

De verwetenschappelijking van marketing

Marketing is als vakgebied sterk in ontwikkeling. Wat zijn nu de mogelijkheden om een meer wetenschappelijke basis te geven aan marketingbeslissingen in de praktijk?

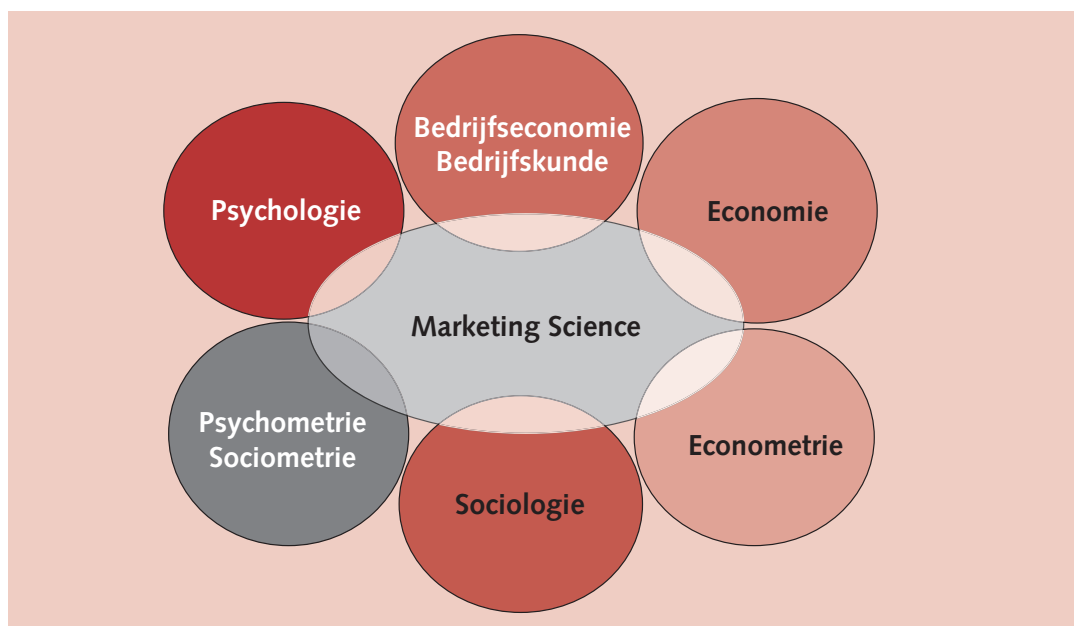
Het wetenschappelijk onderzoek van marktvraagstukken is in de afgelopen decennia volwassen geworden. Marketing heeft zich als wetenschappelijke discipline uitstekend weten te ontwikkelen, en is bovendien sterk 'in transitie'. Daarbij wordt het vak gesteund door ontwikkelingen in disciplines als economie, econometrie, psychologie, sociologie, psychometrie, sociometrie en bedrijfseconomie/bedrijfskunde (zie ook figuur 1).

Alhoewel het Marketing Science Institute (in Boston, Mass.) al meer dan vijftig jaar bestaat, is

het begrip 'marketing science' pas in de loop van de laatste decennia meer geaccepteerd geraakt. Dit is sterk gestimuleerd door de publicatie van een tijdschrift met deze naam vanaf 1982 en congressen die onder dezelfde naam zijn gehouden. Sinds 1980 wordt 'marketing science' als begrip gehanteerd om het onderzoek aan te duiden waarin *kwantificering van marktverschijnselen* (vraag- en aanbodrelaties) centraal staat. Dit is een wat beperkte of 'enge' opvatting van 'marketingwetenschap', een begrip waar ook theorieën en concepten onder vallen die geen (of minder nadrukkelijk)

P.S.H. Leeflang bekleedt de Frank M. Bass Distinguished Marketing leerstoel aan de Rijksuniversiteit Groningen en de BAT-leerstoel aan LUISS, Rome. Verder is hij als Research Professor verbonden aan Aston Business School, VK.¹

Figuur 1. Marketing Science: marketingwetenschap in enge zin



1. Dit artikel is gebaseerd op het afscheidscollege van de auteur: 'Marketing in Transitie'; zie tevens het artikel met die titel in *Holland Management Review* 143 (mei-juni 2012).

2. Zie P.S.H. Leeflang (2011). *Paving the Way for 'Distinguished' Marketing*. *International Journal of Research in Marketing*, 28, pp. 76-88.

Kortingen die met behulp van communicatie ondersteund worden zijn veel effectiever dan kortingen die niet communicatief worden ondersteund

3. P.S.H. Leeflang & D.R. Wittink (1992). *Diagnosing Competitive Reactions Using (Aggregated) Scanner Data*. *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 39-57; P.S.H. Leeflang & D.R. Wittink (1996). *Competitive Reactions versus Consumer Response: Do Managers Overreact?* *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 103-119; P.S.H. Leeflang & D.R. Wittink (2001). *Explaining Competitive Reaction Effects*. *International Journal of Research in Marketing*, 18, pp. 119-137.
4. Leeflang en Wittink, 1992; zie noot 3.
5. Leeflang en Wittink, 1996; zie noot 3.
6. Leeflang en Wittink, 2001; zie noot 3.
7. E.W. Foekens, P.S.H. Leeflang & D.R. Wittink (1999). *Varying Parameter Models to Accommodate Dynamic Promotion Effects*. *Journal of Econometrics*, 89(1/2), pp. 249-268.
8. H.J. van Heerde, P.S.H. Leeflang & D.R. Wittink (2001). *Semiparametric Analysis to Estimate the Deal Effect Curve*. *Journal of Marketing Research*, 38, pp. 197-215.

betrekking hebben op de ontwikkeling van kwantitatieve methoden. In dit artikel staat het wetenschappelijk onderzoek in de eerstgenoemde, 'enge-re', zin centraal; waar wordt gesproken van 'marketingwetenschap' zal echter niet steeds de kwalificatie 'in enge zin' worden toegevoegd.

