

# Marketingstrategie en de euro: een inventarisatie en implicaties voor management en onderzoek

*Drs. P.T.M. Ingenbleek en Drs. A.J.A.M. van Wijchen*

## 1 Inleiding

De komst van de euro gaat gepaard met een grote stroom informatie over de gevolgen van de gemeenschappelijke munt. In eerste instantie was deze informatie toegespitst op de meer acute, technische zaken, zoals de gevolgen voor de administratie en financiering van ondernemingen (onder andere Meussen, 1998; Finance and Economics 1998). De aandacht voor de gevolgen voor de langere termijn kwam later op gang (onder andere Van Witteloostuijn en Koene, 1998), evenals de aandacht voor de marketinggevolgen<sup>1</sup>. In de nationale en internationale managementtijdschriften verscheen recentelijk een groot aantal bijdragen van journalisten en specialisten die de managers voorlichtten over de marketinggevolgen van de EMU.

In de (semi-)wetenschappelijke literatuur is er echter nog vrijwel geen aandacht geweest voor de marketinggevolgen van de EMU. De marketinggevolgen van de Europese integratie zijn beperkt gebleven tot bijdragen die voornamelijk gericht zijn op de gevolgen van de douane-unie in 1992 (Leefflang en Nel, 1989; Meyer, 1992; Sleuwaegen en Commandeur, 1992; Calori en Lawrence, 1992). Het ontbreken van (semi-)wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp, doet vermoeden dat de EMU mogelijk ten onrechte als een voor de marketing niet wezenlijk van belang zijnde volgende stap in de Europese integratie gezien wordt.

In dit artikel gaan we in op de marketinggevolgen van de komst van de euro. We richten ons daarbij niet op de kortetermijnveranderingen zoals het omrekenen van de prijzen in euro's (Lubberding, 1998), maar op de veranderingen

die een strategische impact kunnen hebben. Om de talrijke en uiteenlopende meningen rond de marketingstrategische gevolgen van de euro te inventariseren, raadpleegden we een selectie van het grote aantal bijdragen in de nationale en internationale populaire managementliteratuur waarin de marketinggevolgen van de komst van de euro centraal of zijdelings aan bod komen. Naast het literatuuronderzoek zijn de meningen gepeild van 35 managers die actief zijn in de marketing en/of de internationale handel. Hiervan werden er vijftien in een EMU-land (Nederland) en twintig in een niet-EMU-land (Zweden) geïnterviewd. Behalve managers werden enkele deskundigen geïnterviewd van één Nederlandse en twee Zweedse universiteiten en van een Nederlandse en een Zweedse vestiging van een internationale consultancy-onderneming<sup>2</sup>.

In de volgende paragraaf zijn de resultaten van deze inventarisatie beknopt weergegeven. Vervolgens worden de resultaten bediscussieerd in paragraaf 3 en gaan we in paragraaf 4 in op de implicaties voor management aan de hand van het strategisch marketingplanningsproces en op de implicaties voor onderzoek.

---

Drs. P.T.M. Ingenbleek studeerde maatschappijgeschiedenis met een specialisatie in bedrijfsgeschiedenis aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Momenteel is hij als AIO op het gebied van marketingstrategie en marktinformatie verbonden aan het Departement Marketing van de Katholieke Universiteit Brabant.

Drs. A.J.A.M. van Wijchen studeerde bedrijfseconomie, specialisatie marketing en marktonderzoek, aan de Katholieke Universiteit Brabant. Momenteel is hij als adviseur marketing werkzaam bij de adviesgroep Nationaal Bedrijfsleven van PricewaterhouseCoopers N.V.

## 2 Inventarisatie

De onderwerpen die in de door ons bestudeerde selectie uit de populaire managementliteratuur worden besproken zijn grotendeels terug te voeren op drie enigszins met elkaar samenhangende hoofdonderwerpen:

- 1 internationalisering binnen Europa;
- 2 prijstransparantie;
- 3 strategie en concurrentievoordeel.

### 2.1 Internationalisering

Tabel 1 geeft een overzicht van de artikelen in de door ons bestudeerde populaire managementliteratuur waarin direct of indirect wordt gerefereerd aan de gevolgen voor de internationalisering binnen Europa. Hoewel dit korte overzicht geen recht doet aan de soms uitgebreide artikelen, geeft het een indruk van de onderwerpen die onder de aandacht worden gebracht.

