

University of Groningen

Turbulente markten en recente ontwikkelingen in marketing science

Leeflang, P. S. H.

Published in:
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2000

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
Leeflang, P. S. H. (2000). Turbulente markten en recente ontwikkelingen in marketing science. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 74(08), 297-307.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Turbulente markten en recente ontwikkelingen in marketing science

Prof. Dr. P.S.H. Leeflang *em.*¹

1 Inleiding

In de laatste column van het *MAB* van vorig jaar sneed Sytse Douma het onderwerp turbulentie aan. Hij is van mening dat we, op de drempel van het jaar 2000, leven in een turbulente tijd. Hij vraagt zich wel af of dit een beperkte visie is. Een visie van iemand die ronddobbert in een klein bootje op de oceaan waarvan de golven niet hoger zijn dan normaal. Naar mijn mening is er nu, anno 2000, sprake van turbulentie op markten. Recente technologische innovaties, zoals Internet, EPOS (elektronische *point-of-sales* systemen), scanning, just-in-time levering, geautomatiseerde tellermachines (ATM's) en belangrijke veranderingen aan de vraagzijde van markten, dat wil zeggen veranderend consumentengedrag, leiden tot deze turbulentie. In dit artikel wil ik, op uitnodiging van de kernredactie van het *MAB*, de recente en meest belangrijke bewegingen op markten bespreken. Dat wil ik laten volgen door een bespreking van, in mijn ogen, belangrijke ontwikkelingen in marketingtheorie. Ik sluit af met het bespreken van enkele te verwachten, toekomstige, ontwikkelingen.

2 Korte terugblik

Vijf jaar geleden hebben mijn collega Dick Wittink (Yale School of Management/Rijksuniversiteit Groningen) en ik in het *MAB* enkele belangrijke ontwikkelingen in 'marketing' besproken. Onze bijdrage was gebaseerd op de oratie van Wittink (1994). In 1995 bespraken we vijf belangrijke bewegingen rond de volgende onderwerpen (zie tabel 1, pag. 298):

- 1 het bepalen van consumentenpreferenties;
- 2 het meten en gebruiken van consumentensatisfactie;
- 3 het rekening houden met en inspelen op de activiteiten van concurrenten;
- 4 het modelleren van het gedrag van degenen die

in het 'marketing management' beslissingen moeten nemen;

- 5 het werken met grote, gedetailleerde databestanden en het gebruik van de gegevens die aan deze bestanden ontleend kunnen worden ten behoeve van de constructie van econometrische modellen, waarmee het gedrag van vrager en aanbieder gemodelleerd kan worden.

De keuze voor deze onderwerpen werd sterk bepaald door onze eigen onderzoeksbelangstelling. Enkele andere belangrijke bewegingen die in die tijd veel aandacht in de praktijk en in de literatuur kregen worden in ons artikel niet gepresenteerd. In een andere publicatie die in die tijd van mijn hand verscheen (Leeflang, 1995) werden deze bewegingen wel geschetst. De in mijn ogen belangrijkste ontwikkelingen overlappen voor een deel de in het *MAB* besproken onderwerpen. Dit betreft de onderwerpen dataexpansie – werken met grote databases en het onderwerp marktgerichtheid. Marktgerichtheid bestaat naar de mening van diverse auteurs² uit drie componenten te weten:

- consumentgericht denken en handelen;
- concurrentgericht denken en handelen;
- denken en handelen vanuit een geïntegreerd beslissingsproces.

De onderwerpen 1 tot en met 5 uit de opsomming van Wittink en Leeflang hebben een relatie met deze componenten.

De onderwerpen die in 1995 veel aandacht kregen in de praktijk (marketing management) en de marketingtheorie (marketing science) krijgen ook nu, vijf jaar later, veel aandacht. Na vijf jaar zijn er evenwel weer nieuwe vraagstukken die

¹ Prof. Dr. P.S.H. Leeflang is hoogleraar marktkunde aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

zich op markten voordoen en houden onderzoekers zich ook weer met wat andere vraagstukken bezig. In dit artikel zal ik de ontwikkelingen op beide terreinen zoveel mogelijk separaat behandelen³. Daarbij concentreer ik me wat meer op ontwikkelingen die zich voordoen op markten waar finale afnemers, aanbieders van tastbare producten en diensten elkaar ontmoeten. Bij het bepalen van belangrijke trends baseer ik me o.m. op artikelen in de vaktijdschriften (praktijk), wetenschappelijke tijdschriften (theorie) en op overzichten van belangrijke ontwikkelingen zoals Heilbrunn (1995), Jorgensen (1998) en the *ISBM Review* (Fall 99) en de special issue van de *Journal of Marketing* (vol. 63, special issue 1999).

3 Turbulente markten: over ontwikkelingen in de bedrijfspraktijk

In tabel 2 zijn de belangrijke ontwikkelingen op markten (de bedrijfspraktijk) samengevat.

De belangrijkste ontwikkeling is die van de *veranderende afnemer*, de consument, om wie het uiteindelijk allemaal begonnen is. In de afgelopen jaren hebben we, althans in Nederland, een consument gezien die:

- 'gemiddeld' ouder wordt;
- over meer discretionair inkomen beschikt;
- steeds meer, zowel absoluut als relatief, geld uitgeeft aan diensten;
- steeds meer 'eigen keuzes' maakt;
- zijn inkomen zo alloceert over goederencategorieën dat de relatie tussen de uitgaven aan bepaalde producten en het inkomen steeds zwakker wordt;
- mede onder invloed van het aanbod, om steeds meer keuze vraagt, meer vrije tijd krijgt, die vrije tijd steeds anders gaat invullen met alle gevolgen voor de vraag van dien;
- beter geïnformeerd is, en
- sceptischer, veeleisender, moeilijker vast te houden, dat wil zeggen onrustiger is⁴.

Consumenten worden niet alleen 'gemiddeld' ouder, het gezin of beter de groep waarmee hij/zij regelmatig consumeert wordt kleiner ('gezins'-verdunding), wordt 'gemiddeld' internationaler, urbaniseert, enzovoort.

