

Marketing in ontwikkeling

Prof. Dr. D.R. Wittink en Prof. Dr. P.S.H. Leeflang

MARKETING

Dit artikel is een bewerking van de rede uitgesproken door Wittink bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de bedrijfseconomie aan de RUG op 11 oktober 1994. Zowel bij de voor- als nabewerking van deze oratie was de als tweede genoemde auteur betrokken.

1 Inleiding

De ontwikkelingen in het probleemgebied marketing zijn legio en voltrekken zich in een enorm tempo. In dit artikel zullen we bij enkele van deze ontwikkelingen wat langer stilstaan. De onderwerpen die we in dit verband gekozen hebben, corresponderen qua aandacht met de onderwerpen die Wittink (1994) in zijn oratie onlangs aan de orde heeft gesteld. Voordat we aan deze onderwerpen aandacht besteden zullen we enkele golfbewegingen in de theorievorming van de marktkunde en de praktijk van het marketing management introduceren.

2 Golfbewegingen

Veel ontwikkelingen in de praktijk van het management en in de managementliteratuur hebben het karakter van levenscycli, zo hebben we enige tijd geleden in het *MAB* gesteld.¹ Nadat een 'veelbelovend' onderwerp is geïntroduceerd, vindt een diffusie van aandacht onder beroepsbeoefenaars en theoretici plaats en wordt de aandacht versterkt door seminars, congressen, artikelen, boeken en studies over het betreffende onderwerp. In deze fase is er ook een hevige concurrentie om de gunst van de potentiële lezer of congres/seminar bezoeker. Na enige tijd verflauwt de aandacht omdat andere, nieuwe onderwerpen om aandacht vragen, het nieuwe concept of de nieuwe

methode toch niet zo bruikbaar is of omdat het onderwerp gemeengoed is geworden.

In de marketingliteratuur hebben diverse levenscycli van onderwerpen het karakter van een golfbeweging. Met gebruikmaking van de terminologie die in dit verband gehanteerd wordt, kunnen we van 'recycling' spreken. Het onderwerp ontvangt een hernieuwde belangstelling, wordt nader uitgediept en als het ware opnieuw in het centrum van de aandacht geplaatst. Er zijn diverse factoren te noemen die debet zijn aan deze golfbewegingen.

- 1 De aandacht voor een onderwerp, zeg A, is zo groot, dat de aandacht voor andere onderwerpen tijdelijk verdrongen wordt. Na enige tijd blijkt echter dat de laatst genoemde onderwerpen toch heel bruikbaar zijn, zeker wanneer zij gemodificeerd worden en daarmee aangepast worden aan de behoeften van de tijd.
- 2 De aandacht voor onderwerp B, dat A verdrong, leidt tot meer *inzicht* in A. Met andere woorden de ontwikkeling van B werkt katalyserend ten opzichte van A. A wordt meer ontwikkeld en dit leidt tot een hernieuwde belangstelling en verdieping voor B, enzovoort.

Prof. Dr. D.R. Wittink is de Henrietta Johnson Louis Professor of Management, en Professor of Marketing and Quantitative Methods aan The Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Ithaca, NY, U.S.A. en heeft bovendien een aanstelling als hoogleraar Marktkunde en Marktonderzoek, Faculteit der Economische Wetenschappen (FEW), Rijksuniversiteit Groningen (RUG).

Prof. Dr. P.S.H. Leeflang is hoogleraar marktkunde en marktonderzoek aan de FEW van de RUG.

- 3 Wanneer een onderwerp min of meer gemeengoed is geworden in de bedrijfspraktijk en/of de theorie zoekt men naar nieuwe onderwerpen waarmee men zich kan onderscheiden van 'de concurrentie'. Heel vaak gaat dan de aandacht weer uit naar een onderwerp dat wat meer in de vergetelheid was geraakt.
- 4 De aandacht voor bepaalde onderwerpen hangt duidelijk samen met de golfbeweging in de conjunctuur (zie hierna).

We zullen thans enkele voorbeelden van deze golfbewegingen geven.

Het gedrag van vragers en aanbieders op markten is al decennia lang onderwerp van studie in de micro-economische prijstheorie. Daarbij ging de aandacht jarenlang uit naar het verloop van aanbod- en vraagcurven, de variabelen die dit verloop bepalen, het evenwicht op markten, concurrentie op markten en marktvormen. De aandacht voor de verklaring van het aanbod heeft daarbij veel accent gekregen, ook in de op dat moment voor handen zijnde marketingliteratuur. De accenten in marketing lagen daarbij meer bij de structuur van het *aanbod*, de voortstuwing van goederen door de bedrijfskolom, de distributiestructuur en de functies van elk van de geleidingen in de bedrijfskolom, dan bij de structuur van de *vraag* en de variabelen die de vraag verklaren. Na de tweede wereldoorlog is de aandacht verschoven van aanbod naar *vraag*. Dit is sterk gestimuleerd door de ontwikkeling van de marketingconceptie, een managementfilosofie waarbij de wensen en verlangens van *afnemers* uitgangspunten zijn voor het nemen van beslissingen op markten. Hier heeft de aandacht voor de *consument*/afnemer de aandacht voor de producent en *concurrentie* naar de achtergrond gedrongen. Deze ontwikkeling is sterk bepaald door de aandacht in de marketingtheorie.

In de jaren zeventig wordt onder invloed van de ontwikkeling van strategische modellen de rol van consumenten verwaarloosd. We zullen hierop later uitgebreider terugkomen. In de jaren tachtig neemt de aandacht voor *concurrent* en *consument* toe.² En wat zien we nu in de afgelopen jaren gebeuren? Er ontstaat een hernieuwde, gemodificeerde aandacht voor de marketingconceptie en met name de plaats van de *consument* in deze conceptie (Houston, 1986; Webster, 1994). We

waren klaarblijkelijk die consument wat 'vergeten' en, wat belangrijker is, we zien in deze tijd een groeiende belangstelling voor het *inhoud* geven van deze aandacht voor de consument. Deze aandacht weerspiegelt zich in het beantwoorden van vragen als³:

- 1 wat betekent marktgerichtheid?;
- 2 wat betekent consumentenoriëntatie als onderdeel van marktgerichtheid?;
- 3 hoe meten we die marktgerichtheid?⁴;
- 4 in hoeverre is het bedrijfsleven 'marktgeoriënteerd' ?⁵;
- 5 hoe bepalen we consumentensatisfacties?;
- 6 hoe kunnen we de verantwoordelijkheid voor het realiseren van consumentensatisfactie in organisaties implementeren (zie hierna), enzovoort.

Samengevat ziet deze golfbeweging er uit als van (1) concurrent/aanbod naar (2) consument, naar (3) concurrent, (4) consument en concurrent en dan weer naar (5) consument.

Een ander voorbeeld. We horen de laatste jaren veel over het onderwerp *relatiemarketing* (Hoekstra, 1994). In deze conceptie tracht men eerst relaties met afnemers te realiseren die de basis vormen voor transacties. In een periode waarin van deze conceptie niet of minder sprake was, lag de relatie andersom. Eerst was er een transactie, dan een herhaalde transactie en hieruit kon een relatie ontstaan (Webster, 1992). Bij relatiemarketing komt een duidelijke binding tussen vrager en aanbieder tot stand, een binding waar beide partijen belang bij hebben. Dit onderwerp krijgt niet alleen aandacht in de industriële marketing (vrager en aanbieder zijn organisaties) maar ook in de consumentenmarketing. Wij, als consumenten, worden hier steeds vaker mee geconfronteerd. Denk aan klantenkaarten, lidmaatschappen, boeken- en platen (nu compact disks) clubs, en pasjes voor 'air miles'. Onze namen staan in steeds meer bestanden van ondernemingen die veel van ons weten. Het bestand is uitgangspunt voor het verrichten van marketingactiviteiten (database marketing). De aanbieders weten welke huishoudelijke apparaten we in huis hebben, welke merken dit zijn en hoe oud deze apparatuur is. Financiële instellingen kennen onze beleggingsportefeuille (als we die hebben), men weet hoe vaak men vliegt, waar naartoe en met welke maatschappij.