Waar er in sommige artikelen simpelweg van uitgegaan lijkt te worden dat de komst van de euro een stimulans voor de internationalisering zal zijn, plaatsen de geïnterviewde managers de komst van de euro meer binnen de gaande ontwikkelingen. De economische integratie van de Europese Unie is een onomkeerbaar proces. Dit gaat gepaard met toenemende internationale concurrentie en strategische samenwerking. De gezamenlijke munt is volgens sommigen eerder een gevolg van deze ontwikkeling dan een oorzaak daarvan.

Aangezien de euro binnen ontwikkelingen als internationalisering en Europese integratie gezien kan worden, is het des te vreemder dat enkele landen niet aan de EMU deelnemen. Gaat Europa in twee markten gesplitst worden, een EMU- en een niet-EMU-markt, zoals in verschillende artikelen wordt aangekondigd? De geïnterviewde Nederlandse managers zijn het er grotendeels over eens dat de EMU de mogelijkheid om nieuwe producten en diensten snel in elf Europese landen te introduceren aantrekkelijker maakt, met name wanneer het gaat om consumentenproducten met een hoge standaardisatiegraad. De stelling dat de euro als een soort splijtzwam binnen de EU gaat opereren gaat de meesten van hen echter te ver. Behalve dat het er alle schijn van heeft dat landen als Zweden, Denemarken en Groot-Brittannië alsnog zullen deelnemen, zal volgens sommigen de grens die de douane-unie door Europa trekt scherp blijven. Een mooi voorbeeld daarvan wordt gevormd door een Zweeds bedrijf dat binnen twee jaar de Europese markt wil veroveren met een gezondheidsverbeterende vruchtensap. De voor Zweden zeer nabije Noorse markt wordt daarbij voorlopig overgeslagen vanwege de handelsbelemmeringen, opgetrokken door het feit dat Noorwegen geen lid is van de Europese Unie.

### 2.2 Prijstransparantie

Een direct gevolg van de komst van de euro is de toenemende prijstransparantie (zie tabel 2). Door een gezamenlijke munteenheid kunnen

Tabel 1: Internationalisering<sup>1</sup>

Moran (1998)	De euro maakt van de EMU één grote markt met een hoger bruto nationaal product dan de Verenigde Staten.
Jenkins (1997)	Bedrijven gaan Europa als één markt beschouwen, omdat bijvoorbeeld verkopen in verschillende landen direct met elkaar te vergelijken zijn.
Bijlsma (1998)	De euro zal een toenemende internationalisering met zich meebrengen.
Havisto (1997)	Lage rente na introductie van de euro kan een grotere internationale spreiding van investeringen veroorzaken.
Economist (1997)	Introduceert begrip 'Euro-apartheid', omdat niet alle EU-landen aan de euro meedoen.
Gutner (1998)	Prijstransparantie gaat voorbij aan enkele EU-landen.
Howard (1998)	Meldt bezorgdheid van Britse verzekeraars dat wanneer Groot-Brittannië geheel niet toetreedt tot de EMU, Britse bedrijven op de langere termijn kansen zullen mislopen.
Mitlid (1998)	De positie van Zweden in de internationale handel zal na de introductie van de euro niet wezenlijk veranderen.
Van Everdingen (1997)	Een 'Europa in twee snelheden' kan gevolgen hebben voor de houding van het Europese bedrijfsleven tegenover de euro.
Sinclair (1998)	Bedrijven uit landen die niet direct meedoen aan de EMU, zullen in het nadeel zijn ten opzichte van bedrijven uit EMU-landen.
Greenfield (1998)	Omdat Britse bedrijven zich meer op eigen kracht moeten voorbereiden op de euro, zijn zij beter voorbereid dan bedrijven in EMU-landen.
Roennov (1998)	Er is een gebrek aan interesse voor de euro bij Zweedse detaillisten, terwijl de munt hen toch zal raken.

consumenten en bedrijven makkelijker de prijzen vergelijken in elf verschillende Europese landen. Zolang de euro niet als tastbaar betaalmiddel ingevoerd zal zijn, zal dit voornamelijk beperkt blijven tot business-to-business-markten. Een van de Zweedse bedrijven gaf in dit kader aan op zoek te gaan naar goedkopere Europese toeleveranciers. Dit betekent dat bedrijven uit verschillende delen van Europa directer met elkaar zullen concurreren, terwijl deze bedrijven momenteel mogelijk niet eens van elkaars bestaan op de hoogte zijn.