Natuurlijk ontwikkelt de consument zich niet autonoom, het aanbod heeft hier invloed op gehad en er is sprake van een wisselwerking. Mede daar-

Tabel 1 : Belangrijke ontwikkelingen in marketing – 1995

<i>Wittink, Leeflang (1995)</i>	<i>Leeflang (1995)</i>
1 het bepalen van consumentenpreferenties	1 marktgerichtheid
2 het meten en gebruiken van consumentensatisfactie	
3 rekening houden met en inspelen op activiteiten van concurrenten	
4 modelleren van het gedrag van beslissers	
5 werken met grote, gedetailleerde databestanden	
	5 dataexplosie
	2 veranderingen in hantering marktinstrumenten
	3 internationalisering
	4 diffusie van marketingconcepten tussen probleemvelden in het probleemgebied marketing

Tabel 2: Belangrijke ontwikkelingen in de marketingpraktijk

<p>1 De veranderde consument</p> <ul style="list-style-type: none"> • vergrijzing, ontgroening • meer discretionair inkomen • allocatie bestedingen richting diensten • 'eigen' keuze • minder relatie bestedingen met inkomen • beter geïnformeerde consument • kleinere 'huishoudens' • internationaler 	<ul style="list-style-type: none"> • verandering in de samenstelling marketingmix • media-aanbod • macht tussenhandel
<p>2 Ander aanbod</p> <ul style="list-style-type: none"> • producten – merken 	
	<p>3 Veranderende concurrentie</p>
	<p>4 Internationalisering markten</p>
	<p>5 Informatietechnologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • meer inspelen op individuele wensen en behoeften • relatiemarketing • direct marketing • marktonderzoek

door wordt de afnemer 'onrustiger'. Dit aanbod neemt snel toe. Het aantal geïntroduceerde nieuwe producten stijgt snel, het succespercentage blijft echter laag. De *veranderingen in het aanbod* van nieuwe producten en vooral diensten gevoegd bij veranderingen in de samenstelling van de marketingmix is naar mijn mening de tweede belangrijke ontwikkeling.

Zo is de aandacht voor het fysieke product verschoven naar de aandacht voor diensten rond het product en naar het *merk* en de *merkbeleving*. Deze aandacht is de laatste jaren sterk gevoed door het besef dat merken (veel) waarde vertegenwoordigen. In een special van het *MAB* (september 1996) is hier uitvoerig op ingegaan. Merken vertegenwoordigen niet alleen waarde, maar vragen ook veel aandacht en ondersteuning. Dit leidt tot een grote aandacht voor sanering van minder succesvolle merken. Met name Unilever maakt hier recent veel werk van⁵. De rol van merken is en blijft evenwel heel belangrijk. Daar waar steeds meer aanbieders een structurele relatie met afnemers aan willen gaan, speelt het merk een steeds belangrijker rol. Merken staan voor een bepaalde kwaliteit, een bepaalde garantie waar afnemers op kunnen rekenen ('security function'). Dit speelt met name bij niet-tastbare producten/diensten (Kasper. Van Helsdingen, De Vries jr., 1999).

Andere ontwikkelingen in de marketingmix zijn: van reclame naar, natuurlijk meer reclame, andere media, meer 'netten' (commerciële televisie, Internet, e-mail advertising) maar ook naar meer promoties (acties). De tabellen 3 en 4 illustreren enkele van deze ontwikkelingen.

Tabel 3: Reclamebestedingen
(totale markt exclusief productiekosten)

1959:	plm. 500 miljoen gulden
1970:	plm. 1.5 miljard gulden
1980:	plm. 3 miljard gulden
1990:	5.2 miljard gulden
1995:	7.1 miljard gulden
1997:	8.3 miljard gulden
1998:	9.3 miljard gulden

Bron: EA (1999)

Tabel 4: Promoties

Jaar	Aantal promoties	Index 1991 = 100
1990	1.792	97
1994	2.103	114
1997	2.624	142
1998	2.579	139

Enkele opmerkelijke trends in de communicatie zijn:

- De communicatie wordt steeds directer en men gaat steeds meer gebruikmaken van persoonlijke boodschappen (door gebruik te maken van gedetailleerde databases). Op deze wijze tracht men de relatie tussen vrager en aanbieder meer persoonlijk en dus minder afstandelijk te maken.
- Het kopen van aandacht door bijvoorbeeld:
 - het geven van een gratis computer, waarbij steeds reclame door het beeld loopt;
 - het geven van kleine vergoedingen wanneer men aan het internetten is en het ontvangen van reclameboodschappen daarbij accepteert;
 - het gratis verspreiden van dagbladen als Sp!ts en Metro.
- Internet wordt door aanbieders relatief nog zeer weinig als medium gebruikt. Een raming voor de hoogte van webadvertising in Nederland in 1999 is circa 40 miljoen gulden.

Binnen 'verkoopbevordering' is de aandacht voor 'verkoop' sterk vergroot. Mede onder invloed van een sterke concentratie van de tussenhandel (zie hierna) is het accountmanagement ontstaan. Ook hebben steeds meer organisaties de telefonische verkoop ter hand genomen⁶ en wordt de roep om 'verkopen' in plaats van 'marketing' vaker en sterker gehoord. Bovendien speelt, zeker ook weer in Nederland, de enorme sturing van het aanbod door de steeds machtiger wordende tussenhandel, met name de detailhandel, een grote rol. De profileringen van winkelketens, die steeds meer aan marketing en 'merketing' gaan doen, verloopt hieraan parallel.

De aandacht voor het instrument prijs is in de loop der tijd, mede onder invloed van conjunctuurbewegingen, wisselend geweest. In het begin van de jaren tachtig, recessie, was de aandacht voor dit instrument groot. De aandacht voor prijs als marktinstrument, zeker in het kader van prijskortingen, blijft de laatste jaren hoog. In de eerste maanden van het nieuwe millennium werd deze aandacht zelfs extreem hoog als gevolg van de prijsoorlogen tussen de zich profilerende winkelketens. Naast de aandacht voor 'verkopen' zien we een andere tendens. Andere organisaties kiezen voor andere strategieën waarbij de relatie met de klant centraal staat en waarbij men deze retailers meer en meer gaat managen: 'customer relationship management'. Daarbij spelen instrumenten als loyaliteitsprogramma's en klantenkaarten een belangrijke rol (zie ook hierna).

Een derde belangrijke ontwikkeling heeft betrek-

king op de rol en de plaats van *concurrenten*. In de jaren tachtig is onder invloed van verzadigingstendensen op veel markten de aandacht voor het winnen van marktaandeel ten koste van het marktaandeel van concurrenten, sterk geactiveerd. Er zijn in die tijd heel wat concurrentieanalyses uitgevoerd en het was niet toevallig dat Carl von Clausewitz' *Vom Kriege* uit 1832, voor de derde maal in het Engels vertaald werd⁷. Mede onder invloed van 'Europa 1992' ('het witboek') is de concurrentie *internationaal* scherper geworden.