De marketingwetenschap, en vooral de methoden die in dit vakgebied worden gebruikt, hebben geleid tot veel kennis over marketing en markten. Een belangrijk kenmerk van marketingwetenschap is dat deze kennis empirisch wordt bepaald met behulp van harde, aan de praktijk ontleende, gegevens waarbij kwantitatieve methoden worden gebruikt. De kennis kan worden geclassificeerd in drie gebieden:²

- Specifieke kennis
- Generaliseerbare kennis
- Kennis over methoden, technieken en modellen.

In de volgende paragrafen zal ik achtereenvolgens op elk van deze kenniscomponenten ingaan. Daarna zal ik schetsen, overigens slechts aan de hand van enkele voorbeelden en niet uitputtend, onder welke voorwaarden marketingmanagement (praktijk) en marketingwetenschap meer van elkaars kunde en kennis gebruik zouden kunnen maken. Tot slot zal ik enkele contouren van toekomstig onderzoek binnen het vakgebied marketing bespreken.

Specifieke kennis

Specifieke kennis is gebaseerd op de uitkomsten van onderzoek dat betrekking heeft op een uniek probleem, op een specifiek product/merk, in een specifiek gebied (land, markt). Enkele voorbeelden die betrekking hebben op mijn eigen onderzoek bespreek ik thans kort.

Concurrentie

Samen met Wittink heb ik in diverse studies onderzocht hoe marktpartijen reageren op initiatieven van concurrenten. Daarbij hebben wij de volgende aspecten bekeken:

- Welke partijen in de bedrijfskolom (fabrikanten en detaillisten) reageren?
- Op welke acties van concurrenten reageren zij?
- Met welk marketinginstrument reageren zij?
- Waarom reageren zij?³

In onderzoek naar de wasmiddelenmarkt in Nederland constateerden wij, dat er op prijsacties van concurrenten veel gereageerd werd met de prijs ('simple competitive actions'). Vaak gaat dit hand in hand met reclame in dagbladen en verspreiding van folders waarin deze prijsacties worden aangekondigd ('featuring').⁴ Ook kwam het voor, dat fabrikanten van wasmiddelen op elkaars acties reageerden terwijl dat niet nodig was: overreacties. En eveneens, maar in mindere mate, kwam het voor dat er niet werd gereageerd op acties van concurrenten terwijl dit wél nodig was.⁵ Het scenario dat het meest voorkwam, overigens, was dat er terecht niet werd gereageerd.

Partijen bleken sterker te reageren op acties van concurrenten wanneer die acties meer om het lijf hadden (grotere kortingen, veel featuring). De reactie bleek doorgaans echter minder sterk – dat wil zeggen, er werd gereageerd met lagere kortingen, minder reclame – naarmate de marktinstrumenten effectiever waren. Zo kan een partij in haar reactie op een prijsverlaging van een concurrent volstaan met een lagere korting wanneer de (eigen) prijselasticiteit van deze korting (in absolute waarde) hoog is.⁶

Promoties

Met Foekens en Van Heerde hebben Wittink en ik veel specifieke kennis over de werking van prijs-promoties gegenereerd. Enkele voorbeelden:

- Frequente en te grote kortingen leiden uiteindelijk tot prijselasticiteiten die naar nul convergeren en maken het geven van kortingen bijzonder ineffectief.⁷
- Kortingen zouden, althans voor de specifieke categorieën die wij onderzochten (levensmiddelen), niet te hoog (meer dan 25 procent) en niet te laag (minder dan tien procent) moeten zijn om significante veranderingen in verkopen te realiseren.⁸
- Kortingen die ondersteund worden door communicatie buiten de winkel (featuring) en binnen de winkel (display) zijn (veel) effectiever dan kortingen die niet communicatief ondersteund worden.⁹

In andere onderzoeken is aangetoond dat een promotie in een bepaalde categorie (bijvoorbeeld bier in flesjes) vaak alleen maar gevolgen heeft voor de verkopen in ten hoogste één of twee andere categorieën (bijvoorbeeld borrelnootjes). Met andere woorden de 'cross-promotional effects' zijn zeer beperkt.

Geneesmiddelen

Samen met Kremer, Osinga, Reber en anderen hebben Wieringa en ik in het afgelopen decennium veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van marktinstrumenten die fabrikanten van geneesmiddelen hanteren. Ook hiervan wil ik enkele resultaten niet onvermeld laten:

- De effecten van reclame, direct marketing en seminars op het voorschrijfgedrag van artsen zijn sterk merk- en productcategoriegevoelig, vaak niet effectief en (wederom!) tamelijk gering.¹⁰
- De effecten van marketinginspanningen op het voorschrijfgedrag van artsen waren niet van dien aard, dat gesteld zou kunnen worden dat artsen duurdere geneesmiddelen voorschrijven naarmate zij meer met marketing worden geconfronteerd (een effect dat er volgens onderzoekers van het Centraal Planbureau in Nederland¹¹ wel zou zijn).
- Het inzetten van marktinstrumenten is het meest effectief in de beginfase van de levenscyclus van een 'nieuw' geneesmiddel.¹²
- Wanneer marketinginspanningen gericht op gebruikers van geneesmiddelen ('Direct to Consumer Advertising' in bijvoorbeeld de Verenigde Staten) weinig of geen effect hebben op het voorschrijfgedrag, betekent dat nog niet meteen dat dit ook geen effect heeft op het gedrag van andere belanghebbenden, zoals investeerders.¹³
- De hoogte van de 'peak sales' en het tijdstip waarop deze hoogste verkopen gedurende de levenscyclus van een geneesmiddel plaatsvinden, zijn sterk gerelateerd aan de entreevolgorde van merken op de markt en de kwaliteit van het geneesmiddel. Merken die vroeg op de markt komen, bereiken hun piek later dan volgers, en de piek van de verkopen van pioniers is hoger dan die van de volgers. Geneesmiddelen die een hoge kwaliteit bezitten, bereiken hun piek vroeger dan merken van een mindere kwaliteit, en ook hun 'peak sales' zijn hoger.¹⁴

Generaliseerbare kennis

De marketingwetenschap gaat uiteindelijk over beslissingen van vragers (afnemers) en aanbieders, dus over beslissers – en dat zijn mensen. Het menselijk gedrag laat zich niet in formules uitdrukken die voor eens en altijd het gedrag vastleggen. Marketingwetenschap is geen fysica, geen astronomie, en er is niet zoiets als de 'gouden snede' waar door middel van het getal pi (= 1,618...) bepaalde verhoudingen per definitie zijn zoals ze zijn. We

proberen wel in dit compartiment van de wetenschap wetmatigheden te omschrijven en vast te leggen. Dat wat we vastleggen, geldt vaak tot op dat moment en kan in de loop der tijd weer veranderen. Toch leveren de uitkomsten van het onderzoek naar wetmatigheden in marketing houvast voor zowel beslissers in de praktijk als academici. Wetmatigheden kunnen op verschillende manieren gevonden worden. De belangrijkste methoden zijn:

- Zoek naar regelmatigheden in gegevens
- Voer een onderzoek uit waarin veel entiteiten betrokken zijn en dat zich, zo mogelijk, uitstrekt over een lange periode: onderzoek met behulp van paneldata
- Voer een analyse van bestaande analyses uit: een meta-analyse
- Gebruik simulatie als methode van onderzoek.

Ik bespreek deze methoden hieronder.

Regelmatigheden

Al vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw zijn er pogingen ondernomen om het gedrag van afnemers te systematiseren. De onlangs overleden Engelse hoogleraar Ehrenberg, die jarenlang aan de London Business School was verbonden, legde de basis voor het vinden van deze 'graal' in marketing.¹⁵ Zo vond hij door het bestuderen van gegevens van veel frequent aangekochte consumentengoederen ('fast-moving consumer goods') dat de verschillen in verkopen/marktaandeel te verklaren zijn uit het aantal kopers en het aantal eenheden dat er per koper gekocht wordt. Kleine merken hebben minder kopers dan grote merken. Bovendien schaffen de kopers van kleine merken minder eenheden aan. In een andere studie vond Ehrenberg ook nog eens dat kopers van grotere merken loyaler zijn dan kopers van kleine merken.¹⁶

Cross-sectioneel onderzoek

Daar waar bepaalde experimenten met een grote regelmaat en volgens een strikt patroon op grote schaal uitgevoerd worden, kunnen de resultaten tot generaliseerbare kennis leiden. Zo hebben Wedel en Pieters tal van onderzoeken uitgevoerd om de attentie/aandachtswaarde van reclameuitingen te meten. Daarbij ging de aandacht uit naar gedrukte uitingen (print media) en televisiecommercials. Enkele voorbeelden van generalisaties die voortkomen uit dit onderzoek:¹⁷

- Afbeeldingen, tekst en merk hebben ieder een eigen effect op de aandacht voor een (print-) advertentie

9. H.J. van Heerde, P.S.H. Leeflang & D.R. Wittink (2000). *The Estimation of Pre-and Postpromotion Dips with Store-level Scanner Data*. *Journal of Marketing Research*, 37, pp. 383-395;
- H.J. van Heerde, P.S.H. Leeflang & D.R. Wittink (2004). *Decomposing the Sales Promotion Bump with Store Data*. *Marketing Science*, 23, pp. 317-334.
10. P.S.H. Leeflang & J.E. Wieringa (2010). *Modeling the Effects of Pharmaceutical Marketing*. *Marketing Letters*, 21, pp. 121-133.
11. Zie: E. de Laat, F. Windmeijer & R. Douven (2002). *How does Pharmaceutical Marketing Influence Doctor's Prescribing Behaviour?* Den Haag: Centraal Plan Bureau; F. Windmeijer, E. de Laat, R. Douven & E. Mot (2005). *Pharmaceutical Promotion and GP Prescription Behaviour*. *Health Economics*, 15 (1), pp. 5-18, en zie noot 9.
12. E.C. Osinga, P.S.H. Leeflang & J.E. Wieringa (2010). *Early Marketing Matters: A Time-Varying Parameter Approach to Persistence Modeling*. *Journal of Marketing Research*, 47, pp. 173-185.
13. E.C. Osinga, P.S.H. Leeflang S. Srinivasan & J.E. Wieringa (2011). *Why do Firms Invest in Consumer Advertising with Limited Sales Response? A Shareholder Perspective*. *Journal of Marketing*, 75 (1), pp. 109-124.

- De afbeelding is daarbij 'superieur'
- De aandacht voor de tekst hangt samen met de oppervlakte die de tekst in de advertentie inneemt
- De aandacht voor het merk vertaalt zich ook in meer aandacht voor de afbeelding en de tekst (interactie-effect).