Wanneer de euro niet langer beperkt is tot het girale verkeer, zal de prijstransparantie ook de consumentenmarkt sterker gaan beïnvloeden. Daarbij komt met name de prijsdifferentiatie per land onder druk te staan. De geïnterviewde managers verwachten op de korte termijn echter geen grootschalige gelijktrekking van de prijzen. Er wordt daarbij gewezen op verschillen in distributiekosten, koopkracht en cultuur tussen verschillende landen. De perceptie van producten verschilt tussen verschillende landen, dus is het ook logisch dat er verschillen in prijs bestaan.

Toch zijn er verschillende redenen aan te geven waarom prijsverschillen tussen landen wel genivelleerd worden, zoals toenemende concurrentie en consumentenprotest. Coca Cola krijgt bijvoorbeeld regelmatig reacties van consumenten op grote prijsverschillen en verwacht daarom ook zeker dat de consument druk gaat uitoefenen

om deze op te heffen. Daar kan nog aan toegevoegd worden dat desoriëntatie bij de consument, de belangen van winkeliers en producenten danig kan schaden. Het lijkt er op dat prijstransparantie vooral van invloed zal zijn op global brands en eenmalige aankopen; global brands omdat ze in het oog springen en eenmalige aankopen omdat de consument hierbij extra grondig te werk gaat in het vinden van de beste aankoop.

Onder druk van parallelhandel en alternatieve distributiekkanalen, zoals Internet en homeshopping, kunnen effecten van prijstransparantie extra duidelijk worden. De voordelen van via Internet of andere kanalen aangeboden producten zullen duidelijker worden wanneer de prijzen in een bekende valuta staan aangegeven. Bovendien maakt de consument geen extra kosten wanneer hij deze valuta dagelijks gebruikt en er zijn salaris in uitbetaald krijgt. Dit is een ontwikkeling waarmee rekening gehouden dient te worden, zeker gezien het toenemend aantal Internet-aansluitingen.

Met name uit de reacties van de managers blijkt dat de markten niet van de ene op de andere dag zullen veranderen. Ook hier is sprake van een geleidelijke ontwikkeling: bedrijven en consumenten zullen tijd nodig hebben om de nieuwe situatie te doorgronden en zich hieraan aan te passen. Het heeft er daarom alle schijn van dat de effecten van de prijstransparantie geleidelijk aan sterker gaan worden na de introductie van de euro.

**Tabel 2: Prijstransparantie**

Palm (1998)	De euro maakt de EMU-markt transparanter.
Briones (1998)	Prijstransparantie brengt grote prijsverschillen aan het licht tussen Europese landen (oplopend tot soms wel 350%). Prijstransparantie zal gepaard gaan met toenemende concurrentie.
Mc Natt and Echikson (1998)	Het vertrouwen van de consument kan bij prijsverschillen in een prijstransparante markt in het geding komen.
T'Serclaes (1999)	Desoriëntatie bij de consument kan grote gevolgen hebben voor Europese retailers, producenten en de economie in het algemeen.
Kroon (1998)	De euro gaat gepaard met toenemende concurrentie en vereist daardoor een proactieve benadering.
Carr (1999)	Concurrentie wordt eerlijker en harder in een prijstransparante markt.
Gentz (1999)	Concurrentie wordt zwaarder in een prijstransparante markt.
Greenfield (1998)	Er kan een interactie-effect optreden tussen prijstransparantie en electronic commerce. Tot de invoering van de euro als tastbaar betaalmiddel in 2002 zal prijstransparantie vooral van toepassing zijn in de handel tussen bedrijven.
Callaghan (1998)	De euro biedt kansen voor Amerikaanse bedrijven die via Internet verkopen.
Moran (1998)	De euro biedt kansen aan postorderbedrijven.
Mummert en Yorgey (1998)	De euro biedt extra mogelijkheden voor direct marketing.
Trautwein en De Vries (1998)	De prijstransparantie kan de parallelhandel stimuleren.