In deze tijd zien we dat er een sterke aandacht is voor verticale concurrentie, dat wil zeggen concurrentie in het marketingkanaal, naast de min of meer klassieke horizontale concurrentie, de concurrentie tussen aanbieders in dezelfde schakel van het kanaal. Bovendien zien we dat aanbieders steeds meer op zoek gaan naar partners om allianties aan te gaan, netwerken op te zetten met als doel om zo veel mogelijk van elkaars (sterke) mogelijkheden gebruik te maken (Achrol, Kotler, 1999). Daarbij zien we dat de min of meer klassieke grenzen tussen aanbieders vervagen, zowel verticaal als horizontaal. Detailhandelsketens als The Gap, Sissy Boy, maar ook de Hema, 'produceren' en verkopen het eigen huismerk, terwijl Levi's en Nike hun eigen winkels openen. KPN heeft zijn Primafoonwinkels waar je inmiddels ook de i-Mac van Apple kunt kopen⁸. Ook tussen aanbieders die tot nu toe tot verschillende branches behoren bestaan steeds meer plannen om samen te werken. Zo hebben Albert Heijn en Aegon vergevorderde plannen om samen te gaan werken op het gebied van financiële dienstverlening⁹. Deze trend, waarin we dus zien dat grenzen van aanbieders en aanbiederscategorieën vervagen, wordt wel 'Blur' genoemd. Het lijkt alsof na de vrager nu ook de aanbieder 'individualiseert'. Daar hebben de aanbieders elkaar wel voor nodig. De recente ontwikkelingen in de informatietechnologie stimuleren deze samenwerking enorm. Dit alles heeft enorme consequenties voor de wijze waarop organisaties hun activiteiten organiseren. We komen hier nog op terug.

Niet alleen het *aanbod* doch ook de *vraag* naar *internationale producten* en vooral naar internationale merken neemt snel toe¹⁰.

De vijfde, en naar mijn gevoel, meest recente, belangrijke ontwikkeling is die van het steeds beter willen en kunnen inspelen op individuele behoeften van consumenten. De sleutel hierbij is de ontwikkeling van de *informatie- en communicatietechnologie* die, althans in principe, één-op-éénrelaties tussen vrager en aanbieder mogelijk maakt. Informatietechnologie maakt het mogelijk om de voordelen van het meer op de individuele wensen van consumenten in te spelen te combine-

ren met de voordelen van massaproductie. Zo lijkt de 'production on order' en de 'printing on demand' voor steeds meer ondernemingen onder bereik. De relaties tussen vrager en aanbieder worden meer en meer *directer* en dit heeft ook enorme consequenties voor de hantering van de marktinstrumenten, maar ook voor de organisatiestructuur, de wijze van informatie verzamelen enzovoort. Het belang van *relatiemarketing* behoeft niet nog nadrukkelijker gepredikt te worden. Het belang is er, het werkt en de realisatie ligt onder het bereik van steeds meer aanbieders¹¹.

De ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie heeft ook enorme gevolgen voor het marktonderzoek gehad. Telefonisch enquêteren met behulp van de computer, scanning van aankopen en aankoopgegevens hebben menige aanbieder veel en vooral veel bruikbare informatie opgeleverd. Alhoewel steeds vaker gesteld wordt dat we in Nederland achterlopen bij het gebruik van e-commerce en de reclamebestellingen op Internet gering zijn, biedt Internet nu al erg veel informatie over aantallen en profielen van bezoekers van websites. Deze informatie wordt geanalyseerd door nieuwe Internet-onderzoekbureaus zoals Pro Active. Een ander initiatief is afkomstig van Summo dat samen met Ithaka Media Consult en NedStat onlangs de Summo Webprofiler heeft geïntroduceerd. Naast aandacht voor het werken met de 'harde' kwantitatieve gegevens die betrekking hebben op grote aantallen afnemers, neemt de aandacht voor kwalitatief marktonderzoek toe.

4 Over enkele ontwikkelingen in 'marketing science'

In deze paragraaf zal ik enkele belangrijke ontwikkelingen in marketing als veld van wetenschappelijk onderzoek ('marketing science') bespreken: zie ook tabel 5. Het veranderende afnemersgedrag heeft ook in de wetenschap veel aandacht gekregen. Daarbij is de aandacht met name uitgegaan naar het in kaart brengen, het beschrijven en het zo mogelijk kunnen voorspellen van consumentengedrag. De *consumentengedragmodellen* zijn meer naar elkaar geconvergeerd. Nieuwe concepten zijn getoetst en het belang van begrippen als evaluatiecriteria, evoked set, koopintenties, is in kaart gebracht. Daarnaast zien we een herwaardering voor begrippen als attitude, gevoel en affectie, kortom voor de niet-cognitieve kant.

Daarbij is relatief veel plaats ingeruimd voor de vermeerdering van kennis op het terrein van de werking van de reclame, zij het dat die kennis tamelijk gefragmenteerd is. Verschillende model-

len belichten verschillende aspecten van de werking van reclame (zie hierna), maar onze kennis neemt mede door technologische ontwikkelingen, zoals de meting van oogbewegingen, toe¹².

Een tweede belangrijke ontwikkeling is die op het terrein van de *effectiviteitsbepaling* van de markt-instrumenten. De introductie van *scanning* en de beschikbaarheid van scanninggegevens heeft een enorme impuls gegeven aan marketing als veld van wetenschappelijk onderzoek. Het belang van de introductie van scanning voor marketing kan vergeleken worden met de introductie van de microscoop voor de natuurkunde. Alhoewel nog maar zo'n 15 jaar geleden de publicaties met op scanninggegevens gebaseerde resultaten beschikbaar kwamen is de kennis omtrent 'de werking van de marktinstrumenten' explosief gestegen. Relaties tussen verkopen en marktaandeel enerzijds en marktinstrumenten als de prijs, de reclame, prijskortingen en andere acties anderzijds zijn met behulp van (in samenwerking met in de praktijk ontwikkelde) modellen te bepalen¹³. Toepassing van deze modellen op tal van markten, voor tal van merken heeft tot 'generaliseerbare' kennis geleid van de werking van deze markt-instrumenten. In een special van (het tijdschrift) *Marketing Science* in 1995 zijn overzichten gegeven van deze generalisaties. Op het gebied van de werking van reclame is meer recent nog een uitvoerig overzicht gepubliceerd waarin de relaties tussen reclame-inspanningen enerzijds en afhankelijke variabelen als marktaandeel verkopen, maar ook affectie en kennis anderzijds zijn samengevat¹⁴. Dit overzicht bevat 25 conclusies over hoe reclame werkt. Deze conclusies zijn gebaseerd op meta-analyses van enkele honderden studies die de werking van reclame tot onderwerp hebben. Zo weten we dat de effecten van reclame op de verkopen (gemiddeld) gering zijn, dat deze

effecten (gemiddeld) groter zijn voor duurzame dan voor niet-duurzame goederen en dat de reclame voor nieuwe producten veel effectiever is dan voor bestaande producten. We weten ook dat de effecten van reclame snel afnemen wanneer men ten minste driemaal met de reclame-uiting geconfronteerd is geweest en dat dit effect verminderd kan worden door verschillende versies van een reclame-uiting te gebruiken, enzovoort.

