



## Marktsegmentatie achterhaald?

**Auteur(s):**

Wedel, M. Böckenholt, U.

*De auteurs zijn verbonden aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen.*

**Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4287, pagina 1044, 22 december 2000

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

marketing

*In de nieuwe economie lijkt het benaderen van marktsegmenten een achterhaalde strategie. Eén-op-één benadering is de nieuwe trend.*

Vooruitgang in techniek heeft steeds nieuwe mogelijkheden geschapen voor marketing van producten en diensten. Deze hebben geleid tot groei in winstgevendheid van bedrijven en groei van de economie als geheel. Technologische vooruitgang in productiemethoden in het begin van de vorige eeuw creëerde mogelijkheden voor massaproductie van goederen. Vooruitgang in communicatietechnologie in de tweede helft van de vorige eeuw creëerde mogelijkheden voor marketing van producten via massamedia. In het begin van deze eeuw creëerden de nieuwe elektronische media mogelijkheden voor één-op-één marketing in productie, communicatie en distributie. Marketing als vakgebied is aan snelle verandering onderhevig door de beschikbaarheid van grote hoeveelheden marketinggegevens en desk- en laptop computerfaciliteiten. De mogelijkheden voor analytische onderbouwing van marketing-beslissingen zijn sterk toegenomen en worden in toenemende mate benut. Men spreekt daarbij wel van 'marketing engineering', een benadering van de marketing die met behulp van grote gegevens-bestanden en analytische methoden strategische en tactische marketingbeslissingen onderbouwt. Deze analytische onderbouwing betreft vrijwel alle gebieden van de marketing: productontwikkeling en -aanpassing, introductie, portfoliebepaling, verpakking, prijs, reclame, promotie, verkoop, doelgroepselectie, schapindeling, integratie van marketing, positionering en marktsegmentatie.

### Eén op één

Verskillende maatschappelijke trends lijken de toekomst van marketing te zullen bepalen<sup>1</sup>. Met name de opkomst van de kenniseconomie, toename van flexibiliteit van organisaties, toenemende fragmentatie van markten en veeleisende en moeilijker te benaderen consumenten worden veel genoemd. Markten raken steeds verder gefragmenteerd, zodat producenten goederen en diensten moeten aanbieden die beter aan de behoeften en verwachtingen van individuele consumenten voldoen. Massamarketing is veelal ineffectief geworden. Er is een sterke verschuiving naar relatie- en één-op-één marketing te zien. Bij deze benaderingen is de individuele klant potentieel doel van marketinginspanningen. Bedrijven proberen duurzame relaties met klanten aan te gaan en te onderhouden. Het behouden van een klant heeft de prioriteit van het management gekregen omdat dit lagere kosten met zich meebrengt dan het aantrekken van nieuwe klanten<sup>2</sup>. Om nieuwe strategieën te implementeren moet de aanbieder de juiste klant vinden voor het juiste aanbod, op het juiste moment.

### Data

Daarom moet men beschikken over actuele databestanden met transacties met klanten. De meeste bedrijven houden dergelijke bestanden bij, maar ze worden nog vaak alleen voor accounting en niet voor marketingdoeleinden gebruikt. Om deze bestanden effectief te kunnen inzetten voor marketing, moeten ze toegankelijk worden gemaakt en vaak verrijkt met gegevens uit marktonderzoek of andere databronnen. Database marketing (DBM) bestaat uit het organiseren, toevoegen en analyseren van de transactiedatabases. Het doel hiervan is de juiste klanten te identificeren en de marketinginspanningen preciezer op de individuele klant te kunnen richten. In verschillende sectoren wordt dbm op redelijk grote schaal ingezet, bijvoorbeeld in de financiële sector. Met name banken en verzekeringsmaatschappijen hebben al lang de technische expertise in huis om grote gegevensbestanden te beheren en te analyseren. In veel business-to-business markten, waar de klantenbestanden vaak overzichtelijker zijn, wordt al langer gebruik gemaakt van deze technieken. In veel andere sectoren wordt het potentieel echter niet volledig benut. Voorbeelden zijn de culturele sector en de horeca.