### 2.3 Strategie

In het overzicht in tabel 3 kunnen drie tegenstellingen aangemerkt worden, namelijk:

- 1 een strategie gericht op kostenleiderschap tegenover differentiatie;
- 2 een strategie gericht op Europa als één homogene markt of op verschillende segmenten binnen Europa;
- 3 een strategie met een centrale of een decentrale organisatievorm.

Hoewel in verschillende artikelen wordt gewezen op de mogelijkheden om kosten te besparen als gevolg van de euro, waardoor het gemakkelijker wordt een kostenleiderstrategie te volgen, wijzen zowel de literatuur als de meeste geïnterviewde managers en deskundigen erop dat er in een prijstransparante markt niet noodzakelijkerwijs op prijs wordt geconcurrereerd. Doordat prijzen doorzichtiger worden en de concurrentie toeneemt, zal het juist steeds belangrijker worden te differentiëren. Het rookgordijn dat voorheen werd gevormd door de wisselkoersen zal in het euro-tijdperk opgetrokken gaan worden door differentiatie strategieën. Samengevat zijn er vier reacties mogelijk op de prijstransparantie:

- *prijsnivellering*: hierbij gaat het om het nivelleren van de prijsniveaus tot concurrerende niveaus zonder grote verschillen die de consument mogelijk niet zou accepteren en die parallelhandel aantrekkelijk zouden maken. Andere elementen van de marketingmix worden hierbij niet gewijzigd. In veel gevallen zal het om een prijsverlaging gaan. De kans is immers groot dat een organisatie

met een prijsverhoging haar doel voorbij-schiet. Een prijsverlaging vraagt echter om meer efficiency, zoals het omlaagbrengen van distributie- en andere overheadkosten;

- *productdifferentiatie*: hierbij wordt het huidige rookgordijn dat is opgetrokken door de koersverschillen vervangen door een rookgordijn opgetrokken door productattributen, verpakkingen en hoeveelheden. De prijsverschillen kunnen daardoor grotendeels gehandhaafd blijven;
- *plaatsdifferentiatie*: de plaats van consumeren kan doorgevoerd worden in de prijsbepaling. Daardoor kan een consument een hogere prijs gevraagd worden voor een hamburger in het centrum van Parijs of Londen dan voor diezelfde hamburger in een buitenwijk van Amstelveen. In dit geval zijn de prijsverschillen niet gebaseerd op de verschillende landen, maar op de kwaliteit van de locatie;
- *relatiedifferentiatie*: in bepaalde gevallen zal klantentrouw het winnen van prijsvoordeel. Hoewel de andere differentiatiepunten niet over het hoofd gezien mogen worden, hebben bedrijven die erin slagen klanten nauw aan zich te binden minder te duchten van de concurrentie. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan telebankieren of allianties van toeleveranciers en afnemers in industriële markten.

Samenhangend met het behalen van schaalvoordelen, wordt in verschillende bijdragen gewezen op het feit dat Amerikaanse bedrijven bekend zijn met de situatie van een grote, homogene, prijstransparante markt en dat zij daarom in

Tabel 3: Strategie

Caio (1999)	De euro zal als katalysator gaan werken voor nieuwe pan-Europese organisatievormen.
Kool (1999)	Prijstransparantie vereist Europese productstrategieën die alleen succesvol zullen zijn als er een decentrale Europese en op informatie gerichte bedrijfscultuur ontstaat.
Vossen (1998)	Prijstransparantie neemt de culturele verschillen niet weg.
Gentz (1999)	Businessplanning wordt beter uitvoerbaar binnen Europa door het wegvallen van valutarisico's.
Barnard (1998)	Amerikaanse bedrijven zijn bekend met het opereren op één grote prijstransparante markt, terwijl Europese bedrijven hier doorgaans minder ervaring mee hebben.
Briones (1998)	Amerikaanse bedrijven die de Europese markt als één homogene markt zien, zullen na de komst van de euro in het voordeel zijn.
Langohr (1998)	Banken zullen opnieuw moeten selecteren in welke markten ze actief willen zijn. Het gaat daarbij om het uitbuiten van concurrentievoordelen in de juiste markten.
Spall and Sykes (1999)	Beter gedifferentieerde producten hebben een schild tegen het wegvallen van de valutabarrière.
Bijlsma (1998)	Prijs zal een grotere rol binnen de marketingstrategie gaan vervullen.
Caldwell (1998)	De euro levert schaalvoordelen op: zo kan de hele EMU-markt straks met één servicecentrum bediend worden.
Milmo (1998)	De chemische sector kan door prijstransparantie efficiënter en daardoor goedkoper gaan werken.
Zerega (1998)	Door de prijzen tussen landen snel te nivelleren kan een bedrijf 'first mover'-voordelen behalen.

