

nieuws
tribune Interview

'MAAK JE EIGEN PRODUCT OVERBODIG'

NIRMALYA KUMAR OVER ZIJN 'OPWINDENDE IDEE' VAN MARKET DRIVING

MET ZIJN CONCEPT VAN 'MARKET DRIVING' VERKLAART PROFESSOR DR. NIRMALYA KUMAR HET INSTANT-SUCCESS VAN NIEUWE ONDERNEMINGEN ALS SWATCH, BENETTON, NIKE OF MICROSOFT. DEZE BEDRIJVEN SCHEPPEN ZICHZELF EEN MARKT, IN PLAATS VAN ZICH DOOR DE VERWACHTINGEN VAN DE CONSUMENT TE LATEN LEIDEN. 'REVOLUTIES WORDEN GESTART DOOR DE BEZITSLIZEN. KONINGEN PROBEREN TE BESCHERMEN WAT ZE HEBBEN, VERANDERING INTERESSEERT ZE NIET.'

Nirmalya Kumar had de ondankbare taak het 'Volkskrant VIP Ontbijt', dat voorafging aan het NIMA Jaarcongres '96, op te luisteren met een lezing. Hij was daartoe uitgenodigd door het NIMA en de Robeco Groep. De 36-jarige Professor of Marketing and Retailing aan een business-school in Lausanne lweert zich zo goed mogelijk van dit karwei. Helaas bleef zijn gehoor voornamelijk beperkt tot de dichtstbijzijnde tafel.

Samen met marketinggoeroe Philip Kotler ontwikkelde Kumar de theorie van *Market Driving*. Kumar onderscheidt drie traditionele benaderingen van de markt: *Product Driven*, *Market Driven* en *Customer Driven*. De 'product-gedreven' marketeer laat zich in de eerste plaats leiden door het beschikbare product, met als belangrijkste marketing-instrumenten prijs en sales management. Bedrijven die zich met merkproducten primaair op de markt richten, dat wil zeggen op bestaande 'lifestyle's' van grote groepen consumenten, noemt Kumar 'Market Driven'. Het verschil van deze benadering met 'Customer Driven' bedrijven is een kwestie van gradatie. Deze derde categorie richt zich niet (alleen) op complete markten, maar probeert oplossingen op maat te leveren aan de individuele consument.

Deze methoden schieten volgens Kumar tekort om de aanpak van een aantal zeer succesvolle pioniers te beschrijven als CNN, Swatch, Walmart (de Amerikaanse supermarktketen), Virgin, Benetton, The Body Shop of MicroSoft. Deze ondernemingen laten zich maar zeer beperkt leiden door de verwachtingen van de markt of productiemogelijkheden. Het zijn revolutionairen, die hun eigen markten en klanten creëren. 'Market driving bedrijven beginnen met een uniek concept dat de bestaande industriële status quo bedreigt', stelde Kumar in zijn lezing. 'Ze proberen niet om een marktaandeel te veroveren in bestaande markten, maar bieden radicaal nieuwe producten, waarmee ze nieuwe markten en segmenten creëren.' De oprichter van zo'n bedrijf, stelt

Kumar, koppelt technologische kennis aan een intuïtief gevoel voor latente of opkomende behoeften van de consument. 'Uiteindelijk zorgen ze voor een revolutionaire verandering in de markt door de spelregels te veranderen en de markt te "sturen". Dat is wat Kumar 'Market Driving' noemt.

Aan Sony's Walkman bestond geen dringende behoefte. Dwars tegen de adviezen van de Ben-Franklin-keten in, waarvan hij een franchisenemer was, begon Sam Walton van Walmart een grote supermarkt in een klein gat en werd multimiljonair. Swatch ging voorbij aan eigen onderzoek dat uitwees dat zijn horloges waarschijnlijk door niemand zouden worden gekocht. Hennes & Mauritz begon met modieuze kleding tegen een lage prijs.

Na bestudering van deze cases concludeerde Kumar: 'Geen van alle gebreken van traditionele marketingmethoden. Allemaal hebben ze de spelregels ingrijpend veranderd. Toen begreep ik dat "market driven" heel goed werkt in normale markten, maar tekortschiet als je de klant vraagt een sprong te maken. Dan moet je ze een radicaal nieuwe manier van denken aanleren.'

Opvallend was dat al deze pioniers geen traditio-

'ALS JE EEN HEEL UNIEK CONCEPT HEBT, MOET JE ALLEREERST EEN KLEINE MARKT WETEN AAN TE BOREN. EEN GROTE VIND JE NU EENMAAL NIET MEETEEN'

neel marktonderzoek hadden gedaan en zich nauwelijks hadden gespiegeld aan mogelijke concurrenten, voor ze zich in hun avontuur stortten. Mensen als Sam Walton, Richard Branson, Anita Roddick of Luciano Benetton lijken gewoon te zijn begonnen, meer op intuïtie dan op logische gronden. Vaak lijken ze een soort morele miszie te hebben. Ze willen de consument 'opvoeden'. Consumenten zijn niet op hun producten of concepten voorbereid, die niet door grootscheepse advertentiecampagnes worden verberid - daarvoor hebben de nieuwe ondernemers het geld niet - maar door een selecte groep 'early adopters'. Daarna slaat het concept aan in de markt.

De sheets die Kumar gebruikte tijdens zijn presentatie zijn ondertekend met Kumar/Kotler. 'Hij is mijn leraar, ik ben zijn leerling', zegt Kumar dee-

moedig, als we na zijn lezing hebben plaatsgenomen in de brasserie van de Beurs van Berlage. 'Hij staat als co-auteur vermeld omdat we in dit project samenwerken.'

Het wonderlijke verhaal dat Kumar vervolgens vertelt, doet vermoeden dat hij te ingetomen is met de samenwerking met zijn beroemde collega om het idee van 'market driving' voor zich alleen te claimen. 'Ik werkte al twee jaar aan dit idee toen Philip Kotler deze zomer naar Zwitserland kwam en me vroeg waar ik mee bezig was. Ik zei: "Aan dit opwindende nieuwe idee van Market Driving!" Toen zei hij: "Wet je dat ik al een jaar of twee, drie lezingen geef over Market Driving?"

Hoe ongeloofwaardig dat ook moge klinken, Kumar houdt vol dat Kotler exact dezelfde term haanteerde. De vraag wiens idee het nu eigenlijk is, wordt op gepast Oosterse wijze verduurd: 'Ach, het is als met zoveel dingen: een idee ontstaat op vele plaatsen tegelijk.'

BETEKENT MARKET DRIVING EEN BREUK MET DE TRADITIONELE MARKETINGTHEORIE?

'Ja. Al zegt het niet dat de traditionele marketingtheorieën nu nutteloos zijn geworden. Het selt alleen dat in sommige gevallen, waar een doorbraak wordt geforceerd met nieuwe marketingmethoden en nieuwe concepten, het traditionele model misschien niet zo goed werkt.'

MAAR ALS JE ECHT EEN REVOLUTIONAIRE DOORBRAAK WILT FORCEREN, KUN JE DE TRADITIONELE MARKETINGTHEORIE MAAR BETER VERGETEN.

'Niet vergeten, maar je moet je wel realiseren dat er beperkingen aan zitten. In verschillende landen en markten heb je bedrijven die market driving zijn, market driven, product driven of customer driven.'

IS MARKET DRIVING SPECIAAL GEËIGEND VOOR EEN TYPE SECTOR?

'Nee. Een werkelijk nieuw idee kan in iedere sector ontstaan. Wat het zegt is dat klanten misschien helemaal niet in staat zijn je te helpen, hoe graag je dat ook zou willen.'

DE BEDRIJVEN DIE U TEN VOORBEELD STELT, HEBBEN VAAK CHARISMATISCHE LEIDERS. ZIJN ZE ERG AFHANKELIJK VAN DAT ENE BRILJANTE INDIVIDUUM DAT ENE BRILJANTE IDEE?

'Ik denk wel dat dat ene individu het een *kick-start* geeft. Daarna hebben ze de gave anderen te enthousiasmeren met hun visie. Voor het creëren van een idee is één persoon voldoende. Voor de implementatie, om het tot een succes te maken, heb je anderen nodig.'