

Marketing als organisatiebrede visie?

Drs. G.A.W.F. Hijgenaar

Het begrip marketing wordt gebruikt om een groot aantal begrippen aan te duiden. In dit artikel wordt ervoor gepleit marketing op te vatten als een *organisatiebrede visie*: een mentaliteit of een manier van denken die het handelen van alle organisatieleden betreft. Klant- en marktgericht denken is derhalve niet alleen aan marketingfunctionarissen (de marketingafdeling) over te laten: marktgerichtheid betreft de gehele organisatie. Marketing kunnen we vanuit deze gedachte rekenen tot de *cultuur* van de organisatie: het biedt immers een richtsnoer voor het denken en handelen van alle medewerkers.

De inhoudelijke discussie over de uitgangspunten van de marketingtheorie (*marketing concept*) is, ruim 40 jaar na de introductie van dit begrip, nog steeds actueel. Het aantal publikaties over de grondslagen van de marketingtheorie, de definiëring van marketing en de afbakening van het marketingdomein is, hoe vreemd het op het eerste gezicht ook lijkt, internationaal de laatste tien jaar flink toegenomen. Ook enkele Nederlandse auteurs dragen hun steentje bij aan deze conceptuele discussie, zoals Koster (1991), die een helder overzicht geeft van uiteenlopende marketingdefinities. De hernieuwde aandacht voor de uitgangspunten van de marketingtheorie is begrijpelijk. Enerzijds neemt het belang dat ondernemingen hechten aan marketing steeds verder toe. Anderzijds vertoont de marketingtheorie nog steeds veel witte vlekken en onduidelijkheden, die vooral in academische kringen tot een kritische houding leiden (of dit althans zouden moeten doen).

Een belangrijke oorzaak van de opgeleefde

theoretische discussie is het feit dat marketing in de literatuur veel verschillende *betekeningen* heeft. De verschillende definiëringen van marketing hebben het inzicht in de theorie er niet duidelijker op gemaakt. Het imago dat marketing heeft, komt niet overeen met haar ware betekenis. Daarnaast is het een gegeven dat andere disciplines de 'marketingwetenschap' niet altijd even serieus nemen. Ook in de praktijk staan marketeers aan veel kritiek bloot: 'Many outsiders criticize marketing and marketeers' (Vavra, 1992), om insiders niet te vergeten.

De betekenis van marketing kan in acht categorieën worden ondergebracht. In dit artikel wordt ervoor gepleit marketing als *visie* of *filosofie*, één van de categorieën, op te vatten. (Voor sommigen lijkt deze stellingname vanzelfsprekend of een 'open deur'. Voor veel auteurs is dit echter een onjuist of zelfs onmogelijk uitgangspunt.) Indien we marketing als *visie* beschouwen, ontmoeten we echter een veelheid van vraagstukken waarop de huidige marketingliteratuur nog onvoldoende antwoorden biedt. Met name de *organisationale* en *strategische* aspecten van een marketingoriëntatie zijn, hoe vreemd het ook lijkt, onvoldoende uitgewerkt (terwijl sommige auteurs het tegendeel verkondigen). In dit artikel wordt gepoogd deze witte vlekken bloot te leggen. Er wordt gepleit voor aanvullend onderzoek op deze gebieden, waarbij de bijdrage van andere disciplines gewenst is.

Drs. G.A.W.F. Hijgenaar werkt als Adviseur Marketing & Organisatie bij Ogilvy & Mather Dataconsult te Amsterdam. Daarnaast is hij voorzitter van de Werkgroep Strategisch Marketingbeleid en lid van de Stuurgroep Ondernemingsstrategie van de Vereniging voor Strategische Beleidsvorming (VSB).

Allereerst wordt kort ingegaan op de historie van de marketingwetenschap, waarna wordt aangegeven hoe de hernieuwde aandacht voor het marketing concept nieuwe voedingsbodem heeft gekregen. Vervolgens wordt ingegaan op acht betekenissen van marketing. Tenslotte wordt aangegeven dat een groot aantal vraagstukken actueel is, indien marketing als *visie* of *filosofie* wordt opgevat.

Het marketing concept in historisch perspectief

Marketing is ontstaan uit de behoefte in de praktijk aan steun vanuit de wetenschap bij de commerciële beleidsvorming. De grondslagen van de marketingtheorie gaan terug tot het begin van de twintigste eeuw, maar ook daarvoor hebben publikaties het licht gezien. Met name na de tweede wereldoorlog, vanaf 1950, heeft de marketingkennis zich via vele verschillende lijnen ontwikkeld.

Het *marketing concept* is rond 1950 geïntroduceerd. Het bevredigen van afnemersbehoeften is in dit concept het hoogste organisatie-doel. De *elementen* van het marketing concept zijn in een aantal artikelen uiteengezet. Het betoog van Bell en Emory (1971) wordt in de regel (nog steeds) als 'state of the art' beschouwd en overeenkomstig veelvuldig geciteerd. De door hen onderscheiden componenten gelden derhalve in het algemeen als uitgangspunt van de marketingtheorie (zie bijvoorbeeld Lusch, Udell en Laczniak, 1976; Kohli en Jaworski, 1990; Elliott, 1990). Het marketing *concept* heeft volgens genoemde auteurs drie basiselementen: 'customer orientation', 'integrated effort' en 'profit direction'. Uit deze driedeling blijkt reeds de oriëntatie op de klant/afnemer (zie hieronder).