Met Woltman Elpers vonden Wedel en Pieters onder meer dat humor de aandacht voor een televisiecommercial vergroot (men 'zapt' minder snel weg) en dat meer informatie de aandacht doet verminderen.¹⁸ De hiervoor besproken resultaten over de elementen die de aandacht van printadvertenties bepalen, zijn gebaseerd op een analyse van 1.363 print-adver-

tenties waarbij de oogbewegingen van meer dan 3.600 consumenten onderzocht werden. Dit is een illustratie van het genereren van generaliseerbare kennis met behulp van grote aantallen respondenten.

Paneldata

Wanneer men de beschikking heeft over gegevens die betrekking hebben op veel entiteiten (merken, productcategorieën, landen) en bovendien het verloop van de relevante variabelen ook in de tijd kan volgen (paneldata), dan kan men ook tot generalisaties komen.¹⁹

Een voorbeeld van een generalisatie die gebaseerd is op paneldata ontleen ik aan een onderzoek waarin het verloop van de reclame-uitgaven tijdens 'business cycles' bestudeerd werd.²⁰ Daarbij werd gebruik gemaakt van gegevens over uitgaven aan reclame in tijdschriften en dagbladen en op de radio en televisie. De gegevens hebben betrekking op 37 landen en beslaan een periode van zo'n 25 jaar. We vonden dat wanneer de economie krimpt met bijvoorbeeld één procent, de reclame-uitgaven gemiddeld dalen met 1,4 procent. Er is ook hier sprake van een overreactie, zij het een andere dan die welke eerder in dit artikel ter sprake kwam. Immers, juist wanneer het economisch tij wat tegen zit, zou je verwachten dat de reclame-uitgaven stijgen. Ook zou je verwachten dat een aanbieder die signaleert dat zijn concurrenten wat minder van zich laten horen, zijn eigen reclame-uitgaven minstens op peil houdt; dan stijgt zijn 'share of

voice' immers 'automatisch'. Noch het één, noch het ander blijkt echter in de praktijk te gebeuren. Adverteerders laten in zo'n geval dus kansen aan zich voorbij gaan. Maar daar blijft het niet bij, want de beslissing om bij zwaar weer de uitgaven aan reclame tijdelijk (en kennelijk extra hard) terug te schroeven, heeft diverse negatieve gevolgen:

- De reclame-industrie krijgt een meer dan gevoelige klap
- Eigen merken ('huismerken') krijgen de gelegenheid om zich sterker te ontwikkelen
- Ondernemingen die merken bezitten waarvoor minder reclame wordt gemaakt hebben, gecorrigeerd voor tal van andere factoren, lagere beurskoersen dan ondernemingen die hun merken in zware tijden blijven ondersteunen met reclame.

Meta-analyses

Wanneer men een analyse doet van afzonderlijke studies die allemaal bijvoorbeeld de effecten van reclame bestuderen, dan verricht men een meta-analyse: een analyse van analyses. Meta-analyses leveren uitermate nuttige resultaten op, zowel voor het marketingmanagement als voor onderzoekers. Bijvoorbeeld: Bijmolt, Van Heerde en Pieters vonden in een meta-analyse van 81 studies waarin prijselasticiteiten voor consumentengoederen waren gemeten een gemiddelde prijselasticiteit van -2,6.²¹ (Dit houdt in, dat een prijsverlaging van één procent gemiddeld leidt tot een verhoging van de afzet met 2,6 procent, verondersteld dat concurrenten niet reageren.) Nu voerde Tellis eerder ook al eens een dergelijke meta-analyse uit, en kwam tot een gemiddelde prijselasticiteit van -1,76.²² In de marketing lijkt generaliseerbare kennis dus beperkt houdbaar te zijn. Overigens worden in beide studies weinig (circa 2 procent) positieve prijselasticiteiten gevonden. Dat 'prijs een indicator is voor kwaliteit', wordt empirisch niet frequent bevestigd. Meer literatuur over generalisaties is te vinden bij Leeflang en in een (uiterst nuttige) publicatie van Hanssens uitgegeven door het Marketing Science Institute.²³

Dat marketingmanagers, maar ook master-studenten en promovendi, weinig gevoel hebben voor de effectiviteit van marktinstrumenten, blijkt uit diverse onderzoekjes die ik onlangs uitvoerde. Daarin vroegen we deze groepen hoe de verkoop van een fles shampoo van L'Oreal zou worden beïnvloed door, respectievelijk: veranderingen in de reguliere prijs (van circa € 3,60); reclame; en tijdelijke prijskorting.²⁴ De antwoorden op deze vragen heb-

Wetmatigheden in marketing hebben veelal betrekking op relaties tussen marktinstrumenten en de vraag - deze wetmatigheden hebben een beperkte levensduur die enkele jaren beslaat

14. M. Fischer, P.S.H. Leeflang & P.C. Verhoef (2010). *Drivers of Peak Sales for Pharmaceutical Brands. Quantitative Marketing and Economics*, 8, pp. 429-460.

15. A.S.C. Ehrenberg (1988). *Repeat-Buying: Facts, Theory and Applications* (2e. ed.). Londen: Oxford University Press; A.S.C. Ehrenberg (1995). *Empirical Generalizations, Theory and Method. Marketing Science*, 14, pp. 195-196.

16. A.S.C. Ehrenberg, G.J. Goodhardt & T.P. Barwise (1990). *Double Jeopardy Revisited. Journal of Marketing*, 54 (3), pp. 82-91.

17. R. Pieters & M. Wedel (2004). *Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects. Journal of Marketing*, 68 (2), pp. 36-50; M. Wedel & R. Pieters (2007). *Viral Marketing, from Attention to Action*. New York: Psychology Press.

