

nvmi

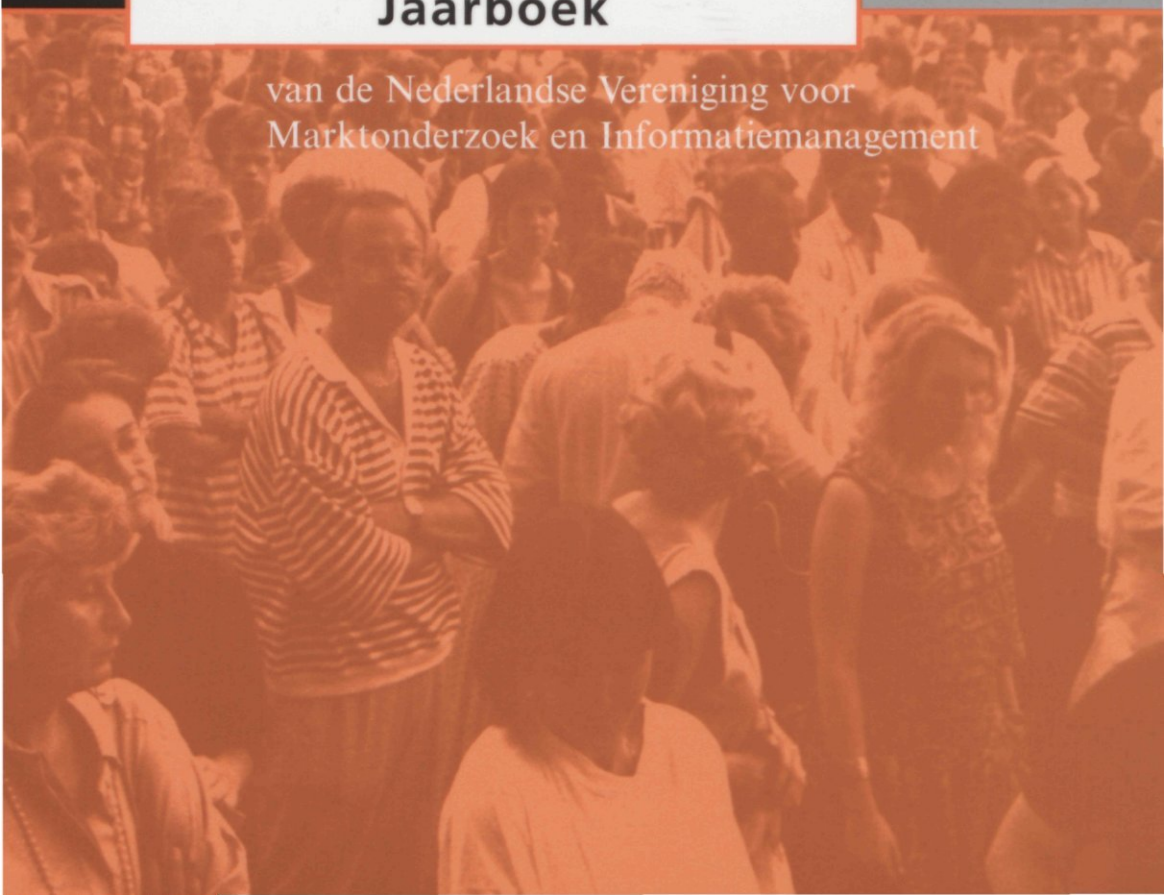
25
jaar

Recente ontwikkelingen in
het marktonderzoek

2000

Jaarboek

van de Nederlandse Vereniging voor
Marktonderzoek en Informatiemanagement



4. Aspecten van marketing en marketingonderzoek bij samenwerking tussen ondernemingen/organisaties

M.T.G. MEULENBERG

SAMENVATTING

Samenwerking tussen ondernemingen in de marketing van producten en diensten wordt van meer betekenis. In wisselwerking hiermee hebben theorievorming en onderzoek op dit gebied een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. In dit artikel wordt deze ontwikkeling gedurende de afgelopen vijftwintig jaar op hoofdlijnen geclassificeerd en geanalyseerd. Ontwikkelingen in de theorie en het onderzoek op het gebied van horizontale en verticale marketingsamenwerking worden belicht. Tot slot wordt ingegaan op toekomstige ontwikkelingen in de samenwerking tussen ondernemingen op het gebied van marketing en van het daaraan gerelateerd marktonderzoek.

1. INLEIDING

Marketing en marketingonderzoek richten zich niet alleen op specifieke product-markt combinaties van individuele ondernemingen, maar ook op marketingvraagstukken van samenwerkende ondernemingen/organisaties. Deze samenwerking tussen ondernemingen bij de marketing van een product neemt toe. Marketingtheorieën en -onderzoek waarbij samenwerking tussen ondernemingen/organisaties aan de orde komt, zijn daarom van grote betekenis. Zij vormen het onderwerp van deze beschouwing. Een analyse van alle literatuur op dit terrein over de afgelopen vijf en twintig jaar is binnen het bestek van dit artikel onmogelijk. Deze bijdrage beperkt zich tot een poging om het onderzoek op dit terrein te typeren en te classificeren. De hoofdingeling die hierbij wordt gevolgd, luidt:

- *horizontale samenwerking* tussen ondernemingen/organisaties die eenzelfde functie in de bedrijfskolom vervullen, bij voorbeeld marketing van het generiek product van een bedrijfstak;
- *verticale samenwerking* tussen ondernemingen/organisaties in de bedrijfskolom, bij voorbeeld franchise-organisaties.

De opbouw van het artikel is als volgt. Eerst worden verschillende vormen van samenwerking in de marketing getypeerd als specifieke verbijzondering van een algemeen marketingsysteem. Daarna volgt een typologie van marketing en marketingonderzoek

$$(\{S_{o,1}, \dots, S_{o,k}\}, P_{m,j}) \implies (S_{b,m,j}, CR)$$

voor:

$S_{o,1}, \dots, S_{o,k}$ = k originele systemen, de concrete ondernemingen.

$P_{m,j}$ = marketingprobleem j van de concrete ondernemingen (subscript m geeft aan dat de originele systemen vanuit een marketingvraagstelling worden beschouwd).

$S_{b,m,j}$ = het marketingsysteem als beeldsysteem van de verzameling ondernemingen $\{S_{o,1}, \dots, S_{o,k}\}$ op basis van marketingprobleem j.

CR = correspondentieregel (hoe het beeldsysteem in termen van het origineel systeem moet worden geïnterpreteerd).

De meest ruime formulering van de probleemstelling $P_{m,j}$ luidt: "Welke output moet het marketingsysteem realiseren om vanuit zijn doelstelling een optimale relatie met de doelgroep in de taakomgeving te bewerkstelligen?". In die zin is de marketingvraag gericht op de sturing van de totale marketing mix.