het voordeel zijn ten opzichte van Europese bedrijven. De geïnterviewde managers wijzen deze stelling doorgaans van de hand: een cultureel diverse markt als Europa is in veel gevallen niet als één homogene markt te benaderen. Het gaat erom die segmenten in Europa te vinden waarin je als bedrijf een concurrentievoordeel hebt. Daarbij moeten echter concurrenten uit het buitenland, die straks gemakkelijker kunnen toetreden, niet over het hoofd worden gezien.

Doordat planningsactiviteiten niet langer gehinderd worden door schommelende wisselkoersen, zullen sterk gecentraliseerde bedrijven hun strategische plannen gemakkelijker kunnen implementeren. Met een sterk gecentraliseerde structuur wordt echter een barrière opgeworpen tussen de organisatie en de cultureel diverse segmenten in Europa. In één van de bijdragen werd bijvoorbeeld gewezen op de creatie van een gedecentraliseerde organisatiecultuur die gemakkelijk informatie in zich opneemt en verspreidt binnen de organisatie. Een andere mogelijkheid om nieuwe segmenten te bereiken is via fusies, overnames en strategische samenwerkingsverbanden. Hoewel deze ontwikkeling volgens de meeste geïnterviewde managers wel zal toemen, moet hier de invloed van de euro niet worden overschat; het openen van de grenzen in 1992 was in dezen belangrijker volgens de meeste van hen.

### 3 Discussie

In dit artikel zijn aan de hand van bijdragen in de populaire managementliteratuur en reacties van managers en deskundigen de mogelijke gevolgen voor de marketingstrategie van bedrijven geïnterviewd. Deze zijn te groeperen naar internationalisering, prijstransparantie en strategie.

De huidige ontwikkeling van toenemende internationalisering lijkt door de komst van de euro een extra impuls te krijgen. Dat houdt in dat de Europese economieën verder met elkaar vervlochten zullen raken. Hoewel enkele landen niet direct deelnemen aan de EMU, is er geen reden om aan te nemen dat bedrijven in deze landen in een geïsoleerde positie terechtkomen. Bedrijven moeten daarom rekening houden met concurrenten die zich in hun thuismarkt gaan begeven en kunnen anderzijds de blik richten op nieuwe marktsegmenten elders in Europa. De

prijstransparantie zal deze ontwikkeling nog eens extra versterken, vooral in markten die geraakt worden door ontwikkelingen als homeshopping en Internet. Naarmate bedrijven en consumenten meer inzicht krijgen in de effecten van de prijstransparantie zullen marktdefinities op basis van landsgrenzen steeds moeilijker te handhaven zijn, met name voor global brands en eenmalige aankopen. Omdat culturele verschillen blijven bestaan, wordt dit naar verwachting binnen de EMU de voornaamste barrière om nieuwe markten en nieuwe segmenten te betreden.

Bedrijven die een kostenleiderstrategie volgen kunnen door de komst van de euro efficiënter opereren en schaalvoordelen behalen. Zij moeten echter extra bedacht zijn op prijsconcurrentie in de transparante markt. Veiliger is het om te differentiëren, maar ook hier ontstaan problemen omdat prijsdifferentiatie per land tot het verleden lijkt te gaan behoren. Het rookgordijn dat voorheen opgetrokken werd door wisselkoersen zal in de toekomst meer en meer gevormd worden door productattributen en in bepaalde gevallen kan ook differentiatie op basis van plaats en relatiemarketing een uitkomst bieden voor bedrijven die geraakt worden door de prijstransparantie. Hoewel centrale planning gesteund zal worden door het wegvallen van schommelende valuta, zullen decentrale flexibele organisaties vermoedelijk beter in staat zijn de culturele barrières op de EMU-markt te slechten, de toenemende concurrentie te scannen en hun producten en diensten op basis daarvan te differentiëren.

