

DE MARKETING-ORGANISATIE, NATIONALE EN INTERNATIONALE ASPECTEN

door Drs. A. M. Ruoff

Dat voor het bedrijfsleven de marketing-benadering als filosofie achter het beleid een voorwaarde voor overleving is, begint al gemeengoed te worden. In de praktijk wordt aan het marketing-plan in de ondernemingsplanning een grotere betekenis gehecht naar mate het begrip veld gewonnen heeft dat oriëntatie van de onderneming op het afzetprobleem noodzakelijk is om de ondernemingsdoeleinden te kunnen formuleren en een ondernemingsbeleid uit te stippelen.

Om tot goede marketing-planning te komen, dient de onderneming zich zo te organiseren dat de marketing-planning inderdaad uitgangspunt wordt voor iedere commerciële activiteit. Onder de marketing-planning vallen dan zowel de meerjarenplannen, die in de praktijk een periode van drie tot tien jaren bestrijken, als het plan voor één à twee jaar, dat enerzijds in de meerjaren-planning moet passen, anderzijds duidelijk bedoeld is als operationeel plan, tot in details uitgewerkt, op de korte termijn. Het zal duidelijk zijn dat niet alleen in meerjarenplannen, maar ook in het korte-termijnplan vele niet te voorspellen gebeurtenissen en ontwikkelingen tot andere uitkomsten dan de verwachting kunnen leiden. Jaarlijkse aanpassing, vooral van de meerjarenplannen, in het licht van zich wijzigende omstandigheden is daarom noodzakelijk. Het is wel mogelijk en ook noodzakelijk korte-termijnplannen gedetailleerd uit te werken, omdat de doelstellingen op korte termijn met meer nauwkeurigheid bepaald kunnen worden dan die op langere termijn. Om marketing-plannen van een goed gehalte tot stand te brengen, en ook te doen realiseren, is een passende marketing-organisatie noodzakelijk. De vraag welke marketing-organisatie bij een bepaalde onderneming past, kan niet beantwoord worden zonder dat men, net als vóór het opstellen van een marketing-plan, geanalyseerd heeft in welke situatie de onderneming zich bevindt, waar de sterke en de zwakke punten, of gedeelten van de huidige operatie liggen. Hand in hand met de formulering van de doelstellingen zal men zich rekenschap dienen te geven van de organisatie die nodig zal zijn om de doelstellingen ook te kunnen bereiken, en pas als in de ondernemingsleiding volledige overeenstemming over die doeleinden bestaat, zal men kunnen bepalen welke marketing-organisatie er nodig zal zijn om tot realisering der doelstellingen te komen.

Afstemming van de marketing-organisatie op de evoluerende jaarplannen zal periodiek noodzakelijk blijken, net zo goed als de organisaties van verkoop, administratie, produktie, research en ontwikkeling, om enkele andere functies te noemen. Voor internationale ondernemingen spelen daarbij niet alleen nationale, maar ook internationale aspecten een rol.

Recente publicaties herinneren er ons aan hoe internationale ondernemingen hun management-structuur aan nieuwe behoeften, voortkomend uit

bijvoorbeeld de voortschrijdende Europese integratie, aanpassen¹).

Hoewel in deze publicaties vooral over de topstructuur wordt gesproken, is het interessant op enkele passages later in te gaan.

Wij kunnen samenvattend stellen, dat de marketing-organisatie op de doelstellingen van de onderneming afgestemd dient te zijn. Bedoeld worden in dit verband de doelstellingen, gerelateerd aan de huidige en de in de toekomst gewenste marktpositie.

In verband met ons onderwerp is het nodig dieper in te gaan op diverse aspecten van marketing bij internationaal werkende maatschappijen. (Aangezien de marketing-ervaring van ondergetekende in hoofdzaak betrekking heeft op voedingsmiddelen, is het mogelijk dat zijn oordeel hierdoor op sommige punten wat gekleurd is.)