Maar nu terug naar de golfbeweging. Waar komt deze laatste golf vandaan? Hoe was het vroeger? De meubelmaker kende zijn klanten, de kleermaker idem dito, maar hij kende ook de maten en waarschijnlijk ook wel de garderobe van zijn cliëntèle. De groenteboer wist wat we in de afgelopen week gegeten hadden. Elke maand kregen we bezoek van de bode van het ziekenfonds, die wist hoe het met onze geestelijke, lichamelijke en financiële gezondheid gesteld was. Deze relaties zijn steeds meer naar de achtergrond gedrongen. De *massamarketing*, met minder of geen aandacht voor de individuele consument, deed zijn intrede. Marketing werd een compromis tussen de *individuele benadering* en de 'economies of scale' van de massaproductie. En thans? Mede onder invloed van zaken als individualisering en nieuwe technologieën spreekt men wel over het einde van de massamarketing (Molenaar, 1993). Relatiemarketing met individuele aandacht voor de consument is 'in', massamarketing is 'uit'. Ook hier weer een golf van (1) individu, naar (2) massa, naar (3) individu (en massa?).

Een derde golf. Het betreft hier de aandacht voor 'het onderwerp prijs'. In de micro-economische prijstheorie heeft van oudsher de nadruk op dit marktinstrument gelegen. In de jaren vijftig en zestig verdwijnt deze aandacht voor de prijs in de marketingliteratuur, terwijl in de jaren tachtig mede onder invloed van de dalende conjunctuur de aandacht voor de werking van de prijs toeneemt. Deze aandacht weerspiegelt zich in de theorievorming. Begrippen als psychologische prijzen, referentieprijzen, winst- en verliesfuncties en onderwerpen als het ontlenen van informatie aan de prijs, prijssegmentatie en prijs-kwaliteitsrelaties krijgen aandacht.

Zijn er nog meer golven? Jazeker! Wat te denken van de beweging (1) operationele marketing, (2) strategische marketing (3) marketing als onderdeel van strategisch management en weer terug naar (4) strategische en operationele marketing.⁶ En, weer specifiek, van de beweging waarbij (1) de nadruk op acties lag (met name prijskortingen), (2) daarna de nadruk meer kwam te liggen op themareclame, (3) toen weer op acties en dan nu op (4) op de distribuut toegesneden acties ('tailor-made promoties'). Bij al deze golfbewegingen is het niet altijd duidelijk of het initiatief voor de recycling in de theorie of in de

praktijk ontstaat. Veelal zal er van een simultane start, waarbij praktijk en theorie elkaar bevruchten, sprake zijn.

In dit artikel zullen we op *enkele* belangrijke recente ontwikkelingen in marketing als veld van wetenschappelijk onderzoek (marketing science) en in het marketing management ingaan. De ontwikkelingen die we in dit verband kiezen, zijn sterk gerelateerd aan twee kernbegrippen uit de bedrijfseconomie te weten effectiviteit en efficiency. Zij hebben als doel om methoden te ontwikkelen of toe te passen die de effectiviteit en efficiency van marketingactiviteiten kunnen verhogen. Voor een meer compleet overzicht van ontwikkelingen verwijzen we naar Leeftang (1994a, 1994b, 1995).

In 'marketing science' en het 'marketing management' zijn in het midden van de jaren negentig belangrijke bewegingen waar te nemen rond de volgende onderwerpen:

- 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.

Deze vijf onderwerpen hebben alle een duidelijk verband met de als eerste genoemde golfbeweging waarin de aandacht voor consument en concurrent / voor vraag en aanbod centraal staat. Bij alle vijf onderwerpen speelt een andere ontwikkeling een belangrijke rol, namelijk de ontwikkeling in het gebruik van de mogelijkheden die moderne computers te bieden hebben en de ontwikkelingen van steeds grotere en betere gegevensbestanden.

3 Consumentenpreferenties

We stellen dat de effectiviteit van marketingactiviteiten verbeterd kan worden door consumenten-

ten te betrekken in de ontwikkeling van nieuwe produkten. Met nieuwe produkten kunnen we zowel produkten bedoelen die 'nieuw voor de wereld' zijn als produkten die op bepaalde punten verschillen van bestaande produkten. We zullen ons hier beperken tot de laatste categorie van 'nieuwe' produkten.

Een aantal jaren geleden kreeg Procter & Gamble in de Verenigde Staten een patent voor een elastische band voor weggooi-luiers. Voordat deze band werd aangebracht, verrichtte de fabrikant marktonderzoek om vast te stellen hoeveel interesse er bij de consumenten bestond voor deze mogelijke vernieuwing. Daarbij werd de meerwaarde van een luier met elastische band vergeleken met de traditionele weggooiluier. De fabrikant liet daartoe consumenten *preferentie-oordelen* geven over de aantrekkelijkheid van hypothetische luiers die op een zestal aspecten, waaronder de aanwezigheid/afwezigheid van een elastische band en de prijs van de luier, van elkaar verschilden.

Dit soort onderzoek maakt gebruik van ontwikkelingen in de wiskundige psychologie en wordt in de praktijk uitgevoerd met behulp van experimentele principes en statistische methoden (Green, Srinivasan, 1978, 1990). Door het gebruik van een steekproef van consumenten die elk afzonderlijk preferentie-oordelen geven over allerlei hypothetische produkten, is het mogelijk markresultaten te simuleren gebaseerd op gespecificeerde mogelijke veranderingen in zowel een produkt van de 'eigen' onderneming als in produkten van concurrenten. Gedurende de laatste twintig jaren is veel wetenschappelijk onderzoek verricht om de verzameling en analyse van preferentie-oordelen te verbeteren⁷. Tegelijkertijd heeft de commerciële sector intensief gebruik gemaakt van deze benadering voor het ondersteunen van praktische marketingvraagstukken.⁸

De validiteit van het gebruik van preferentie-oordelen van consumenten voor hypothetische produkten is af te leiden uit het feit dat deze methodiek wordt toegepast om tot uitspraken te komen in juridische geschillen. Zo is Procter & Gamble geadviseerd om deze benadering te gebruiken voor het vaststellen van de schade die geleden is door een vermeende inbreuk op een patent door een concurrent, onder andere in verband met de eerder genoemde elastische band in weggooiluiers. Dit advies werd ook gevolgd en uitgevoerd.

