeeft dat het desbetreffende onderwerp veel aandacht krijgt in marketing-plan resp. strategisch plan

	<i>Marketing-plan</i>			<i>Strategisch plan</i>		
	<i>M</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>S</i>	<i>A</i> ¹
Sterkte/zwakte t.o.v. concurrent	70	67	69	50	54	52
Veranderende behoeften van klanten	63	67	65	63	54	58
Technologische trends	48	57	52	63	58	60
Koppeling van dit plan aan het ...* plan	70	81	75	71	63	67

* Bij het marketing-plan heeft de koppeling betrekking op het strategische plan en andersom.

1. M = marketers, S = Strategen en A = alle respondenten

De werkwijze bij marketing-planning heeft inderdaad primair een bottom-up en bij strategische planning een top-down karakter (tabel 19). Met betrekking tot de analytische hulpmiddelen kan worden vastgesteld dat bij strategische planning inderdaad gebruik gemaakt wordt van

Tabel 19. Bottom-up versus top-down: percentage respondententen dat aangeeft dat de opstelling van het desbetreffende plan voornamelijk van onderaf naar boven of omgekeerd geschiedt

	Marketing-plan			Strategisch plan		
	M	S	A	M	S	A
Planning is voornamelijk van onderaf naar boven	48	52	50	25	25	25
Planning is voornamelijk van de top naar beneden	30	29	30	75	50	63
Planning geschiedt in beide richtingen	22	19	21	-	25	13

portfoliomodellen, leercurven en PIMS-analyses (tabel 17), zij het dat het gebruik nog verre van algemeen is. Wegens het grote aantal mogelijk analytische hulpmiddelen voor marketing-planning is dit onderwerp in het interview niet expliciet aan de orde gesteld.

Tenslotte werd bevestigd dat marketing-planning in overwegende mate een korte-termijnkarakter heeft: in 83% van de gevallen is de periode één jaar of korter, hoewel er vaak naast het eenjarig plan ook een lange-termijn marketing-plan bestaat. Bij strategische planning is in dit onderzoek niet specifiek naar de lengte van de planperiode gevraagd.

Overeenkomsten en verschillen tussen marketing-planning en strategische beleidsvorming zijn in het voorgaande naar voren gekomen. De resultaten m.b.t. de wisselwerking tussen beide gebieden komen in het vervolgartikel aan de orde.

Noten

1. Thans: Interfaculteit Bedrijfskunde – Erasmus Universiteit Rotterdam.
2. Behalve aan verschillen tussen sectoren, is aandacht besteed aan verschillen tussen bedrijven voor wat betreft variabelen zoals grootte, aandeel export, nationaliteit enz. Zie hierover het onderzoeksrapport Wierenga e.a. (1985).

Literatuur

- Aaker, D. A., *Strategic Marketing Management*, John Wiley, New York 1984.

- Abell, D. F. en J. S. Hammond, *Strategic Marketing Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1979.
- Ansoff, H. J., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, USA 1965.
- Brion, J. M., *Corporate Marketing Planning*, John Wiley & Sons, Inc., 1967.
- Cauwenbergh, A. en N. van Robaeyns, 'Strategie in Marketing', *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, Antwerpen, juni 1975.
- Cunningham, W. H. en T. S. Robertson, Editorial in special issue over Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, vol. 47, (lente 1983), 5-6.
- Day, G., 'Diagnosing the Product Portfolio', *Journal of Marketing*, vol. 41, (april 1977), 29-38.
- Day, G., 'Strategic Marketing Analysis and Definition: An Integrated Approach', *Strategic Management Journal*, vol. 2, 1981a, 281-299.
- Day, G., 'Analytical Approaches to Strategic Marketing Planning'. In: Ben M. Enis en Kenneth J. Roering, (red.), *Review of Marketing, 1981*, American Marketing Association, Chicago 1981b.
- Eppink, D. J., 'Portfolio Management', *Bedrijfskunde*, 53, 1, 1981, 13-19.
- Eppink, D. J., *Portfolio Analyse en Portfolio Management, Ervaren in Nederlandse Ondernemingen*, VSB, Den Haag 1982.
- Van Grastek, L. A. P., P. M. Kempen en J. de Smit, *Strategische Planning bij Kleinere Bedrijven*, Onderzoeksverslag Van Dien & Co, Utrecht 1984.
- Haspeslagh, Ph., 'Portfolioplaning: Uses and Limits', *Harvard Business Review*, jan./febr. 1982, 58-73.
- Hopkins, D. S., *The Marketing Plan*, Conference Board Report no. 801, Elsevier Science Publishers, New York 1983.
- Levitt, T., *The Marketing Imagination*, Free Press, New York 1983.
- Min, R. A. Q. van, *Strategische Marketing Planning*, Samsom, Alphen a/d Rijn, Brussel 1982.
- Peters, T. P. en R. H. Waterman, *In search of Excellence*, Hasper en Row, New York 1982.
- Ogilvie, R. G., 'Aspecten van de Relatie Strategie en Marketing'. In: *De Praktijk van Strategische Beleidsvorming*, Intermediair, VSB 1979.
- Wierenga, B., J. B. Vollerling, R. Amsterdam en C. J. Poederbach, *Marketing-planning, strategische beleidsvorming en hun onderlinge wisselwerking bij Nederlandse bedrijven*, IFB-report 1985.
- Verdoorn, P. J., *Reclame en Directiebeleid; Referaten gehouden op het 17e Reclamecongres*, 18 en 19 november, Rotterdam 1954.
- Wind, Y., 'Product Portfolio Analysis: A New Approach to Product Mix Decisions'. In: Ronald C. Curhan (red.), *1974 Combined Proceedings*, Chicago, American Marketing Association 1974, 460-464.
- Wind, Y. en V. Mahajan, 'Designing Product and Business Portfolio's', *Harvard Business Review*, 59, jan.-febr., 1981, 155-165.