Het marketing *concept* heeft in de marketingliteratuur in de jaren 1955–1990 echter nauwelijks 'serieuze' aandacht gekregen (Kohli en Jaworski, 1990). Bovendien is het anno 1993 nog steeds onduidelijk wat marketing *is* en *doet*. Marketeers stoeien nog voortdurend over de grenzen van het vakgebied en over defini-

ties van het begrip marketing. Een andere belangrijke tekortkoming in de ontwikkeling van de marketingtheorie is de bescheiden aandacht voor organisationele aspecten. Relatief gezien heeft de *consument* alle aandacht opgeëist (Deshpande en Webster, 1989).

In 1960 werd door McCarthy, geïnspireerd door Borden, een viertal marketing*instrumenten* geïntroduceerd die het marketing management kan inzetten (de 4 P's: produkt, plaats, prijs en promotie). Deze instrumenten zijn gezichtsbepalend (synoniem) voor marketing geworden. De nadruk ligt hierbij op de besluitvorming van marketing managers. In het creëren van waarde voor afnemers staat als zodanig niet alleen het betreffende produkt centraal, maar ook de wijze waarop het beschikbaar is voor de afnemer, in welke vorm, wanneer, tegen welke voorwaarden en prijs. De marketingtheorie is grotendeels op deze vier P's afgestemd, hetgeen een beperking is. Deze benadering leert ons namelijk niets over de marktgerichte filosofie van de organisatie, of over de consequenties van een marketingoriëntatie voor de organisatie. De betekenis van marketing als *visie* ontbreekt in deze benaderingswijze.

Hernieuwde belangstelling

Het marketing concept is in de tijd geëvolueerd. Leeflang (1987) heeft deze evolutie, in het licht van de drie kernelementen van het marketing concept in vier fasen samengevat: het '*klassieke marketing concept*', het '*geïntegreerd marketing concept*', het '*maatschappelijk marketing concept*' en het '*strategisch marketing concept*'.

Strategische marketing, de laatste fase in de evolutie van marketing, verheugt zich in de marketingliteratuur en in het bedrijfsleven thans in een toenemende belangstelling (volgens sommigen overigens onterecht). De belangrijkste reden hiervoor ligt in de dramatische veranderingen die zich in de omgeving van organisaties voordoen (McDaniel en Kolarik, 1987).

In het strategisch marketing concept staan in feite vier aspecten centraal, door Leeflang (1989a) op een rijtje gezet:

- 1 een visie die het veiligstellen van verdedigbare concurrentievoordelen voor producten op markten centraal stelt, waarbij deze voordelen zijn gebaseerd op:
- 2 gerealiseerde of te realiseren lange-termijnbelangen van afnemers, welke gerealiseerd kunnen worden door:
- 3 relaties op te bouwen met voor de organisatie belangrijke interne en externe belangengroepen, waarvoor het nodig is in de organisatie;
- 4 initiatieven te nemen en te onderhandelen en de tot stand gebrachte relaties te onderhouden.

Recente aandacht voor het marketing concept

De fundamenteën van het marketing concept staan, zoals gezegd, hernieuwd in de belangstelling. Zowel wetenschappers als practici verdiepen zich opnieuw in de marketingoriëntatie van ondernemingen. Het enorme belang dat ondernemingen hechten aan deze oriëntatie is, zo blijkt uit onderzoek onder 128 grote Europese bedrijven, aanzienlijk (Gummesson, 1991). Onderzoek toont tevens aan dat marketing een steeds dominantere rol inneemt in de organisatie.

Bovendien blijken ondernemingen met een marketingoriëntatie naar financiële maatstaven gemeten, beter te presteren dan ondernemingen met een andere managementfilosofie. Er zijn vier redenen aan te geven waarom het marketing concept weer in de belangstelling staat (Hijgenaar, 1992; zie voor een uitwerking aldaar):

- 1 Complexer en gedifferentieerder omgeving;
- 2 Kritiek op het marketing concept;
- 3 Realisatie van de noodzaak van een marketingoriëntatie;
- 4 Definitiekwestie.

We zullen in dit artikel stilstaan bij de vierde reden. Onder deze reden valt de voortgaande

discussie over de *betekenis* van marketing (zie hieronder), de grondslagen (eenduidige theorievorming) en de 'grenzen' (het marketingdomein) ervan. Ook het gegeven dat veel auteurs het marketing concept verkeerd hebben 'begrepen' rekenen we hiertoe. Zo kan worden geconstateerd dat er sprake is van misverstanden en onbekendheid omtrent het marketingdenken (Van der Hart, Leeflang en Wierenga, 1993). De discussie werd in eerste instantie eind jaren zestig en begin jaren zeventig gevoerd, onder andere door Kotler. Koster (1991) heeft in belangrijke mate een bijdrage geleverd aan verheldering van de materie (zie hieronder), wat echter niet betekent dat de discussie is gesloten.