De aantrekkelijke kenmerken van commercieel onderzoek dat poogt weer te geven hoe consumenten zich in de toekomst zullen gedragen zijn de volgende. Ten eerste gaat het om een methodiek die daadwerkelijk de produktie van goederen laat afhangen van de wensen van de consumenten. Ten tweede is het gebruikelijk om elke consument in de steekproef *individueel* te modelleren. Daardoor krijgen we onder andere inzicht in de heterogeniteit in de geschatte waarden van de produktattributen voor consumenten. Ten derde is er een belangrijk analytisch voordeel. De geschatte modellen worden gebruikt om voorspellingen van het gedrag van individuele consumenten te doen voor elk mogelijk scenario van alternatieven die in de toekomst beschikbaar kunnen zijn. Door het aggregeren van deze voorspellingen wordt een uitstekende basis voor verkoopprojecties verkregen. Het moge duidelijk zijn dat dit een belangrijk verschil is met macro-econometrische modellen die geschat worden met behulp van geaggregeerde gegevens.⁹

De methodiek, die in dit verband gebruikt wordt en bekend staat als conjunct meten of conjuncte analyse, was oorspronkelijk geïntroduceerd als bestaande uit het verzamelen van rangordepreferenties die met nonmetrische schattingsmethoden geanalyseerd werden (Green, Rao, 1971). Een vergelijking van metrische met nonmetrische methoden liet echter zien dat metrische methoden heel toepasbaar zijn, zelfs wanneer aan de vereiste voorwaarden waaronder deze methoden toegepast mogen worden niet voldaan is (Wittink, Cattin, 1981). Omdat metrische methoden, zoals de methode der kleinste kwadraten, een grote algemene bekendheid hebben, was de verwachting dat dergelijke resultaten het commercieel gebruik van de methodiek sterk zouden vergroten. Deze verwachting blijkt in de praktijk uit te komen. Het commerciële gebruik van de conjunct meetmethodiek is sterk toegenomen.

Een groter struikelpunt in het commercieel gebruik van deze benadering was de vraag of de preferentie-oordelen van consumenten voor hypothetische produkten wel validiteit hebben. Om hierop een antwoord te kunnen geven, werden MBA-studenten van de Stanford University gevraagd preferentie-oordelen te geven voor hypothetische banen na hun studie (Wittink, Montgomery, 1979). Net voor het afstuderen werden dezelfde studenten gevraagd om aan te

geven welke aanbiedingen ze hadden ontvangen en welke baan ze hadden geaccepteerd. Hiermee kon vastgesteld worden in hoeverre de voorspellingen van de individueel gemaakte keuzes, gebaseerd op de preferentiemodellen, overeenkwamen met de feitelijke keuzes. De resultaten lieten zien dat de methodiek uitstekende voorspelkracht kan hebben, zelfs als het gaat om het voorspellen van individuele keuzes.

De methodiek van conjunct meten kent echter ook problemen. In een toepassing van deze methodiek op een vraagstuk dat ons voorgelegd werd door de afdeling 'culturele voorzieningen' van de Stanford University (Currim, Weinberg, Wittink, 1981), werd ontdekt dat de invloed van produkt- of dienstattributen op de preferentie-oordelen afhangt van het aantal niveaus dat voor een attribuut gebruikt wordt bij het definiëren van hypothetische alternatieven. Doordat wij het systematische effect voortijdig ontdekten waren we in staat om de oorspronkelijke resultaten aan te passen. De praktische resultaten lieten zien dat seizoenkaarthouders van theatervoorstellingen veel waarde hechtten aan de voorkeursbehandeling die zij kregen bij het aanwijzen van hun plaatsen. Tegelijkertijd bleken ze relatief weinig waarde te hechten aan de 30 procent korting die al jaren bestond voor deze seizoenkaarthouders. Onze aanbevelingen waren dat het management de voorkeursbehandeling van de seizoenkaarthouders op zou nemen in de advertenties voor seizoenkaarten en de kortingen drastisch zou verminderen. Onze berekeningen lieten zien dat het reduceren van de korting voor seizoenkaarthouders de vraag niet veel zou verlagen. Voor deze organisatie in de publieke sector betekende dit dat geld beschikbaar kwam om de kwaliteit van de voorstellingen te verbeteren. Met dit voorbeeld hebben we geïllustreerd dat de efficiency van economische activiteiten positief beïnvloed kan worden door gebruik te maken van (wetenschappelijk verantwoord) onderzoek op het terrein van marketing.

Teneinde een aantal andere problemen die inherent zijn aan het gebruik van deze methodiek te trotseren, biedt het gebruik van interactieve dataverzamelingstechnieken grote mogelijkheden.¹⁰ Daarbij vindt een interactie tussen respondent en computer plaats. Door gebruik te maken van de computer is het mogelijk om de hypothetische preferentievragen die tot preferentie-oordelen

leiden af te laten hangen van de individuele consument. In deze zin worden de karakteristieken van de produkten, die aan een respondent voorgelegd worden, aangepast aan de interesses die de respondent heeft. We verwachten dat de toekomst zal laten zien hoe het marktonderzoek op dit gebied steeds meer aan de individuele consument aangepast zal worden. Het adviesbureau McKinsey, dat veelvuldig gebruik maakt van consumentengegevens, is nu één van de leidende ondernemingen met betrekking tot het verder verbeteren van deze methoden voor commerciële doeleinden (Allison, 1989). McKinsey maakt daarbij veelvuldig gebruik van computer-gestuurde vragenlijsten.

Dit op de individuele consument/respondent gerichte onderzoek past bij een ontwikkeling waarbij we zien dat de marketingactiviteiten van veel bedrijven aangepast zullen worden aan de behoeften van *individuele* consumenten. Dit zal vooral zinvol zijn als de heterogeniteit in preferenties sterk is. De Japanse fietsenfabrikant 'The National Bicycle Company' biedt consumenten de gelegenheid te kiezen uit meer dan 11 miljoen variaties. De consument bepaalt de gewenste grootte, stijl en kleur, en kan de gekozen fiets binnen een paar weken thuis bezorgd krijgen. De gemiddelde prijs van deze fietsen is slechts 10 procent hoger dan die van traditioneel geproduceerde fietsen. De onderneming kwam tot dit beleid omdat sportfietsen modeprodukten waren geworden met kleurpatronen die elk jaar veranderden. Omdat het management onvoldoende kon voorspellen welke patronen favoriet zouden zijn (met het gevolg dat er grote verschillen zouden ontstaan tussen vraag en aanbod van de verschillende kleurpatronen), stapte men over op dit systeem waarbij de klant de gewenste dimensies kan specificeren. Verder gebruikt de onderneming geaggregeerde gegevens over de bestelde kleurcombinaties voor het aanpassen van de bestaande massaproductie van andere fietsen (Fisher, Hammond, Obermeyer, Ramau, 1994). In 1994 heeft Levi Strauss in de Verenigde Staten in een aantal testwinkels een systeem geïntroduceerd waarbij consumenten zich jeans kunnen laten aanmeten. Omdat het precies passen van jeans belangrijker is voor vrouwen dan mannen, is dit nieuwe systeem tot nu toe beperkt gebleven tot de eerste groep. Net als met de individueel bestelde fiets worden de aangemeten jeans snel geproduceerd en afgeleverd.

Hoewel harde gegevens ontbreken, lijkt het redelijk om te stellen dat het aanpassen van het aanbod aan de preferenties van consumenten de effectiviteit van economische activiteiten vergroot.

4 Consumentensatisfactie

In het voorgaande hebben we ons geconcentreerd op het in kaart brengen van de wensen van consumenten. Daarbij kan, zoals gesteld is, de methodiek van conjunct meten een belangrijke rol spelen. Bij het toepassen van deze methodiek hanteert men als het ware automatisch de marketingconceptie. Zoals hiervoor reeds gesteld is, heeft deze oriëntatie op de consument recentelijk meer inhoud en diepgang gekregen. In veel ondernemingen stelt men nu regelmatig de consumentensatisfactie met betrekking tot de geleverde produkten en diensten vast. In Zweden heeft men een nationale consumentensatisfactie-index ingevoerd gebaseerd op gegevens van een aantal belangrijke industriesectoren (Fornell, 1992; Anderson, Sullivan, 1993).