Internationale marketing

De gang van zaken bij internationaal werkzame ondernemingen is meestal zo geweest dat te eniger tijd een operatie is gestart in een ander land dan waar de eerste vestiging bestond, door export van in het eerste land reeds bestaande artikelen, al of niet aangepast aan bijzondere behoeften van de verbruikers in het andere land of door het opzetten van een aparte organisatie in het „nieuwe” land, of door overneming van een in dat land reeds werkzame onderneming.

In alle gevallen zal men erop uit zijn geweest van succesformules in het ene land zoveel mogelijk gebruik te maken in het andere land, liefst met zo min mogelijk wijzigingen in de product-mix, respectievelijk de marketing-mix.

Naar mate in een productveld de behoeften der consumenten in verschillende landen minder verschillen, zal aan de product-mix, respectievelijk elementen van de marketing-mix, minder veranderd behoeven te worden. Onder product-mix wordt hier verstaan de (technische) producteigenschappen, zoals bijvoorbeeld geur, smaak, kleur, consistentie, de technische kwaliteit in engere zin; onder marketing-mix het geheel van product, presentatie (merk, verpakking), prijsniveau, reclamethema, promotionele ondersteuning.

Hoe ziet dit er nu momenteel uit? Welke factoren zullen het streven naar internationale marketing van internationaal werkende ondernemingen beïnvloeden?

We kunnen stimulerende en remmende factoren onderscheiden:

Stimulerende factoren:

- Als men zich realiseert hoeveel tijd en inspanning nodig is om een product-concept gestalte te geven en om van het eerste concept tot een reële propositie te komen, dan kan de *tijdwinst* bij het overnemen in een land van een

¹) CPC-Europe has devised a structure to cope with political change. „The managerial problems of European Integration”, International Management, september 1971.
Chrysler builds a European Structure, International Management, oktober 1971.

succesvolle marketing-operatie in een ander land een uiterst belangrijke gunstige factor betekenen. Dit gezegd hebbend, moet ik tevens een waarschuwend woord laten volgen. Afgezien van straks te noemen eventueel voorkomende negatieve of remmende factoren, zal onder alle omstandigheden een succesvol product in land A bij de consument in land B toch nog zorgvuldig getest moeten worden. Dit zal een deel van de tijdwinst teniet kunnen doen, zeker als blijkt dat belangrijke aanpassingen noodzakelijk zijn.

- Het voeren van een bepaald merk in meer landen zou, mits voor gelijke of bijna gelijke produkten en gesteund door een gelijk reclamethema, een *besparing* kunnen opleveren, of liever *een extra opbrengst bij de besteding van reclamegeld*. Er is met name in Europa een belangrijke uitstraling van de massamedia. Om enkele voorbeelden te noemen:

Als gevolg van hun „bereik” worden Duitse T.V.-stations ontvangen door 41% van de Nederlandse T.V.-toestellen. Duitse T.V.-zenders worden ook in Zwitserland en Oostenrijk ontvangen. Duitse geïllustreerde weekbladen worden in grote aantallen in Oostenrijk gelezen. Franse media strekken hun invloed uit tot Wallonië. Er zijn meer van deze gevallen. Voorwaarde voor het bereiken van de genoemde extra opbrengst is dan uiteraard, dat het over te brengen thema in de betrokken landen even goed te gebruiken is.

- De grote mobiliteit van de consument, vooral tot uiting komend in de opgaande lijn van de buitenlandse vakantiereizen, creëert een veel grotere kennis van leefgewoonten in andere landen. In het bijzonder in de voedingsmiddelensector leidt dit tot wijzigingen - soms snel, soms geleidelijk - in het behoeftenpatroon en schept dit kansen voor produkten die tot nu toe wel in het ene en nog niet in het andere land tot reële proposities gerekend konden worden.