De implicaties van deze ontwikkelingen voor het marktonderzoek lijken groot. Terwijl bij traditioneel marktonderzoek op basis van cross-sectionele steekproeven uit de populatie het gedrag van klanten met standaard statistische technieken wordt bestudeerd, hebben database marktonderzoekers de beschikking over gegevens uit de gehele klantenpopulatie. Ze kunnen gegevensbestanden uit verschillende bronnen continu koppelen en onderbrengen in zogenaamde datawarehouses. Op basis van datamining kunnen ze uitspraken doen over winstgevendheid van klanten op individueel niveau. Datamining-methoden zijn veelal statistische technieken die worden gebruikt om relevante aspecten in de gegevensbestanden te vinden, bijvoorbeeld op basis van winstgevendheid of tevredenheid. Gegevens en modellen worden steeds meer ondergebracht in marketing- en managementbeslissingsondersteunende systemen, die het mogelijk maken informatie over individuele klanten te analyseren. Een benadering als marktsegmentatie lijkt, kortweg, achterhaald.

### Schaalvergroting

Tegelijkertijd valt een andere opmerkelijke trend waar te nemen. Globalisering is tegenwoordig een van de meest belangrijke uitdagingen voor het bedrijfsleven. Ontwikkelingen die de trend naar wereldwijde eenheid van markten versnellen zijn het verdwijnen van landsgrenzen, de standaardisatie van fabricagemethoden, globalisering van investeringen en productiestrategieën, toenemende consumentenmobiliteit, toename in het opleidingsniveau van consumenten, toegankelijkheid van informatie, opheffing van beperkingen in de stroom van arbeid, geld en techniek, en toegenomen mogelijkheden van telecommunicatie<sup>3</sup>. Bedrijven kunnen deze trends onmogelijk negeren. Ook zij die niet actief zijn op globale markten, merken de door deze ontwikkelingen toegenomen concurrentie op de thuismarkt. Die concurrentie neemt sterk toe doordat een stijgend aantal bedrijven hun producten en diensten aanbiedt op markten die landsgrenzen overschrijden. Geïnitieerd door deze ontwikkelingen treedt er schaalvergroting op binnen een groot aantal bedrijfstakken, getuige het grote aantal fusies en overnames in de afgelopen jaren. Met deze fusies gaan enorme kostenbesparingen gepaard. Bedrijven brengen hun productassortiment in omvang terug. Aansprekende voorbeelden hiervan zijn er recent te over, met name in de voedingsmiddelensector. Klaarblijkelijk leidt het onderhouden van een breed assortiment met relatief veel producten en merken met een lage omloopsnelheid (lage verkoopfrequentie) niet tot grotere winstgevendheid. Er is een afname in productdifferentiatie en een toename in schaalvoordelen. Deze schaalvoordelen manifesteren zich als lagere gerealiseerde kosten bij het op grotere schaal, dat wil zeggen grotere hoeveelheden producten, klanten, en markten, inkopen, ontwikkelen, produceren, distribueren en verkopen van producten en diensten. Dit maakt marktsegmentatie als strategisch marketingconcept juist uitermate effectief.

## *Segmentatie*

Marktsegmentatie veronderstelt dat er in markten relatief homogene groepen afnemers te onderscheiden zijn, die door een zekere uniformiteit in voorkeuren op dezelfde manier te benaderen zijn via productontwikkeling, prijsbepaling, promotie, reclame en distributie. Marktsegmenten moeten homogeen zijn, van voldoende omvang, op te sporen zijn door onderzoek, differentieel te benaderen, en stabiel over langere tijdsperiodes. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, is het onderscheiden en benaderen van segmenten een effectieve marketingstrategie.

Een gevaar is dat één-op-één-marketing momenteel voor veel bedrijven een uitgangspunt lijkt te worden. De mogelijkheid om voor individuele klanten producten te kunnen maken en te verkopen leidt mogelijk tot grotere winstgevendheid. Hoewel verschillende bedrijven al hebben laten zien wel te varen bij nieuwe marketingmethoden, en hoewel deze methoden zelfs aanleiding hebben gegeven tot de ontwikkeling van nieuwe bedrijfstakken, is een verbeterde winstgevendheid hierbij geen wetmatigheid. Het is voor bedrijven zinvol om mogelijke marketing benaderingen te bezien op een aggregatieschaal die loopt van compleet individueel (één-op-één marketing) aan de ene kant, tot compleet geaggregeerd (massamarketing) aan de andere kant. Tussen deze twee extreme strategische posities bevindt zich de benadering van marktsegmenten.

## *Massa of individu?*

Het op individueel niveau benaderen van klanten sorteert in de meeste gevallen een grotere opbrengst doordat klanten bereid zijn meer te betalen voor een product dat beter voldoet aan hun individuele behoeften. Anderzijds brengt dit extra kosten met zich mee. Door de nieuwe media zijn die kosten teruggebracht, maar ze zijn meestal niet verwaarloosbaar en in sommige markten substantieel. Aan de andere kant resulteert massamarketing in aanzienlijke kostenbesparingen maar vaak niet in volledige bevrediging van de behoeften van iedere individuele klant. Door de nieuwe technologische ontwikkelingen hebben bedrijven nu de mogelijkheid strategische keuzes te maken om markten te benaderen op alle niveaus op de schaal van massa-, tot individuele benadering. In sommige markten en voor sommige bedrijven waar substantiële schaalvoordelen te behalen zijn in productie, distributie, promotie of reclame, levert het onderscheiden en benaderen van marktsegmenten een grotere winstgevendheid. Deden schaalvoordelen zich vroeger voornamelijk voor in productie en distributie, nu zijn deze voordelen nog steeds aanwezig voor reclame en promotie. Schaalvoordelen zijn mogelijk te behalen in iedere schakel van inkoop tot marketing. Waar schaalvoordelen zijn is marktsegmentatie meestal zinvol. Als de schaalvoordelen klein zijn en productie-, distributie- en communicatieprocessen flexibel, is het zinvol klanten individueel te benaderen. Het lijkt dus van kritisch strategisch belang voor bedrijven deze verschillende mogelijke aggregatieniveaus van de marketingbenadering te onderkennen. In het bijzonder geldt dat voor de primaire activiteiten van het bedrijf, in het bijzonder productie, logistiek, marketing, verkoop, en after sales service<sup>4</sup>. Uiteindelijk zullen strategische keuzes ten aanzien van het gewenste aggregatieniveau van deze primaire activiteiten consequenties hebben voor infrastructuur, financiering, planning, personeel en organisatie, technologische ontwikkelingen en investeringen.

## **Nieuwe benaderingen**

Traditioneel segmentatieonderzoek kent twee dimensies: bases en methoden. Segmentatiebases zijn variabelen als koopgedrag, levensstijl, merkentrouw en sociaal economische kenmerken. Afhankelijk van de markt hebben deze bases een verschillende effectiviteit voor het identificeren van strategisch relevante marktsegmenten, waarbij huidige inzichten erop wijzen dat variabelen die preferenties en keuzen van klanten beschrijven, het meest effectief zijn.

Segmentatiemethoden vormen de tweede dimensie. Dit zijn econometrische en statistische technieken die op gegevensbestanden worden toegepast om op basis van de daarin geregistreerde segmentatiebases segmenten te identificeren. Om effectieve strategieën te ontwikkelen is de keuze van zowel de juiste bases als de juiste methode kritisch. In de praktijk blijkt vaak dat verschillende keuzes door onderzoekers inzake bases en methoden, de uitkomsten van het onderzoek kritisch beïnvloeden.

## **Alleen gegevens wat er blinkt?**

De database marketeer en marktonderzoeker hebben nu transactiebestanden, geodemografische postcodegegevens enzovoorts tot hun beschikking. Toepassen van klassieke segmentatietechnieken op deze gegevensbestanden kan veel nieuwe inzichten geven - nieuwe dataminigetechnieken geven vaak een verbluffend gedetailleerd inzicht. Veel van deze methoden zijn nu opgenomen in standaard statische pakketten. Deze gebruikersvriendelijke software maakt het gebruik door de marketeer eenvoudig.

Huidige segmentatiemethoden schieten echter in een aantal opzichten tekort. De beschikbare methoden stellen onderzoekers niet in staat te kiezen tussen een benadering van de gehele markt, segmenten of individuele klanten. Een andere tekortkoming van de huidige

methoden is dat ze vrijwel alle zijn gebaseerd op statistische criteria. Dit zijn echter niet de criteria waarin men vanuit de bedrijfsoptiek het meest geïnteresseerd is. In de overgrote meerderheid van de gevallen zal men willen weten of het hanteren van een modelmatig segmentatieschema de winstgevendheid zal vergroten. In de wetenschap wordt momenteel naarstig gezocht naar oplossingen voor deze problemen.

De beschikbaarheid van een grote hoeveelheid en variëteit aan marktgegevens leidt tot steeds omvangrijkere en complexere segmentatiestudies. In deze studies worden meerdere segmentatie-bases (aankoopgedrag, levensstijl, houdingen en voorkeuren, mediagebruik) ingezet, waarbij iedere basis wordt aangewend daar waar zijn grootste kracht ligt. Dit betekent dat het klantentransactiebestand veelal niet meer zal voldoen aan de vraag naar gedetailleerde informatie. Nu al integreren bedrijven hun bestanden met geodemografische databestanden, aankoopgegevens in de detailhandel, gegevens over blootstelling aan media en reclame, en met gegevens verkregen uit ad hoc-marktonderzoek. Klantentransactiebestanden kennen het belangrijke nadeel dat ze meestal geen inzicht verschaffen in gedrag van klanten ten aanzien van substituu-producten en diensten geleverd door concurrenten, of het gedrag van die concurrenten. Dergelijke informatie is van groot strategisch belang en moet via aanvullend onderzoek worden verkregen.

### *Longitudinaal onderzoek*

Door de beschikbaarheid van gegevens op een continue basis zal meer en meer continu onderzoek gedaan worden, waarbij de stabiliteit van geïdentificeerde segmenten continu wordt getoetst en hun dynamiek beschreven. Huidig segmentatieonderzoek is vaak gebaseerd op de premisse dat segmenten stabiel zijn in de tijd. Deze premisse is echter nauwelijks empirisch getoetst. Ook zal de beschikbaarheid van longitudinale gegevens leiden tot meer effectieve segmentatie. In marktonderzoek is het bijvoorbeeld niet altijd gemakkelijk gebleken relaties aan te tonen tussen demografische variabelen en koopgedrag, of geïdentificeerde segmenten met demografische variabelen effectief te beschrijven. Met longitudinale gegevens zullen veranderingen in de levenscyclus van individuen en demografie van huishoudens in verband kunnen worden gebracht met veranderingen in aankoop met consumptiegedrag over categorieën van producten heen, waardoor de effectiviteit van deze variabelen sterk kan verbeteren.

### **Conclusie**

Zowel in het toegepast als het academisch marktonderzoek wordt gewerkt aan nieuwe marketingmethoden. De eerste vraag die deze methoden moeten gaan beantwoorden is die naar het gewenste aggregatieniveau van de marketingactiviteit. Nieuwe en effectievere segmentatiemethoden doen hun intrede. Deze zullen bijdragen tot beter analytisch gefundeerde strategische keuzes van bedrijven en de efficiëntie van markten. Maar de beschikbaarheid van deze nieuwe methoden en technieken stelt andere eisen aan marketeer en marktonderzoeker. In toenemende mate is er behoefte aan 'marketing engineers' die vanuit het perspectief van de eindgebruiker de juiste methoden selecteren en gefundeerd toepassen

---

1 Zie G.S. Day en D.B. Montgomery, Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, nr. 63, 1999, blz. 3-13.

2 J.C. Hoekstra, P.S.H. Leeftang, en D.R. Wittink, The customer concept, *Journal of Market-Focused Management*, nr. 4, 1999, blz. 43-75.

3 G.S. Yip, *Total global strategy*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1995.

4 M.E. Porter, *Competitive strategy*. The Free Press, New York, 1980.