Figuur 2. Geschatte gevoeligheid van de vraag voor prijs en reclame

Steekproef bestaande uit:	Geschatte elasticiteiten		
	(Reguliere) prijs	Reclame	Promotionele prijs (tijdelijke korting)
- Managers	-0,65	0,48	-0,36
- Promovendi	-1,13 ^a	0,70	-0,49
- Studenten (LUISS, Rome)	-0,58	0,47	-0,32
meta-analyse	-2,62^b	0,12^c	-3,63^d

- a. Deze parameter wijkt significant af van de corresponderende parameters van de andere groepen uit de steekproef.
b. Bron: T.H.A. Bijmolt, H.G. van Heerde & R.G.M. Pieters (2005). New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity. *Journal of Marketing Research*, 42, pp. 141-156.
c. Bron: R. Sethuraman, G.J. Tellis & R.A. Briesch (2011). How Well Does Advertising Work: Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities. *Journal of Marketing Research*, 48, pp. 457-451.
d. Bron: D.R. Bell, J. Chiang & U. Padmanabhan (1999). The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Investigation. *Marketing Science*, 18, pp. 504-526.

Bron: P.S.H. Leeflang & A. Peluso (2012). 'Knowledge Generation in Marketing'. In: A. Diamantopoulos e.a. (red.), *Quantitative Marketing and Management*, Springer/Gabler, Wiesbaden, 2012, pp. 149-170.

ben we gebruikt om vraagvergelijkingen te schatten en elasticiteiten te berekenen. In de tabel in figuur 2 staan de diverse elasticiteiten vermeld; in de laatste rij van de tabel zijn de op basis van meta-analyses gevonden elasticiteiten toegevoegd.

Alle groepen respondenten bleken de gevoeligheid van de vraag voor prijsveranderingen veel te laag in te schatten, waarbij de inschatting van de promovendi significant beter (dichter bij -2,62) was dan die van de managers en de master-studenten. De gevoeligheid van de vraag (op korte termijn) voor veranderingen in de reclame-uitgaven werd daarentegen overschat. Verder viel ook op, dat de deelnemers aan deze onderzoekjes de gevoeligheid voor reguliere prijsveranderingen hoger inschatten dan die voor tijdelijke prijsveranderingen. Dit is in tegenspraak met de resultaten die met behulp van meta-analyses zijn gevonden.

Dit voorbeeld illustreert dat degenen die het marketingvak geacht worden te (gaan) bedrijven, vaak geen notie hebben hoe zij de vraag naar hun producten kunnen beïnvloeden.

Simulaties

Generaliseerbare kennis kan ook worden verkregen door situaties na te bootsen (simulaties). Zo vond ik samen met een aantal collega's uit de Verenigde Staten dat rekening houden met heterogeniteit in vraagmodellen bijna nooit tot betere *vraagvoorspellingen* leidt.²⁵ Wel leiden modellen die de heterogeniteit tussen consumenten en/of winkels

expliciteren tot betere *beschrijvingen* van de werkelijkheid.

Kennis over methoden, technieken en modellen

Marketingwetenschap heeft ook betrekking op het toepassen, ontwikkelen en aanpassen van methoden, technieken en modellen. Vooral het laatste (aanpassing) is van toepassing, aangezien de methodologieën in de marketingwetenschap vooral zijn gebaseerd op methodologieën ontwikkeld in andere vakgebieden (zie ook figuur 1). Mede omdat ik elders en recentelijk daarover gepubliceerd heb,²⁶ wil ik hier volstaan met een korte, niet uitputtende, opsomming van technieken die in aangepaste vorm zijn ontleend aan andere vakgebieden:

- Latente klassenanalyse
- Tijdreeksanalyse
- State space models
- Keuzemodellen
- Agent-based models
- Structural models
- Bayesian models
- Spatial models.

Als illustratie van een project waarin ik zelf mocht participeren, noem ik de studie met Kornelis en Dekimpe.²⁷ We wilden in deze studie nagaan of, en in welke mate, de komst van een aantal commerciële televisiezenders in 1995 het medialandschap in Nederland veranderd had. Daarbij wilden we niet alleen de invloed op de reclame-inkomsten van

18. J.C.L.M. Woltman Elpers, R.G.M. Pieters & M. Wedel (2003). Why Do Consumers Stop Viewing Television Commercials? Two Experiments on the Influence of Moment-to-Moment Entertainment and Information Value. *Journal of Marketing Research*, 40, pp. 437-453.

19. Zie bijvoorbeeld: B. Deleersneijder, M.G. Dekimpe, J.B.E.M. Steenkamp & P.S.H. Leeflang (2009). The Role of National Culture in Advertising Sensitivity to Business Cycles: An Investigation across Continents. *Journal of Marketing Research*, 46, pp. 623-636; L. Lamey, B. Deleersneijder, M.G. Dekimpe & J.B.E.M. Steenkamp (2007). How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71 (1), pp. 1-15; J.B.E.M. Steenkamp, V.R. Nijs, D.M. Hanssens & M.G. Dekimpe (2005). Competitive Reactions to Advertising and Promotion Attacks. *Marketing Science*, 24, pp. 35-54; V.R. Nijs, M.G. Dekimpe, D.M. Hanssens & J.B.E.M. Steenkamp (2001). The Category-Demand Effects of Price Promotions. *Marketing Science*, 20, pp. 1-22.