- Het ontstaan van grotere economische blokken, met op de duur geharmoniseerde wetgevingen op het gebied van warenwetgeving, merkenrecht en andere thans nog van land tot land verschillende regelingen, zal de mogelijkheid om één bepaald produkt in meer landen op de markt te brengen, vergroten. Het is denkbaar dat daarmee, behalve efficiencies in de reclame, ook andere besparingen bereikt kunnen worden. Met name kan hier een stimulans uit ontstaan voor schaalvergroting van produktiebedrijven, waardoor kostprijstechnische voordelen behaald kunnen worden.²⁾

Remmende factoren:

- Onder invloed van andere klimatologische omstandigheden, volksaard, leef- en gebruiksgewoonten worden de samenstelling en smaak van vele produkten per land, en soms zelfs binnen een land in verschillende streken, totaal verschillend beoordeeld.

Naast produkten die een gelijke waardering ondervinden, zullen er, vooral

²⁾ „Schaalvergroting in de levensmiddelenindustrie”, Conserva, maandblad voor de voedings- en genotmiddelenindustrie, april 1969.

in de voedingsmiddelen sfeer, mijns inziens, altijd vele produkten zijn die, zelfs al hebben zij op het eerste gezicht in meer landen een grote gelijkheid, bij nadere beschouwing allerlei verschillen vertonen. Over de verschillen in smaakpreferentie tussen België en Nederland voor tal van algemeen bekende voedingsmiddelen zou reeds veel te vertellen zijn. Voorbeelden uit mijn eigen praktijk zijn het ontbreken van enige interesse van de Belgische consument voor het in Nederland zo bekende en gewaardeerde boterhambeleg pinda-kaas; aan de andere kant zijn blikken of pakjes kervelsoep in België een groot artikel, terwijl het aantal liefhebbers in Nederland uiterst gering is.

- De warenwetgeving binnen de EEG is nog niet geharmoniseerd, en harmonisatie zal vaak uiterst moeilijk te bereiken zijn. Perfectionisme enerzijds, gevestigde industriële of landbouwbelangen anderzijds, behoren tot de belangrijke remmende factoren bij het tot stand komen van geharmoniseerde voor de gehele EEG geldende warenwettelijke regelingen. Dit geldt met name voor de verticale, dat wil zeggen op een bepaalde productgroep gerichte regelingen, zoals op chocolade en cacao, mosterd, jam, geëmulgeerde sauzen. Ook de totstandkoming van sommige horizontale regelingen die bijvoorbeeld bepaalde additieven in het algemeen regelen, dus voor alle productgroepen, of etiketteringsvoorschriften voor voedingsmiddelen zullen vastleggen, is moeilijk. Toch zijn dergelijke regelingen ook van groot belang.

Momenteel bestaat er in Europa, in en buiten de EEG, een werkelijk oerwoud van verschillende bepalingen ten aanzien van de etikettering, die aan internationale marketing enorme problemen in de weg legt.

Ik zou hiervoor willen verwijzen naar het vierde deel van de publicatie van de heer H. J. Daniëls, directeur van Spar International, over Multinationale Verkoop van eigen handelsmerken³), waarin onder het opschrift „wirwar van voorschriften” een aantal voorbeelden van deze onverkwikkelijke situatie wordt gegeven.

- Ten slotte kunnen wij het oog niet sluiten voor taalverschillen. Talrijke barrières kunnen hierdoor ontstaan, niet alleen waar het productbegrippen betreft in tot stand te brengen EEG-warenwetregelingen, maar ook op ander gebied, zoals bijvoorbeeld merknamen.

Het is al moeilijk in een EEG-sauzenregeling ervoor te zorgen dat naast tomatenketchup ook de benaming tomato catsup wordt opgenomen. Als dan vervolgens wordt gesproken over ketjap, in Nederland bekend als een soja-saus, kan men praktisch alleen met alle produkten op tafel nog tot een overtuigende uitwisseling van gedachten komen. Als in verband met de merkenrechtelijke situatie het gebruik van hetzelfde merk al mogelijk is - wat vaak niet het geval is - zorgt het verschil in uitspraak of in betekenis soms voor problemen. Het Engelse Tree Top bijvoorbeeld klinkt in het Nederlands en Duits, als men het fonetisch uitspreekt, niet als Tri Top; een merk SALO voor een reinigingsmiddel is in landen met Germaanse talen wel bruikbaar maar in de Franse taal een zeer negatief woord.