Voor veel managers in de Verenigde Staten is het nu zelfs gebruikelijk om beoordeeld en betaald te worden, gebaseerd op het bereiken van doelstellingen op het gebied van: a) de winst, en b) de consumentensatisfactie. Een voorbeeld van een onderneming waarbij het meten van consumentensatisfactie één van de belangrijkste criteria is voor het beoordelen van managementprestaties, is Rank Xerox. Verkoopmanagers bij IBM in de Verenigde Staten worden beoordeeld op deze twee maatstaven met relatieve gewichten van 60 procent op de winst en 40 procent op de satisfactie van de klant. Het denken op lange termijn en daarmee de effectiviteit van beslissingen wordt, zo blijkt nu, in positieve zin beïnvloed als managers gemotiveerd zijn om zowel de huidige resultaten (winst) als de toekomstige resultaten (hogere winst in de toekomst als gevolg van hogere consumentensatisfactie) gunstig te beïnvloeden.

Een ontwikkeling die hieraan gerelateerd is heeft betrekking op de hiervoor reeds geïntroduceerde *relatiemarketing*. In relatiemarketing heeft men oog voor de lange termijn relatie tussen twee partijen, de aanbieder en de vrager. Daarbij proberen de partijen te investeren in de relatie, teneinde op lange termijn daar beiden voordelen uit te kunnen putten. Het adviesbureau Bain en Company heeft zich vooral toegelegd op het

kwantificeren van de toekomstwaarde van huidige klanten. Uit hun analyse blijkt onder andere hoeveel efficiënter het is om bestaande klanten te behouden dan nieuwe klanten te winnen. Daarbij zijn er tal van factoren te noemen die de winst van een bedrijf positief beïnvloeden naarmate het klantenbehoud groter wordt. De pogingen van consultants in adviesbureaus om relaties tussen consumentensatisfactie, klantenbehoud en winst vast te stellen, zijn evenwel tot nu toe tamelijk simplistisch van aard. Zie in dit verband de studie van Anderson, Fornell en Lehmann (1994).

Het blijft van belang de consumentensatisfactie zo precies mogelijk te meten. De meetsystemen die gebruikt worden door marktonderzoekbureaus en adviesbureaus verschillen echter enorm van elkaar. In een studie van Wittink en Bayer (1994) zijn alternatieve meetsystemen met elkaar vergeleken. Uit hun empirische vergelijkingen bleek dat voor één onderneming de precisie van de satisfactiemetingen sterk verbeterd kon worden met de vervanging van een 5-punts schaal door een 10-punts schaal. De efficiency van de metingen kon op deze manier verhoogd worden. Dat wil zeggen, de bestaande graad van (relatieve) precisie kon behouden blijven met een 28 procent kleinere steekproef. Voor een onderneming waarvoor jaarlijks aan honderdduizenden gebruikers van de produkten wordt gevraagd om satisfactie en hieraan gerelateerde informatie te verschaffen, is dit een belangrijke besparing.

In dezelfde studie worden ook suggesties gedaan hoe de resultaten gebruikt kunnen worden om de consumentensatisfactie en daarmee de effectiviteit van marketing te verhogen. Het ontwikkelde systeem kan gebruikt worden om te bepalen welke concrete verbeteringen in de produkten en bijbehorende diensten een zodanige verhoging in de consumentensatisfactie opleveren, dat de opbrengsten van de verbeteringen opwegen tegen de hogere kosten om het produkt aan te passen. De aanbevelingen voor het veranderen van het bestaande systeem, die aan het topmanagement van de Amerikaanse onderneming werden gedaan, zijn geaccepteerd en inmiddels geïmplementeerd.

5 Concurrentie

De oriëntatie op de wensen van de consumenten in zowel het strategisch beleid als het marketingbeleid van organisaties kan een belangrijk tegenwicht vormen voor de toenemende intensiteit van

concurrentie in veel industrieën. Concurrenten vormen naast consumenten en (zeker in Europa) distribuanten een steeds belangrijker belangengroep in de externe omgeving van organisaties. Zo worden nieuwe producten steeds vaker en sneller geïmiteerd door concurrenten. Ook zijn de reacties van aanbieders op, veelal tijdelijke, prijsveranderingen en andere promotionele activiteiten sterk. Wij willen bij deze fenomenen stilstaan omdat naar onze mening veel van deze reacties van concurrenten noch effectief noch efficiënt zijn. Voordat we hier nader op ingaan zullen we echter eerst ingaan op de beantwoording van de vraag hoe het gedrag van imitatie en reactie verklaard kan worden. De volgende verklaringen zijn hierbij relevant.

Veel managers worden beoordeeld op de resultaten die zij met hun merk behalen ten opzichte van de resultaten van concurrenten. Met andere woorden, zij worden vaak niet op hun absolute prestaties beoordeeld en dit leidt ertoe dat zij kiezen voor imitatie.

Managers en studenten in de bedrijfseconomie en bedrijfskunde geloven veelal dat het gebruik van relatieve doeleinden (ten opzichte van concurrenten) tot betere winstresultaten zal leiden. Recent onderzoek van Armstrong, Colgrove en Collopy (1993) suggereert echter dat managers die absolute doeleinden nastreven betere winstresultaten behalen dan managers die zich tot doel stellen het beter te doen dan anderen. Toch blijft de aandacht in de praktijk en in de literatuur nog sterk gericht op het vergelijken van prestaties van ondernemingen met die van andere concurrent-ondernemingen. Dit kunnen we ondersteunen door te wijzen op de enorme belangstelling die bij ondernemers blijkt te bestaan voor het onderwerp benchmarking (Watson, 1993). Door middel van benchmarking proberen organisaties zich op allerlei manieren en op basis van tal van metingen te vergelijken met hun concurrenten. Hieraan ontleen zij dan richtlijnen om hun prestaties te kunnen verbeteren.

Een tweede reden is dat managers sterk beïnvloed zijn door de zogenoemde strategische modellen die men ontwikkeld heeft in diverse adviesbureaus. Vooral de modellen die in de jaren '70 en '80 ontwikkeld werden (door onder andere de Boston Consulting Group en McKinsey) legden veel nadruk op relatieve doeleinden. Bovendien werd in deze strategische modellen nauwelijks aandacht besteed aan consumenten en hun preferenties.

Een andere reden is dat veel managers zich richten op het realiseren van successen op de korte termijn. De effectiviteit van promoties op korte termijn is veel groter dan op langere termijn. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat slechts circa 16 procent van een groot aantal promoties, waarvoor verkoop- en andere data beschikbaar zijn, op lange termijn winstgevend is (Abraham, Lodish, 1989). Wil men op korte termijn evenwel resultaat behalen dan ligt een tijdelijke verandering van bijvoorbeeld de prijs voor de hand. De kortetermijnelasticiteiten zijn, althans voor promoties, (in absolute zin) meestal groter dan de lange-termijnelasticiteiten.

Gezien het feit dat de uitgaven aan promoties in Nederland de laatste jaren enorm stijgen en nu al meer dan vijf miljard gulden bedragen (Leeflang, 1994b, p. 575), is dit een indicatie dat men zich steeds minder bewust is van het hiervoor genoemde fenomeen. In de Verenigde Staten echter lijkt het bewustzijn en de kennis omtrent de korte- en lange-termijneffecten van promoties te groeien. Daar zien we dat de uitgaven aan promoties dalen en die van bijvoorbeeld themareclame weer toenemen (een volgende golf dus!). Bovendien wordt het gebruik van tijdelijke prijsdalingen voor bepaalde producten vervangen door het gebruik van permanente prijsdalingen, die evenwel van een beperktere omvang zijn. Een voorbeeld van een onderneming die dit heeft gedaan is Procter & Gamble.