Verwarring rondom het begrip marketing

De verwarring rond het marketing concept is zo actueel door het feit dat de term marketing wordt gebruikt om verschillende *begrippen* aan te duiden. Leeflang (1978) gaf dit ruim 15 jaar geleden reeds aan. Auteurs hebben bovendien uiteenlopende ideeën over de inhoud die aan elk van de begrippen moet worden gegeven. Daarnaast is er sprake van een voortdurende verandering van de *inhoud* van de begrippen als gevolg van ontwikkelingen in het denken over marketing. Dat maakt de theorievorming er niet eenduidiger op. Sterker, dit alles heeft geleid tot grote spraakverwarring en onduidelijkheid. Daarbij bestaat de neiging steeds meer activiteiten als *marketingactiviteiten* aan te merken (Leeflang, 1989a). Deze kwestie betreft het vraagstuk van het domein van de marketingtheorie.

Het is dan ook niet vreemd, dat het marketing concept verkeerd wordt begrepen en wordt 'misbruikt' (zie Houston, 1986). De apothekerscoöperatie OPG bijvoorbeeld, laat het Nederlandse publiek vol trots weten dat marketing haar *kernactiviteit* is (Volkskrant, 26 mei 1992). Het *imago* van marketing is sterk produkt- en verkoopgeoriënteerd (Kasper, 1990). Een illustratie hiervan is de stelling van Berkouwer

(1993) die stelt dat marketing antwoord geeft op de vraag 'hoe je producten moet verkopen'.

De betekenissen van marketing

Een opmerkelijk punt in de marketingtheorie is dus, dat er tussen auteurs verschil van inzicht bestaat over een juiste definiëring en de grenzen van marketing. Nieuwe definities worden nog steeds met regelmaat geïntroduceerd (bijvoorbeeld Koster, 1991; Storm, 1992).

Koster (1991) onderzocht 84 definities van marketing op haar *betekenis* en deelt deze in de volgende rubrieken in:

- 1 marketing als wetenschap of discipline;
- 2 marketing als maatschappelijk proces;
- 3 marketing als visie;
- 4 marketing als bedrijfsfunctie;
- 5 marketing als managementproces;
- 6 marketing als systeem van bedrijfsactiviteiten;
- 7 marketing als activiteiten met betrekking tot distributie, regulering van de vraag, afzet en ruil;
- 8 overige betekenissen.

Een definitie van marketing moet dus altijd worden gezien in het licht van de gekozen classificatie door de auteur. Zo geeft Koster (1991) de voorkeur aan de *activiteiten*-betekenis van het begrip marketing. 'Ruiltransacties' staan bij hem centraal: in alle afdelingen in de organisatie waar ruiltransacties worden aangegaan, vindt per definitie 'marketing' plaats. Individuele organisatieleden die onderling waarden uitwisselen verrichten in deze visie dus marketingactiviteiten. We zullen zien dat deze stellingname niet voldoet. Leeflang (1987) verkiest de *management*-benadering van het probleemgebied marketing. Hij geeft daarbij aan, dat de marketingconceptie richting geeft aan de wijze waarop marketingactiviteiten worden georganiseerd en uitgevoerd. Marketing als concept (als 'visie') fungeert dus als uitgangspunt voor de activiteitenbetekenis. Tot een soortgelijke stelling komt Kuhlme-

ijer (1976), die in feite onderscheid maakt tussen marketing als functie van de onderneming (die activiteiten omvat) en marketing als een conceptie. Een vierde Nederlandse auteur, Kasper, ziet marketing vooral als 'visie' (Kasper, 1990).

In dit artikel wordt gesteld dat marketing vooral een visie of filosofie is die de hele organisatie omvat. Daarnaast moeten activiteiten worden ontplooid die passen binnen de in de visie omschreven denkwijze. Deze *denkwijze* stellen wij in dit artikel centraal.

Marketing als organisatiebrede visie

De visie van marketing vormt dus de leidraad van alle activiteiten van de organisatie. Klantgericht werken is alleen mogelijk als het totale bedrijf daar een bijdrage aan levert (Van Rekom en Van Riel, 1993). De visie (denken) gaat dus aan activiteiten (doen) van de organisatie vooraf. Dat is logisch, gezien de mogelijke managementfilosofieën in de organisatie. Een *verkooporiëntatie* bijvoorbeeld leidt tot heel andere activiteiten, omdat ze andere doelen nastreeft. Dit geldt ook voor een *produktoriëntatie*, waarin de organisatie geen oog heeft voor de markt. Dat betekent automatisch dat andere activiteiten moeten worden ontplooid. Het zou daarom onjuist zijn om vanuit de 'ruilgedachte' (zie Koster, 1991) bepaalde activiteiten van de produktgeoriënteerde onderneming als marketingactiviteiten te betitelen. Dit is echter onvermijdelijk als we niet realiseren dat marketing allereerst een 'visie' of 'filosofie' is.