Daarnaast groeit de belangstelling voor het werken met deze modellen in de bedrijfspraktijk sterk. Zo is het door Wittink in samenwerking met ACNielsen ontwikkelde SCAN*PRO-model reeds door meer dan 2000 verschillende managers, verantwoordelijk voor deze 2000 merken, aangekocht¹⁵. Het succes van toepassing van dit model waarmee de effecten van promotie-inspanningen op de verkopen kunnen worden gemeten, valt of staat met de kwaliteit van de scanninggegevens.

Meer en betere gegevens hebben geleid tot een grotere aandacht voor informatiesystemen; systemen die steeds meer specifiek ontwikkeld en op maat gesneden worden om marketing vraagstukken te analyseren en te ondersteunen¹⁶.

Naast de *dataexplosie* als gevolg van met name de introductie van scanning zijn er tal van ontwikkelingen waar te nemen in de *technieken* die in het marktonderzoek gebruikt worden. In de afgelopen jaren zijn tal van methoden ontwikkeld en worden steeds meer van deze technieken in de bedrijfspraktijk geïmplementeerd. Doelstellingen zijn daarbij het beter kunnen inspelen op de wensen en verlangens van consumenten en het kunnen segmenteren van de markten¹⁷. Voorbeelden van deze technieken zijn: conjunct meten¹⁸, meerdimensionale schaalanalyse¹⁹, latente klassenanalyse en clusteranalyse.

Tabel 5: Belangrijke ontwikkelingen in marketing als veld van wetenschappelijk onderzoek

1 Consumentengedrag/industriële koopgedrag	• meer dimensionale schaalanalyse
• processen, modellen	• clusteranalyse
• begrippen	4 De evoluerende marketingconceptie
• relaties tussen variabelen	• marktgerichtheid
• internationale vergelijkingen	• consequenties:
2 Effectiviteitsbepaling/dataexplosie	– marktinstrumenten
• werking marktinstrumenten	– organisatie
(generaliseerbare kennis)	informatie verzamelen
• modellen voor de bedrijfspraktijk	• klanttevredenheid
• informatiesystemen	5 Ontwikkelen van probleemvelden/diffusie concepten
3 Technieken van marktonderzoek	• kwaliteit
• conjunct meten	• customer service
• latente klassen	• netwerken

Een vierde aandachtsveld in het wetenschappelijk onderzoek is geconcentreerd rond de aandacht voor de evoluerende 'marketingconceptie' en de implicaties die dit heeft voor het hanteren van de marktinstrumenten. Daarbij is veel aandacht uitgegaan naar de marktgerichtheid van organisaties. Marktgerichtheid, ik noemde het al eerder, bestaat uit drie componenten: consumentgericht denken, concurrentgericht denken en denken vanuit een geïntegreerd beslissingsproces. In tal van studies zijn de elementen waaruit deze componenten bestaan, als het ware, ontrafeld. Er zijn checklists op basis van deze elementen gemaakt en de marktgerichtheid is op tal van manieren gemeten. Nauw verwant hiermee is de aandacht voor het meten van 'klanttevredenheid'. In de marketingliteratuur is zo veel aandacht voor dit onderwerp, dat ook hierover meta-analyses verschijnen. Geyskens, Steenkamp en Kumar (1999) hebben met behulp van een meta-analyse aangetoond dat de satisfactie van partners in het marketingkanaal te scheiden is in economische en niet-economische satisfactie. Bovendien hebben ze de relaties tussen deze variabelen en de in dit verband veelal opdoemende variabelen 'trust' en 'commitment' in kaart gebracht.

Ik sloot de voorgaande paragraaf af met enkele opmerkingen over de veranderende relaties tussen vrager en aanbieder. Deze relaties werden, zo stelde ik, directer en, zo mogelijk, uniek (één-op-één). De innige samenwerking tussen vrager en aanbieder krijgt ook in de theorie veel aandacht men spreekt dan wel over 'customer intimacy'²⁰. Wanneer organisaties voor een strategie van 'customer intimacy' kiezen heeft dit enorme consequenties voor de wijze waarop potentiële vragers benaderd worden en voor de bepaling wie er benaderd worden. Omdat in de relatie tussen vrager en aanbieder het accent meer op de vrager is komen te liggen, spreken we in dit verband wel over het 'customer concept' in plaats van over het 'marketing concept'²¹. Elders hebben we deze visie wel omschreven als

'een management-oriëntatie die als uitgangspunt heeft dat organisaties relaties opbouwen met door de organisatie geselecteerde afnemers, met wie superieure klantwaarden ('customer values') worden ontwikkeld, aangeboden en gedefinieerd in nauwe samenwerking met andere partners in het marketingsysteem zoals werknemers in de organisatie, toeleveranciers en intermediairs. Op deze wijze tracht men winst te realiseren op basis van afnemers-, partners- en werknemerssatisfactie. De afstemming van de mogelijkheden die de organisatie aan afnemers kan bieden op de afnemerspreferenties is gebaseerd op een feed-

back-systeem waarmee het afnemersgedrag, de klanttevredenheid en klantwensen voortdurend worden gemeten'²².

Het 'customer concept' is een visie die *niet* door alle organisaties geadopteerd kan en behoeft te worden. Organisaties die voor een strategie kiezen, waarbij men een wederzijdse intieme relatie tussen vrager en aanbieder opbouwt zullen dit echter moeten doen op basis van deze visie. Organisaties behoeven niet te kiezen voor 'customer intimacy'. Andere opties zijn de keuze voor 'product leadership' of de keuze voor 'operational excellence' (Treacy, Wiersema, 1993). De keuze voor een strategie van 'product leadership' impliceert dat de organisatie zich sterk richt op het ontwikkelen van nieuwe producten op basis van nieuwe technologieën. Hier heeft marketing de taak om de acceptatie van de innovaties te faciliteren. Dit is vaak wat moeilijker te combineren met een strategie van 'customer intimacy'. 'Product leaders' zijn tamelijk aanbodgericht, het aanbod is discontinu en het opbouwen van een relatie met een min of meer vaste groep afnemers gaat veelal moeilijker, tenzij het gaat om een groep klanten die klantwaarden ontlend aan (fundamenteel) nieuwe producten.