20. Deleersneijder, Steenkamp, Dekimpe & Leeflang, 2009; zie noot 19.

andere televisiezenders bestuderen, maar ook na- gaan of de komst van SBS6, Veronica en TMF ef- fecten had op de reclame-inkomsten van radio, tijdschriften en dagbladen. We gebruikten daarbij het criterium dat de entree van de nieuwe aanbie- ders tot een structurele verandering ('structural

break') moest hebben ge- leid. Bovendien hielden we rekening met het feit dat er diverse breuken konden plaatsvinden. Deze breuken kunnen op verschillende tijdstippen in een bepaalde periode van, zeg een half jaar, plaatsvinden. Door een

aantal testen van verschillende onderzoekers te koppelen, was Kornelis in staat om een zodanige testopzet te maken dat we met meerdere breuken rekening konden houden.

Wat bleek? De komst van drie commerciële televisiezenders (SBS6, TMF en Veronica) in augustus en september 1995 leidde inderdaad tot verschillende breukpunten in de advertentie- inkomsten van commerciële televisiekanalen en tot prijsveranderingen in de commerciële en publieke kanalen. De advertentie-inkomsten van kranten en tijdschriften werden niet beïnvloed door de komst van de drie commerciële zenders.

Hoe kunnen managementwetenschap en -praktijk dichter bij elkaar worden gebracht?

In het voorgaande heb ik om te beginnen de con- touren van de marketingwetenschap geschetst en vervolgens aangegeven langs welke wegen kennis wordt gegenereerd in marketing. Nu wil ik over- gaan tot het bespreken van enkele toekomstige ontwikkelingen op het terrein van zowel marke- tingmanagement als marketingwetenschap.

Formulering van doelstellingen

Ook voor de marketing geldt, dat wetenschappe- lijk onderzoek niet uitsluitend in dienst hoeft te staan van de praktijk; de resultaten van 'het werken aan de grenzen van het weten' hoeven niet altijd en niet direct praktisch toepasbaar te zijn. Toch zou de congruentie tussen wetenschap en praktijk in de marketing groter kunnen zijn dan vooralsnog het geval is – praktijk en theorie worden nogal eens te- genover elkaar gepositioneerd als 'art' en 'science'. Willen we tot een synthese van marketingweten- schap en marketingpraktijk komen, dan zullen

zowel wetenschappers als marketeers moeten be- wegen: marketing 'in transitie'. Daarbij zal er een gemeenschappelijk doel moeten zijn. Dat doel is naar mijn mening: inspelen op wat afnemers echt belangrijk vinden, het creëren van waarde; de af- nemers zijn de 'Dritte im Bunde'. Bij die waarde- creatie zal voor bepaalde producten het denken en handelen dat behoort bij 'customer engagement' leidraad kunnen zijn. Voor producten met een lage(re) benodigde geïnvolveerdheid zal dit minder een rol spelen. Een eerste (onderzoeks)vraag is dan ook: voor welke producten zal 'customer engage- ment' goede diensten kunnen bewijzen? (Overigens heeft deze vraag wat mij betreft niet alleen betrek- king op het commerciële bedrijfsleven; ook over- heden zouden volgens mij gebaat zijn met deze oriëntatie en de uitwerking ervan. Het vertalen van wat burgers echt willen, en waarvoor zij wellicht ook extra willen betalen, naar iets waardevols/ waarden, zal naar mijn mening tot een zinvolle(re) samenwerking tussen overheid en burgers kunnen leiden.)

Behalve de marketingwetenschapper, de marketeer en de afnemer, is er nog een vierde 'partij' in het geding: de samenleving. Wat goed is voor de afne- mers is bepaald niet altijd goed voor de samenle- ving. Wat op korte termijn succes en tevredenheid oplevert voor een groep afnemers, betekent zeker niet automatisch succes op lange termijn voor 'de samenleving'. Het is daarom verheugend dat er ook in het marketingvakgebied steeds meer oog komt voor maatschappelijk verantwoord onder- nemen (MVO),²⁸ alhoewel die aandacht onder druk van een niet meer uitdijende economie spo- ren van verval en veronachtzaming vertoont, zeker in de praktijk.

Wanneer we de vier genoemde partijen – marke- tingmanagement, marketingwetenschap, afnemers en samenleving – met meer structuur in onze afwe- gingen en in onze onderzoeken zouden betrekken, zou er een meer evenwichtige vorm van marketing kunnen ontstaan, die zich onderscheidt van veel bestaande marketing. Elders heb ik dit wel 'Distinguished Marketing' genoemd.²⁹ De vraag is nu in welke richtingen praktijk en wetenschap zouden moeten bewegen om meer van elkaars ken- nis en ervaringen te kunnen profiteren.

Marketingpraktijk

De marketingpraktijk wordt sterk beheerst door de waan van de dag. Er is weinig tijd voor het ontwik- kelen van strategie, voor bezinning, voor 'suffen', laat staan om kennis te nemen van wat er aan de

Uit een groot onderzoek naar reclame-uitgaven tijdens 'business cycles' bleek dat reclame-uitgaven tijdens recessies procentueel sterker daalden dan het bbp

21. T.H.A. Bijmolt, H.G. van Heerde & R.G.M. Pieters (2005). *New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity*. *Journal of Marketing Research*, 42, pp. 141-156.
22. G. Tellis (1988). *The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta-Analysis of Economic Models of Sales*. *Journal of Marketing Research*, 25, pp. 231-241
23. Voor meer literatuur over generalisaties, zie P.S.H. Leeftang (2005). *Metten op Markten. Mededelingen v.d. Afd. Letterkunde, Nieuwe Reeks*, Deel 68, no. 1. A'dam: KNAW; en P.S.H. Leeftang (2006). *Metten op Markten. Jaarboek 2006. Ontwikkelingen in het Marktonderzoek*. A'dam: MOA; D.M. Hanssens (2009). *Empirical Generalizations about Marketing Impact*. Cambridge: Marketing Science Institute.