In Koster's inventarisatie (1991) van 84 definities van marketing behoren er (slechts) zeven tot de categorie 'marketing als visie'. Onduidelijk is waarom in deze inventarisatie alleen Nederlandstalige definities zijn opgenomen. In alle andere onderscheiden categorieën maken namelijk Engelstalige definities de dienst uit. Marketing als visie of als filosofie (marketing philosophy) is wel degelijk op een groot aantal manieren gedefinieerd. Enig speurwerk leidt al gauw tot circa twintig engelstalige de-

finities (zie Hijgenaar, 1992), minder recent of heel recent geformuleerd. Daarbij moet worden opgemerkt dat er definities zijn, die in dit verband nauwelijks enig houvast bieden. Met de stelling '...marketing is a way of life' (Green, 1970) komen we natuurlijk ook niet veel verder.

Deze definities gaan er alle van uit dat marketing een richtinggevende visie is voor de hele organisatie. De visie stuurt de denk- en handelwijze van organisatieleden, ongeacht niveau en functioneel gebied. Het bevredigen van wensen en behoeften van afnemers staat voor een ieder centraal. Deze oriëntatie op de afnemer is dus te typeren als een *organisatiebrede visie* die het handelen van alle organisatieleden domineert. Morgan (1991) zegt daarover: 'Thus the marketing concept holds that everything that an organization is and does is only important in terms of the way that it impacts upon existing and potential clients in the marketplace.' Koster (1991) vindt vanuit wetenschappelijk oogpunt een studie van marketing als visie of filosofie niet zinvol en zelfs onmogelijk. We hebben gezien dat deze stelling geen stand houdt. Sterker, het bestuderen van (marketing)activiteiten is zinloos als we niet weten (en bestuderen) welke filosofie aan de activiteiten ten grondslag ligt.

Organisatorische en strategische implicaties

Marketing in de betekenis als *visie* heeft dus significante implicaties voor de organisatie. Auteurs die hierop reeds wezen zijn bijvoorbeeld Kohli en Jaworski (1990) en Day en Wensley (1983). We kunnen denken aan vraagstukken met betrekking tot de organisatiestructuur, de ondernemingsmissie, de strategieformulering en de organisatiecultuur: onderwerpen die in *strategisch management* centraal staan. Deze vraagstukken worden hieronder uitgewerkt.

We moeten constateren dat de marketingtheorie op de genoemde aspecten nog onvoldoende inzichten biedt. Vanuit de historische ont-

wikkeling van de marketingwetenschap heeft men weinig interesse getoond voor deze onderwerpen. Er is nooit goed stilgestaan bij de consequenties van de stelling dat marketing als een visie te typeren is. Kortom, het manco in de marketingliteratuur is de magere vertaalslag van deze visie naar organisatorische aspecten.

1 De mission statement

Kasper (1990) stelt, dat marketing als visie te omschrijven is als een '...mentaliteit en/of de oriëntatie in een organisatie die het uitgangspunt vormt voor het nemen van beslissingen.' Hij pleit er daarom voor de in *dienstenmarketing* ontwikkelde theorie als uitgangspunt te nemen in de wetenschappelijke analyse van marketingvraagstukken. Een verfrissende blik. Marktgerichtheid, als essentieel onderdeel van het marketing concept, refereert immers aan *normen en waarden* over hoe men de markt en de klant ziet en meent te moeten behandelen. We begeven ons hier op het terrein van de *missie* van de organisatie: klassiek de eerste stap in strategisch management. De missie behelst een visie over wat de organisatie wil zijn of doen en zou moeten zijn/doen en welke doelen ze nastreeft. In de visie van marketing dus: het bevredigen van wensen en behoeften van afnemers.

Wat de *missie* van de organisatie betreft, geeft marketing dus feitelijk een duidelijk, ietwat utopisch antwoord. De missie dient te worden omschreven in termen van 'een externe, op de markt (afnemer) gerichte oriëntatie waarbij de realisatie van lange-termijn-belangen van afnemers voorop staat'. Het bevredigen van afnemersbehoefte vormt dus het hoogste doel in de organisatie. Dit geschiedt in relatie tot de positie en acties van *concurrenten* en de relevante ontwikkelingen in de *omgeving* van de organisatie, uitgaande van de '*capabilities*' van de organisatie.

Over de invulling en de vormgeving van een dergelijke missie is echter weinig bekend. Hoe wordt een geformuleerde missie vertaald in de

organisatie? Hoe realiseert de onderneming klantgerichtheid? Hoe worden afnemersbehoefte bevredigd? Hoe wordt een produktgerichte organisatie getransformeerd naar een klantgerichte? In relatief veel ondernemingen wordt überhaupt geen aandacht besteed aan de formulering van organisatiedoelstellingen (Heyboer, De Jonge en Leeflang, 1993). De marketingliteratuur heeft deze onderwerpen nooit (serieus) behandeld en geeft op deze vragen dan ook geen antwoord. Dat geldt ook voor strategisch management literatuur, waar momenteel de eerste grondige aanzetten worden gegeven. Een interdisciplinaire benadering van het fenomeen 'missie' lijkt nog ver weg; het is een open onderzoeksterrein. Marketingwetenschappers zouden op dit gebied de handen ineem kunnen slaan met bijvoorbeeld arbeids- en organisatie-psychologen en bedrijfskundigen.