3) Groothandel Weekly, 27 oktober 1971.

- Op basis van de nationale preferenties is er in de ontwikkeling van nieuwe produkten een snel sterker wordende tendens tot segmentatie van markten, die gestimuleerd wordt door de toenemende welvaart. Inmiddels is marktsegmentatie bij vele maatschappijen een belangrijk element in het marketing beleid. Segmentatie betekent uit de aard van dit gebeuren een grotere pluri-formiteit van het karakter van de produkten en van de presentatie. Het is de vraag of deze segmentatie zich ook op het internationale vlak op dezelfde manier voltrekt.

Conclusie

Een voorzichtige conclusie op basis van de voorgaande stimulerende en remmende factoren zou als volgt kunnen luiden:

- voor bestaande artikelen zal door allerlei belemmeringen, ondanks de genoemde positieve factoren, een internationaal gelijke marketing-mix vaak niet tot stand gebracht kunnen worden, hoewel vergelijkbare product- c.q. marketing-mixes wel bestaan.
- het kan toch zinvol zijn tot marketingconcepties te komen die in hoofdtrekken voor meer landen gelijk zijn, en wellicht op sommige punten verschillen. Het is zelfs denkbaar dat het marketing-concept zo goed als identiek is, terwijl de productsamenstelling duidelijke verschillen vertoont om de verschillen in smaakpreferentie recht te doen wedervaren.
- voor *nieuwe artikelen* kan het soms verstandig zijn te trachten tot concepten te komen die internationaal zo volledig mogelijk toepasbaar zijn. Dat betekent dat aan merknaam, presentatie, reclamethema, wellicht nog meer dan aan de productcompositie vooraf met het oog hierop aandacht wordt besteed.

Men zal echter nooit terwille van de voordelen van het „internationale product” op belangrijke producteigenschappen tot compromissen kunnen besluiten. Van zulk een compromis tussen de uitgeteste „ideaal”-concepten per land valt geen succes te verwachten; integendeel, het zou wel eens een wangedrocht kunnen worden dat de gestelde doelen in géén land meer bereikt.

De beste weg lijkt toch wel de ontwikkeling van een nieuw artikel of een reeks nieuwe artikelen - zo mogelijk opgebouwd van uit een in meer landen acceptabel geacht basisconcept - in één land te initiëren, waarbij men rekening houdt met eventuele mogelijkheden in andere landen. Bij gebleken succes dient de toepasbaarheid van de propositie als geheel en per afzonderlijk element van de marketing-mix in andere landen getoetst te worden.

In sommige gevallen kan simultaan ontwikkelingswerk in meer dan een land gewenst of nodig zijn, afhankelijk van de marktsituatie en de doelstellingen per land. Dan is zeker een goede coördinatie vereist om efficiëncyverliezen in de ontwikkelingsfase te voorkomen. Dit stelt weer bijzondere eisen aan de marketing-organisatie, zoals later behandeld zal worden.

- Zowel indien het niet mogelijk is met een internationaal gelijke marketing-

mix te werken als wanneer dit tot op zekere hoogte wèl gerealiseerd kan worden, zal de internationale onderneming trachten een oplossing te vinden die zoveel mogelijk leidt tot voordelen van schaalvergroting in de produktie, en efficiëncy in spuurwerk en productontwikkeling.

De produktie op grote schaal brengt echter ook niet uitsluitend voordelen, en zal van geval tot geval ook ten aanzien van de mogelijke nadelen bekeken dienen te worden.

Deze kunnen zijn:

- de transportkosten
- de beschikbaarheid van arbeidskrachten
- *reeds bestaande investeringen.*

Bij een eventuele sluiting van een produktiebedrijf zijn zowel het sociale probleem als de kapitaalsvernietiging zwaarwegende factoren.

