

# Wereldwijde marketing: droom of werkelijkheid?

De naoorlogse ontwikkeling op het gebied van de consumptie in de westerse wereld is gekenmerkt door toenemende uniformiteit en standaardisatie. De drijvende krachten hierachter waren de technologische ontwikkeling en de mogelijkheid schaalvoordelen in de productie te behalen. Zoals vaker gebeurt met lijnen uit het verleden bestaat de neiging ze zonder meer door te trekken naar de toekomst. Er zouden thans nog veel grotere schaalvoordelen te behalen zijn omdat nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de media de weg openen naar wereldwijde marketing. De auteur zet grote vraagtekens bij deze opvatting. Hij signaleert in de media juist een sterke trend in de richting van regionalisatie.

## PROF. DR. A. VAN DER ZWAN\*

In 1983 verscheen een opvallend artikel van Theodore Levitt getiteld "Naar wereldwijde markten". Volgens Levitt moeten ondernemingen te werk leren gaan alsof de wereld één grote markt is en geen aandacht schenken aan "oppervlakkige regionale en nationale verschillen". Om de visie van Levitt te doorgronden is het het best hem zelf aan het woord te laten.

"Een machtige impuls drijft de wereld naar gelijkvormigheid: deze drijvende kracht is de technologie. Deze heeft communicatie, transport en reizen tot gemeengoed gemaakt. Overal ter wereld wil vrijwel iedereen alle dingen bezitten waarvan men door de nieuwe technologie heeft gehoord, die men heeft gezien of meegemaakt. Het resultaat is een nieuwe commerciële realiteit, het ontstaan – op een tot nog toe onvoorstelbare schaal – van wereldwijde markten voor gestandaardiseerde artikelen voor de consumptie. Ondernemingen die zich ingesteld hebben op deze nieuwe realiteit, profiteren van de enorme besparingen door schaalvergroting van productie, distributie, marketing en management. Door deze voordelen te vertalen in lagere prijzen overal ter wereld, kunnen zij concurrenten die nog vasthouden aan de traditionele ideeën over hoe de wereld functioneert, uitschakelen. (...)

Wereldwijde markten staan voor de deur. En daardoor loopt de multinationale commerciële wereld ten einde. Hetzelfde geldt voor de multinationale onderneming. (...)

De mondiale onderneming ('global corporation') opereert consequent – tegen relatief lage kosten – alsof de gehele wereld één gebied is, en verkoopt dezelfde producten overal op dezelfde manier<sup>1</sup>.

Men kan de opgeklopte retoriek van Levitt natuurlijk afdoen als Amerikaanse overdrijving. Maar die reactie is toch te beperkt. Wat Levitt beweert is namelijk niet alleen maar onzin. Het staat op dit moment model voor een denkwijze die in de ondernemingswereld terrein wint. Wie bereid is enige afstand te nemen en een langere periode te over-

zien, ontkomt niet aan de conclusie dat – zeker in de westerse wereld – de naoorlogse ontwikkeling er een geweest is van toenemende internationale uniformiteit en standaardisatie in de consumptie. De drijvende krachten hierachter zijn zonder enige twijfel de technologie en de hiermee gepaard gaande schaalvoordelen in de productie.

Toch geloof ik dat Levitt een grote denkfout begaat. Alvorens dit nader toe te lichten, geef ik Levitts betoog nog eens schematisch weer.

### Global marketing

Volgens Theodore Levitt zijn er vier onweerstaanbare krachten die werken in de richting van 'global marketing':

- een universeel welvaartsstreven. Dit wordt gevoed door universele behoeften;
- universele levensomstandigheden en levensstijl. Deze creëren een universele markt voor gestandaardiseerde producten;
- een universele cultuur ('de technologische republiek'). De westerse cultuur wordt gekenmerkt door convergentie. Alles gaat steeds meer lijken op al het andere;
- universele media. De ontwikkelingen in de media openen de mogelijkheid tot gestandaardiseerde marketing.

\* De auteur is vice-voorzitter van de hoofddirectie van Vendex International N.V. Onlangs is hij benoemd tot bijzonder hoogleraar Ondernemingsbeleid en Management aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit artikel is een bewerkte versie van een rede die is uitgesproken voor de VNU Verenigde Nederlandse Uitgeversbedrijven BV op 3 december 1987.