Een laatste mogelijke verklaring voor de intensiteit van de concurrentie komt voort uit het maken van onjuiste veronderstellingen over de invloed van marktinstrumenten op het gedrag van consumenten door managers. Met andere woorden, men schat de effectiviteit van de gehanteerde marktinstrumenten verkeerd in. Dit kan onder meer verklaard worden door het gegeven dat managers vaak meer en sneller informatie hebben over het gedrag van concurrenten dan over de invloed van dit gedrag op consumenten.

Omdat imitatie en onnodige reactie tot inefficiënties leiden, is het noodzakelijk om het gedrag van managers op dit punt te corrigeren. Hoe kan dit gerealiseerd worden? Hiervoor bestaan diverse mogelijkheden; mogelijkheden die impliciet in het voorgaande al aan de orde zijn gekomen. Marketingbeslissingen kunnen efficiënter worden uitgevoerd als:

- 1 managers op hun absolute in plaats van op hun relatieve prestaties (in vergelijking met de concurrentie) beoordeeld worden;
- 2 men meer oog heeft voor de lange-termijneffecten dan voor de korte-termijneffecten van marketingbeslissingen;
- 3 men meer gebruik maakt van gegevens en op deze gegevens gebaseerde modellen om de effecten van marketingbeslissingen op het consumentengedrag te bepalen.

Ten slotte lijkt het zinvol als de aandacht op de concurrentie en op concurrenten verlegd wordt naar het realiseren van consumentensatisfactie en klantenbehoud, zoals hiervoor reeds betoogd is.

We willen nu wat langer stilstaan bij onderzoek dat in het kader van het voorgaande door ons is uitgevoerd. Hiervoor hebben we gesuggereerd dat reacties op acties van concurrenten mogelijk niet effectief en niet efficiënt zijn. Deze uitspraak baseren we op onderzoek naar concurrentiereacties dat is uitgevoerd met behulp van econometrische modellen (Leeflang, Wittink, 1992, 1994). De empirische resultaten laten een enorme verscheidenheid van reactiepatronen zien. Door vergelijkingen te maken tussen de resultaten voor de geschatte reactiemodellen en de resultaten voor de geschatte vraagmodellen, tonen Leeflang en Wittink (1993, 1994) aan dat de concurrentie binnen de bestudeerde industrie veel groter dan optimaal is. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat het management van bijna alle merken veelvuldig reageert op promotieacties voor een ander merk, zelfs als deze acties geen negatief effect hebben op de verkoop van de eerstgenoemde merken. Daarnaast komt het voor dat men reageert op acties van concurrenten met marktinstrumenten die niet effectief zijn. Bovendien doet zowel het eerste als tweede fenomeen zich simultaan voor. Met andere woorden, men reageert met niet-effectieve instrumenten op een actie van concurrenten, zelfs als deze actie van concurrenten geen invloed heeft op de eigen omzet.

In het voorgaande uitten we enige kritiek op de strategische modellen die in met name de zeventiger en tachtiger jaren ontwikkeld zijn. Waar is deze kritiek op gebaseerd? In deze modellen is de rol van de consument verwaarloosd. Bovendien propageerden de strategische modellen de visie dat het succes van een onderneming voornamelijk

bepaald wordt door de karakteristieken van de industrietak waarin de onderneming verkoos te concurreren (Porter, 1979). Deze benadering voor strategische beslissingen heeft niet alleen de tekortkoming dat het weinig ruimte voor veranderingen toelaat (de visie is statisch), maar ook dat de onderneming verondersteld wordt een passieve rol te spelen. Deze misrekening wordt nu, in de jaren negentig, opgeheven met toenemende erkenning van de rol voor unieke bedrijfsvaardigheden en de veranderende wensen van de consument. De adviesbureaus ontwikkelen nu dan ook modellen waarin preferentie-oordelen worden gekwantificeerd en vraagmodellen worden geschat om de consumentensatisfactie te bepalen. Door consumentensatisfactie als een belangrijk en meetbaar doel te stellen, worden managers gemotiveerd om continu verbeteringen in hun marketingactiviteiten aan te brengen. Zolang er differentiatie bestaat tussen de aangeboden produkten of diensten, en deze differentiatie inspeelt op de heterogeniteit in de preferenties van consumenten, is het zinvol dat de aangebrachte verbeteringen toegespitst worden op de wensen en verlangens van de gebruikers van elk merk. Het is dan voor de onderneming mogelijk om hoge consumentensatisfactie te bereiken en een hoge winst te behalen. Dit perspectief suggereert ook dat de traditionele benadering in de industriële economie aangevuld dient te worden vanuit het perspectief van de consument.

Een verbetering in de oriëntatie op de consumenten, in plaats van een oriëntatie die primair gericht is op andere merken en bedrijven, hangt sterk af van de beschikbare informatie. Het is nu mogelijk om grote databestanden met gedetailleerde informatie over individuele consumenten op te zetten en elektronisch bij te houden. Dit betekent dat het voor diverse functionarissen in de onderneming mogelijk is een consument op een individuele manier te bedienen. Hiervoor hebben we reeds gememoreerd dat we, na een periode van massaconsumptie, teruggaan naar het idee van 'persoonlijk' contact dat vroeger kenmerkend was voor de eigenaar van een klein bedrijf. De betere zakenmensen kenden hun klanten goed genoeg om onderscheid te maken tussen aantrekkelijke en minder aantrekkelijke klanten (gebaseerd op de grootte van hun aankopen, hun prijsgevoeligheid, enzovoort). Database management en direct marketing zijn dan ook terecht populaire methoden die tegenwoordig gebruikt worden om de marke-

tingactiviteiten aan te passen aan de individuele consument.

6 Beslissingsmodellen (Models of man)

Hiervoor hebben we gesproken over het nemen van beslissingen door managers en hebben we het onderwerp concurrentie en concurrentiegedrag afgesloten met het wijzen op een ontwikkeling die leidt tot grote en beheersbare databestanden. We zullen nu nader ingaan op enige ontwikkelingen die te maken hebben met het gedrag van beslissers en het gebruik van databestanden daarbij.

Met de vergroting van databestanden wordt het voor managers steeds belangrijker om vast te stellen hoe effectief en efficiënt van de informatie die aan deze bestanden ontleend kan worden, gebruik valt te maken. Het is al heel lang bekend dat het nemen van optimale beslissingen en het doen van voorspellingen gebaseerd op informatie uit diverse bronnen, bovenmenselijke capaciteiten vereist. In een groot aantal studies die betrekking hebben op de kwaliteit van beslissingen, genomen door één persoon voor een groot aantal gevallen (bijvoorbeeld de kredietwaardigheid van aanvragers voor een kredietkaart), is steeds weer gebleken dat een simpel model van de genomen beslissingen tot betere voorspellingen van de uitkomsten leidt dan de genomen beslissingen zelf.