2 Het strategieformuleringsproces en integratie van marketing in de organisatie

De *strategische* aspecten van marketing staan vanaf het begin van de jaren tachtig steeds frequenter in de schijnwerpers. Onderwerpen die ook in *strategisch management* centraal staan, zoals duurzame concurrentievoordelen, produkt/marktcombinaties, de relatie met stakeholders en de middelenallocatie, komen steeds vaker voor in het aandachtsveld en vocabulaire van marketeers.

Wanneer we de elementen van strategische marketing bekijken, zien we grote overeenkomsten en raakvlakken met *strategisch management* en andere disciplines in de organisatie. Het formuleren van missies, organisatiedoelstellingen en concurrentiestrategieën geschiedt zowel in strategische marketingplannen als in het ondernemingsplan (Heyboer, De Jonge en Leeflang, 1993). We kunnen stellen dat strategische marketingbeslissingen centraal staan in *strategisch management* (Leeflang, 1989a; zie Hijgenaar, 1992). In de strategieformulering vormt de zogenaamde markt/afnemer-analyse het uitgangspunt: de keuze van produkt/marktcombinaties wordt bepaald

door het selecteren van interessante marktsegmenten (groepen klanten). Daarvoor is informatie nodig over wensen en behoeften van afnemers. In de marketing is op dit gebied een groot aantal technieken en methoden ontwikkeld.

In de strategieformulering is voor alle afdelingen in de organisatie een rol weggelegd. Alle afdelingen ontlenu hun bestaansrecht immers aan de mogelijkheden op de markt. Marktinformatie dient door alle organisatieleden te worden gebruikt en impulsen kunnen van ieder organisatielid uitgaan. De klant vormt immers voor *alle* organisatieleden het uitgangspunt van het eigen handelen. Interactie en samenwerking van alle functionele gebieden in de organisatie zijn dus noodzakelijk. Het realiseren van een klantgerichte organisatie is een 'organization wide activity'. En daarmee ook een organisatiebrede *verantwoordelijkheid*. De sterkten en bekwaamheden van de organisatie om segmenten te bedienen spelen een belangrijke rol. Evenals de analyse van factoren die de positie van de onderneming kunnen aantasten, zoals acties van concurrenten. De strategieformulering is dus multifunctioneel van karakter. 'Distinctive competences' komen door samenwerking en coördinatie tot stand. De organisatie zal naar afnemers toe derhalve als één geheel moeten optreden (Van der Hart, Leeflang en Wierenga, 1993).

Zo is het dus de vraag of de *marketingafdeling* de verantwoordelijkheid voor de organisatiebrede mentaliteit toebedeeld moet krijgen (de zogenaamde 'gatekeeper-rol' van marketing: zie Pigeaud, 1991; Van der Zaal, 1991). In de marketingliteratuur heeft het functioneren van de marketingafdeling altijd centraal gestaan. Dat heeft vooralsnog alleen tot onbegrip in de organisatie en demotivatie van de marketeer geleid (zie Pigeaud, 1991). De tekortkomingen hiervan zijn, in het licht van de betekenis van marketing als visie, duidelijk. Vanuit deze visie staan immers activiteiten centraal die tot doel hebben de organisatie-klant-relatie te optimaliseren, of ruilrelaties

te creëren. Daarvoor kunnen bijvoorbeeld promotionele acties worden ontwikkeld of account managers worden benoemd, traditioneel de verantwoordelijkheid van marketing. Maar ook designers of technici (Research & Development) vervullen hier een belangrijke rol. Zij kunnen bijvoorbeeld informatie van klanten inwinnen met betrekking tot de ontwikkeling en vormgeving van produkten. Ook de onderhoudsmonteur en de telefoniste hebben in de organisatie-klant-relatie een duidelijke rol (front office). Bovendien heeft het handelen van alle individuele organisatieleden invloed op de *marktpositie* van de organisatie. Elke handeling, elke uitspraak, elk symbool van een onderneming is in wezen een signaal naar marktpartijen (Van Rekom en Van Riel, 1993). De architectonische vormgeving van het hoofdkantoor, de huisstijl, de visitekaartjes en de gebruikte kopieersystemen hebben alle invloed op de waardering en de perceptie van marktpartijen. Kredietvoorwaarden en wijze van factureren bepalen het imago van de onderneming en de prijsonderhandelingen; de wijze van financiering bepaalt mede de satisfactie van de afnemer (Santema, 1993); bestelregels beïnvloeden de beschikbaarheid van produkten; aandacht voor het eigen personeel beïnvloedt het koopgedrag van afnemers (zie Eken en Kasper, 1988). Deze interacties met de klant vallen buiten het traditionele domein van de marketing(afdeling) en worden dan ook niet als 'marketingactiviteit' bestempeld. Deze organisatieleden hebben geen marketingstatus. Hun contact in de organisatie met marketeers vindt vaak op ad hoc basis plaats. Dit lijkt een vreemde situatie als we de kernelementen van marketing grondig bezien.