1. Theodore Levitt, Naar wereldwijde markten, *Harvard Holland Review*, nr. 2, voorjaar 1985 (eerder verschenen in *Harvard Business Review*).

De basisfilosofie achter de 'global marketing' is het behalen van schaalvoordelen. Verondersteld wordt dat lage prijzen de verschillen in voorkeur zullen overwinnen. Voor de onderneming scheidt dit de noodzaak van een ontwikkeling van multinationale naar mondiale onderneming.

Het is verleidelijk om hierover een analytisch betoog op te zetten, maar misschien werkt een voorbeeld beter. Ik grijp dan terug naar de ontwikkeling van de Amerikaanse automarkt in de jaren twintig. Het was immers Ford die met zijn formule 'efficient low cost transportation' in de vroege jaren twintig op de Amerikaanse markt de toon aangaf, terwijl die markt nog maar enkele jaren eerder het toneel was van een vrijwel ongelimiteerde differentiatie en diversificatie in het aanbod. Het gebruik dat Ford maakte van de schaalvoordelen dreef talloze aanbieders eenvoudig van de markt. Maar waarschijnlijk kent u het vervolg ook. Na in 1922 een absolute top te hebben beleefd, werd Ford in 1927 door het teruglopen van zijn verkopen gedwongen om de productie een jaar stil te leggen en nieuwe modellen te ontwikkelen ten einde weer concurrerend te worden. Wat was er in de tussentijd dan gebeurd? Fords succesformule was weggevaagd door een proces van 'trading up': het bieden van meer prestige en differentiatie tegen een hogere prijs. Dit bleek een effectief wapen tegen Fords conceptie van de auto als transportmiddel.

Dit voorbeeld, dat met talloze andere zou kunnen worden aangevuld, laat zien dat Levitts betoog op een aantal onuitgesproken voorwaarden berust waaraan in de praktijk lang niet altijd is voldaan. Het heeft er zelfs alles van dat wij in de komende jaren in de sfeer van de productie en distributie te maken krijgen met veranderingen die Levitts stelling regelrecht ondergraven.

## De jaren zestig

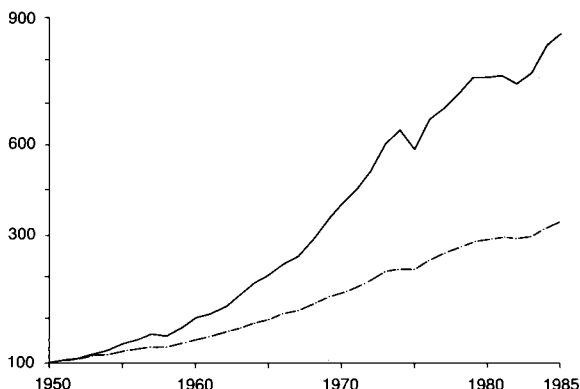
Laten wij voor een wat systematischer beschouwing een ogenblik teruggaan naar de jaren zestig. Dat is interessant omdat wij toen, evenals nu, een periode doormaakten van sterke internationalisering van de handelsgoederenstroom. Die internationalisering begon zich toen ook – en eigenlijk voor het eerst – te manifesteren op het vlak van de marketing van consumptiegoederen.

Deze stroomversnelling in de internationalisering van de handel wordt duidelijk geïllustreerd door figuur 1, waarin naast de wereldhandel ook het verloop van het wereldproductievolume is weergegeven. Wij kunnen de mate van internationalisatie afmeten aan de ratio (elasticiteit) van de procentuele groeivoeten in enerzijds de wereldhandel en anderzijds de productie. In de jaren 1955-1970 maakte die ratio een sprong omhoog. De handelsliberalisatie binnen Europa respectievelijk tussen Europa en Noord-Amerika is daaraan niet vreemd. Tussen 1970 en 1980 daalt de ratio nogal fors als gevolg van de toegenomen protectie, omgedurende de laatste jaren weer flink toe te nemen. In dit patroon past de recente opleving in de belangstelling voor internationale marketing die ook de jaren zestig kenmerkte.