Organisaties die kiezen voor 'operational excellence' zoeken primair naar wegen om productie-/proceskosten en transactiekosten te minimaliseren. Ook bij deze strategie is de ruimte voor een perfecte afstemming van het aanbod op de vraag moeilijker dan wanneer gekozen wordt voor 'customer intimacy'. Massaproductie en massaconsumptie gaan bij de keuze voor 'operational excellence' hand in hand. De keuze voor één van deze strategieën bepaalt:

- de visie die het uitgangspunt is voor het nemen van beslissingen op markten;
- de inhoud van deze beslissingen (dat wil zeggen de samenstelling/inhoud van de marketingmix);
- de wijze waarop informatie voor het nemen van beslissingen verzameld wordt;
- de organisatiestructuur en de organisatiecultuur.

In de volgende paragraaf ga ik onder meer op deze consequenties in.

Wanneer we ten slotte een keuze moeten maken welke ontwikkeling in marketing als veld van wetenschappelijk onderzoek tot de belangrijkste behoort dan valt die keuze op wat ik de *diffusie* van concepten zou willen noemen. Veel marketingconcepten en bijna alle methoden en technieken zijn ontwikkeld in de sfeer van marketing van frequent aangekochte, tastbare consumentenpro-

ducten. Dit is te danken aan de beschikbaarheid van gegevens voor deze producten, alsmede aan het gegeven dat veel van deze producten, zoals sigaretten, koffie, thee en andere dranken, relatief gemakkelijk te produceren maar moeilijk te verkopen zijn. Geconstateerd kan worden dat de voor dit probleemveld ontwikkelde concepten, methoden en technieken ook worden toegepast in andere probleemvelden, met name marketing van diensten en industriële marketing.

Anderzijds worden in de laatstgenoemde probleemvelden steeds meer nieuwe concepten ontwikkeld die worden gebruikt in het probleemveld marketing van tastbare consumentenproducten. Zo heeft de aandacht voor marketing van diensten geleid tot meer inzicht in het meten en het managen van *kwaliiteit*²⁵. Daarbij gaat het niet alleen om de kwaliteit van diensten maar van elke 'value' die geruild wordt tussen 'markets' en 'target market'. Een ander voorbeeld: de kennis die gegenereerd is rond *netwerken* in de industriële marketing kan met vrucht weer worden gebruikt in relatie marketing, enzovoort. Het meten en managen van kwaliteit heeft men ook gerelateerd aan andere onderwerpen die hiervoor ter sprake zijn gekomen zoals 'marktgerichtheid' en 'relaties tussen vragers en aanbieders' (zie Kasper, Van Helsdingen, De Vries jr., 1999).

Diensten hebben in het afgelopen decennium meer aandacht in het wetenschappelijk onderzoek gekregen dan in welke periode daarvoor ook. Daarbij dringt het besef steeds meer door dat afnemers 'diensten' vragen voor het oplossen van hun problemen. Een tastbaar product kan een onderdeel van deze dienst vormen. Steeds meer tastbare producten worden onderscheiden/gedifferentieerd ten opzichte van concurrerende producten door de diensten die deze producten omgeven (Hoekstra, Leeftang, Wittink, 1999).

Aan het eind van deze paragraaf wil ik ten slotte vermelden dat in de afgelopen decennia de bijdrage van Nederlanders aan het wetenschappelijk onderzoek in marketing sterk is toegenomen. Dit blijkt onder meer uit de tientallen dissertaties

die in deze decennia het licht hebben doen zien. In dit artikel zal ik hier niet verder op in (kunnen) gaan.

5 Toekomstige ontwikkelingen

Welke onderwerpen zullen zowel in de praktijk als in de wetenschap in het komende decennium onze aandacht vragen? Naast de in de twee voorgaande paragrafen besproken trends verwacht ik dat de in tabel 6 opgesomde onderwerpen de turbulentie op de markten zullen opvoeren. De ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie, die ook wel gezien worden als de krachten achter de nieuwe economie, zullen ook de belangrijkste veroorzakers van de turbulentie op markten zijn. In het bijzonder denk ik aan scanning en aan *Internet*. Ook denk ik hierbij aan de stormachtige ontwikkelingen rond WAP (Wireless Application Protocol). Het gebruik van de WAP biedt ongekende mogelijkheden om 'draadloos' Internet te gebruiken. Dit betekent onder meer dat men met behulp van zijn 'zaktelefoon' producten kan bestellen, virtueel zaken kan doen, informatie kan opvragen, enzovoort.

De vraag is nu hoe markten gaan veranderen. In de eerste plaats zullen de relaties tussen vrager en aanbieder meer individueel bepaald, meer wederzijds en meer interactief worden. De door massaproductie, massadistributie en massaconsumentie verloren gegane directe relaties worden, als het ware, weer hersteld. Afnemers nemen meer en meer initiatieven tot:

- de specificatie van klantwaarden;
- het bepalen van de prijs;
- de wijze waarop het product gedistribueerd moet worden;
- en het inwinnen van informatie over het product/de dienst.

In de discussie over 'het customer concept' ben ik al ingegaan op een trend die ertoe leidt dat steeds meer producten op maat geconstrueerd worden. Dit is overigens niet nieuw. Voor de industriële

Tabel 6: Toekomst en ontwikkelingen

1 <i>Relaties tussen vrager en aanbieder worden meer individueel, meer interactief, meer wederzijds</i>	3 <i>Veranderende organisatiestructuur (en organisatiecultuur) en samenwerkingsverbanden</i>
2 <i>Expliciete keuzestrategieën: leveren van klantwaarden door:</i> <ul style="list-style-type: none"> • 'customer intimacy' • 'product leadership' • 'operational excellence' 	4 <i>Andere informatie(stromen)</i>
	5 <i>Andere invulling marktinstrumenten met nadruk op bijdragen aan de resultaten op de lange termijn</i>

revolutie wisten de kleermaker, de meubelmaker en de pruikenmaker ook in te spelen op de unieke, gemanifesteerde consumentenverlangens. Alleen toen was er sprake van een echte één-op-éénrelatie. Eén exemplaar van een (dus) uniek product werd op verzoek, tegen relatief hoge kosten, geproduceerd voor één klant. De 'één-op-één'-relaties in deze tijd worden nu gecombineerd met de 'economics of scale' van massaproductie in combinatie met nieuwe productietechnologieën. Zo wordt maatkleding bijvoorbeeld voor een groter publiek bereikbaar omdat de kleermaker binnen enkele seconden met een 2D- of 3D-bodyscan de exacte maten kan opnemen. Anders gezegd, met behulp van 'digital fashion' kan men (bijna) letterlijk in de huid van de afnemer kruipen. Omdat de klant die zo'n maatkostuum koopt, kan kiezen uit een 'beperkte' verzameling modellen, stoffen en uitvoeringsdetails is het mogelijk om een 'uniek product' te creëren, waarbij men eveneens gebruikmaakt van voordelen van massaproductie, gegeven dat het aantal modellen, stoffen en uitvoeringsdetails beperkt is. De voorbeelden van deze massa-individualisering ('mass customization')²⁴ zijn vooral te vinden in de sfeer van kleding (Hout-Brox, Levi's spijkerbroeken (original spin)), schoenen (Crea Interactive schoenen) en cosmetica (Wella shampoo), maar ook fietsen²⁵.