‘grenzen van het weten’ plaats vindt. Mijn ervaring, opgedaan in commissariaten en ‘post-experience’-onderwijs, is dat marketeers geen tijd hebben om kennis te nemen van de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek. Vaak hebben ze ook niet de beschikking over wetenschappelijke bladen, en beperken ze zich tot het lezen van Nederlandstalige vakbladen. Gelukkig lezen veel managers *Holland Management Review* en worden er door *Het Tijdschrift voor Marketing* en *Marketingtribune* wel pogingen ondernomen om de resultaten van wetenschappelijk onderzoek dichterbij de praktijk te brengen. Maar van een stelselmatige overdracht aan de praktijk van de kennis die in de marketingwetenschap wordt opgebouwd, en die nuttige ondersteuning zouden kunnen bieden voor de marketingbeslissingen in de praktijk, is (nog) geen sprake.

Wat wel aanslaat in de praktijk zijn de succesverhalen, de ‘best practices’; daar hebben marketeers vaak een overdreven aandacht voor. Het is echter nog maar de vraag in hoeverre we iets kunnen leren van deze succesverhalen; zijn het misschien niet eerder ‘outliers’, die te snel worden geïmiteerd door bedrijven?³⁰ Zowel in de wetenschap als in de praktijk moeten we ervoor waken niet achter steeds wisselende uitzonderingen (‘best practices’, unieke onderzoeksresultaten’, maar ook verschijnselen) aan te hollen. Zoiets leidt alleen maar af van waar het eigenlijk om gaat: oplossingen vinden voor werkelijke problemen. De marketingpraktijk zou er goed aan doen, om kennis te nemen van wetenschappelijke onderzoeksresultaten. Dit betekent dat marketeers zich regelmatig zouden moeten verdiepen in de wetenschappelijke kant van hun vak. Dit beperkt zich niet tot marketingwetenschap in enge zin (‘marketing science’), maar heeft ook betrekking op de ontwikkelingen in de marketingwetenschap naast die in ‘marketing science’.

Marketingwetenschap

In de wetenschap zullen we meer ons best moeten doen om de bedrijfspraktijk ervan te overtuigen dat onze onderzoeksresultaten relevant zijn voor de praktijk. Dit vraagt vaak om meer overtuiging en betere bewijzen, maar ook om een betere presentatie van de resultaten die wij in de wetenschap boeken. Maar er speelt nog iets anders: de marketingwetenschap blijft, denk ik, ook vaak het antwoord schuldig op tal van relevante vragen uit de bedrijfspraktijk. Dat komt doordat de betreffende kennis ontbreekt, doordat de goede aanpak nog niet is ontwikkeld, en/of doordat de tijd ontbreekt om tot

antwoorden op vragen uit de praktijk te komen. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat nogal wat marketingwetenschappers relatief weinig kennis hebben van de relevante marketingproblemen. We kennen de bedrijven, markten en afnemers vaak alleen van de verhalen, en hebben daardoor weinig begrip voor wat echt belangrijk is en wat in feite gemodelleerd zou moeten worden. Daar zou verandering in moeten komen.

Gelukkig worden er initiatieven genomen om deze kloof in kennis en ervaring te dichten. Zo hebben enkele redacteurs van het tijdschrift *Marketing Science* het initiatief genomen om de voor de praktijk belangrijke artikelen uit het tijdschrift in adviezen voor de bedrijfspraktijk om te zetten.

Toekomstig onderzoek

Waar zou het toekomstige onderzoek in de marketingwetenschap zich op kunnen richten? Eén van de grootste vraagstukken die beantwoord zullen moeten worden, is hoe we tot een synthese kunnen komen van wat marketingpraktijk en marketingwetenschap voor afnemers en de samenleving te bieden hebben. Kortom: hoe gaan we een balans vinden tussen de vier genoemde partijen?

Behalve de talrijke onderwerpen van de research-agenda die ik elders³¹ publiceerde, zou ik aandacht willen vragen voor de hierna te bespreken vraagstukken in de marketing (veelal dilemma’s)³² die ik samen met McKinsey en collega Verhoef, en op basis van meningen gearticuleerd door tal van collega’s, heb geformuleerd, en waarvan we er binnenkort een aantal uitvoerig empirisch gaan toetsen:

1. Is wat goed is voor de *onderneming* ook goed voor de *marketingafdeling*? Zolang mensen gehonoreerd worden met (vaak veel te hoge) bonussen zal er te veel spanning blijven bestaan op de samenwerking tussen afdelingen binnen een organisatie.
2. Moeten we *korte-termijn*resultaten behalen of investeren in succes op de *lange termijn*? Het is gemakkelijk om te stellen dat resultaten op lange termijn de voorkeur verdienen boven resultaten op korte termijn. Maar om op lange termijn te kunnen blijven bestaan, zal er ook op korte termijn resultaat moeten worden behaald; simultaan werken aan resultaten op

Huidige en toekomstige marketingprofessionals hebben vaak geen notie hoe zij de vraag naar hun producten kunnen beïnvloeden