### 4 Implicaties

De euro dient dus gezien te worden in een samenspel van ontwikkelingen die consequenties hebben voor de marketingstrategie van bedrijven. De consequenties zijn echter moeilijk in algemene termen te beschrijven en zijn voor elke organisatie weer anders, afhankelijk van de markten waarop de organisatie actief is en de producten of diensten die zij levert. Deze constatering heeft gevolgen voor zowel het management als het onderzoek. Deze zullen hierna besproken worden.

#### 4.1 Managementimplicaties

Bedrijven moeten snel inspelen op een snel veranderende – in dit geval Europees wordende – omgeving. Deze boodschap wordt al geruime tijd

gepredikt door het strategisch marketing management. Gevaar dreigt met name voor die ondernemingen die doorgaans minder geneigd zijn de langetermijndeeën expliciet te maken, zoals het midden- en kleinbedrijf (Zwart en Postma, 1998; Van Witteloostuijn en Koene, 1998). Het strategisch marketingmanagement gaat uit van vier fasen (Frambach en Nijssen, 1997):

- 1 problemeidentificatie;
- 2 analyse;
- 3 strategieformulering;
- 4 implementatie.

De omgevingsveranderingen die de euro met zich meebrengt, zullen voornamelijk van invloed zijn op de eerste twee fasen.

Om te voorkomen dat ondernemingen 'overvallen' worden door de snelle gevolgen die de euro met zich mee kan brengen is het van belang dat een tijdige bewustwording plaatsvindt dat de euro mogelijk veranderingen van strategische aard markeert. Het 'nationale' denken dient daarbij plaats te maken voor 'Europees' denken, rekening houdend met marktsegmenten en concurrenten die zich nu nog buiten de traditionele thuismarkt bevinden. De organisatie moet zich dus niet alleen richten op de huidige klanten en concurrenten, maar ook op de ontwikkelingen waardoor potentiële concurrenten en afnemers onderscheiden kunnen worden. Dit zal veelal een mentaliteitsverandering vergen binnen de onderneming: de afbakening van de markt waarop men actief is, is immers vaak een vaststaand feit binnen een organisatie. Indien men het strategisch proces met succes wil doorlopen, is een open houding tegenover de marktdefinitie op Europees niveau een voorwaarde.

Vervolgens is het in de analysefase van belang dat de organisatie toegang krijgt tot informatie over de ontwikkelingen, potentiële afnemers en concurrenten. Hierbij gaat het om informatie die het strategisch marketing management kan ondersteunen, zoals segmentatie-, positionerings-, productontwikkelings- en kwaliteitsonderzoek (Bijmolt, Frambach en Verhallen, 1994). In eerste instantie is Internet vaak een uitstekende bron om bedrijven in Europa op te sporen die op vergelijkbare markten actief zijn. Dit geeft tevens een eerste inzicht in waar zich potentiële afnemersgroepen bevinden. Voor een diepgaander analyse is echter specifiekere informatie nodig zoals marktonderzoeksrapporten of een veldonderzoek

in de beoogde markt. Om te bepalen aan welke informatie de organisatie dringend behoefte heeft, kan een impactanalyse worden uitgevoerd (Aaker, 1992). Bij een impactanalyse worden de verschillende gebieden waarover informatie is gewenst (zoals trends, afnemersgroepen en huidige en potentiële concurrenten) geconfronteerd met de huidige en mogelijke toekomstige strategische business units.