De jaren zestig schiepen gunstige voorwaarden voor de doorbraak in de internationale marketing van consumptiegoederen omdat zich toen een vrij uniek samenspel van factoren voordeed. De welvaartstoename is hierbij natuurlijk van primaire betekenis geweest. Maar niet alleen omdat het vergrote marktopnemingsvermogen de sterke aanbieders in staat stelde ten volle profijt te trekken van de schaalvoordelen die zich toen op evidente wijze in de productie aandienen. Ook omdat de honger van grote groepen consumenten naar producten die tot dan toe aan de 'happy few' waren voorbehouden, de markt een grote mate van voorspelbaarheid en stabiliteit gaven.

De in de markt gehanteerde *segmentatie* berustte dan

Figuur 1. Groei van de wereldhandel en de wereldproductie (1950 = 100)



ook op socio-economische criteria: objectieve kenmerken van consumenten werden bepalend geacht voor het koop- en keuzegedrag. Hierop aansluitend was de produktontwikkeling van fabrikanten erop gericht om de auto, de koelkast en wat dies meer zij betaalbaar te maken voor de middengroepen.

Ten slotte waren marketing- en reclamecampagnes op (multi)nationale schaal in die jaren voorbehouden aan aanbieders met een in principe groot markt bereik. Alleen aanbieders met een sterke markt penetratie, zowel in termen van afnemers als distributiepunten, konden zich qua kosteneffectiviteit de inschakeling van de belangrijke media permitteren. De werkelijk effectieve media werden toen vrijwel zonder uitzondering gekenmerkt door relatief hoge drempelwaarden, omdat ze eveneens (multi-)nationaal van karakter waren.

Het is dan ook geen toeval dat in die jaren de multinationale onderneming gestalte krijgt. Zoals Robert Buzzell het in 1968 in een baanbrekend artikel verwoordt: "One of the most widely discussed developments of the past decade has been the emergence of multinational companies as important competitors in an ever-growing number of industries. As the trade barriers in Western Europe and elsewhere have diminished more and more companies have found attractive opportunities for expansion in other than their traditional home markets"<sup>2</sup>.

Het lijkt geen twijfel dat onder de specifieke marktomstandigheden van die jaren de prijs inderdaad de cruciale factor vormde die een rem legde op de produkt differentiatie. Veel industrieel vervaardigde producten, met name duurzame gebruiksgoederen, gaven in die jaren spectaculaire reële prijsdalingen te zien, die nog meer reliëf krijgen indien de kwaliteitsverbetering van de producten hierbij in aanmerking wordt genomen. Voor die jaren zou men dus geneigd zijn de stellingname van Levitt, zeker qua tendentie, bij te vallen.

Ik gebruik met opzet de term 'geneigd zijn', want men hoeft de eerder geciteerde Buzzell er maar op na te slaan om te zien met welk een omzichtigheid de standaardisatiemogelijkheden – overigens per afzonderlijk element van de marketingmix – in die jaren werden afgewogen tegen de concrete marktomstandigheden. Als potentiële voordelen van standaardisatie noemt Buzzell trouwens niet alleen kostenbesparing, maar ook effectievere coördinatie van internationaal gespreide marketingcampagnes en een bete-

2. Robert Buzzell, Can you standardize multinational marketing?, *Harvard Business Review*, november-december 1968, blz. 102-113.

re bewaking van de merk- en produktidentiteit om verwatering tegen te gaan. Deze potentiële voordelen staan echter tegenover het mogelijke verlies aan slagkracht dat eveneens inherent is aan standaardisatie.

Op welk vlak werd deze vrees voor verlies aan slagkracht dan wel gevoeld? De marktomstandigheden – zo heb ik hierboven uiteengezet – waren immers juist gunstig voor standaardisatie! Die vrees werd gevoeld op het vlak van de culturele verschillen die toen nog een geprononceerde rol speelden en internationale marketers ertoe brachten hun marketing-inspanningen en zeker hun reclame-uitingen aan de nationale smaak en voorkeur aan te passen. Maar – zo zal de lezer geneigd zijn tegen te werpen – zijn die verschillen de laatste jaren nu juist niet sterk vervaagd? Heeft Levitt dan geen gelijk door te wijzen op de invloed van het massatoerisme en de 'impact' van de mondialisering die nu in de filmindustrie, tv-series en andere uitingen van de gepopulariseerde cultuur onmiskenbaar is?