Een samenwerkingsverband van ondernemingen gericht op de marketing van een product of dienst kan binnen deze algemene formulering van een marketingsysteem als volgt worden getypeerd:

- a) $k > 1$, het origineel systeem wordt gevormd door meer dan één concrete onderneming/organisatie. De relatie tussen deze originele systemen, denk aan macht en vertrouwen in de onderlinge relatie, beïnvloedt het functioneren van het marketingsysteem. Definiëring van doelstelling en coördinatie van marketinginstrumenten vergen meer inspanning naarmate k groter is.
- b) $P_{m,j}$, het marketingprobleem j, kan betrekking hebben op specifieke aspecten van het marketingbeleid, zoals promotie of logistieke service.

Deze typologie kan behulpzaam zijn bij de analyse van marketingsystemen die verschillen in samenwerking tussen de onderliggende concrete organisaties/ondernemingen. Qua samenwerking is de product markt combinatie (PMC) van een onderneming het meest elementair marketingsysteem. Doorgaans is een onderneming actief in meer PMC's, die ondergebracht zijn in Strategische Business Units (SBU's). Vanuit de strategische marketing wordt de onderneming benaderd als het marketingsysteem waarin de ondernemingsleiding een gecoördineerde strategie voor SBU's ontwikkelt. Naast deze coördinatie van SBU's binnen de onderneming nemen veel ondernemingen deel aan marketingsystemen die stoelen op samenwerking met andere ondernemingen. Dergelijke marketingsamenwerking kan zich zelfs uitstrekken over alle ondernemingen van een bedrijfstak, bij voorbeeld in landbouw en ambacht. Nog breder is de samenwerking in een marketingsysteem wanneer een nationale instantie/overheid een pakket van producten en diensten vermarkt, zoals de marketing van een land ten behoeve van het toerisme.

De volgende discussie van marketingsystemen waarin samenwerking tussen ondernemingen aan de orde is, wordt verbijzonderd naar:

bij horizontale, respectievelijk verticale, samenwerking tussen ondernemingen/ organisaties.

Het artikel wordt afgesloten met verwachtingen over toekomstige samenwerking van ondernemingen in marketing en het daaraan gerelateerd onderzoek.

2. ALGEMENE CLASSIFICATIE VAN SAMENWERKING IN MARKETING

Marketingstrategieën zijn doorgaans op specifieke product-marktcombinaties van een onderneming gericht. Zij kunnen ook tot stand komen door samenwerking tussen ondernemingen die eenzelfde functie in de bedrijfskolom vervullen. Deze *horizontale samenwerking* is aan de orde bij de marketing van het generiek product van een bedrijfstak, bij voorbeeld tomaten, of de marketing van generieke diensten, zoals van make-lars of kappers.

Samenwerking in de marketing van een product doet zich ook voor wanneer ondernemingen in de bedrijfskolom van een product gezamenlijk een marketingstrategie ontwikkelen. Deze *verticale samenwerking* is aan de orde bij ketenmarketing.

Men zou kunnen betogen dat er in wezen geen onderscheid bestaat tussen het marketingbeleid van een groep samenwerkende ondernemingen en dat van een individuele onderneming, mits heldere afspraken over doel, taak en verdeling van het resultaat worden gemaakt. Niettemin beïnvloedt dergelijke samenwerking de opzet en uitvoering van de marketingstrategie en het hiermee samenhangende marketingonderzoek. Ook onderscheiden gezamenlijke marketingstrategieën zich vaak van die van individuele ondernemingen doordat zij slechts op bepaalde onderdelen van een marketingoperatie betrekking hebben. De marketingsamenwerking kan zich bij voorbeeld beperken tot collectieve promotie. Tevens hebben aspecten van samenwerking in het algemeen, zoals machtsverhoudingen en onderling vertrouwen, een specifieke invloed op de opzet en uitvoering van een gezamenlijk marketingplan.

Ondernemingen/organisaties, die in één marketingstrategie samenwerken, kunnen worden gekarakteriseerd als een marketingsysteem. Onder een marketingsysteem verstaan wij hierbij *een organisatie die gericht is op het bereiken van een bepaald doel met betrekking tot de behoeftebevrediging van haar doelgroep en die zelfstandig beslist over de wijze waarop dat doel wordt nagestreefd*.

Een dergelijk marketingsysteem kan worden getypeerd als een beeldsysteem van een origineel systeem, de concrete onderneming/ groep ondernemingen(organisatie(s)). Dit beeldsysteem is een verbijzondering van het origineel systeem vanuit een bepaalde marketingdoelstelling. Een zeer algemene marketingdoelstelling luidt: "Hoe legt de onderneming vanuit haar algemene doelstelling een zo goed mogelijke relatie met haar doelgroep?" (zie bij voorbeeld: Harrell en Frazier, 1999). De relatie van het marketingsysteem met zijn doelgroep vormt de neerslag van de wijze waarop het marketingsysteem de behoeften van de doelgroep bevredigt. De inzichten die over het marketingsysteem als beeldsysteem worden verworven, worden via een correspondentieregel terugvertaald naar het origineel systeem. Aansluitend bij een model van Hanken en Reuver (1973) kan dit als volgt in symbolen worden weergegeven:

- *horizontale samenwerking*, coördinatie van / samenwerking tussen ondernemingen/organisaties die op hetzelfde niveau in de bedrijfskolom functioneren. Voorbeelden zijn:
 - a) de onderneming als gecoördineerde verzameling van SBU's;
 - b) de bedrijfstak als verzameling van ondernemingen, die eenzelfde generiek product voortbrengen en vermarkten;
 - c) de natie die een land vermarkt als collectief van bedrijven op een bepaald gebied, zoals distributie of toerisme.

- *verticale samenwerking*, coördinatie/samenwerking tussen elkaar opvolgende ondernemingen/organisaties in de bedrijfskolom van een product. Voorbeelden zijn:
 - a) coördinatie van het marketingbeleid tussen supermarkten en hun leveranciers,
 - b) coördinatie van het marketingbeleid van ondernemingen in franchise-organisaties,
 - c) coördinatie van het marketingbeleid door interactie tussen producent en consument.

3. MARKETING EN -ONDERZOEK BIJ HORIZONTALE SAMENWERKING TUSSEN ONDERNEMINGEN/ORGANISATIES

Wij willen in deze paragraaf ingaan op de ontwikkeling van marketing en -onderzoek bij horizontale coördinatie/-samenwerking (Tabel 1).

Tabel 1. Typologie van marketing naar de mate van horizontale samenwerking/coördinatie.

MARKETING BESLISSER:	PRODUCT MANAGER	RAAD VAN BESTUUR	GROEP,BE- DRIJSTAK	NATIE
MARKETING OUTPUT:	- MARKE- TING MIX VAN	- SBU'S, - IMAGO, VAN	- MARKE- TING MIX VAN	- FACILI- TEITEN - IMAGO VAN
	PRODUCT, MERK.	ONDERNE- MING.	GEZAMEN- LIJK, GENERIEK PRODUCT.	LAND.
MARKETING NIVEAU:	MICRO	MICRO/MESO	MESO	MACRO

Marketing van producten en merken in specifieke PMC's is het klassieke terrein van de marketing. Het speelt zich doorgaans af in één onderneming onder de verantwoordelijkheid van een product-, marketingmanager. Marketing door horizontaal samenwerkende ondernemingen/organisaties neemt in diverse sectoren toe. In aansluiting hierop groeien marketingtheorie en -onderzoek. Zo is in de strategische marketing de port-

folio-analyse ten aanzien van SBU's tot ontwikkeling gekomen. Het imago, dat voortvloeit uit de gecoördineerde marketingactiviteiten van een onderneming, wordt van grote betekenis voor een onderneming. Marketingactiviteiten ten aanzien van generieke producten en diensten nemen in sommige bedrijfstakken af, in andere toe. Mede onder invloed van het werk van Porter (1998) en Kotler e.a.(1985, 1997) worden marketingconcepten en marketingstrategieën toegepast op macroniveau, zoals het vermarkten van een land als toeristenland of als vestigingsplaats voor industrie. Succesvolle marketing van een land vereist een zeer brede coördinatie van activiteiten op het betreffende gebied.