Een analyse van concurrenten en afnemers is echter niet voldoende. De komst van de euro gaat gepaard met andere ontwikkelingen die elkaar beïnvloeden en voor elke organisatie weer andere consequenties kunnen hebben. De ontwikkelingen dienen dus met elkaar in verband gebracht te worden. Hierbij gaat het om het interpreteren van de informatie en het verkrijgen van een dieper inzicht in de kansen en bedreigingen voor de organisatie die voortkomen uit de samenhang van ontwikkelingen. Er zijn enkele technieken die daarbij behulpzaam kunnen zijn. Bij cross-impactanalyse (Aaker, 1992) worden verschillende trends en gebeurtenissen gelokaliseerd. Daarbij wordt van elke mogelijke trend of toekomstige gebeurtenis de waarschijnlijkheid geschat dat deze plaatsvindt onder invloed van een andere gebeurtenis. Wat is bijvoorbeeld de invloed van de komst van een concurrent die via Internet verkoopt op de mogelijkheid dat je als bedrijf een afzetmarkt in Zuid-Europa aanboort? De conclusie zal waarschijnlijk zijn dat de komst van de concurrent minder bedreigend is, omdat een risicospreiding plaatsvindt: Zuid-Europa heeft gemiddeld minder Internet-aansluitingen. Hoewel voor deze methode vaak specialistische kennis nodig is, kan deze behulpzaam zijn bij het zien van de samenhang tussen de verschillende ontwikkelingen en het verkrijgen van een dieper inzicht in de consequenties van deze ontwikkelingen voor de positie van de organisatie.

Een methode die momenteel sterk aan populariteit wint, is scenario-analyse. Deze toenemende populariteit is toe te schrijven aan het feit dat veel bedrijven – ook buiten Europa – momenteel te maken hebben met toenemende complexiteit en onzekerheid in hun omgeving. Bij scenario-analyse worden twee à drie realistische scenario's ontwikkeld die een beeld verschaffen van hoe de toekomstige omgeving er uit zou kunnen zien (Aaker, 1992). Elk scenario berust op verschillende assumpties ten aanzien van het al dan niet plaatsvinden van een trend of gebeurtenis.

Op basis van elk scenario wordt een aantal strategieën geformuleerd en tot slot wordt een inschatting gemaakt van de consequenties van een verkeerde strategiekeuze, bijvoorbeeld wanneer een strategie gevolgd wordt op basis van een optimistisch scenario terwijl zich in werkelijkheid een minder optimistisch scenario voltrekt.

De gevolgen van de strategische analyse kunnen uiteindelijk geïntegreerd worden in het strategische proces. Daarbij wordt ook gebruikgemaakt van een interne analyse, waarin de sterktes en zwaktes van de organisatie tot uiting komen. Door de interne analyse te confronteren met de externe analyse op Europees niveau, wordt inzicht verkregen in de onderscheidende vermogens van de organisatie ten opzichte van de Europese afnemersgroepen en potentiële concurrenten.

#### 4.2 Implicaties voor onderzoek

Hoewel de komst van de euro binnen de bestaande ontwikkelingen bezien moet worden, is duidelijk geworden dat de geringe aandacht die in de semi-wetenschappelijke literatuur bestaat voor de gevolgen van de euro niet helemaal terecht is. Op basis van onze inventarisatie kunnen in grote lijnen twee gebieden voor verder onderzoek aangemerkt worden, gericht op respectievelijk:

- 1 het wegnemen van onzekerheid over de omgeving waarin veel bedrijven verkeren;
- 2 de wijze waarop bedrijven zich hieraan kunnen aanpassen.

Bij het wegnemen van onzekerheid over de omgeving kan gedacht worden aan onderzoek op het gebied van consumentengedrag en prijstransparantie. Hoe zal de reactie zijn van de consument op prijsverschillen in een prijstransparante markt? Van welke productcategorieën zal de consument het prijsverschil begrijpen en dus accepteren, voor welke categorieën zal de consument het prijsverschil voor lief nemen, en voor welke categorieën zal de consument in protest komen? Is er een soort acceptatiegrens voor deze categorieën en hoe kunnen we deze beïnvloeden met andere marktinstrumenten, zoals communicatietechnieken? Ook op het gebied van cultuur lonkt nieuw onderzoek. De cultuur van bevolkingsgroepen in Europa is in de toekomst waarschijnlijk de enige barrière voor ondernemers die zich op nieuwe marktsegmenten richten. Welke

invloed zullen cultuurverschillen hebben op bijvoorbeeld productgebruik in vergelijking met individuele verschillen (Ganesh, 1998; Steenkamp, Ter Hofstede en Wedel, 1999)? Op welke manier kunnen culturele kenmerken als segmentatiebasis dienen?