Ik verwacht ook dat prijzen steeds meer individueel bepaald gaan worden door onderhandelingen tussen vrager en aanbieder. Daarbij zal de prijsdifferentiatie vaak gezocht worden door de specificatie van diensten rond het tastbare product zoals service, garantie (duur), inruilwaarde na een nader te bepalen periode, enzovoort. We zien nu al dat in de Verenigde Staten consumenten kunnen bieden op aanbiedingen van een supermarkt (Priceline.com – WebHouse Club). Hetzelfde zien we in Nederland bij de 'veilingen van Wehkamp'.

In de toekomst zal er steeds meer sprake zijn van distributie van goederen (in samenhang met diensten) naar finale consumenten met het simultaan gebruikmaken van diverse kanalen. Daarbij zal over de voorwaarden waaronder geleverd wordt steeds vaker onderhandeld worden. In de Verenigde Staten hebben ondernemingen als Peapod, Streamline en Webvan inmiddels ervaringen opgedaan met bestellen van dagelijkse gebruiksgoederen door middel van Internet. Daarbij heeft de afnemer de keuze tussen 'ophalen' of 'thuisbezorgen'. De snelheid waarmee de producten thuisbezorgd worden is eveneens een variabele waarover onderhandeld c.q. waarmee gedifferentieerd kan worden. De informatie die door middel van Internet aangeboden wordt zal, naar ik verwacht, steeds gedifferentieerder zijn, dat wil zeggen steeds meer toegesneden worden

op het type beslisser. Voor financiële diensten is dit onlangs in kaart gebracht door Plasmeijer (1999)²⁶. Een belangrijke vraag is of deze ontwikkelingen nu het einde inluiden van massamarketing en massaconsumptie. Ik denk dat dit niet het geval zal zijn. Naast mass-customization zal massamarketing blijven bestaan, naast Internet zal men als afnemer massamedia blijven raadplegen, naast het bestellen via Internet zal men gebruik blijven maken van de traditionele distributeurs. Daarbij zal de detailhandel steeds meer elementen van entertainment moeten integreren in de winkelformules ('funshopping'). Door de enorme toename van het, meer op maat gesneden, aanbod gaat naar mijn mening een nieuwe grossier ontstaan die het aanbod en met name de informatie van het aanbod op verzoek van de afnemer gaat groeperen. Elders hebben we deze 'grossiers' infobots (information robots) genoemd: onafhankelijke intermediairs die met de keuze van aanbod en informatie over het aanbod, individuele nutsfuncties kunnen maximeren²⁷. Naast initiatieven die in dit verband door de Consumentenbond zijn genomen, zijn er de particuliere initiatieven van Consumerdesk.nl, kieskeurig.nl, elcheapo.nl en 12compare.nl die zich zeer recent als 'intelligent agents' profileren.

De vraag is ook of deze ontwikkelingen al dan niet aan een groot deel van de consumenten voorbij zal gaan, of dat we hier ook een tweedeling in de samenleving zullen ontmoeten. Alhoewel voorlopig nog wel een tweedeling zal blijven bestaan, denk ik dat deze door en bij jongeren snel zal worden opgeheven. Het gratis toegang hebben tot Internet en het, op termijn, gratis inbellen zijn katalysatoren die dit proces zullen versnellen.

De voorgaande ontwikkelingen luiden een turbulent tijdperk in. Een tijdperk waarin veel organisaties zich zullen moeten herbezinnen op de inzet van massamedia en massadistributie versus het gebruik van individuele communicatie- en distributiekkanalen.

In de vorige paragraaf heb ik drie strategieën omschreven. Ik verwacht dat veel organisaties een explicietere keuze voor één van deze strategieën gaan maken. Daar waar men kiest voor een strategie van 'customer intimacy' heeft dit voor de organisatie verstrekkende gevolgen. Zo zal het aanbod van het product of de dienst frequent moeten worden aangepast aan de veranderende wensen en het 'product' zal moeten worden ontwikkeld samen met de afnemers. Daarbij zal niet alleen de marketingafdeling in het geding zijn. Marketing wordt meer een 'state of mind' dan een afdeling, 'meer een cultuur dan een structuur' (Day, 2000). Ook het idee dat in principe, ieder-

een in de organisatie een beetje 'marketer' moet zijn, ofwel het idee van de part-time marketer past hierbij²⁸. De 'intimiteiten' spelen zich in ondernemingen die voor deze strategie kiezen bovendien niet alleen af in de relatie aanbieder-afnemer maar ontstaan ook in de relatie met toeleveranciers, andere marktpartijen zoals distribuanten en zelfs concurrenten. Deze samenwerking, het ontstaan van nieuwe relaties met wederzijds belang, is een van de belangrijkste ontwikkelingen op markten (zie ook Kumar, Scheer, Steenkamp, 1995a, 1995b). Naast intimiteiten spelen 'ongewenste intimiteiten' een belangrijke rol in de toekomst. We kunnen dan wel veel van afnemers weten, maar weten de afnemers dit wel en stellen zij daar prijs op? De discussies over de privacy van gegevens zullen, naar mijn verwachting, in de nabije toekomst dan ook sterk oplaaieren.

De rol van de marketingfunctie in organisaties zal diffuser worden en zal van de betrokken functionarissen flexibiliteit en een brede kennis van de andere functionele gebieden en belangengroepen vereisen. De American Marketing Association (Jorgensen, 1998) verwacht dan ook dat veel marketingmanagers en marketingdirecteuren zullen komen uit andere functies zoals productie, logistiek en inkoop. Van steeds meer werknemers zal gevraagd worden om sterke relaties met klanten te ontwikkelen. Anderen, die wat verder van klanten afstaan, en bijvoorbeeld in een financieel-administratieve functie werkzaam zijn, zullen hun activiteiten *meer* dienen te richten op klanten. Zo zullen degenen die in de laatstgenoemde situatie werkzaam zijn de winstgevendheid op korte en lange termijn van (potentiële) klanten moeten bepalen.

Dit alles is alleen dan te realiseren wanneer men over voldoende *informatie* beschikt ten aanzien van het consumentengedrag, de consumenten-satisfactie, de te realiseren 'customer values' en de on vervulde wensen en verlangens van de afnemer. Deze informatie zal niet alleen de basis moeten vormen voor het nemen van marketingbeslissingen maar zal ook een uitgangspunt moeten vormen voor alle hiermee samenhangende beslissingen. Ondernemingen die kiezen voor een strategie van 'customer intimacy' begrijpen *wat* afnemers willen, *wanneer* ze het product/de dienst willen hebben, op *welke manier* ze het product bezorgd willen zien en *wat en hoe* ze ervoor willen betalen. Dit betekent dat de diverse gegevensstromen die deze informatie kunnen leveren geïntegreerd moeten worden in een informatiesysteem dat continu gevoed wordt door deze en andere gegevens²⁹.

Naast de al genoemde veranderingen in de hantering van de marktinstrumenten als gevolg van ICT-ontwikkelingen zullen de instrumenten zo ingezet worden dat ze bijdragen aan de winst

op lange termijn. Dit besef dringt langzaam, ik denk te langzaam, door in de bedrijfspraktijk. 'Accountability' wordt wel met de mond beleden, maar wanneer het op het afwegen van additionele opbrengsten tegen additionele lasten aankomt, zijn veel marketeers niet thuis³⁰. Opmerkelijk en verheugend evenwel is de aandacht die in 'marketing science' recent ontstaan is om de langetermijneffecten van de marktinstrumenten op de winst te bepalen³¹. Ook de aandacht voor de waarde die klanten gedurende hun levenscyclus als klant bezitten ('customer lifetime value') weerspiegelt die aandacht voor de lange termijn.

Met het beschrijven van deze recente ontwikkelingen op markten heb ik geprobeerd aan te geven dat niet alleen markten en organisaties die op deze markten opereren, maar ook wetenschappelijk marketingonderzoek sterk in beweging is. Deze bewegingen zijn zo belangrijk en omvangrijk dat er ook, naar mijn mening, sprake is van turbulentie. Voorlopig neem ik dan ook plaats in het rondobberende bootje van Douma op een oceaan met torenhoge golven.

LITERATUUR

- Achrol, R.S. en P. Kotler (1999), Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing*, vol. 63, special issue, pp. 146-163.
- Bijmolt, T.H.A. (1996), *Multidimensional Scaling in Marketing: Towards Integrating Data Collection and Analysis*, Unpublished Ph.D. Thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Brown, C.L. (1999), 'Do the Right Thing': Diverging Effects of Accountability in a Managerial Context, *Marketing Science*, vol. 18, pp. 230-240.
- Bucklin, R.E. en S. Gupta (1999), Commercial Use of UPC Scanner Data: Industry and Academic Perspectives, *Marketing Science*, vol. 18, pp. 247-273.
- Buttle, F. (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing Ltd., Londen.
- Clausewitz, von C. (1976), *On War*, edited and translated by M. Howard and P. Poret, Princeton University Press, Princeton, N.J.
- Day, G.S. (2000), *The Market Driven Organization*, The Free Press, New York.
- Dekimpe, M.G. en D.M. Hanssens (1999), Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-Term Marketing Profitability, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 397-412.
- Dekimpe, M.G., D.M. Hanssens en J.M. Silva-Risso (1999), Long-Run Effects of Price Promotions in Scanner Markets, *Journal of Econometrics*, vol. 89, pp. 269-291.

- Geyskens, I., J.B.E.M. Steenkamp en N. Kumar (1999), A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 223-238.
- Gummeson, E. (1997), In Search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing versus Hypercompetition, *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 421-430.
- Heerde, H.J. van (1998), Decompositie van de Verkoop-effecten van Sales Promotion, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 7/8, pp. 364-374.
- Heerde, H.J. van (1999), *Models for Sales Promotion Effects Based on Store-level Scanner Data*, Unpublished Ph.D. Thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Heerde, H.J. van, P.S.H. Leeflang en D.R. Wittink (2000), The Estimation of Pre- and Postpromotion Dips with Store-Level Scanner Data, *Journal of Marketing Research*, vol. 37, te verschijnen.
- Heerde, H.J. van, P.S.H. Leeflang en D.R. Wittink (2001), Semiparametric Analysis of the Deal Effect Curve, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, te verschijnen.
- Heilbrunn, J. (ed.) (1995), *Marketing Encyclopedia, Issues and Trends Shaping the Future*, American Marketing Association, Chicago, Ill.
- Hoekstra, J.C., P.S.H. Leeflang en D.R. Wittink (1999), The Customer Concept, *Journal of Market Focussed Management*, vol. 4, pp. 43-75.
- ISBM Review*, Fall '99, The Smeal College of Business Administration, Penn State, USA.
- Jorgensen, D.D. (1998), American Marketing Association Special Report on Trends and Forces Shaping the Future of Marketing, *American Marketing Association*, Chicago, Ill.
- Kasper, H., P. van Helsdingen en W. de Vries jr. (1999), *Services Marketing Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Kotha, S. (1996), From Mass Production to Mass Customization: The Case of the National Industrial Bicycle Company of Japan, *European Management Journal*, vol. 14.
- Kumar, N., L.K. Scheer en J.B.E.M. Steenkamp, (1995a), The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, *Journal of Marketing Research*, vol. 32, pp. 54-65.
- Kumar, N., L.K. Scheer en J.B.E.M. Steenkamp, (1995b), The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, vol. 32, pp. 348-356.
- Leeflang, P.S.H. (1995), Marketing aan het Einde van het Millennium, *Holland Management Review*, nr. 43, pp. 20-31.
- Leeflang, P.S.H. (1998), Waarover Spraken Zij, *Adformatie*, jrg. 25, blz. 213-216.
- Leeflang, P.S.H., J.C. Hoekstra en D.R. Wittink (1998), Marketing Management van Diensten ten Tijde van de Nieuwe Marketing. In: Alsem, K.J., P.S.H. Leeflang en G.B.W. Willenborg (eds.), *Ten Dienste*, Wolters Noordhoff, Groningen, pp. 1-10.
- Leeflang, P.S.H. en R.G.M. Pieters (1999), Management voor de Aandacht van Merken, *Holland Management Review*, vol. 65, pp. 74-84.
- Leeflang, P.S.H. en W.F. van Raaij (1995), The Changing Consumer in the European Union: A 'Meta-Analysis', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, pp. 373-387.
- Leeflang, P.S.H. en D.R. Wittink (2000a), Marketingmodellen, Een Terugblik en een Blik op de Toekomst, Recente Ontwikkelingen in het Marktonderzoek, *Jaarboek 2000 van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoek en Informatiemanagement*, vol. 6, pp. 81-89.
- Leeflang, P.S.H. en D.R. Wittink (2000b), *Building Models for Marketing Decisions*, Past, Present and Future, Research Report SOM, Rijksuniversiteit Groningen.
- Leeflang, P.S.H., D.R. Wittink, M. Wedel en Naert (2000), *Building Models for Marketing Decisions*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston.
- Mela, C.F., S. Gupta en D.R. Lehmann (1997), The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, pp. 248-261.
- Mela, C.F., S. Gupta en K. Jedidi (1998), Assessing Long-term Promotional Influences on Market Structure, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, pp. 89-107.
- Narver, J.C. en S.F. Slater (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, nr. 4, pp. 20-35.
- Narver, J.C. en S.F. Slater, 2000, The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, vol. 48, pp. 69-74.
- O'Driscall, A. en J.A. Murray (1998), The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony, *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp. 391-416.
- Oliver, R.L. (1999), Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, vol. 63, special issue, pp. 33-44.
- Pieters, R., E. Rosbergen en M. Wedel (1999), Visual Attention to Repeated Print Advertising: A Test of Scanpath Theory, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 424-438.
- Plasmeijer, P. (1999), De Invloed van Internet op Extern Informatiezoekgedrag bij de Aankoop van Financiële Diensten, Ph. D. Thesis, Erasmus universiteit Rotterdam.
- Plasmeijer, P., J.C. Hoekstra en W.F. van Raaij (1999), Zoekende Surfers en Surfende Zoekers, *Tijdschrift*