Het antwoord op die vraag is het antwoord aan alle denkers die zich laten meeslepen door rechtlijnigheid. Voor het thema dat ons bezighoudt, zou het antwoord aldus kunnen luiden: toen in de jaren zestig de marktomstandigheden gunstig waren voor standaardisatie in internationale marketing vormden culturele verschillen een barrière. Nu deze barrière voor een goed deel is opgeruimd, zijn het de marktomstandigheden die aan standaardisatie stringente beperkingen opleggen.

---

## Veranderde marktomstandigheden

---

De eerste verandering in de marktomstandigheden ten opzichte van de jaren zestig, waarvoor ik de aandacht wil vragen, betreft de stabiliteit en voorspelbaarheid van de consumentenvraag. Die vormen immers de basisvoorwaarden voor standaardisatie. Anders gezegd: marketers moeten in staat geacht worden door middel van het prijsinstrument de altijd latent aanwezige voorkeur van consumenten voor differentiatie en diversificatie effectief te onderdrukken. Wie op dit punt een verkeerde schatting maakt, komt dat – zie het eerder gegeven voorbeeld van Ford – duur te staan.

Echter, naar de mate waarin het 'discretionaire', dat wil zeggen vrij besteedbare inkomen van consumenten toeneemt en gewenning eenmaal een feit is, steekt de wens zich te onderscheiden onvermijdelijk de kop op. De 'objectieve' omstandigheden houden dan op de bepalende factoren te zijn van het koop- en keuzegedrag van de consument. Zij moeten plaatsmaken voor subjectieve voorkeuren en onderscheidende elementen. In het verlengde hiervan worden socio-economische factoren verdrongen door 'levensstijlen' als criteria die aanbieders in hun marktsegmentatie hanteren. Logischerwijs gaan vormgeving en stijl het marktbeeld bepalen. Het prijsinstrument blijkt dan allerm minst een effectief wapen tegen marktdifferentiatie te zijn. Ford heeft de kwetsbaarheid van standaardisatie bij het kenteren van de marktomstandigheden pijnlijk moeten ervaren.

Het voorbeeld van de automarkt waaraan wij hier refereren, kan op een essentieel punt nog geactualiseerd worden. In de jaren die wij hierboven beschreven hebben, gold nog dat consumenten voor differentiatie en diversificatie moesten betalen. Blijkens de ervaring hadden zij voor deze keuzevrijheid ook een premie over. De afnemer moest een afweging maken, namelijk tussen differentiatie en prijsvoordeel. Deze 'trade-off' is een logisch gevolg van schaal-effecten in de productie. Door nieuwe ontwikkelingen in de productiebesturing en de beheersing van de logistieke goederenstroom zijn deze schaal-effecten evenwel onder druk

komen te staan. In veel industrieën is het thans mogelijk met kleinere produktieseries een kostprijs te realiseren die niet langer significant boven die van grotere series uitsteekt. De Japanse autofabrikanten hebben als eerste van deze nieuwe mogelijkheden gebruik gemaakt en er internationaal veel succes mee geboekt. Deze nieuwe marktomstandigheid is van saillante betekenis voor onze probleemstelling. Immers, het prijsinstrument zal op die manier als wapen tegen differentiatie aan effectiviteit alleen verder kunnen inboeten.

De betekenis van deze ontwikkeling op het krachtenveld dat de markt nu eenmaal is, laat zich eveneens heel goed illustreren aan de hand van het verloop van de Amerikaanse biermarkt van de laatste jaren. Het marktaandeel van de zes grootste brouwerijen is van minder dan 50% in 1979 naar meer dan 90% in 1985 gestegen. De krachtige concentratie die zich op het niveau van de producent voordoet, zou – indien de visie van Levitt opging – standaardisatie regelrecht in de hand moeten werken. Bij een zo hoge graad van concentratie hebben alle producenten daar immers profijt van, althans als schaalvoordelen in de productie een significante rol spelen. De markt laat evenwel het tegendeel zien en vertoont een proliferatie van merken en produktvariëteiten. Niet alleen zijn schaalvoordelen in de productie kennelijk onvoldoende zijn om hier een effectieve barrière op te werpen, in de marketing blijken zij eveneens ontkracht, getuige de spectaculaire stijging van reclame-uitgaven per eenheid produkt: meer dan een verviervoudiging in tien jaar tijd.