In alle beslissingen staat dus het inspelen op de wensen en verlangens van afnemers centraal. In deze visie is marketing dus *'de hele organisatie gezien vanuit het gezichtspunt van de klant'*, en geen afzonderlijke managementfunctie (Deshpande en Webster, 1989). Het ontwikkelen van strategieën en de implementatie ervan in de organisatie zijn dus proces-

sen waarbij het samenspel van afdelingen is vereist. Dit kan nooit, zoals sommigen wensen, alleen de verantwoordelijkheid zijn van marketeers. Vavra (1992) pleit er bijvoorbeeld voor om kwaliteitscontroles aan marketeers toe te vertrouwen, omdat productie- en fabricagemanagers onvoldoende alert zijn op wensen en behoeften van afnemers.

De visie van marketing is echter slechts in weinig ondernemingen doorgedrongen: veel afdelingen in de organisatie negeren eenvoudigweg het 'marketingdenken' (Dickinson, Herbst en O'Shaughnessy, 1986). Hier liggen interessante vraagstukken. Zo is de vraag hoe traditionele 'marktvreemde' functiegebieden marktgericht moeten handelen tot op heden nog niet bevredigend beantwoord (Van der Zaal, 1991).

Wat ontbreekt is dus de juiste structuur om de verwevenheid te realiseren. Theorievorming over deze afstemming en integratie in de strategieformulering staat nog in de kinderschoenen. De integratie van verschillende functiegebieden in de organisatie (marketing, inkoop, productie, R&D) is een nog braakliggend terrein (Ruekert en Walker, 1987), hetgeen door recent onderzoek nog eens wordt bevestigd (Heyboer, De Jonge en Leeflang, 1993). Tettero (1991) geeft aan dat organisatieleden bereid en in staat moeten zijn om over de grenzen van hun eigen vak- en competentiegebieden te kijken. Hoe deze bereidheid gerealiseerd dient te worden, wordt niet vermeld. Zeker vanuit de marketingwetenschap zijn hierover weinig zinvolle bijdragen verschenen, alhoewel recent enkele goede aanzetten zijn gedaan (zie bijvoorbeeld Krijger, 1993; Santema, 1993).

3 De organisatiestructuur

Als we ervan uitgaan dat marketing een organisatiebrede visie is die het denken en handelen van alle organisatieleden stuurt, dan lopen we onvermijdelijk tegen 'structureringsvraagstukken' aan. Vanuit de marketingvisie moet de organisatiestructuur het immers mo-

gelijk maken efficiënt en effectief op de eisen, wensen en behoeften van de markt in te spelen. De marketingoriëntatie heeft dus net als andere management oriëntaties consequenties voor de *structuur* van de organisatie. Vooral nog ontbreekt in de marketingliteratuur gegede theorievorming op dit terrein.

Een markt- of klantgerichte visie raakt het handelen van *alle* organisatieleden, en heeft gevolgen voor de taak- en arbeidsverdeling (specialisatie) en de coördinatie en integratie ervan. Mensen, systemen en procedures moeten op elkaar aansluiten en op de eisen van de markt. Als we verder redeneren zouden we de plaats van bijvoorbeeld corporate communications (zie Van Rekum en Van Riel, 1993) en quality control in de organisatie ter discussie kunnen stellen. Bij welke functionarissen ligt de verantwoordelijkheid voor klantcontacten, het marketing-informatiebeleid en multidisciplinaire afstemming en coördinatie?

Deze onderwerpen hebben in de marketingliteratuur nog nauwelijks serieuze aandacht gekregen. Vanuit de organisatiekunde zijn met betrekking tot een marktgerichte organisatie-structuur tot op heden ook nog weinig krachtige inzichten voortgekomen. De meeste suggesties voor structuraanpassingen (zie Hijgenaar, 1992) zijn tot nu toe onvoldoende onderbouwd of verkeren hooguit in een experimenteel stadium. Zo beperkt Vavra (1992) zich tot de stelling, dat de marketingafdeling de organisatie dient te domineren. We hebben reeds geconstateerd dat dit een te beperkt standpunt is. Een goede (bedrijfskundige) aanzet vanuit de marketing geven Kohli en Jaworski (1990). Hun onderzoek verdient aandacht en kan de marketeer als denkrichting in ieder geval goede diensten bewijzen.