- gebrek aan flexibiliteit. Hoewel enerzijds uit kostprijsoverwegingen massale produktie in zoveel mogelijk geautomatiseerde fabrieken attractief zou zijn, is de flexibele aanpassing aan de zich steeds sneller wijzigende behoeften van de consument noodzakelijk. Als produktie op grote schaal deze variatiemogelijkheid doorkruist, zal gekozen moeten worden voor produktiebedrijven die de nodig geachte speelruimte bezitten.

De diverse in het voorgaande genoemde stimulerende en remmende factoren ten aanzien van internationale marketing zijn, ook al is mijn lijst wellicht niet uitputtend, voldoende om aan te tonen dat het niet mogelijk en niet wenselijk is over de gehele linie naar internationaal gelijke producten te streven. Dat betekent dat binnen gestandaardiseerde procedures van marketing-planning en ten aanzien van spuurwerk en productontwikkeling de marketing toch overwegend nationaal moet zijn, waarbij een voortdurende informatiestroom tussen de dochterondernemingen in verschillende landen en sterke coördinatie van een centraal punt uit belangrijke voorwaarden zijn voor een slagvaardig beleid.

Enkele gedachten over denkbare organisatiestructuren, waarin dit kan worden gerealiseerd, worden in het volgende besproken.

Regionale versus branchegewijze organisatie in de internationale onderneming

Afhankelijk van wordingsgeschiedenis en aard van de internationale onderneming kan een bepaalde structuur van het management tot stand zijn gekomen.

Het maakt verschil of de onderneming in alle groeifasen steeds het marketing-management in de verschillende landen in principe ondergeschikt heeft gehouden aan de marketing-planning in de centrale, of dat de maatschappijen in de diverse landen in hoofdzaak zelf hun marketing-beleid hebben kunnen bepalen.

Het maakt ook verschil of de internationale onderneming zich in hoofdzaak op één terrein beweegt, bijvoorbeeld voedingsmiddelen, of was- en reini-

gingsmiddelen, òf cosmetica, dan wel in allerlei verschillende markten opereert. In het laatste geval is het niet onlogisch wanneer in het groeiproces een regionale opbouw van management is ontstaan waarbij nationale directies commerciële verantwoordelijkheid bezaten ten aanzien van de maatschappijen in dat land, die diverse markten bewerken.

Naarmate de economische blokvorming enerzijds, het internationaler worden van de concurrentie - nog gestimuleerd door de uitstraling van met name TV-reclame - anderzijds steeds meer de noodzaak van sterke coördinatie, op marketinggebied, aantoonde, kon een dubbele management-structuur ontstaan, waarbij één lijn van bevelvoering via het nationale/regionale management en de andere lijn via een produktgroepsgewijs ingestelde coördinatie kon lopen.

De laatste gaf advies en in de praktijk kreeg dit advies, gebaseerd op kennis der ontwikkelingen in andere markten, een zeer grote invloed. Via onder meer een overlegprocedure tussen produktcoördinatie en de maatschappijdirecties in de verschillende landen kan er gewerkt worden vanuit een eenheid van beleid op het gebied van marketing in de verschillende productsectoren.

In het eerdergenoemde artikel in „International Management” over de Europese organisatie van Corn Products Corporation blijkt dat men ook in die maatschappij, zoals zovele anderen dat ook gedaan hebben, naar nieuwe structuren heeft gezocht. „The problem was how to maintain identity with national markets while adjusting to integration”. In het ontwikkelde systeem zijn „country managers” de topmensen per land die gezamenlijk de Europese president in Europese beleidszaken adviseren. Binnen de landen heeft de „national operating manager” de verantwoordelijkheid voor de gang van zaken in de werkmaatschappij „on a day to day basis”. De national operating managers rapporteren zowel aan de country managers als aan de Europese vice-president. Deze organisatie wordt „essentially adaptable” genoemd, met de mogelijkheid van meer of minder centralisatie naar gelang de behoeften van Europese integratie dat zullen eisen.

Gesteld wordt dat men in sterkere mate naar een Europese benadering toegaat, waarbij de Europese doelstellingen voor CPC's produktenreeks onder andere inhouden de creatie van Europese merken en het beëindigen van merkenfragmentatie. Omdat men zich tot nog toe gericht heeft op nationale verhoudingen, kunnen artikelen onder hetzelfde merk van land tot land verschillen in samenstelling en verpakking. Tot zover enkele passages uit het genoemde artikel in „International Management”.

Duidelijk blijkt ook in dit voorbeeld dat huidige werkelijkheid en toekomstfilosofie van invloed zijn op de organisatiestructuur.

Dit geldt niet alleen voor de internationale organisatie, maar ook voor de marketing-organisatie binnen de nationale maatschappijen.

Op die marketing-organisatie en haar relaties tot de produktgroepcoördinatie zal in het volgende nader worden ingegaan.

De marketing-organisatie

Hoewel het mijn overtuiging is dat in een marketing-maatschappij het gehele management marktbewust moet zijn en de marketing-filosofie, de gerichtheid op de levering van goederen of diensten die de consument wenst, als belangrijkste element in de ondernemingsfilosofie geaccepteerd moet hebben, blijft er toch een aantal specifieke taken voor de marketing-afdeling.

In de volgende bladzijden zullen wij achtereenvolgens behandelen:

- taken van de marketing-afdeling
- organisatie
- internationale aspecten

Taken van de marketing-organisatie

De belangrijkste taken van de marketing-organisatie zijn de volgende:

- *Opstellen van marketing-plannen* op lange en op korte termijn, waarin per produkt of produktgroep op basis van marktschattingen de te behalen eigen omzet met de bijbehorende themareclame- en verkoopbevorderingsbudgetten, de bruto- en nettowinsten na aftrek van indirecte kostenposten en belastingen, en tenslotte het rendement op het geïnvesteerde kapitaal als doelcijfers en taakstellingen worden neergelegd. Deze jaarlijkse budgettering impliceert het aangeven van uit de markt te nemen produkten en van nieuw te introduceren produkten.

Verder eventueel het aangeven van de „gap”, die in de lange-termijnplanning kan ontstaan tussen het nagestreefde rendement en de lagere uitkomsten die uit de op het moment van plannen maken beschikbare gegevens over kosten en opbrengsten komen rollen. Het constateren van zulk een „gap” is van groot belang als alarmsein voor de noodzaak om tijdig nieuwe activiteiten te ontwikkelen, teneinde de „gap” in de toekomst te kunnen opvullen.

In de marketing-plannen van een internationaal werkzame onderneming zal aandacht besteed moeten worden aan de mogelijkheden tot het exploiteren van produktconcepten of marketing-concepten uit andere landen.

Een goed samenspel met de produktgroepcoördinatie of een centraal (Europees) toporgaan, afhankelijk van de betreffende organisatie, is hiervoor essentieel.

Tot het marketing-plan behoort tevens het aangeven van de organisatie die in alle onderdelen van de maatschappij nodig zal zijn om de gestelde cijfers te bereiken, en een overzicht van de investeringen, reparatie en onderhoud, die eveneens voorwaarde zijn om tot realisatie van de toekomstige doeleinden te komen.

- *Voor de uitvoering van de plannen* zal - afhankelijk van de omvang van de onderneming en het inzicht van haar leiding - met of zonder gebruikmaking van een aantal gespecialiseerde serviceorganen, zoals marktonderzoek, produktontwikkeling, operations planning, reclameserviceafdeling, de marketingafdeling initiatief moeten nemen en coördinerend bij de uitvoering moeten optreden.

Niet alleen interne contacten zijn hiervoor noodzakelijk, doch ook externe, met name met marktonderzoekinstellingen en met het reclamebureau⁴). Het komen tot een doeltreffend reclamebeleid en campagnes via de samenwerking met deze externe, voor een marketing-maatschappij essentiële contacten is een vak dat ondanks bestaande opleidingen helaas toch nog te veel met schade en schande moet worden geleerd.

- Aangezien in de loop van het jaar zal blijken dat zich onvoorziene wijzigingen in de wereld om ons heen voordoen die tot andere dan de voorziene marktsituatie kunnen leiden, is marketing-planning een vrijwel continu proces. Wellicht zullen zulke veranderingen nog niet direct aanleiding zijn het lange-termijnplan te wijzigen, wel kunnen zij de korte-termijnplanning beïnvloeden en daarmee de uitvoering van het in principe vastgestelde gedetailleerde jaarplan op meer of minder belangrijke onderdelen.

Van de mate van organisatie, de procedures van communicatie en besluitvorming, de in de marketing-organisatie en de eventueel aanwezige serviceafdelingen opgebouwde ervaring, en van juiste delegatie zal afhangen hoe efficiënt noodzakelijke veranderingen in het plan tot stand gebracht kunnen worden.

Indien wijzigingen nodig zijn die voor de produktie consequenties hebben, is de mate van flexibiliteit in het produktieapparaat van belang. De betekenis van produktie op grote schaal versus flexibiliteit in de produktie is reeds eerder ter sprake gebracht. Iedere industrie zal het eigen optimum tussen deze vaak contradictoire verlangens moeten zoeken.

- Ik meen mij hier te moeten beperken tot het noemen van een aantal andere taken, die in feite aan de beide genoemde, het opstellen van de plannen en de uitvoering van het plan, ondergeschikt zijn.

Vooraf de uitvoering brengt een groot aantal afgeleide, nog niet genoemde taken mee, zoals:

- bescherming van marges door kostprijsbewaking c.q. prijsverhogingen;
- zeer regelmatig overleg met de verkooporganisatie over de uitvoering van het verkoopbeleid tegen de achtergrond van de marketing-doelstellingen enerzijds en de zich wijzigende omstandigheden in de distributiekanaalen anderzijds;
- tot standpunten komen inzake de marketing-beïnvloedende nationale of internationale (nieuwe) wetgeving en de noodzakelijke maatregelen treffen tot aanpassing aan eventueel gewijzigde situaties.

De vervulling van de in het voorgaande genoemde taken en de structuur van de onderneming zullen bepalend zijn voor de omvang van de marketing-organisatie en de mate van specialisatie die men zich wil en kan veroorloven.

De product manager is in het algemeen de centrale figuur voor een produkt of produktenreeks. Hij is de man (of zij is de vrouw!) die de plannen in

⁴) Hier is buiten beschouwing gelaten dat sommige (grote) marketing-maatschappijen intern ook marktonderzoekafdelingen en soms reclameafdelingen hebben, waardoor zij voor deze activiteiten niet „naar buiten” gaan.

eerste instantie opstelt en na verkregen goedkeuring de uitvoering ter hand neemt en coördineert. In grotere ondernemingen zal een aantal product-managers overkoepeld zijn door een marketing manager, die binnen het ondernemingsbeleid een afgeleide financiële verantwoordelijkheid draagt. Zoveel als mogelijk wordt van deze verantwoordelijkheid aan de product-manager gedelegeerd. Van de mate van specialisatie, bijvoorbeeld de beschikbaarheid van een eigen marktonderzoekafdeling en andere reeds eerdergenoemde serviceafdelingen hangt af in hoeverre de productmanager meer zelf uitvoerder van het plan of meer stimulator en coördinator zal zijn.

Waar meer niveaus voorkomen of zijn voorgekomen in de marketing-organisatie, bijvoorbeeld door tussen marketing manager en productmanager nog een product group manager te plaatsen, zien wij momenteel het streven deze functie toch, waar dat mogelijk is, te elimineren. Zodra de productmanager een zeker niveau van ervaring en opleiding heeft bereikt, wordt het zinvol zijn functie meer inhoud te geven, meer financiële verantwoordelijkheid aan hem te delegeren en kortere lijnen in de hiërarchie te creëren. Daardoor wordt een grotere „job satisfaction” bereikt.

Aan twee organisatorische - betrekkelijke - nieuwigheden zou ik enige aandacht willen schenken, namelijk *pip-teams* en *venture-teams*.