Het belangrijkste voordeel van een model dat beschikbare informatie op een aantal aspecten (dimensies) combineert met behulp van geschatte gewichten, is dat het model consistent werkt. Als individuen, die beslissingen nemen, zijn wij in onze procedures gevoelig voor omstandigheden zoals onze persoonlijke gevoelens, de weersomstandigheden, enzovoort. Het geschatte model geeft aan hoe een beslisser, gemiddeld genomen, de informatie die ontleend kan worden aan de verschillende aspecten combineert. Aan Stanford University is dit idee gebruikt om de toelatingsbeslissingen voor het MBA programma te verbeteren. In 1980 ontving de universiteit meer dan 3000 aanvragen voor ongeveer 300 plaatsen. Elke aanvrager moest uitgebreide informatie verschaffen over, onder andere, het voltooide studiepakket, de behaalde cijfers, de resultaten van standaardtoetsen, werkervaring en sportactiviteiten. Srinivasan, Wittink en Zweig (1981) hebben aangetoond hoe delegatie van het oordeel over academische bekwaamheid van elke aanvrager aan een

model tot betere resultaten leidt. Het model is gebaseerd op de relatie tussen de behaalde resultaten van studenten die de studie hebben voltooid en de diverse gegevens die de studenten bij de aanvraag voor toelating overlegd hadden. Het resulterende model, dat elk jaar aangepast wordt, wordt in feite gebruikt om een groot aantal aanvragers af te wijzen. Op deze manier kunnen de toelatingsbeslissingen verbeterd worden.

Het gebruik van econometrische modellen, geschat met de feitelijke uitkomsten van genomen beslissingen, biedt het voordeel dat moeilijk te integreren informatie optimaal gecombineerd wordt. Zoals gezegd is de huidige omgeving voor managers enorm gecompliceerd vanwege de grote hoeveelheid gegevens. Managers moeten daarom vaststellen op welke beslissingsgebieden zij beter zijn dan econometrische modellen of expertsystemen. Mitchell, Russo en Wittink (1991) geven aan welke voor- en nadelen zijn verbonden aan elk van drie alternatieve bases voor het nemen van beslissingen, te weten: a. een econometrisch model; b. een expertsysteem; c. de manager. Zij geven aan dat een econometrisch model consistent is en optimaal informatie kan integreren. Een expertsysteem verschaft consistente regels die reproduceerbaar zijn (Wierenga, 1990). Zo kan een expertsysteem gebruikt worden om een manager te steunen bij het nemen van marketingbeslissingen door resultaten van een statistisch model te combineren met andere informatie. De manager (met ervaring) is vooral geschikt voor ongewone problemen die creativiteit in de aanpak vereisen.

7 Het bepalen van de effectiviteit van marketingbeslissingen met behulp van econometrische modellen

In de voorgaande paragrafen zijn een aantal recente ontwikkelingen in de marktkunde en het marktonderzoek geschetst. Zo kwamen achtereenvolgens het meten van consumentenpreferenties, de grotere aandacht voor consumentensatisfactie en het concurrentengedrag aan de orde. Vervolgens hebben we enige aandacht geschonken aan het modelleren van het gedrag van beslissers. Al deze onderwerpen hebben ten doel om de effectiviteit en efficiency van marketingbeslissingen te vergroten. Bij dit alles zijn econometrische modellen een belangrijk hulpmiddel.

De recente ontwikkelingen op het terrein van de toepassing van marketingmodellen hangen

nauw samen met de reeds aangestipte ontwikkeling in het verzamelen van marktgegevens. Tot voor enige tijd was men in het marketing management voor een belangrijk deel afhankelijk van de gegevens die verstrekt werden door het grootste marktonderzoeksbureau ter wereld, A.C. Nielsen. Dit marktonderzoeksbureau verzamelde via audits verkoopgegevens en gegevens over de gehanteerde marktinstrumenten voor tal van markten waarop consumentengoederen werden aangeboden in veel landen. De verzamelde gegevens werden bewerkt tot informatie en deze informatie werd, in principe, elke twee maanden ter beschikking van de klanten van Nielsen gesteld. Deze gegevens waren gebaseerd op data die op winkelniveau verkregen werden. Veel managers namen een week de tijd om deze informatie te bestuderen en om mogelijke conclusies te trekken over de redenen voor veranderingen in de gerapporteerde marktaandelen. De gegevens kwamen in het algemeen met een te lage frequentie beschikbaar en waren te geaggregeerd om een goede basis te vormen voor het gebruik van econometrische modellen.

Het invoeren van apparatuur die de Universele Product Codes van gekochte producten elektronisch leest en de bijbehorende prijzen via de computer registreert, biedt allerlei nieuwe mogelijkheden voor zowel de fabrikant als de supermarkt. Zo is er voor de supermarkt een betere gelegenheid om de voorraad optimaal vast te stellen, waardoor de efficiency van marketingbeslissingen verhoogd wordt. De fabrikant krijgt nu marktgegevens op wekelijkse basis en deze gegevens zijn bovendien veel gedetailleerder dan vroeger het geval was. Hierdoor is het voor de fabrikant nu zinvol en mogelijk om vraagmodellen te schatten. Dit geeft de fabrikant de gelegenheid om marketingactiviteiten aan te passen aan de geschatte gevoeligheid die consumenten hebben voor eerder uitgevoerde activiteiten. Voor de fabrikant kan daardoor ook de efficiency van de activiteiten verhoogd worden.

Een voorbeeld van een dergelijk vraagmodel is het zogenaamde Scan*pro-model. Dit model, dat ontwikkeld werd door Wittink, Addona, Hawkes en Porter (1988), heeft inmiddels een duizendtal commerciële toepassingen gehad en is nu ook buiten de Verenigde Staten (onder andere in Nederland) beschikbaar.

Scanners bieden de mogelijkheid om gegevens op diverse niveaus te verzamelen. Zo kan men

gegevens verkrijgen met behulp van:

- a koopdata voor individuele huishoudens;
- b koopdata geaggregeerd over alle huishoudens binnen een winkel;
- c koopdata geaggregeerd over alle winkels die tot dezelfde keten behoren;
- d koopdata geaggregeerd over alle ketens.

De gegevens op het niveau van de individuele huishouding worden (in de Verenigde Staten, althans) verkregen door de registratie van aankopen van huishoudens die een zogenoemde 'plastic kaart' bij hun aankopen gebruiken. Zoals eerder gesteld met betrekking tot de heterogeniteit in consumentenpreferenties voor producten en diensten, is het ook zo dat de heterogeniteit in de gevoeligheid van huishoudens voor marketingactiviteiten groot is. Dit betekent dat de effectiviteit van de hantering van marktinstrumenten in principe van huishouding tot huishouding kan verschillen. De huishouddata bieden de mogelijkheid om deze en andere individuele verschillen in econometrische modellen onder te brengen (Gupta, Chintagunta, Wittink, 1994).

Omdat de modellen die op het niveau van de individuele huishouding geschat worden veelal niet lineair zijn, kan de lineaire aggregatie van de verkoopgegevens en de marketingactiviteiten problemen geven. Het is echter mogelijk om aan te tonen dat een model dat geschat is met huishouddata en dat homogene parameters bevat, precies dezelfde resultaten geeft als een model dat met behulp van geaggregeerde data op winkelniveau geschat wordt. Hierbij wordt dan wel verondersteld dat de aggregatie plaats vindt binnen perioden waarin de marketingactiviteiten niet veranderen (Gupta, Chintagunta, Kaul, Wittink, 1994). Dit resultaat biedt de mogelijkheid te onderzoeken in hoeverre de huishoudens die bereid zijn een plastic kaart te gebruiken, verschillen van degenen die in dezelfde winkel aankopen doen en geen plastic kaart gebruiken. Op deze manier kunnen we het voordeel van het rekening houden met de heterogeniteit in huishouddata afwegen tegen het nadeel van dezelfde gegevens wanneer ze niet representatief zouden zijn.