4 De organisatiecultuur

Een marktorientatie, die alle organisatieleden betreft, vereist tenslotte een unieke organisatiecultuur. De aandacht voor de organisatiecultuur in het management van de marketingfunctie is pas van recente datum

(Deshpande en Webster, 1989). Op dit punt ligt dan ook een scala aan interessante onderzoekgebieden bloot. Zo zou onderzoek antwoord moeten geven op de vraag welke culturele karaktertrekken of gemeenschappelijke *waarden* kenmerkend zijn voor een klantgerichte onderneming. Het lijkt aannemelijk, dat (cultuur)eigenschappen zoals superieure klantgerichtheid, hoge (individuele) doelstellingen, bereidheid tot grote inspanning en wederzijds vertrouwen onmisbaar zijn. In marktgerichte organisaties ligt volgens Eken en Kasper (1988) de nadruk op vitaliteit, alert reageren op veranderingen, resultaatgerichtheid, effectieve besluitvorming en een open managementstijl die vernieuwingen stimuleert. De onderneming moet een uitzonderlijke interesse in problemen van het personeel tentoon spreiden. Hoogwaardig P/HRM-beleid past hierbij.

Marktgerichtheid is dus een *mentaliteit* of een filosofie. Het is een richtsnoer voor het denken en handelen van medewerkers, en valt daarmee in de categorie onderwerpen die tot de *cultuur* van een organisatie gerekend kunnen worden. 'A customer orientation is a type of organizational culture' (Deshpande en Webster, 1989).

De 'market driven organization'

De toenemende belangstelling voor het vraagstuk van de '*market driven organization*' is hiermee verklaarbaar. Met een market driven organization wordt goed beschouwd een organisatie bedoeld die is ingericht volgens de hierboven omschreven denkwijze (marketingoriëntatie): een organisatie waar de strategische marketingvisie domineert. Samengevat behelst een dergelijke focus (zie Kasper, 1990), vrij vertaald:

- a 'de klant is koning';
- b ondersteuning van de visie in de hele organisatie;
- c een door het management geschapen klimaat waarin deze visie goed gedijt.

De betekenis van marketing als *visie* is dus feitelijk de essentie van de market driven organization. In het aandachtsveld van de market driven organization is bijvoorbeeld voor de betrouwbaarheid van leveranciers en het functioneren van de inkoopfunctie een essentiële rol weggelegd (zie Van der Zaal, 1991). In recente publikaties wordt het belang van de interface van marketing en het personeelsbeleid, de financiële afdeling (het gebruik van financieringsinstrumenten) en de productieorganisatie genoemd. Wat Santema (1993) betreft, vervagen de grenzen tussen de marketingafdeling en de financiële afdeling inzake klantcontacten. Ook 'kwaliteitsbeleid' (total quality management) is een element van de market driven organization. Kwaliteit is immers altijd ingegeven door wensen en behoeften van marktpartijen, stellen Cravens en Shipp (1991). Het begrip *innovatie* ontkomt evenmin aan de interface met marketing. Bij marktgerichte innovatie vormt de 'waarde voor de afnemer' het uitgangspunt. Een succesvolle innovatie combineert de analyse van wensen en behoeften van afnemers met technologische mogelijkheden van de organisatie (Krijger, 1993).

Tot besluit

In dit betoog is een groot aantal lacunes in de marketingtheorie blootgelegd, als ervan uit wordt gegaan dat marketing een *organisatiebrede visie* is. Vanuit deze visie worden vervolgens activiteiten ontplooid, die men marketingactiviteiten noemt. Het is immers onredelijk om activiteiten die de onderneming ontplooit als marketingactiviteiten te betitelen als daaraan geen marketingoriëntatie maar bijvoorbeeld een produkt- of verkooporiëntatie ten grondslag ligt.

Marketing beschouwd als visie roept specifieke vraagstukken op, waarop de huidige (marketing)literatuur vooralsnog te kort schiet. De vertaalslag van de stelling dat marketing een *mentaliteit of manier van denken* is naar organisatievraagstukken, is nooit gemaakt.

Samenvattend kunnen we stellen dat in relatie tot de visie-betekenis van marketing aanvullend onderzoek is gewenst op een aantal gebieden: de ondernemingsmissie, het strategieformuleringsproces, de integratie van marketing in de organisatie, interdependentie met andere disciplines, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur.

Het is duidelijk dat op de genoemde punten in dit artikel aanvullende theorievorming nodig is, waar ook marketeers in de praktijk hun voordeel mee zouden moeten doen. Een multidisciplinaire aanpak lijkt gezien het bovenstaande noodzakelijk. Een kruisbestuiving is gewenst met arbeids- en organisatiepsychologen (cultuur, missie/visie, P/HRM), organisatiekundigen (structuur) en bedrijfskundigen (strategieformulering). Is marketing immers geen multidisciplinair vakgebied? Initiatief vanuit collega-vakgebieden ligt gezien de geschetste ontwikkelingen evenzeer voor de hand: marktgericht denken en handelen vormen immers steeds vaker het uitgangspunt in alle functionele gebieden in de organisatie. Zeker bedrijfskundigen moet dit aanspreken. Het is evenwel noodzakelijk dat marketingwetenschappers duidelijkheid verschaffen over de uitgangspunten van hun vakgebied: de geschetste *manier van denken* verschilt immers wezenlijk van bijvoorbeeld een verkoop- of produktgerichte benadering waarmee marketeers momenteel worden geassocieerd. Samenwerking met collega-vakgebieden wordt hiermee bespoedigd.