Bovenstaande voorbeelden staan geenszins op zich zelf. Het beeld van de genoemde markten is indicatief voor de thans geldende verhoudingen. Een marktbeeld dat niet alleen gekarakteriseerd wordt door een grote vatbaarheid voor verandering en diversiteit van de kant van de vraag, maar eveneens door een vrijwel ongelimiteerde bereidheid van producenten om hierop in te spelen. Ondanks een sterke toeneming van de concentratie aan aanbiederszijde vertoont de merkenproliferatie met bijbehorende reclame-uitgaven een explosief verloop. 'Economies of scale' in de marketing behoren op zulke markten tot de verdwenen perspectieven.

---

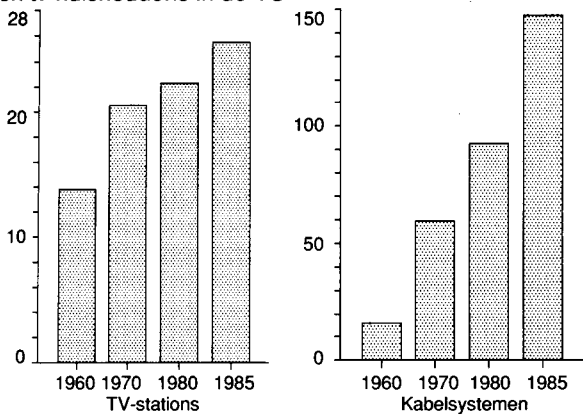
## Ontwikkelingen in de media

---

Ligt in het terugdringen van schaal-effecten in de productie nu een afdoende verklaring voor dit verschijnsel? Mijns inziens is dit niet het geval. Schaal-effecten in de marketing en distributie zouden zich immers in principe los van die in de productie kunnen handhaven, omdat zij op een andere basis berusten.

Een belangrijke voorsprong die aanbieders met een groot marktgebied nu eenmaal hebben, ligt in de inschakeling van grootschalige media die voor hen uit kostenoogpunt effectief zijn, terwijl zij dit voor aanbieders met een geringer marktgebied niet zijn. Die omstandigheid werpt in principe ook een drempel op tegen toetreding en kan gevestigde aanbieders aldus een veilige bescherming bieden tegen te ver doorgevoerde differentiatie en diversificatie. Een dergelijke drempel is te meer effectief omdat ook de toegang tot de distributiekkanalen door dit principe wordt gereguleerd. Distribuanten stellen hun schaarse schapruimte immers alleen ter beschikking van merkaanbieders met voldoende zuigkracht op de consument. De merkconcentratie die in de loop van de jaren zestig en het begin jaren zeventig internationaal is opgetreden, vindt voor een belangrijk deel in dit schiftingsproces zijn oorzaak. Wie zich immers geen toegang wist te verschaffen tot de grootschalige media en om die reden al aan slagkracht inboette, zag zich om die zelfde reden ook nog afgesneden van zijn af-

**Figuur 2. Aanbod van tv-stations en kabelsystemen per miljoen tv-huishoudens in de VS**



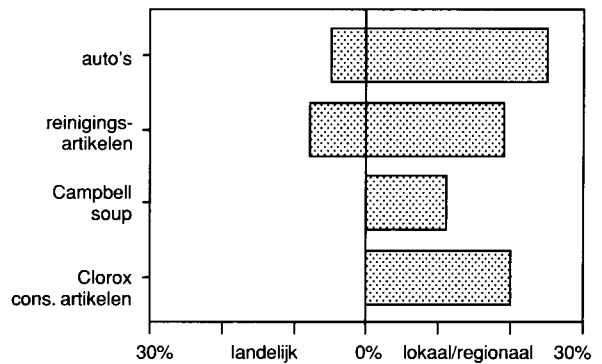
nemers. Vele producenten van A-merken hebben toen een forse stap terug moeten doen en hun bestaan moeten voortzetten als leverancier van B-merken en winkelmerken of zijn simpelweg onderuit gegaan. Velen verwachtten toen dat die ontwikkeling erop zou uitdraaien dat multinationale merkaanbieders de markt zouden gaan controleren in afstemming met distributeurorganisaties die zich tot een zelfde schaalgrootte zouden opwerken en zodoende een zekere marktstabiliteit zouden weten te bewerkstelligen.

Er is op dit punt in de marktconstellatie sedert de tweede helft van de jaren zeventig evenwel iets fundamenteel veranderd. Ik doel hier op een ongekende ommekeer in media-land. Het medium dat mede door de hoge produktiekosten van zijn programmering het sterkst leek bij te dragen tot de schaalvergroting: de tv, is de laatste 10 jaar qua maat totaal van karakter veranderd. De VS lopen hier natuurlijk voorop en het is interessant in dit verband figuur 2 te tonen. Het komt er eenvoudig op neer dat elke aanbieder, variërend van lokaal via regionaal tot nationaal, het medium tv kan aanpassen aan de door hem 'beheerbare' schaal zonder in effectiviteit te behoeven onderdoen voor de 'grote jongens'.

Deze ontwikkeling heeft uiteraard in eerste aanleg haar consequenties gehad voor de distributie zelf. Zonder overdrijving kan men stellen dat onder de huidige condities regionale distributeurs – mede door de compactheid van hun logistieke netwerk – qua kosteneffectiviteit eerder in het voordeel dan in het nadeel zijn komen te verkeren ten opzichte van de nationaal gespreide distributeurs. Er doet zich de laatste jaren dan ook een ongekende bloei voor in de omzet van zelfstandige distributeurs die opereren op het regionale niveau.

Het is weinig overdreven te stellen dat in distributieland regionalisering de laatste jaren de trend is, waaraan geen distributeur – op welke schaal ook opererend – zich kan onttrekken. En wat voor de distributeur geldt, kan worden doorgetrokken naar de producent. Ook voor hem zijn de verhoudingen qua kosteneffectiviteit volledig open komen te liggen. De regionaal geconcentreerd opererende producent beleeft zodoende een comeback en wordt nu bovendien in de kaart gespeeld door de wens van regionale distributieketens om zich te profileren, onder meer door het voeren van een merkartikelassortiment en prijsstelling waarmee zij zich weten te onderscheiden van hun (nationaal opererende) concurrenten. Distributeurs aarzelen niet om producenten hierin tegen elkaar uit te spelen, met als gevolg dat de marge van de producent voor zijn basisassortiment onder grote druk komt te staan. Als het marktvolume geen groei meer vertoont, wordt de producent wel gedwongen soelaas te vinden door introductie van nieuwe variëteiten en (sub-)merken met een in principe hogere mar-

**Figuur 3. Relatieve groei van landelijk en lokaal/regionaal adverteerders in de VS voor enkele producten, 1985**



ge. Elke succesvolle actie lukt evenwel dermate snel een reactie uit van de concurrent dat de markt onder die omstandigheden het toneel wordt van vrijwel ongelimiteerde differentiatie en diversificatie. Een ontwikkeling die haaks staat op de extrapolatie van Levitt.

### De regionale markt

Is het verbazend dat als gevolg van deze recente trend ook de multinationale merkaanbieder andere zorgen heeft dan globalisering, zodat Levitts evangelie aan hem niet bevestigd is? Zijn zorg is in de belangrijkste regionale deelmarkten geen gaten te zien vallen. Als hij daar uit zichzelf niet erg gevoelig voor is, dan hebben de distributeurs die zaken met hem doen er helemaal geen bezwaar tegen hem enige realiteitszin bij te brengen. Deze zijn allermindst van plan de blik op de wereld gericht te houden en de markt regionaal onder hun voeten vandaan te laten halen.

Als dit een tikkeltje overdreven voorkomt, dan nodig ik de lezer uit om de markt dan maar te laten spreken en acht te slaan op figuur 3. Het daar getoonde beeld is niet meer dan een impressie. De informatie is afkomstig uit marketingbladen, die nu eenmaal in hun berichtgeving over deze trends niet systematisch te werk gaan maar het spectaculaire naar voren halen. Maar wat men ook die bladen verwijten mag, niet dat zij geen goede neus hebben voor de hoek waar de wind vandaan komt.

Wel systematisch is het zeer recente onderzoek van *Advertising Age* naar opinies van grote marketers dat in tabel 1 staat weergegeven. Marketers blijken helemaal niet geïnteresseerd met mondialisering, maar met regionalisering.

**Tabel 1. Opvattingen van grote marketingbureaus over regionalisering in de marketing**

Acht regionalisering relevant in de concurrentiestrijd	85%
Is reeds met regionalisering bezig	73%
binnen 1 jaar operationeel	56%
Acht regionalisering van belang bij:	
marketing: t.b.v. het bedrijfsleven	80%
marketing t.b.v. consumentenmarkten	78%
adverteerders in de media	52%
Percentage van het marketingbudget	
– 0-20	43%
– 21-40	29%
– 40-100	18%

Bron: *Advertising Age*, november 1987.

---

Het is deze regionalisering van de markt die de verklaring vormt voor de ogenschijnlijk onverklaarbare bereidheid van marketers om hun merken en producten zo vergaand te differentiëren en daarmee de potentiële schaalvoordelen teniet te doen. Hun gedrag is niet vrijwillig suboptimaal, zij worden hiertoe gedwongen door de opkomst van een nieuwe coalitie, namelijk die van regionale producenten met hun soortgenoten in de distributie.

---

## Slot

---

Voor ik tot mijn conclusie kom, nog enige kanttekeningen bij de observaties waarmee ik u zojuist geconfronteerd heb. Die observaties hebben betrekking op de VS en de vraag is terecht of hiermee nu ook onze eigen Europese werkelijkheid wordt gedekt. Zonder in staat te zijn hetzelfde soort materiaal over Europa te produceren, meen ik te kunnen stellen dat de trends in Europa niet wezenlijk anders zijn. Ook hier zien wij immers media als radio en tv een proces van localisering en regionalisering ondergaan. Om een sprekend feit naar voren te halen: wie realiseert zich dat de luisterdichtheid in de provincie Noord-Brabant momenteel hoger is voor de regionale omroep dan voor de nationale zenders? Wij realiseren ons dit niet omdat een dergelijke situatie nog maar enkele jaren geleden ondenkbaar was. Een zelfde ontdekking doen wij in de distributie. Ook te onzent zijn de regionale distributieketens aan een niet altijd opgemerkte opmars bezig. Wie had ooit gehoord van De Boer, voordat hij een half jaar geleden officiële beursnotering kreeg voor zijn aandelen?

De VS lopen zoals zo vaak in deze zaken voorop, maar de afstand tussen de VS en Europa wordt in dit opzicht kleiner. Ten slotte is het natuurlijk ook nog zo dat de VS de grootste – althans de koopkrachtigste – aaneengesloten consumentenmarkt ter wereld vormen. Als die markt heden ten dage in het teken staat van regionalisering, hoe kan een internationale marketer – waar ook ter wereld – het zich dan permitteren een opstelling te kiezen als 'global marketer', met voorbijgaan aan regionale verschillen?

Het feit dat 'global marketing' voor de meeste aanbieders naar het rijk van de fictie moet worden verwezen, betekent niet dat de *internationalisering* in de consumptie niet zou doorzetten. Regionalisering in de marketing betekent immers niet dat producten die in de VS en Europa tot de massaconsumptie kunnen worden gerekend, niet ook en aanvankelijk in meer gestandaardiseerde vorm begeerd zouden worden in de ontwikkelingslanden en in de communistische wereld. Als die markten tot een koopkracht komen vergelijkbaar met de VS in de jaren twintig en Europa in de jaren zestig, zal het opnemingsvermogen grote omvang kunnen aannemen en ligt er een terrein braak voor internationale marketers. Maar dat ook die markten effectief zouden kunnen worden betreden met veronachtzaming van regionale verschillen gaat er bij mij – en naar ik hoop ook bij de lezer – niet in.

**A. van der Zwan**