Voor geaggregeerde data hebben Foekens, Leeftang en Wittink (1994) laten zien hoe de voorspelbaarheid van toekomstige verkoopgegevens op ketenniveau verschilt tussen modellen gebaseerd op winkel- of ketendata. Tevens hebben zij onderzocht in hoeverre de voorspelbaarheid op

marktniveau verschilt tussen modellen gebaseerd op winkel-, keten- of marktgegevens. Op basis van deze studie concluderen zij dat de voorspelbaarheid beter wordt naarmate de data meer gedesaggregeerd zijn.

Behalve dat modellen gebaseerd op marktgegevens de tendens hebben slechtere voorspellingen te geven dan modellen gebaseerd op winkelgegevens, is er nog een belangrijk nadeel verbonden aan het werken met marktgegevens. Wittink, Porter en Gupta (1993) hebben analytisch aangetoond dat, en in welke mate, de geschatte parameters van de marktmodellen gebiased zijn. Deze bias kan mede debet zijn aan de slechtere voorspellingen. Het is echter zo dat de invloed van deze bias op de voorspelbaarheid van een marktmodel miniem is, tenzij de marketingactiviteiten drastisch veranderen tussen de data waarop de geschatte parameters gebaseerd zijn en de data die gebruikt worden om voorspellingen te toetsen. Foekens en Wittink (1994) laten zien onder welke omstandigheden de biases in geschatte parameters leiden tot een merkbare achteruitgang in de voorspelbaarheid. Een interessant resultaat is dat de invloed van een toename in bepaalde marketingactiviteiten niet gelijk is aan de omgekeerde invloed van een vergelijkbare afname in dezelfde activiteiten. De asymmetrie in deze resultaten is opmerkelijk groot.

In de hiervoor besproken modellen is de aandacht sterk gericht op het bepalen van de effectiviteit van marketingbeslissingen. In andere modellen staat het verhogen van de efficiency centraal. We zullen nu een voorbeeld van een dergelijk model geven. Het model werd door Bult en Wittink (1994) ontwikkeld in de sfeer van direct marketing. In deze studie werden mensen met behulp van direct mail benaderd om een geldelijke bijdrage voor een goed doel te geven. Door òn informatie over de verwachte bijdrage van individuele huishoudens òn de daarmee gepaard gaande heterogeniteit in het model op te nemen kunnen de uitgaven aan direct mail met meer dan 30 procent gereduceerd worden. Deze reductie is bepaald ten opzichte van de gebruikelijke situatie waarbij elk huishouden in het databestand een verzoek om een geldbijdrage krijgt. Deze reductie in de kosten kon worden gerealiseerd op basis van heel weinig beschikbare informatie per huishouden. De utopische en

onhaalbare situatie waarbij alleen die huishoudens een verzoek om een bijdrage ontvangen, voor wie de feitelijke bijdrage hoger is dan de kosten van het aanschrijven, zou de marketinguitgaven met iets meer dan 60 procent reduceren. Deze situatie is utopisch omdat de feitelijke bijdrage van elk huishouden alleen bekend wordt door alle huishoudens aan te schrijven. In deze toepassing kan dus ongeveer de helft van de maximaal mogelijke efficiency gerealiseerd worden door het gebruik van het ontwikkelde model.

8 Conclusies

In het voorgaande hebben we enkele recente ontwikkelingen in marketing geschetst. In deze schets van meer recente ontwikkelingen in dit vakgebied, die we mede geënt hebben op onze eigen onderzoeksbelangstelling en onderzoeksbijdragen, hebben we laten zien dat marketing betrekking kan hebben op alle activiteiten die vraag en aanbod op elkaar afstemmen. Het vaststellen van consumentenpreferenties wordt gebruikt om de vraag in beeld te brengen voordat de goederen worden geproduceerd. Door de wensen van consumenten centraal te stellen kan de effectiviteit van economische activiteiten verhoogd worden.

Als consumentensatisfactie expliciet als doelstelling wordt geformuleerd, wordt de kans kleiner dat managers te sterk georiënteerd zijn op elkaars activiteiten. Het is dan ook van belang om imitaties en reacties te beperken tot die activiteiten van andere bedrijven die ook werkelijk negatieve gevolgen hebben op de verkopen van de door de organisatie op de markt gebrachte merken. Econometrische modellen zijn hierbij onontbeerlijk.

De werkomgeving voor marketing managers wordt langzamerhand gedomineerd door heel gedetailleerde databestanden. De data maken het mogelijk om marketingactiviteiten aan te passen aan de individuele consument. Deze aanpassingen worden steeds uitgebreider en daarmee effectiever. Tevens hebben we benadrukt dat de efficiency van marketingactiviteiten sterk verbeterd kan worden door de ontwikkeling van modellen. Ook bij deze modellen die bijvoorbeeld in de sfeer van direct marketing worden ontwikkeld en toegepast is er een grote aandacht voor individuele preferenties. Door meer op deze preferenties van individuen gerichte mailings te gebruiken zijn sterke reducties in de kosten mogelijk.