24. Zie P.S.H. Leeftang & A. Peluso (2012). *Knowledge Generation in Marketing*, in: A. Diamantopoulos e.a. (red.), *Quantitative Marketing and Management*, Springer/Gabler, Wiesbaden, pp. 149-170.
25. R.L. Andrews, I.S. Currim, P.S.H. Leeftang & J. Lim (2008). *Estimating the SCAN*PRO Model of Store Sales: HB, FM or just OLS?* *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp. 22-33; R.L. Andrews, I.S. Currim & P.S.H. Leeftang (2011). *A Comparison of Sales Response Predictions from Demand Models Applied to Store-Level vs. Panel Data*. *Journal of Business and Economic Statistics*, 29, pp. 319-326.
26. Zie P.S.H. Leeftang & A. Hunneman (2010). *Modeling Market Response: Trends and Developments*. *Marketing Journal of Research and Management*, 6 (1), pp. 71-80; P.S.H. Leeftang & A. Hunneman (2011). *Het Modelleren van de Marktrespons: Trends en Ontwikkelingen*. In *Jaarboek 2011 – Ontwikkelingen in het Marktonderzoek*, pp. 9-26. A’dam: MOA.

de lange én korte termijn is juist de kern van management. Daarmee blijft dit echter wel een dilemma.

3. Het verkrijgen, verzamelen, genereren van steeds meer *gegevens* zou wel eens op gespannen voet kunnen staan met *creativiteit*. Gegevens hebben betrekking op wat *al gebeurd is* en *niet* op wat *in de toekomst* van belang zou kunnen zijn. De methoden die gebruikt worden om gegevens tot informatie te transformeren hebben de eigenschap dat zij tot gemiddelden leiden: gemiddelden in de tijd of gemiddelden over cross-sectionele eenheden. Voor veel marketingbeslissingen is het echter interessanter om, als het kan, positieve uitschieters te bestuderen die juist sterk afwijken van het gemiddelde.
4. Kleine en middelgrote ondernemingen hebben vaak geen toegang tot de rijke databases waarover de grote(re) ondernemingen beschikken. Een dilemma is dan wat de *basis* is voor het nemen van beslissingen. Vaak neemt men nogal eens zijn toevlucht tot imitatie van 'best practices'. Vaak zijn dit echter zulke unieke praktijken dat deze moeilijk geïmiteerd kunnen worden. Hiervoor ben ik daar al op ingegaan. Inzicht krijgen in wat afnemers echt willen, door in direct contact te treden met afnemers, en deze 'customer insights' te vertalen in beslissingen, is dan vaak de enige weg die door deze ondernemingen kan worden gevolgd.
5. Andere dilemma's hebben te maken met de spanning tussen het inzetten van *klassieke* marketing-instrumenten en de '*customer-engaged*'-instrumenten: klassieke media en social media; kostprijzen en fair prices; klassieke kanalen en nieuwe, veelal directe, kanalen.
6. Met het geven van meer informatie aan afnemers ontstaat tevens het probleem dat men tegen de grenzen aanloopt van wat afnemers aan *informatie* kunnen verwerken. Dit betekent dat we afnemers zouden moeten trainen of helpen om deze informatie te gaan gebruiken.
7. De *snelheid* waarmee informatie beschikbaar komt, spoort vaak niet met de snelheid waarmee ondernemingen op deze informatie kunnen reageren. Men reageert vaak te laat.
8. Tegenover het toenemend *aantal databronnen* en methoden en technieken om informatie aan gegevens te ontleen, staat ook in toenemende mate de vraag of er voldoende, jonge (!) mensen zijn die beschikken over de vaardig-

heden om te werken met het rijke palet aan mogelijkheden om 'customer insights' te genereren.

9. Specifieke dilemma's hebben betrekking op de samenwerking tussen *academici* en *marketeers*. Verstaan ze elkaar nog in deze tijd van 'high speed'-marketingwetenschap? Krijgen academici voldoende mogelijkheden om *relaties* met de praktijk te ontwikkelen?
10. Wanneer we de punten 7 en 9 aan elkaar relateren, ontstaat een tiende dilemma: academici hebben vaak *niet de tijd en snelheid* om mensen uit de praktijk te voorzien van oplossingen voor praktijkproblemen. Als de wetenschap al een oplossing vindt, komt deze vaak te laat!

De problemen 7 en 10 hebben beide met tijd(s)-gebrek te maken: in de bedrijfspraktijk ontbreekt het vaak aan de benodigde menskracht en kennis om informatie om te zetten in bruikbare ondersteuning (zevende dilemma), en het tiende dilemma ontstaat door de vele (tijdrovende) eisen die worden gesteld aan publicaties in toptijdschriften. Mijn eigen ervaring is dat tussen het tijdstip waarop de resultaten van onderzoek bekend zijn en het tijdstip waarop deze resultaten gepubliceerd worden zo'n vijf tot zeven jaar kunnen verstrijken. Vaak moeten delen van het artikel worden herschreven, moeten resultaten met behulp van nieuwe gegevens opnieuw bevestigd worden enzovoort. Wanneer deze en andere vraagstukken in het onderzoek en in de praktijk aandacht krijgen, ben ik er zeker van dat marketing in transitie blijft en dus blijft groeien en bloeien. ■

27. M. Kornelis, M.G. Dekimpe & P.S.H. Leeftang (2008). Does Competitive Entry Structurally Change Key Marketing Metrics? *International Journal of Research in Marketing*, 25, pp. 173-182.
28. Zie bijv. M. Bügel (2010). *The Application of Psychological Theories for an Understanding of Customer Relationships*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen; P. Kotler (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environment Imperative. *Journal of Marketing*, 74 (4), pp. 132-135.
29. Leeftang, 2011; zie noot 2.
30. Taleb noemt dit de 'black swans'; zie N.N. Taleb (2008). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
31. Leeftang, 2011; zie noot 2.
32. Zie ook G.S. Day (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75, pp. 183-195.