voor *Marketing*, jrg. 33, nr. 10, pp. 25-27.

Ruyter, K. de, M.G.M. Wetzels en M. van Birgelen (1999), *Werkdruk in Call Centers: een Analyse van Oorzaken en Gevolgen*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 12, 696-704.

Stark, M. en E. van Essen (1999), *Help! We zakken weg in de Blur!*, *Nieuwstribune*, vol. 4, pp. 14-15.

Treacy, M. en F. Wiersema (1993), *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, *Harvard Business Review*, vol. 71, January/February, pp. 84-93.

Vakratsas, D., en T. Ambler (1999), *How Advertising Works: What Do We Really Know*, *Journal of Marketing*, vol. 63, January, pp. 26-43.

Vriens, M. (1995), *Conjoint Analysis in Marketing: Developments in Stimulus Representation and Segmentation Methods*, Unpublished Ph. D. Thesis, Rijksuniversiteit Groningen.

Vries jr. W. de, J.D.P. Kasper en P.J.C. van Helsdingen (1994), *Dienstenmarketing*, Stenfert Kroese, Houten.

Wedel, M. and W.A. Kamakura (2000), *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, 2nd ed., Kluwer Academic Publishers, Boston.

Wierenga, B. en G.H. van Bruggen (1997), *The Integration of Marketing Problem Solving Modes and Marketing Management Support Systems*, *Journal of Marketing*, vol. 6, July, pp. 21-37.

Wierenga, B. en G.H. van Bruggen (2000), *Marketing Management Support Systems: Principles, Tools, and Implementation*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

Wierenga, B., G.H. van Bruggen en R. Staelin (1999), *The Success of Marketing Management Support Systems*, *Marketing Science*, vol. 18, pp. 196-207.

Willenborg, G.B.W. en P.S.H. Leeflang (1997), *Relatiemarketing: een nadere Beschouwing*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 71, pp. 441-454.

Wittink, D.R. (1994), *Effectiviteit en Efficiency in Marketing*, oratie, Rijksuniversiteit Groningen.

Wittink, D.R., M.J. Addona, W.J. Hawkes and J.C. Porter (1988), *SCAN*PRO: The Estimation, Validation and Use of Promotional Effects Based on Scanner Data*, Internal paper, Cornell University.

Wittink, D.R. en P.S.H. Leeflang (1995), *Marketing in Ontwikkeling*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 387-399.

NOTEN

1 De auteur dankt zijn Groningse collega Prof. Dr. J.C. Hoekstra en zijn Maastrichtse collega Prof. Dr. J.D.P. Kasper voor hun constructieve

commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

2 Narver, Slater (1990, 2000).

3 Zie ook Leeflang (1998) waar ik enkele van de onderstaande onderwerpen bespreek.

4 Zie Buttle (1996), O'Driscall en Murray (1998).

5 Zie bijvoorbeeld Management Team, 25-2-2000, blz. 20-28.

6 Zie bijvoorbeeld De Ruyter, Wetzels, Van Birgelen (1999).

7 Zie Von Clausewitz (1989).

8 Zie Stark, Van Essen (1999).

9 Zie *Nieuwstribune*, nr. 43, 28 okt. 1999, blz. 20-21.

10 Zie ook Leeflang, Van Raaij (1995).

11 Zie ook Willenborg, Leeflang (1997).

12 Zie Leeflang, Pieters (1999), Pieters, Rosbergen, Wedel (1999).

13 Als voorbeeld noemen we de relaties tussen verkopen en promoties die door onder meer Van Heerde (1998, 1999) en Van Heerde, Leeflang, Wittink (2000, 2001) voor een deel in kaart gebracht zijn. Voor recente overzichten van ontwikkelingen in de marketing-modelbouw verwijs ik naar Leeflang, Wittink, Wedel, Naert (2000), en Leeflang, Wittink (2000a).

14 Vakratsas, Ambler (1999).

15 Wittink, Addona, Hawkes, Porter (1988).

16 Zie Wierenga, Van Bruggen (1997, 2000), Wierenga, Van Bruggen, Staelin (2000).

17 Zie bijvoorbeeld Wedel, Kamakura (2000).

18 Zie bijvoorbeeld Vriens (1995).

19 Zie bijvoorbeeld Bijmolt (1996).

20 Tracey, Wiersema (1993).

21 Zie ook Leeflang, Hoekstra, Wittink (1998), Hoekstra, Leeflang, Wittink (1999).

22 Leeflang, Hoekstra, Wittink (1998, blz. 5).

23 Zie bijvoorbeeld De Vries, Kasper, Van Helsdingen (1994).

24 Het thema 'mass customization' heeft aandacht gekregen van de Kerngroep Massa-individualisering, die onder voorzitterschap staat van Cees van der Hoeven (Ahold).

25 Kotha (1996). Zie ook Management Team, 18 juni 1999, blz. 54-59.

26 Zie ook Plasmeijer, Hoekstra, Van Raaij (1999).

27 Leeflang, Wittink (2000b).

28 Gummesson (1997).

29 Zie ook Bucklin, Gupta (1999), Leeflang, Wittink (2000b) en ook Oliver (1999).

30 Zie ook Brown (1999) en the ISBM Review (1999).

31 Zie Mela, Gupta, Lehmann (1997), Mela, Gupta, Jedidi (1998), Dekimpe, Hanssens (1999), Dekimpe, Hanssens, Silva-Risso (1999).