Literatuur

- Bell, M.L. en C.W. Emory, The faltering marketing concept. *Journal of Marketing*, vol. 35, oktober 1971, pp. 37-42
- Berkouwer, J., Industriële marketing (boekbespreking). *Economenblad*, 24 november 1993
- Cravens, D.W., Strategic marketing's new challenge. *Business Horizons*, maart/april 1983, pp. 18-24
- Day, G.S. en R. Wensley, Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, vol. 47, herfst 1983, pp. 79-89
- Deshpande, R. en F.E. Webster jr. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, vol. 53, januari 1989, pp. 3-15

- Dickinson, R., A. Herbst en J. O'Shaughnessy, Marketing concept and customer orientation, *European Journal of Marketing*, vol. 20, nr. 10, 1986, pp. 28-25
- Eken, R.C.W. en J.D.P. Kasper, Machomarketing (Relatie tussen organisatiestructuur en marketingstrategie), *Tijdschrift voor Marketing*, april 1988, pp. 32-40
- Elliott, G.R., The marketing concept - Necessary, but sufficient? (An environmental view), *European Journal of Marketing*, 1990, pp. 20-30
- Green, D., Learning from losing a customer, *Harvard Business Review*, mei/juni 1989, p. ...
- Gummeson, E., Marketing-orientation revisited (The crucial role of the part-time marketer), *European Journal of Marketing*, vol. 25, nr. 2, 1991, pp. 60-75
- Hart, H.W.C. van der, P.S.H. Leeflang en B. Wierenga, Marketing interfaces, *Bedrijfskunde*, jrg. 65, nr. 2, 1993, pp. 118-119
- Heyboer, A., F.J. de Jonge en P.S.H. Leeflang, Marketing-planning: een empirisch onderzoek onder Nederlandse ondernemingen, *Bedrijfskunde*, jrg. 65, nr. 2, 1993, pp. 120-136
- Hijgenaar, G.A.W.F., *De bijdrage van marketing aan strategisch management*, doctoraalscriptie Vrije Universiteit, Haarlem/Amsterdam, 17 augustus 1992
- Houston, F.S., The marketing concept: what it is and what it is not, *Journal of Marketing*, vol. 50, april 1986, pp. 81-87
- Kasper, J.D.P., *Marktgerichte marketing: taalkundig slordigheidje of bittere noodzaak?*, inaugurele rede, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, oktober 1990
- Kohli, A.K. en B.J. Jaworski, Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, vol. 54, april 1990, pp. 1-18
- Koster, J.M.D., *Grondslagen van de marketingwetenschap*, Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden/Antwerpen, 1991
- Krijger, C.C., De marketing/R&D-interface als voorwaarde voor succesvol innoveren, *Bedrijfskunde*, jrg. 65, nr. 2, 1993, pp. 137-147
- Kuhlmeijer, H.J., *Commerciële beleidsvorming*, tweede herziene druk, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden, 1976
- Leeflang, P.S.H., Dingen naar gunst van afnemers in jaren negentig (I), *Tijdschrift voor Marketing*, april 1989a, pp. 8-16
- Leeflang, P.S.H., *Ontwikkelingen in marketing*, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden, 1978
- Leeflang, P.S.H., m.m.v. P.A. Beukenkamp, *Probleemgebied marketing, een management benadering*, tweede geheel herziene druk, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen, 1987
- Lusch, R.F., J.G. Udell en G.R. Laczniak, The future of marketing strategy, *Business Horizons*, december 1976, pp. 65-74
- Martin, C.L., Delineating the boundaries of marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 19, nr. 4, 1985, pp. 5-12
- McDaniel, S.W. en J.W. Kolari, Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategy typology, *Journal of Marketing*, vol. 51, oktober 1987, pp. 19-30
- Morgan, N.A., *Professional services marketing*, Chartered Institute of Marketing/Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1991
- Pigeaud, F.F., Waarom doen wij zelf niet zo voorbeeldig? (Oorzaken van marketingsuccessen), *Tijdschrift voor Marketing*, november 1991, pp. 24-40
- Rekom, J. van, en C.B.M. van Riel, Corporate Communication: van geïntegreerde communicatie naar integrerende communicatie, *Bedrijfskunde*, jrg. 65, nr. 2, 1993, pp. 157-171
- Ruekert, R.W. en O.C. Walker jr, Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, vol. 51, januari 1987, pp. 1-19
- Santema, S.C., Marketing en finance interfaces, kansen onder voorwaarden?, *Bedrijfskunde*, jrg. 65, nr. 2, 1993, pp. 148-156
- Storm, C.M., Marketing van binnen uit, *Bedrijfskunde*, jrg. 64, nr. 2, 1992, pp. 199-206
- Tettero, J.H.J.P., *Commerciële beleidsvorming en industriële markten*, 6e herziene druk, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1991
- Vavra, T.G., *Aftermarketing. How to keep customers for life through relationship marketing*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1992
- Zaal, G.A.W. van der, *'Market responsiveness' in de commerciële organisatie (Via marktgerichte innovatie naar een verdedigbare concurrentiepositie)*, doctoraalscriptie Vrije Universiteit, Lisse/Amsterdam, 1 augustus 1991