De letters *pip* staan voor „profit improvement program”. In een aantal maatschappijen worden dergelijke teams gevormd met het doel in bepaalde afdelingen van produktie, administratie, verkoop of marketing een geconcentreerde studie te verrichten naar mogelijkheden door grotere efficiency in die afdeling tot winstverbetering te komen. De samenstelling van dergelijke teams is bij voorkeur wisselend; men streeft naar een samenstelling waarbij medewerkers een zekere tijd van hun normale werkzaamheden worden vrijgemaakt en ingezet worden bij de bestudering van andere afdelingen. Van elk team zal zeker een ervaren bedrijfseconoom deel moeten uitmaken.

Hoewel dergelijke teamarbeid niet tot het terrein van marketing behoort, kan het wel voorkomen dat uit overleg van marketing met bijvoorbeeld de bedrijfseconomische afdeling voorstellen tot een *pip*-project geboren worden, terwijl het ook nuttig kan zijn dat een productmanager deel uitmaakt van een *pip*-team.

Veel meer op het terrein van marketing beweegt zich het zogenaamde „venture-team”, waarmee o.a. Heinz in het Verenigd Koninkrijk bevredigende ervaringen opgedaan schijnt te hebben. Met name in organisaties die wat traditionele trekken hebben gekregen en waarin de ondernemingsleiding een frisse wind wil laten waaien, hebben *venture-teams* succes gehad. Het concept berust op het selecteren van een kleine groep jonge managers van goed niveau die een opdracht krijgen een of meer speciale projecten als een zaak binnen de zaak aan te pakken en tot een succes te brengen. Als het lukt, kan dit een stimulerende werking op de overige organisatie hebben, met name door het concurrentie-element. Ook om een nieuw project, dat anders wel-

licht moeilijk uit de verf zou zijn gekomen, omdat iedereen het te druk heeft met lopende zaken, van de grond te krijgen, wordt het venture-team-concept aanbevolen.

Ik zou er persoonlijk sterk de voorkeur aan geven te zorgen dat een venture-team „niet nodig” is.

Enerzijds moet het weghalen uit hun normale job van een aantal veelbelovende jonge managers een extra belasting betekenen. Anderzijds zou men kunnen stellen dat de organisatie te kort schiet als het zo maar mogelijk is een aantal goede mensen uit hun jobs te halen. Tenzij men zo groot is dat dit altijd wel ergens in de onderneming gebeurt en vervanging mogelijk is.

Ten slotte zou de marketing-organisatie zelf, zowel bij het opstellen der plannen als in de uitvoering, voldoende aandacht aan nieuwe projecten - noodzakelijk in verband met de levenscyclus van produkten - moeten besteden.

Zodra de productmanager voor een nieuw project optreedt als projectleider van een team van betrokken medewerkers (bijvoorbeeld van technische ontwikkeling, fabriek, administratie, reclamebureau) bereikt men een versie van het „venture-team” die minder verstorend in de organisatie werkt en zeker hetzelfde effect kan sorteren.

Ten slotte nog een enkel woord over de invloed van internationale aspecten op een marketing-organisatie van een binnen één land werkende maatschappij. Indien dit aspect in de vorm van een export-operatie aanwezig is, zullen hiervoor in de marketing-organisatie één of meer functionarissen aanwezig moeten zijn. Indien er niet sprake is van export, maar wel van een nationale operatie binnen het kader van een internationale maatschappij, die bijvoorbeeld in Europa werkzaam is, dan zullen zich wel internationale aspecten voordoen, echter op andere wijze.

Ik zou daarvoor willen herinneren aan hetgeen gezegd is over diverse mogelijkheden van coördinatie in internationaal verband, op welke manier dan ook gecentraliseerd.

Uiteraard is het in dit bestek niet mogelijk geweest uitputtend te zijn.

Wat ik hoop te hebben overgebracht, is een aantal aspecten van internationale marketing-organisatie, zoals de titel van dit opstel aangeeft. Daarbij moest ik aandacht besteden aan een aantal factoren die deze organisatie beïnvloeden. Of ik daarbij stimulerende of remmende factoren naar hun juiste waarde heb geschat, zal de toekomst leren.