LITERATUUR

- Abraham, M.M. en L.M. Lodish, (1989), Fact-Based Strategies for Managing Advertising and Promotion Dollars: Lessons from Single Source Data, working paper, The Wharton School.
- Allison, N., (1989), Conjoint Analysis Across the Business System, *Sawtooth Software Conference Proceedings*, Sun Valley, ID, Volume I, 197-239.
- Alsem, K.J. en J.C. Hoekstra, (1994), De Marketingorientatie van het Nederlandse Bedrijfsleven, Research Report, SOM, Groningen.
- Anderson, E.W., C. Fornell en D.R. Lehmann (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing* 58, 53-66.
- Anderson, E.W. en M.W. Sullivan, (1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science* 12, 125-43.
- Armstrong, J.S., R.H. Colgrove en F. Collopy, (1993), Competitor-Oriented Objectives and their Effects on Long-term Profitability, working paper, The Wharton School.
- Bult, J.R. en D.R. Wittink, (1994), Asymmetric Heterogeneous Loss Functions for Binary Classification: A Study of Target Selection for Fund Raisers, working paper, 94-05, Johnson Graduate School of Management.
- Cattin, Ph. en D.R. Wittink, (1982), Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey, *Journal of Marketing* 46 (Summer), 44-53.
- Currim, I.S., C.B. Weinberg en D.R. Wittink, (1981), The Design of Subscription Programs for a Performing Arts Series, *Journal of Consumer Research* 8 (juni), 67-75.
- Day, G.S. en R. Wensley, (1983), Marketing Theory with a strategic Orientation, *Journal of Marketing* 47 (oktober), 79-89.
- Fisher, M., J.H. Hammond, W.R. Obermeyer en A. Ramau, (1994), Making Supply Meet Demand in an Uncertain World, *Harvard Business Review* 72 (mei-juni), 83-94.
- Foekens, E.W., P.S.H. Leeflang en D.R. Wittink, (1994), A Comparison and an Exploration of the Forecasting of Log-linear Models at Different Levels of Aggregation, *International Journal of Forecasting* 10, 245-61.
- Foekens, E.W. en D.R. Wittink, (1994), The Effects of Aggregation Bias in Parameter Estimates on Prediction Bias, working paper, Faculty of Economics, University of Groningen.
- Fornell, C., (1992), A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing* 55 (januari), 1-21.
- Garda, R.A. (1988), Comment by Robert A. Garda, *Journal of Marketing* 52 (oktober), 32-42.
- Green, P.E. en V.R. Rao, (1971), Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data, *Journal of Marketing Research* 8, 355-63.
- Green, P.E. en V. Srinivasan (1978), Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook, *Journal of Consumer Research* 5 (september), 103-23.
- Green, P.E. en V. Srinivasan, (1990), Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, *Journal of Marketing* 54 (oktober), 3-19.
- Gupta, S., P.K. Chintagunta, A. Kaul en D.R. Wittink, (1994), Do Household Scanner Panels Provide 'Representative' Effects of Marketing Variables?, working paper, Kellogg Graduate School of Management.
- Gupta, S., P.K. Chintagunta en D.R. Wittink, (1994), Accommodating Heterogeneity and State Dependence in A Model of Purchase Strings: Empirical Results and Managerial Implications, working paper 94-10, Johnson Graduate School of Management.
- Hoekstra, J.C., (1994), *Direct Marketing: van Respons tot Relatie*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Houston, F.S., (1986), The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, *Journal of Marketing* 50, (april), 81-7.
- Huber, J.C., D.R. Wittink, J.A. Fiedler en R.L. Miller, (1993), The Effectiveness of Alternative Preference Elicitation Procedures in Predicting Choice, *Journal of Marketing Research* 30, 105-14.
- Johnson, R.M., (1987), Adaptive Conjoint Analysis, *Sawtooth Software Conference Proceedings*, Sun Valley, ID, 253-65.
- Kohli, A.K. en B.J. Jaworski, (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing* 54 (april), 1-18.
- Kohli, A.K., B.J. Jaworski en A. Kumar, (1993), MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research* 30, 467-77.
- Leeflang, P.S.H., (1985), Belang van Strategische Marketing Neemt Toe, *Harvard Holland Review* 6, 107-17.
- Leeflang, P.S.H., (1993a), Diagnosing Competition, in Collettur, G.A. en C.J. Japma (eds.), *Economic Decision Making in a Changing World*, London, the MacMillan Press Ltd., 239-63.
- Leeflang, P.S.H., (1993b), Over Kwaliteit Gesproken, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 67, 562-5.
- Leeflang, P.S.H., (1994a), *Probleemgebied Marketing: I. Analyse van de Omgeving*, Houten: Stenfert Kroese, derde druk.
- Leeflang, P.S.H., (1994b), *Probleemgebied Marketing: II. De Marktinstrumenten*, Houten: Stenfert Kroese, derde druk.
- Leeflang, P.S.H., (1995), Marketing aan het Einde van het Millennium, *Holland Management Review* 43, te verschijnen.
- Leeflang, P.S.H. en D.R. Wittink, (1992), Diagnosing Competi-

- tive Reactions Using (Aggregate) Scanner Data, *International Journal of Research in Marketing* 9, 39-57.
- Leeflang, P.S.H. en D.R. Wittink, (1993), Diagnosing Competition: Developments and Findings, in Laurent, G., G.L. Lilien en B. Pras (eds.), *Research Traditions in Marketing*, Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers, 133-56.
- Leeflang, P.S.H. en D.R. Wittink, (1994), A Comparison of Estimated Market Share- and Competitive Reactions Effects: Do Managers Overreact to Each Other's Promotional Activities, working paper 94-13, Johnson Graduate School of Management.
- Lucas, R.E., (1976), Econometric Policy Evaluation: A Critique, in Brunner, K. en A.H. Meltzer (eds.), *The Phillips Curve and Labor Markets*, Amsterdam: North Holland.
- Mitchell, A., J.E. Russo en D.R. Wittink, (1991), Issues in the Development and Use of Expert Systems for Marketing Decisions, *International Journal of Research in Marketing* 8, 41-50.
- Molenaar, C.N.A., (1993), *Het Einde van de Massa-marketing*, Amsterdam: De Management Bibliotheek.
- Narver, J.C. en S.F. Slater, (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing* 54 (oktober), 20-35.
- Parsons, L.J., E. Gijsbrechts, P.S.H. Leeflang en D.R. Wittink, (1994), Marketing Science, Econometrics, and Managerial Contributions, in Laurent, G., G.L. Lilien en B. Pras (eds.), *Research Traditions in Marketing*, Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers, 52-78.
- Porter, M.E., (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review* 57 (maart-april), 137-45.
- Reuyl, J.C., (1989), *Marktgericht Denken bij Goederen en Diensten*, Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Rueckert, R.W., (1992), Developing a Market Orientation: An Organisational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing* 9, 225-45.
- Srinivasan, V., D.R. Wittink en B.M. Zweig, (1981), Decision Aids for MBA Program Admissions: Predicting Academic Performance, research paper, 610, Graduate School of Business, Stanford University.
- Watson, G.H., (1993), *Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance against the World's Best*, Wiley.
- Webster, F.E. Jr., (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing* 56 (oktober), 1-17.
- Webster, F.E. Jr., (1994), *Market-Driven Management*, New York: John Wiley and Sons, Inc..
- Wedel, M., (1993), *Marktonderzoek, Marktstructurenanalyse en Marktkunde*, oratie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Wierenga, B., (1990), The First Generation of Marketing Expert Systems, working paper, 90-009, The Wharton School.
- Wind, Y.J. en T.S. Robertson, (1983), Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research, *Journal of Marketing* 47 (april), 12-25.
- Wittink, D.R., (1994), *Effektiviteit en Efficiency in Marketing*, oratie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Wittink, D.R., M. Addona, W. Hawkes en J. Porter, (1988), SCAN*PRO: The Estimation, Validation, and Use of Promotional Effects Based on Scanner Data, working paper, Johnson Graduate School of Management.
- Wittink, D.R. en L.R. Bayer, (1994), Statistical Analysis of Customer Satisfaction Data: Results from a Natural Experiment, *Marketing Research*, te verschijnen.
- Wittink, D.R. en Ph. Cattin, (1981), Alternative Estimation Methods for Conjoint Analysis: A Monte Carlo Study, *Journal of Marketing Research* (februari), 101-6.
- Wittink, D.R. en Ph. Cattin, (1989), Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update, *Journal of Marketing* (juli), 91-6.
- Wittink, D.R. en D.B. Montgomery (1979), Predictive Validity of Trade-off Analysis for Alternative Segmentation Schemes, in: Neil Beckwith et al., (1979), *Educators' Conference Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, 69-73.
- Wittink, D.R., J.C. Porter en S. Gupta, (1993), Dangers in Using Market-level Data for Determining Promotion Effects, working paper, 93-115, *Marketing Science Institute*.
- Wittink, D.R., M. Vriens en W. Burhenne, (1994), Commercial Use of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections, *International Journal of Research in Marketing* 10, 41-52.

NOTEN

- 1 Leeflang (1993b). Zie ook Garda (1988).
- 2 Leeflang (1993a); Leeflang, Wittink (1993).
- 3 Zie Reuyl (1989); Kohli, Jaworski (1990); Narver, Slater (1990).
- 4 Rueckert (1992), Kohli, Jaworski, Kumar (1993).
- 5 Alsem, Hoekstra (1994).
- 6 Day, Wensley (1983); Wind, Robertson (1983); Leeflang (1985).
- 7 Zie ook Wedel (1993).
- 8 Zie Cattin en Wittink (1982), Wittink en Cattin (1989) en Wittink, Vriens en Burhenne (1994).
- 9 Zie de zogenaamde Lucas (1976) kritiek en Parsons, Gijsbrechts, Leeflang, Wittink (1994).
- 10 Johnson (1987). Zie Huber, Wittink, Fiedler en Miller (1993) voor empirische vergelijkingen.