3.1. Coördinatie van marketing binnen de onderneming, strategische business units en ondernemingsimago

De marketingstrategie op ondernemingsniveau vervult een coördinerende rol ten aanzien van het marketingbeleid voor specifieke PMC's. Zij heeft hiervoor als aangrijpingspunt de SBU en het ondernemingsimago. Wij willen om die reden ingaan op ontwikkelingen in theorie en onderzoek betreffende:

- a) de marketingstrategie ten aanzien van Strategic Business Units.
- b) het vermarkten van het imago van de onderneming.

ad a)

Onderzoek naar de marketingstrategie van ondernemingen is in de afgelopen vijf en twintig jaar aanzienlijk gegroeid. Onder meer zijn methoden van portfolio-analyse (zie bij voorbeeld: Wind, 1982; Kerin, e.a., 1990) ontwikkeld, die een gecoördineerd beleid ten aanzien van SBU's ondersteunen. Zij behoren thans tot de vaste onderdelen van ieder marketingleerboek. De PIMS methode (Profit Impact of Market Strategy) heeft een plaats verworven als methode om de resultaten van een bepaalde SBU-strategie te analyseren en evalueren (zie Kerin, e.a., 1990, Ch.5). In de wetenschappelijke tijdschriften lijkt de aandacht voor de verbetering van deze methoden bescheiden. Wind, e.a. (1983) vergeleken een aantal portfoliomodellen. In relatie tot deze modellen is ook aandacht besteed aan de relatie tussen marktaandeel en winstgevendheid. In het portfoliomodel van de Boston Consulting Group wordt een negatieve relatie tussen marktaandeel en kosten per eenheid verondersteld op grond van ervaring en schaalvoordelen in productie en marketing, die samengaan met een groot marktaandeel. Alberts (1989) betoogt echter dat kostenverlaging vaak door innovatie van productie- en marketingprocessen en niet alleen door schaalvoordelen wordt gerealiseerd. Buzzell en Gale (1986) merken op dat een hoger marktaandeel van SBU's vaak voortvloeit uit een superieure kwaliteit van producten en diensten, en niet hoeft samen te gaan met lagere kosten.

ad b)

Naarmate een onderneming haar klanten meer met maatwerk en minder met gestandaardiseerde producten bedient, wordt het ondernemingsimago belangrijker als draagvlak en coördinerend instrument voor de marketing van de individuele producten. Het ondernemingsimago beïnvloedt de consumententrouw aan de producten van een onderneming. Het vervult ook een belangrijke rol in de relaties tussen ondernemingen in "business to business" marketing. Evenzeer is het thans van belang voor de waardering van ondernemingen door aandeelhouders en credietverschaffers. Het uitdragen van het

ondernemingsmerk is volgens Tromp (1998) van belang omdat: het voor ondernemingen moeilijker wordt om zich instrumenteel, door product en dienst, in de markt te onderscheiden; de onderneming meer in de samenleving staat dan vroeger; een merk de missie en kerncompetenties van een onderneming kan uitdragen.

Op diverse terreinen van de marketing is specifiek onderzoek naar het ondernemingsimago verricht. Zo heeft het onderzoek naar winkelimago en naar de invloed van dat imago op winkelvoorkeur en -keuze een lange traditie (Darden en Lusch, 1983; Meulenberg en van Trijp, 1996; ter Hofstede, 1999, Chapter 5). In concurrentieonderzoek krijgt het imago van een onderneming aandacht als een geloofwaardige verdediger van zijn markt (Clark, Montgomery, 1998). Het uitdragen van het ondernemingsimago heeft geleid tot het vakgebied "Corporate Communication" (Van Riel, 1993).

3.2. Samenwerking tussen ondernemingen in de marketing van producten en diensten

Samenwerking van ondernemingen in marketing is traditioneel bij kleine ondernemingen sterk ontwikkeld. De marketingcoöperatie in de landbouw is een klassiek voorbeeld. Gestart als verkoop gerichte organisatie transformeren coöperaties zich thans tot marktgerichte organisaties. In dat kader zijn veel beschouwingen gewijd aan de mogelijkheden en beperkingen van een marketingbeleid door coöperaties. Als mogelijke belemmeringen zijn genoemd de band van de coöperatie met de producten van de leden, de beperkte mogelijkheid tot besturing van het aanbod van de leden, het verwerven van risico dragend vermogen en de duur van besluitvorming (zie bij voorbeeld: Van Bekkum, en Van Dijk, 1997; Meulenberg, 1996). Recent groeit ook bij grote ondernemingen met sterke merken de belangstelling voor samenwerking in marketing. Bucklin en Sengupta (1993) geven hiervan voorbeelden uit de Amerikaanse ICT industrie. Zij betogen op grond van een analyse in de Amerikaanse computer en semiconductorindustrie, dat: "Co-marketing alliances between firms afford fresh opportunity for strategic advantage." De effectiviteit van co-marketing allianties is volgens deze auteurs gediend bij een goede balans in macht en managementcapaciteiten tussen de samenwerkende ondernemingen. Niet alleen ondernemingen met complementaire producten, maar ook concurrerende ondernemingen werken selectief samen in de marketing van producten. Brandenburg en Nalebuff (1996) introduceerden in dit verband de uitdrukking "Co-opetition". Deze samenwerking is er met name op gericht om in de marketing van nieuwe producten of systemen snel dominante marktposities te verwerven, respectievelijk om de kosten van innovatie en marktontwikkeling te kunnen dragen.

In diverse bedrijfstakken zijn marketing-activiteiten voor het generiek product van betekenis. Marketing van het generiek product is slechts zinvol indien de producten van de ondernemingen uit de bedrijfstak homogeen zijn, althans ten aanzien van de eigenschappen waarop het marketingbeleid zich richt. Ook moet een gezamenlijke aanpak ten opzichte van een individuele aanpak voordeel opleveren, om ondernemingen tot generieke marketing over te halen. Aan deze voorwaarden wordt vaak voldaan in bedrijfstakken met veel kleine ondernemingen die ongedifferentieerde producten voortbrengen. In die sectoren is dan ook veel marktonderzoek gedaan ten behoeve van het generiek marktbeleid, zoals onderzoek naar de effecten van prijs en inkomen op de vraag, maar ook naar de distributiestructuur en het effect van reclame. Marketing en marketing-onderzoek ten behoeve van het generieke product hebben echter in land-

bouw en agribusiness aan betekenis verloren als gevolg van grotere ondernemingen, productdifferentiatie en samenwerking in ketens. Toch worden in diverse landen nog aanzienlijke bedragen besteed aan collectieve promotie. Marketingonderzoek ter ondersteuning van deze promotie is van betekenis. Zo verricht het Bloemen Bureau Holland marktonderzoek ten behoeve van zijn reclamecampagnes voor siergewassen en is in de Verenigde Staten econometrisch onderzoek verricht naar de effectiviteit van promotie voor generieke landbouwproducten. Ward (1997, p.347) concludeert op basis van onderzoek naar generieke promotie voor landbouwproducten in de Verenigde Staten: "As a generalization, most of the major programmes that have been studied do show a measurable positive impact on the demand for the advertised commodity."

Daarnaast doen zich specifieke marktontwikkelingen voor, die marketing en -onderzoek voor een generiek product stimuleren. De dynamiek in consumentengedrag en technologie vergroot de behoefte aan inzicht in toekomstig gedrag, levensstijl, normen en waarden van consumenten (Hielkema, 1998). Internationalisering van markten maakt het wenselijk om bedrijfstakken regelmatig door te lichten op concurrentiekracht. Het denkkader van Porter wordt hierbij veel benut (De Kleijn, e.a., 1992; Traill, e.a. 1998). Consumentenzorgen over producteigenschappen die gerelateerd zijn aan duurzaamheid en gezondheid, stimuleren ook de behoefte aan marketing voor het generieke product. Voorbeelden zijn de gezondheidsaspecten van sigaretten, milieuvriendelijkheid van verpakkingen, kinderarbeid en textiel, en het welzijn van dieren in de intensieve veehouderij. Dergelijke aspecten beïnvloeden de consumentenperceptie van producten en dus het productimago. Imago-onderzoek, zoals naar het product-imago van vlees (Schifferstein, e.a., 1998), wordt belangrijker. Het ondersteunt gemeenschappelijke marketingactiviteiten ten aanzien van een generiek product, zoals gedragscodes en keurmerken, die maatschappelijk verantwoorde methoden van productie en marketing bevorderen.

3.3. Marketing van een land

Recent bouwden Kotler e.a.(1997) het marketingconcept uit tot "Marketing of Nations". Zij wijzen in dit verband op de betekenis van de investeringspolitiek van de overheid voor het integraal ondernemingsbeleid en voor het ondernemingsbeleid ten aanzien van specifieke producten. Porter (1998) ontwikkelde een toonaangevende theorie over de concurrentiestrategie van een land. In zijn "Diamond" model onderscheidt hij als factoren die de concurrentiekracht van een land beïnvloeden: "Firm strategy, structure and rivalry, Factor conditions, Demand conditions, Related and supporting industries". Het succes van de marketing van een land is afhankelijk van goede samenwerking tussen de relevante bedrijfstakken en instanties.

Porter (1998) analyseerde de concurrentiekracht van landen op specifieke gebieden, zoals de drukpersindustrie van Duitsland, de Amerikaanse industrie voor apparaten op het gebied van patiëntenbewaking, de Italiaanse keramische industrie en de Japanse robotindustrie. De werkwijze van Porter heeft veel navolging gevonden, zoals in onderzoek naar de concurrentiekracht van de Nederlandse tuinbouw, (De Kleijn, e.a., 1992) en van de Ierse zuivelindustrie, (O'Connel, e.a., 1998).

Dergelijk concurrentieonderzoek kan de marketingstrategie van een land ondersteunen op het gebied van toerisme, distributie, industrie en dienstverlening. Het kan zich richten op specifieke aspecten van de marketing:

– *het product*, zoals het totale pakket van toeristische voorzieningen van een land; de

vestigingsmogelijkheden voor een bepaald type industrie; de infrastructuur op het gebied van transport en ICT;

- *de prijs*, zoals de kosten van productiefactoren arbeid, energie en vestigingsplaats, respectievelijk het belastingklimaat;
- *de promotie*, zoals reclame, sponsoring, beurzen, studiereizen, handelsvertegenwoordiging en handelsmissies;
- *de distributie*, het tijdstip en de plaats waarop bepaalde faciliteiten voor buitenlandse consumenten/ondernemingen beschikbaar komen.

De marketing van een bepaald aspect/onderdeel van een land, bij voorbeeld "Nederland toeristenland", kan profiteren van een gunstig imago van een land in het algemeen. Dit imago is met name van betekenis voor de export van producten. Het "Land van herkomst" als product-attribuut is dan ook een belangrijk onderzoeksthema. In een meta-analyse van studies over de invloed van het land van herkomst op het consumentengedrag concludeerden Verlegh en Steenkamp (1999) dat deze invloed het grootst is voor gepercipieerde kwaliteit en kleiner is voor koopintenties. Daarnaast groeit bij de marketing van landbouwproducten het gebruik van "regionale herkomst" labels om meerwaarde voor een product te realiseren. Voorbeelden zijn Veenweidekaas en Waddenkaas.

"Marketing van een land" zal vermoedelijk als overheidstaak in betekenis toenemen omdat de overheid een aantal instrumenten verliest om de economie van een land te stimuleren. Zo vermindert de directe betrokkenheid van de overheid bij de productie van goederen en diensten als gevolg van het streven naar "Minder overheid en meer markt". Ook heeft met de komst van de Euro het monetair beleid als economisch beleidsinstrument voor diverse EU-landen aan betekenis ingeboet. De overheid kan dus minder rechtstreeks de productie en markt sturen en is meer aangewezen op voorwaardenscheppend beleid om de economie te stimuleren. Het aantrekken van buitenlandse ondernemingen vereist ook een actief overheidsbeleid, omdat landen sterk concurreren om de gunst van buitenlandse ondernemingen.

4. MARKETING EN -ONDERZOEK BIJ VERTICALE SAMENWERKING TUSSEN ONDERNEMINGEN/ORGANISATIES.

Ondernemingen in het afzetkanaal van een product kunnen onafhankelijk van elkaar marketingbeslissingen nemen: het "Conventional Marketing Channel" (Stern, e.a. 1996). Zij kunnen ook hun marketingbeslissingen coördineren: "Vertical Marketing Systems". De reikwijdte van deze coördinatie verschilt van één marketingaspect, bij voorbeeld gemeenschappelijke promotie, tot het totale marketingbeleid. De betekenis van verticale samenwerking in het marketingbeleid is in de afgelopen vijf en twintig jaar toegenomen, zoals door franchising en detaillistenmerk. Gezamenlijke ontwikkeling van producten/diensten door producent en finale gebruiker is in industriële marketing een vertrouwd verschijnsel, maar krijgt door massa-individualisering en internet ook meer betekenis voor consumptiegoederen (Tabel 2.)

Tabel 2. Typologie van verticale samenwerking/coördinatie in marketingkanalen.

VORMGEVING MARKETING STRATEGIE DOOR:	Onder- nemingen	Onder- nemingen	Onder- nemingen	Onder- neming
	indi- dueel	als keten	als keten	met klant
AFSTEMMING IN MARKETING KANAAL DOOR:	Prijs	Af- spraak	Afspraak	Gezamen- lijk overleg
		(infor- meel)	(formeel)	
TYPE MARKETING KANAAL:	Conven- tioneel	Verticaal systeem	Verticaal systeem	Direct
		Beheerd	Con- tractueel	

4.1. Ontwikkelingen in markt en onderneming bevorderen "verticale" samenwerking in marketing en – onderzoek

De volgende ontwikkelingen in markt en onderneming bevorderen verticale samenwerking in de marketing van producten en diensten:

– De noodzaak van marktorientatie.

Marktorientatie is voor ondernemingen belangrijk wegens de groeiende welvaart en het groot vrij besteedbaar inkomen van consumenten, de scherpe concurrentie om de gunst van de consument en de randvoorwaarden aan het ondernemen, die voortvloeien uit de maatschappelijke zorg over de duurzaamheid van productie en consumptie. Marktorientatie omvat volgens Kohli en Jaworski (1990) de gedragscomponenten Market Intelligence, Information Dissemination en Market Response. Narver en Slater (1990) definiëren marktorientatie als een aspect van de organisatiecultuur, met als belangrijke karakteristieken: consumenten-, concurrentie-oriëntatie, coördinatie van activiteiten, respectievelijk winst- en lange termijn gerichtheid¹. Voor de effectiviteit van marktorientatie is het belangrijk dat ondernemingen hun marketingbeleid op basis van consumentenoriëntatie in ketens/clusters coördineren.

– Ontwikkelingen in productie- en informatietechnologie.

De vernieuwingen op het gebied van productie- en communicatietechnologie bieden meer mogelijkheden om marketingprocessen te coördineren. Zij verhogen de snelheid en flexibiliteit van ondernemingsprocessen en vergroten de beschikbare marktinformatie. De betekenis van logistieke service als marketing instrument neemt toe. De ICT-revolutie, zoals internet, versterkt de interactie tussen producent en finale consument.

¹ Voor recente overzichten van en bijdragen aan de continue stroom van beschouwingen over marktorientatie zij bij voorbeeld verwezen naar artikelen in de *Journal of Market-Focused Management*, Volume 2 (3) en Volume 4(1), respectievelijk naar R. Deshpandé (ed.) (1999).

– *Toename in het uitbesteden van ondernemingsactiviteiten.*

De benadering van een onderneming als organisatiestructuur gericht op vermindering van de kosten voortvloeiend uit coördinatie en beheer van productie- en marketingactiviteiten (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985; Turvani, 1998) heeft in de economische theorie een belangrijke plaats verworven. In de praktijk van het ondernemen heeft deze benadering geleid tot meer bewuste keuzes tussen zelf doen dan wel uitbesteden. Uitbesteding door ondernemingen groeit en in samenhang hiermee neemt de coördinatie van functies en processen toe. In aansluiting hierop zijn theorie en onderzoek op het gebied van verticale marketingsamenwerking uitgebouwd.

Reeds in het begin van de zeventiger jaren verscheen onder redactie van Bucklin (1970) een publicatie over “Vertical Marketing Systems”, waarin onder meer de classificatie, het beheer en de controle van verticale marketingsystemen aan de orde kwamen. Inzicht in de coördinatie van verticale marketingsystemen is verdiept door de benutting van de transactiekostentheorie (Williamson, 1975, 1985; Heide en John, 1988). Rindfleisch en Heide (1997, p.44) vinden in empirisch onderzoek een bevestiging van de TCA-stelling “ondernemingen stellen specifieke investeringen in een ruilrelatie veilig door verticale integratie”. Het verrichte empirisch onderzoek biedt echter onvoldoende steun voor de TCA-stelling, dat verticale integratie wordt gestimuleerd door onzekerheid in ruilrelaties (Rindfleisch, Heide, 1997, p.45).

De invloed van *risico* op relaties in het afzetkanaal komt ook in diverse andere studies aan de orde. Smidts (1990) analyseerde de keuze van een afzetkanaal door ondernemers in relatie tot *risico*-perceptie en *risico*-attitude. De rol van marktinstututen gericht op prijsrisico-reductie in afzetketens van “commodities” wordt intensief bestudeerd (bij voorbeeld: Pennings, 1998). De Principal-Agent theorie (bij voorbeeld: Douma, Schreuder, 1998) biedt onder meer inzicht in “moral hazard” in de relatie tussen ondernemingen. Een centrale vraag in de “Theory of the firm” luidt: hoe kan men contracten tussen ondernemingen zo vaststellen, dat zo veel mogelijk “contingencies” worden meegenomen maar tevens flexibel op onvoorziene ontwikkelingen kan worden ingespeeld (Turvani, 1998, p. 153, e.v.).

De introductie van ECR - concepten, zoals “efficient assortment, efficient replenishment, efficient promotion, efficient product introduction” vergroot de betekenis van verticale samenwerking in ketens (Kahn, McAlister, 1997, Ch. 6; Hoban, 1998, p. 235 e.v.).

Verticale samenwerking in ketens richt zich vaak op specifieke aspecten van de marketing, zoals:

– *productbeleid.*

In de “Commodity School of thought” (Sheth e.a., 1988) wordt een verband gelegd tussen de eigenschappen van producten en de structuur van een afzetkanaal: probleemloze standaardproducten van bescheiden waarde zullen indirect via tussenpersonen worden afgezet; kostbare probleemvolle producten (zeker in industriële marketing) zullen daarentegen direct in onderlinge samenwerking/coördinatie tussen producent en afnemer worden vermarkt (Aspinwall, 1958). In studies naar de structuur van marketing kanalen, die sinds 1983 (McGuire en Staelin, 1983) met regelmaat in het tijdschrift Marketing Science worden gepubliceerd, is onder meer de invloed van productsubstitueerbaarheid en productkwaliteit op verticale samenwerking onderzocht: “....manufacturers are better off delegating distribution of their products to independent retailers and not coordinating decision making in the channel when products are close substitutes,”

(Gupta, Loulou, 1998, p.302). Het toenemend belang van productinnovatie als ondernemingsstrategie en de groeiende betekenis van uitbesteding van ondernemingsactiviteiten versterken de samenwerking in ketens. Von Hippel's (1988) beschouwingen over de functionele relatie van een onderneming tot een innovatie, de "*functional source*", zijn van betekenis voor de coördinatie van productinnovatie in ketens: welke onderneming in de keten ziet het grootste voordeel in de ontwikkeling en marketing van een nieuw product, de gebruiker, de producent of de handelaar (Von Hippel, 1988)? In een recente publicatie stelt Von Hippel (1998, p. 629): ".....agency-related costs and information transfer costs (sticky local information) will tend to drive the locus of problem-solving....away from problem-solving by specialist suppliers, and towards those who directly benefit from a solution...such as the direct users of a product or service." Een ander thema voor succesvolle productinnovatie is de rol van de assemblerende onderneming/ketenleider in het afzetkanaal (zie Mareau, 1994, p. 7).

– *prijstelling*.

Beïnvloeding van detailhandelsprijzen door producenten (adviesprijzen, verticale prijsbinding) en het margebeleid van detaillisten waren traditioneel onderzoeksthema's van prijsvorming en prijsbeleid in ketens. Recent onderzoek over coördinatie van het prijsbeleid in ketens gaat in op de gevolgen van deze coördinatie, zoals: het prijsbeleid van een producent tegenover detaillisten, die verschillen in hun beleid ten aanzien van prijsstelling en service (Iyer, 1998); de invloed van de interactie tussen de leden van een marketingkanaal op de optimale prijsstelling (Lee en Staelin, 1997); de gevolgen van coördinatie van het prijsbeleid in ketens voor winst en prijsniveau (zie Tirole, 1988, p. 174 e.v., Kuiper, 1999). Hoewel in de literatuur ruim aandacht wordt besteed aan de coördinatie van het prijsbeleid in ketens (zie ook Simon, 1989, Chapter 9; Rao, 1993, p. 517-552) concludeert Rao "The interdependence of a channel intermediary's pricing strategies and the firm's own strategies raises several issues that need further study."

– *promotie*.

Coördinatie van de marketingcommunicatie in afzetketens hangt samen met strategische keuzes, zoals een Push of een Pull strategie. Ondanks diverse conceptuele beschouwingen over communicatie/promotie in verticale marketingsystemen (zie: Parjaszowski, 1993, p. 374-389; Gattorna, Walters, 1996, Ch. 10, 18; Stern, e.a., 1996) is de theorievorming op dit terrein bescheiden. Een voorbeeld is een studie over de interactie tussen de "structuur van het afzetkanaal" en de "samenwerking in de communicatiestrategie" (Mohr, Nevin, 1990, p.46).

– *distributie*.

Theorieën over afzetkanalen (voor een overzicht zie bij voorbeeld Stern, e.a. 1996; Sheth, e.a., 1988), bieden inzicht in verticale samenwerking/coördinatie in het distributiebeleid. Macht in het afzetkanaal is daarbij een belangrijk onderzoeksthema. Sommige auteurs leggen de nadruk op macht als gevolg van financiële capaciteiten of van een specifieke positie van een onderneming in het marketingkanaal (bij voorbeeld: Little, 1970). Daarentegen zijn in het voetspoor van Stern (1969) macht, conflict en satisfactie in ketens vooral bestudeerd vanuit gedragswetenschappelijke gezichtshoek. Zo is onderzoek gedaan naar de invloed van macht in ketens op de prestaties van ondernemingen: "... centralized coordination has improved considerably the efficiency of distribution in the property and casualty insurance industry" (Etgar, 1976, p. 22) en "Coercive sources tend to increase the level of intrachannel conflict whereas noncoercive sources tend to decrease it." Lusch (1976, p. 382). De talrijke onderzoeken op dit gebied

(zie bij voorbeeld Gaski, 1984 en Brown e.a., 1995) hebben echter niet tot definitieve conclusies geleid over de invloed van macht op de prestatie van afzetkanalen. Zo stellen Brown, e.a. (1995, p.335): "As it stands, researchers cannot offer managers clear-cut information about the role the power sources play in their efforts to improve channel performance." Satisfactie als uitkomst van het bezitten/uitoefenen van macht is uitgebreid onderzocht.

Het onderzoek naar relaties tussen ondernemingen in marketingkanalen is gedurende de afgelopen vijftien jaar verschoven van "macht" naar "commitment, trust and desirable social norms" (Johnson, 1999, p.5). De rol van vertrouwen (trust) tussen ondernemingen in ruilrelaties is intensief onderzocht. Doney en Cannon (1997, p.35) concluderen: "Interorganizational trust operates as a governance mechanism..... that mitigates opportunism in exchange contexts characterized by uncertainty and dependence". Geyskens, e.a.(1998, p. 242, 243) stellen op basis van een meta-analyse van onderzoek naar trust vast: ".trust is central to relationship marketing.." en "Trust is certainly not redundant once its antecedents, and especially economic outcomes are taken into account." In een meta-analyse naar satisfactie over relaties in marketingkanalen concluderen Geyskens e.a.(1999) dat trust sterk gecorreleerd is met *noneconomic satisfaction, conflict and commitment*, maar dat satisfactie zowel conceptueel als empirisch te scheiden is van *trust en commitment*.

Ook is thans onderzoek naar ICT-toepassingen van belang voor een optimale marketingsamenwerking in ketens, bij voorbeeld bij het toepassen van EDI. Verschuivingen in de machtsverhoudingen tussen detailist en producent als gevolg van de beschikbare scanninggegevens en de betekenis van internet voor de communicatie tussen consument en detailhandel/producent zijn van strategische betekenis voor de marketingcoördinatie in ketens.

De betekenis van *direct marketing* groeit en gaat samen met een explosieve toename van onderzoek op dit terrein. Consumentensegmentatie is voor *direct marketing* van groot belang. Zij wint aan mogelijkheden door de uitbouw en verdieping van segmentatiemethodologie (Wedel, Kamakura, 1998). De wetenschappelijke belangstelling voor het gebruik van internet als marketinginstrument groeit. Ook de coördinatie van verschillende marketingkanalen voor hetzelfde product is als gevolg van de tegenwoordige dynamiek in de distributie een belangrijk onderzoeksthema (bij voorbeeld Iyer, G., 1998).

4.2. Een aantal factoren leiden tot behoedzaamheid ten aanzien van verticale samenwerking/coördinatie in marketing.

Hoewel verticale samenwerking /coördinatie in marketing ondernemingsprestaties positief kan beïnvloeden, zijn diverse ondernemers op dit punt behoedzaam, zelfs afhoudend. Zij vragen zich af of de voordelen van verticale samenwerking opwegen tegen die van de vrijheid om van alle mogelijkheden in de markt te kunnen profiteren. Ook zullen producenten met sterke A-merken verticale samenwerking toetsen aan de gevolgen voor de marktpositie van hun merk.

Het spanningsveld tussen voordelen van samenwerking enerzijds en die van handelingsvrijheid anderzijds werkt dan ook door in de aard van de verticale samenwerking tussen ondernemingen, bij voorbeeld:

- men werkt slechts samen in “ad hoc” projecten, joint ventures en allianties die het marketingbeleid van de gevestigde eigen merkartikelen niet raken of schaden;
- men werkt samen met toeleveranciers en afnemers op het gebied van fundamenteel strategisch onderzoek, maar doet het onderzoek gericht op de ontwikkeling van producten afzonderlijk;
- men werkt slechts samen in situaties waarin men kanaalleider is. Het meest uitgesproken voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen een detailhandelsonderneming en de fabrikant van producten, die onder detailhandelsmerk worden afgezet. De detaillist functioneert dan strategisch gezien als “producent”.

Flexibiliteit in de coördinatie van ketenprocessen kan ook worden bewerkstelligd door standaardisatie van grondstoffen, producten en processen. Het onderscheid van Mintzberg (1989) tussen standaardisatie van processen, outputs, bekwaamheden en/of normen is hierbij functioneel. Certificatieschema's gericht op standaardisatie van productie en marketing van een generiek product kunnen dienstbaar zijn aan de coördinatie van marketing in ketens. Voorbeelden zijn keurmerken op het gebied van duurzaam produceren, zoals EKO en Milieukeur. Dergelijke standaardisatieschema's vergemakkelijken coördinatie van marketingprocessen in een keten zonder dat tussen ondernemingen dwingende afspraken hoeven te worden gemaakt. Zij zijn echter minder functioneel indien individuele kopers specifieke eisen stellen aan producten en diensten.

5. TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN IN MARKETING EN -ONDERZOEK BIJ SAMENWERKING TUSSEN ONDERNEMINGEN/ORGANISATIES

Na in het voorgaande de evolutie van de samenwerking in marketing te hebben geanalyseerd willen wij tot slot ingaan op een aantal toekomstige ontwikkelingen op dit gebied.

In hun toekomstvisie op de marketing in de één en twintigste eeuw spreken Sheth en Sisodia (1999) een aantal verwachtingen uit over de organisatie van de afzetkanalen. De ontwikkelingen rond ICT, zoals Internet, leiden volgens deze auteurs ertoe dat het direct contact tussen producent en consument toeneemt, maar ook dat nieuwe gespecialiseerde intermediairen ontstaan. Zij verwachten een groeiende betekenis van ondernemingen die zowel concurreren als op bepaalde punten samenwerken, “co-opetition”, en van de groei van partnerschap in plaats van integratie in ketens.

Op basis van deze visie en van de voorgaande beschouwingen lijken ons de volgende aspecten van marketingsamenwerking/coördinatie tussen ondernemingen voor de toekomst van groot belang:

met betrekking tot horizontale marketingsamenwerking,

- *samenwerking tussen ondernemingen gericht op de opbouw van een concurrerend assortiment.*

Hierop aansluitend marketingonderzoek richt zich onder meer op het vaststellen van wenselijke assortimenten en op de voor- en nadelen van samenwerking met collega's (“co-opetition”) hierbij. Dit onderzoek kan bouwstenen leveren voor effectieve allianties.

- *marketingsamenwerking tussen ondernemingen die gericht is op imago-verbetering van het generiek product van een groep ondernemingen/bedrijfstak.*
Onderzoek naar het imago van het generiek product van een groep en naar de doorwerking van dat algemeen imago op de consumentenbeleving van het product van individuele ondernemingen uit die groep is hierbij van betekenis.
- *samenwerking tussen ondernemingen bij de ontwikkeling van relaties met “publieken” en overheid ten aanzien van de maatschappelijke aanvaardbaarheid van productie en marketing.*
Onderzoek naar de invloed van publiek-acties en van het overheidsbeleid op het imago van een product wordt in het licht van regelmatig optredende “Product-calamiteiten” van groeiende betekenis.
- *samenwerking tussen ondernemingen in de dialoog van het bedrijfsleven met de overheid over de faciliteiten die een regio/land aan potentiële ondernemingen zou moeten bieden.*
Onderzoek naar de kritische factoren voor de aantrekkingskracht van een land ten opzichte van concurrerende landen is van belang.

met betrekking tot verticale marketingsamenwerking,

- *coördinatie van marketingprocessen in ketens door nieuwe typen intermediairen, met name als gevolg van ICT-ontwikkelingen.*
Onderzoek naar de mogelijkheden van nieuwe ICT-technologieën voor de marketing van producten en diensten levert inzicht in mogelijkheden voor nieuwe intermediairen.
- *optimale marktorientatie in verticale marketingsystemen.*
Onderzoek naar de wijze waarop coördinatie van ondernemingsfuncties de marktorientatie van een verticaal marketingsysteem kan verbeteren.
- *samenwerking in het ontwikkelen van gemeenschappelijke regels, gericht op een efficiënt marketingbeleid in ketens.*
Onderzoek naar het functioneren van gemeenschappelijk aanvaarde regels in een keten, zowel de invloed ervan op opbrengst als op kosten.
- *samenwerking tussen consumenten en onderneming door middel van interactieve communicatie.*
Onderzoek naar mogelijke vormen van interactie tussen consument en onderneming, zoals via Internet, die gericht zijn op de verbetering van marketingprestaties van ketens.

LITERATUUR

- Alberts, W.W. 1989, The Experience Curve Doctrine Reconsidered, *Journal of Marketing*, 53, July, pp. 36-49.
- Aspinwall, L., 1958, The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories, in: Kelley, E.J. en W. Lazer (ed.), 1958, *Managerial Marketing*, R. Irwin, Homewood, Illinois.
- Bekku, van O-F en G. van Dijk (ed.), 1997, *Agricultural Co-operatives in the European Union*, van Gorcum, Assen.
- Brandenburg, A.M. en B.J. Nalebuff, 1996, *Coopetition*, Doubleday, New York.
- Brown, J.R., Johnson, J.L. and H.F. Koenig, 1995, Measuring the sources of marketing channel

- power: A comparison of alternative approaches, *International Journal of Research in Marketing*, 12, pp. 333-354.
- Bucklin, L.P. (ed.), 1970, *Vertical Marketing Systems*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Bucklin, L.P. en S. Sengupta, 1993, Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, 57, April, pp. 32- 46.
- Buzzell, R.D. en B. T. Gale, 1986, *Does Market Share Still Matter?* Cambridge, MA: Strategic Planning Institute.
- Clark, B.C. en D.B. Montgomery, 1998, Deterrence, Reputations, and Competitive Cognition, *Management Science*, 44, 1, pp. 62-82.
- Coase, R., 1937, The nature of the firm., *Economica*, 4, pp. 386-405.
- Darden, W.R. en R.F. Lusch,(ed.), 1983, *Patronage Behavior and Retail Management*, North Holland, New York.
- Deshpandé, R. (ed.), 1999, *Developing a Market orientation*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Doney, P.M. en J.P. Cannon, 1997, An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, april, pp. 35-51.
- Douma, S. en H. Schreuder, 1998, *Economic Approaches to Organizations*, 2nd ed., Prentice Hall, London.
- Etgar, M., 1976, Effects of Administrative Control of Efficiency of Vertical Marketing Systems, *Journal of Marketing Research*, XIII, February, pp. 12-24.
- Gaski, J.F., 1984, The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 48, pp. 9-29.
- Gattorna, J.L. en D.W. Walters, 1996, *Managing the Supply Chain*, MacMillan Business, Londen.
- Geyskens, I. Steenkamp, J-B, E.M. en N. Kumar, 1998, Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis, *International Journal of Research in Marketing*, 15,3, July, pp. 223-248.
- Geyskens, I., Steenkamp, J-B, E.M., 1999, A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, XXXVI, 2, pp. 223-238.
- Gupta, S. en R. Loulou, 1998, Process Innovation, Product Differentiation, and Channel Structure: Strategic Incentives in a Duopoly, *Marketing Science*, 17,4, pp. 301-316.
- Hanken, A.F.G. en H.A. Reuver, 1973, *Inleiding tot de Systeemleer*, Stenfert Kroese N.V., Leiden.
- Harrell, G.D. en G.L. Frazier, 1999, *Marketing: Connecting with Customers*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Heide, J.B. en G. John, 1988, The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52, January, pp. 20-35.
- Hielkema, R., 1998, *Man/Vrouw/Jong/Oud, Nederland in partjes*, Uitgave Trendbox B.V., Amsterdam.
- Hoban, T.J., 1998, Food Industry Innovation: Efficient Consumer Response, *Agribusiness*, 14, 3, pp. 235-245.
- Hofstede ter, F. 1999, *Essays in International Market Segmentation*, Proefschrift Landbouwniversiteit, Wageningen.
- Iyer, G., 1998, Coordinating Channels under Price and Nonprice Competition, *Marketing Science*, 17, 4, pp. 338-355.
- Johnson, J.L., 1999, Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, pp. 4-18.
- Kahn, B.E. en L. McAlister, 1997, *Grocery Revolution*, Addison-Wesley, Reading Massachusetts.
- Kerin, R.A., V. Mahajan en P.R. Varadarajan, 1990, *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Allyn and Bacon, Boston.
- Kleijn, de, E.H.L.M., Tap, H. en A.M.A. Heybroek, 1992, *Visie op de internationale concurrentie*

tiekracht in de groente, Uitgave Rabo, LEI-DLO.

- Kohli, A.K. en B.J. Jaworski, 1990, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, April, pp. 1-18.
- Kotler, P., Fahey, L. and S. Jatusripitak, 1985, *The New Competition*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.
- Kotler, P., Jatusripitak, S. en S. Maesincee, 1997, *The Marketing of Nations*, The Free Press, New York.
- Kuiper, W.E. en M.T.G. Meulenberg, 1999, A Structural Vector Error-Correction Model of Price Time Series to Detect Bottleneck Stages within a Marketing Channel, in Galizzi, G. en L. Venturini (ed.), 1999, *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*, Physica Verlag, Heidelberg, pp. 129-142.
- Lee, E. en R. Staelin, 1997, Vertical Strategic Interaction: Implications for Channel Pricing Strategy, *Marketing Science*, 16, 3, pp. 185-207.
- Little, R.W., 1970, The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-corporate Organization?, *Journal of Marketing*, 34, January, pp. 31-38.
- Lusch, R.F., 1976, Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing Research*, XIII, November, pp. 382-390.
- Mareau, J., 1994, Clusters, Chains and Complexes: Three Approaches to Innovation with a Public Policy Perspective, in: Dodgson, M. en R. Rothwell (ed.), 1994, *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, pp. 3-12.
- McGuire, T. en R. Staelin, 1983, An industry equilibrium analysis of downstream vertical integration, *Marketing Science*, 2, Spring, pp. 161-192.
- Meulenberg, M.T.G. en J.C.M. van Trijp, 1996, Winkelkeuzegedrag van consumenten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 70, 4, pp. 191-198.
- Meulenberg, M.T.G., 1996, Marketing Organization, Innovation and Agricultural Cooperatives, in Galizzi, G. en L. Venturini (ed.), 1996, *Economics of Innovation: The Case of Food Industry*, Physica Verlag, Heidelberg, pp. 171-186.
- Mintzberg, H., 1989, *Mintzberg on Management*. The Free Press, New York.
- Mohr, J. en J.R. Nevin, 1990, Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 54, October, pp. 36-51.
- Narver, J.C. en S.E. Slater, 1990, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, October, pp. 20-35.
- O'Connell, L. Egeraat van, C., Enright, P. en E. Pitts, 1998, A big industry in a small country: dairy processing in Ireland, in: Traill, W.B. en E. Pitts (ed.), 1998, *Competitiveness in the Food Industry*, Blackie Academic & Professional, pp. 58- 117.
- Parjaszowski, 1993, Gestaltung von Werbemitteln im vertikalen Marketing, in: Irrgang, W. (Hrsg.), *Vertikales Marketing im Wandel*, Verlag Franz Vahlen, München, pp. 374 - 389.
- Pennings, J.M.E., 1998, *The Market for Hedging Services: A Marketing - Finance Approach*, Mansholt Studies 12, Wageningen Agricultural University.
- Porter, M.E., 1998, *The Competitive Advantage of Nations*, 2nd ed., MacMillan Press LTD, London.
- Rao, V.R., 1993, Pricing Models in Marketing, in Eliashberg, J. en G.L. Lilien (ed.) 1993, *Marketing*, Handbooks in Operations Research and Management Science, Vol. 5, pp. 517-552.
- Riel, van, C.B.M., 1993, *Identiteit en Imago*, Academic Service, Schoonhoven.
- Rindfleisch, A. en J.B. Heide, 1997, Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications, *Journal of Marketing*, 61, 4, pp. 30-54.
- Schifferstein, H.N.J., Candel M.J.J.M., & van Trijp, H.C.M., 1998, A comprehensive approach to image research: an illustration for fresh meat products in the Netherlands. *Tijdschrift voor Sociaal-wetenschappelijk onderzoek van de Landbouw*, 13, 3, pp. 163-175.
- Simon, H., 1989, *Price Management*, North Holland, Amsterdam.
- Sheth, J.N., Gardner, D.M. en D.E. Garrett, 1988, *Marketing Theory: evolution and evaluation*, John Wiley and Sons, New York.

- Sheth, J.N. en R.S. Sisodia, 1999, Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, pp. 71-87.
- Smidts, A., 1990, *Decision making under risk*, Proefschrift Landbouwniversiteit Wageningen.
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I. en A.T. Coughlan, 1996, *Marketing Channels* 5th Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Stern, L.W., 1969, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Tirole, J., 1988, *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Traill, W.B. en E.Pitts, 1998, *Competitiveness in the Food Industry*, Blackie Academic & Professional, London.
- Tromp, N., 1998, Geïntegreerde Communicatie, de Basis voor het Ondernemingsmerk, *MEC Marketeer*, 6, 24, september, pp. 18, 19.
- Turvani, M., 1998, Black boxes, grey boxes: the scope of contracts in the theory of the firm, in: Nielsen, K. en B. Johnson (ed.), 1998, *Institutions and Economic Change*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 153-171.
- Verlegh, P. en J-B, E.M. Steenkamp, 1999, A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research, *Journal of Economic Psychology*, 20, pp. 521-546.
- Von Hippel, E., 1988, *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, Oxford.
- Von Hippel, E., 1998, Economics of Product Development by Users: The Impact of "Sticky" Local Information, *Management Science*, 44, 5, pp. 629 - 644.
- Ward, R.W., 1997, Advertising and Promotions, in: Padberg, D.I., Ritson, C. and L.M. Albisu (ed.), *Agro-food marketing*, CAB International, Wallingford, UK., pp. 319-350.
- Wedel, M. en W.A. Kamakura, 1998, *Market Segmentation, Conceptual and Methodological Foundations*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Williamson, O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- Wind, Y., 1982, *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Wind, Y., Mahajan, V. en D.S. Swire, 1983, An empirical comparison of standardized portfolio models, *Journal of Marketing*, 47, Spring, pp. 89-99.