Daarnaast kunnen de strategische marketinggevolgen van de euro geplaatst worden in een stroming van onderzoek die zich bezighoudt met de vraag hoe organisaties in kunnen spelen op de snelle en complexe veranderingen in de markt. Hier dringen zich vragen op als: hoe kan een marktgerichte cultuur worden bewerkstelligd (Narver, Slater en Tietje, 1998)? Hoe kan marktinformatie in ondernemingen snel en met maximaal effect worden verwerkt en gebruikt door organisaties (Moorman, 1995)? Hoe kunnen cultuur en informatie bijdragen aan innovaties waarmee de organisatie zich kan onderscheiden op de markt (Han, Namwoon en Srivastava, 1998)?

---

#### LITERATUUR

- Aaker, D., (1992), *Strategic Marketing Management*, New York: Wiley, derde editie.
- Bijmolt, T., R. Frambach en T. Verhallen, (1994), Strategisch marktonderzoek, *Jaarboek Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*, '94/'95, pp. 41-59.
- Calori, R., en P. Lawrence, (1992), 1992 – Diversity still remains – Views of European managers, *Long Range Planning*, jrg. 25, nr. 2, pp. 33-43.
- Everdingen, Y. van, (1997), Het Europese bedrijfsleven en de ECU, De marketing van een financiële innovatie, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 71, pp. 33-40.
- Finance and Economics: Measure for measure in Euroland, (1998), *Economist*, nr. 347, 13 juni, p. 70.
- Frambach, R. en E. Nijssen, (1997), *Marketingstrategie Het schrijven van een strategisch marketingplan*, Houten: Stenfert Kroese.
- Ganesh, J., (1998), Converging trends within the European Union: Insights from an analysis of diffusion patterns, *Journal of International Marketing*, jrg. 6, nr. 4, pp. 7-46.
- Han, J., N. Kim en R. Srivastava, (1998), Market orientation and performance: is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, jrg. 62, oktober, pp. 30-45.
- Leeflang, P. en J. Nel, (1989), Marketing op de 'interne markt', *Holland Management Review*, nr. 21, pp. 52-60.
- Lubberding, H., (1998), Short cuts en more guts, *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 32, november, pp. 32-35.

- Meyer, R., (1992), Kiezen uit Europese afzetmarkten, *Holland Management Review*, jrg. 33, pp. 17-25.
- Meussen, G., (1998), Fiscale aspecten introductie euro, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 72, pp. 675-686.
- Moorman, C., (1995), Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes, *Journal of Marketing Research*, jrg. 32, augustus, pp. 314-328.
- Narver, J., S. Slater en B. Tietje, (1998), Creating a market orientation, *Journal of Market Focused Management*, jrg. 2, pp. 241-255.
- Sleuwaegen, L., en H. Commandeur, (1992), Speler of speelbal op de Europese markt, *Holland Management Review*, jrg. 33, pp. 85-92.
- Steenkamp, J., F. ter Hofstede en M. Wedel, (1999), A cross-national investigation into the individual and cultural antecedents of consumer innovativeness, *Journal of Marketing*, jrg. 63, juni, pp. 55-69.
- Witteloostuijn, A. van en B. Koene, (1998), Euromanagement; illusie of werkelijkheid?, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 72, pp. 337-343.
- Zwart, P., en Th. Postma, (1998), Een strategieontwikkelingsmodel voor kleinere bedrijven, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 72, pp. 306-316.

---

## NOTEN

- 1 Hiermee worden de gevolgen voor de marketing van bedrijven bedoeld en dus niet marketinginspanningen van de Europese Commissie om de acceptatie van de gezamenlijke Europese munt te vergroten als in Van Everdingen (1997).
- 2 De Nederlandse managers werden geïnterviewd op het congres van de Marketing Associatie van de Katholieke Universiteit Brabant, 8 oktober 1998. De Zweedse managers werden geïnterviewd tijdens een eveneens door de Marketing Associatie/Stichting International Marketing Travel georganiseerde studiereis naar Zweden in de laatste drie weken van oktober 1998. De auteurs bedanken de organisatie en deelnemers van deze reis voor hun medewerking aan dit onderzoek.
- 3 De meeste referenties uit deze tabellen zijn in verband met ruimtegebrek niet opgenomen in de literatuurlijst van dit artikel. Een volledige referentielijst kan opgevraagd worden bij het MAB-secretariaat of bij het Departement Marketing van de Katholieke Universiteit Brabant, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg.