

# Marketingsamenwerking tussen ondernemingen

Prof. M.T.G. Meulenberg



Aansluitend bij de gangbare algemene marketingdefinities (bijvoorbeeld Kotler, 2003) gaan wij ervan uit dat het marketingbeleid van een onderneming/organisatie erop gericht is om zo goed mogelijk te voorzien in de behoeften van een gekozen doelgroep. Ondernemingen houden hierbij rekening met hun sterke en zwakke eigenschappen ten opzichte van de concurrentie en met de randvoorwaarden die door de overheid/samenleving aan productie en marketing worden gesteld.

**D**e kern van het marketingbeleid zijn de beslissingen over *het wat, tegen welke kosten, hoe, waar en wanneer* van het markt-aanbod. Deze beslissingen grijpen aan bij de marketinginstrumenten, in zijn meest bondige vorm de 4 P's, waarmee het beleid wordt gevoerd. Zij bepalen de *mogelijkheden* maar ook de *risico's* van een onderneming in de markt. Marketingsamenwerking kan worden toegespitst op één of meer van deze marketinginstrumenten. Zij kan ook worden verbijzonderd naar de fasen van een marketingplan, te weten, *ontwikkeling, ratificatie, uitvoering en controle (initiation, ratification, implementation and control* (zie Douma en Schreuder, 1998). Zij is vaak verweven met samenwerking op andere terreinen van het ondernemen, zoals productie.

De mate waarin marketingsamenwerking interfereert met het eigen marketingplan van de samenwerkende ondernemingen afzonderlijk verschilt. Samenwerking die zich beperkt tot onderdelen van de *ontwikkeling of uitvoering* van het eigen marketingplan bindt een onderneming minder dan samenwerking die ook de *ratificatie en controle* van het marketingplan omvat; gezamenlijke verkenning van de markt van het generieke product bindt ondernemingen minder dan het gezamenlijk een product in de markt zetten. Wij suggereren om de marketingsamenwerking door een onderneming te classificeren op twee dimensies, *instrument van het marketingplan (product, prijs, promotie, plaats (distributie)) en fase van het marketingplan (ontwikkeling, ratificatie, uitvoering en controle)*. De eer-

*Thieu Meulenberg is sinds 1996 emeritus-hoogleraar Marktkunde en Marktonderzoek aan de Wageningen Universiteit. De auteur is prof. Joost Pennings, University of Illinois en Wageningen Universiteit, erkentelijk voor zijn commentaar en suggesties.*

ste dimensie karakteriseert de breedte van de samenwerking, terwijl de tweede dimensie uitdrukking geeft aan de indringendheid van de samenwerking voor het beleid van een onderneming. Zo wordt in diverse *conventionele* marketingkanalen een product via de *spot-market* doorgestuwd van producent naar groothandelaar zonder speciale vormen van marketingsamenwerking tussen ondernemingen. Hoewel ook in dergelijke situaties producenten rekening zullen houden met de behoeften en wensen van afnemers, coördineert de marktprijs vraag en aanbod. In *verticale marketingsystemen* daarentegen, zoals een franchise-orga-

nisatie, bestrijkt marketingsamenwerking één of meer instrumenten en fasen van het marketingbeleid. De meest vergaande coördinatie in de keten, verticale integratie, brengt het marketingbeleid in handen van de integrerende onderneming (zie figuur 1).

Vormen van marketingsamenwerking kunnen worden geclassificeerd aan de hand van het *marketinginstrument* en de *fase* van het marketingplan waarop de samenwerking betrekking heeft. In het volgende wordt deze classificatie nader uitgewerkt.

#### CLASSIFICATIE VAN MARKETINGSAMENWERKING OP

#### BASIS VAN MARKETING-INSTRUMENT

In de classificatie van marketingsamenwerking aan de hand van de marketinginstrumenten sluiten wij aan bij de elementaire indeling van de marketinginstrumenten in de 4 P's, 'product (wat), prijs (welke kosten voor afnemer), promotie (hoe), plaats (waar, wanneer)'.

*Product.* Marketingsamenwerking op het gebied van het product komt in veel gradaties voor. Het meest vergaand is samenwerking op alle voor de markt relevante productaspecten, het *integrale product*. Coöperatieve zuivelondernemingen zijn een voorbeeld. De samenwer-

*Diverse ondernemingen trachten hun marktprestaties te verbeteren door met andere samen te werken bij de marketing van hun producten en diensten, hier verder aangeduid als marketingsamenwerking. Allianties, joint ventures en coöperaties zijn voorbeelden van marketing-samenwerking (Bunt, e.a., 1991; Bucklin, e.a., 1993; Anderson, e.a., 1990). De aard en omvang van marketingsamenwerking evolueren met de onderneming en haar omgeving. Zo neemt bij diverse producten marketingsamenwerking in ketens toe, terwijl klassieke vormen van marketingsamenwerking, zoals het vrijwillig filiaalbedrijf en collectieve reclame voor diverse landbouwproducten, relatief aan betekenis hebben ingeboet. Marketingsamenwerking tussen ondernemingen toont grote diversiteit. Zij kan betrekking hebben op een beperkt aantal aspecten van het marketingbeleid, zoals gezamenlijke promotie,*

*maar kan zich ook uitstrekken over het totale marketingbeleid, zoals bij diverse marketingcoöperaties. Ook kan marketingsamenwerking verschillen naar het soort onderneming, dat bij de samenwerking betrokken is. Terwijl marketingsamenwerking in een keten verschillende typen ondernemingen met complementaire belangen omvat, zoals producent en detaillist (zie bij voorbeeld Mentzer, et al., 2000; Cannon et al., 2001), heeft marketingsamenwerking tussen ondernemingen uit een bepaalde bedrijfstak betrekking op overeenkomstige ondernemingen met soortgelijke belangen. We duiden het eerste type als verticale en het tweede als horizontale samenwerking. Studies over marketingsamenwerking tussen ondernemingen zijn talrijk. Terwijl in het verleden horizontale marketingsamenwerking, zoals tussen detaillisten, veel aandacht heeft gekregen, wordt thans verticale samenwerking uitvoerig bestu-*

*deerd (zie bij voorbeeld: Lusch, e.a., 1996; Coughlan, e.a., 2001; Geyskens, e.a., 1999; Geyskens, e.a., 2000; Frazier, 1999; Heide, e.a., 1988). Dit hangt samen met het groeiend belang van ketenvraagstukken en van het uitbesteden van ondernemingsactiviteiten. Overigens wordt door diverse auteurs betoogd dat de theorievorming ten aanzien van moderne vormen van horizontale samenwerking, zoals allianties op het gebied van productontwikkeling nog bescheiden is, (Sheth, e.a., 1999; Rindfleisch, e.a., 2001).*

*De omvang en diversiteit van marketingsamenwerking maken het onmogelijk en weinig zinvol om in het bestek van dit artikel een totaalbeeld van dit verschijnsel te geven. Diverse aspecten ervan zijn reeds indringend bestudeerd, zoals macht en vertrouwen in de relatie tussen partners in een marketingkanaal (Etgar,*

*1976; Lusch, e.a., 1982; Gaski, 1984; Brown, Johnson, e.a., 1995; Brown, Lusch, e.a., 1995; Stern, e.a., 1992; Coughlan, e.a., 2001; Geyskens, e.a., 1998). In deze bijdrage wordt getracht een conceptueel kader te ontwikkelen, waarmee de aard van, respectievelijk de overeenkomsten en verschillen in, marketingsamenwerking beter kunnen worden begrepen. Dit kader is opgebouwd uit respectievelijk: (a) basiskarakteristieken waarop marketingsamenwerking kan worden geclassificeerd; (b) criteria voor marketingsamenwerking en (c) organisatorische aspecten van marketingsamenwerking. Vervolgens wordt ingegaan op een aantal actuele ontwikkelingen in ondernemingen en hun omgeving die marketingsamenwerking bevorderen. Met een aantal samenvattendes stellingen over ontwikkelingen op het gebied van marketingsamenwerking wordt deze bijdrage afgesloten.*

<i>Conventioneel marketingkanaal</i>	<i>Gecoördineerd marketingkanaal</i>	<i>Verticaal geïntegreerd marketingkanaal</i>
Onafhankelijk marketingbeleid van ondernemingen	Samenwerking in marketingbeleid tussen ondernemingen	Integratie van marketingbeleid in één onderneming

*Figuur 1: mate van samenwerking in de verschillende kanalen.*

king kan zich beperken tot één of meer eigenschappen van het kernproduct, opgevat als het totaal van producteigenschappen die de functionele waarde van een product bepalen. Bij voorbeeld, gezamenlijk onderzoek van bepaalde producteigenschappen levert bouwstenen voor productverbetering, zoals een hogere voedingswaarde van levensmiddelen. Samenwerking kan zich ook richten op productattributen, die de kernwaarden van een product ondersteunen en aanvullen, zoals gebruiksgemak respectievelijk sociale, emotionele en epistemische meerwaarde. Zo verhoogt verpakking het gebruiksgemak, handhaaft zij de productkwaliteit en voegt emotionele waarde toe aan een product. (Het zij erkend dat bij bepaalde producten, met name A-merken, de verpakking zodanig bijdraagt aan de productbeleving door de consument dat zij een eigenschap van het kernproduct vormt.) Samenwerking ten aanzien van verpakking heeft onder meer betrekking op standaardisering en milieu-aspecten. Dergelijke samenwerking verhoogt de doelmatigheid van de fysieke distributie, respectievelijk versterkt het productimago.

Wij suggereren in figuur 2 drie categorieën van marketingsamenwerking ten aanzien van het product.

Wij erkennen dat de gesuggereerde conceptuele afbakening tussen de attributen die het kernproduct bepalen en die welke aanvullend en ondersteunend zijn in de praktijk niet altijd nauwkeurig valt te maken.

*Prijs.* Marketingsamenwerking op het gebied van de prijs (figuur 3) kan, in afnemende betekenis, variëren van: (a) gezamenlijke prijsvaststelling; (b) samenwerking op aspecten van de prijsstelling, tot (c) samenwerking in processen en procedures die de prijsvorming ondersteunen.

Samenwerking door prijsafspraken is in Nederland per 1 januari 1998 bij wet verboden. Wel heeft de Minister van Economische Zaken de bevoegdheid om bepaalde soorten afspraken, die een positief effect hebben op de economische vooruitgang, van het kartelverbod vrij te stellen. Toen de Nederlandse mededingingswetgeving een misbruikwetgeving was, waren gezamenlijke prijsafspraken mogelijk, mits deze het algemeen belang niet zouden schaden: ja, mits. Zo bestond in het verleden onder meer een minimumprijs voor suiker. Marketingsamenwerking kan zich ook op bepaalde aspecten van de prijs richten, zoals het kortingsysteem dat een leverancier met zijn klant overeenkomt.

Prijsbeïnvloeding door besturing van het totale marktaanbod werd in het verleden toegepast door de Nederlandse groenteveilingen, waarbij producten die niet tegen een vastgestelde minimumprijs konden worden verkocht uit de markt werden genomen. De minst vergaande samenwerking op het gebied van de prijs is samenwerking bij het prijsvormingsproces, zoals coöperatieve veilingen voor siergewassen of een termijnmarkt voor aardappels (opgezet door ondernemingen uit de bedrijfstak,

maar thans onderdeel van Euronext).

*Promotie.* Ook bij promotie bestaan gradaties in de mate van samenwerking (figuur 4), zowel de horizontale (gelijksoortige ondernemingen) als de verticale (complementaire ondernemingen in het afzetkanaal). De meest vergaande samenwerking is dat ondernemingen hun product gezamenlijk promoten. Een voorbeeld is de collectieve promotie van Nederlandse bloemen en potplanten door het Bloemen Bureau Holland die uit heffingen van het Productschap Tuinbouw wordt gefinancierd. Collectieve promotie van het generieke product van een bedrijfstak kan door individuele ondernemingen worden gecombineerd met de promotie van hun eigen product. Bijvoorbeeld, kappers en makelaars adverteren hun dienst collectief in aanvulling op hun individuele promotie. Promotie samenwerking kan zich ook richten op aspecten van een product of dienst van de deelnemende ondernemingen. Zo kunnen ondernemingen of instellingen in de toeristenbranche in aanvulling op de promotie van hun specifieke diensten collectief reclame maken voor de stad, de streek of het land waarin deze diensten worden aangeboden. Het meest algemeen en minst interfererend met het eigen ondernemingsbeleid is sponsoring door ondernemingen van maatschappelijke activiteiten, die het imago van de desbetreffende ondernemingen ondersteunt en zo hopelijk bijdraagt aan de marketing van de producten van de desbetreffende ondernemingen. Ondersteuning van plaatselijke activiteiten door de gezamenlijke detailhandel van een stad of wijk is een voorbeeld. Dit type sponsoring wordt in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van meer betekenis.

*Plaats/Distributie.* Evenals bij andere marketinginstrumenten is de meest vergaande distributiesamen-

werking die samenwerking, waarbij het marktaanbod van producten naar plaats, tijd en vorm collectief gebeurt (figuur 5). Dit is het geval bij diverse marketingcoöperaties van landbouwers, zoals de coöperatieve marketingorganisatie 'The Greenery'. Ondernemingen kunnen distributiesamenwerking beperken tot specifieke markten, of afnemers, zoals de samenwerking tussen een producent en supermarkt in *category management*. Ook kunnen zij distributiesamenwerking beperken tot onderdelen van het distributieproces. Een voorbeeld is de benutting van het distributiesysteem van een collega-onderneming, *piggy back marketing* (Keegan, 2002, p. 244).

### CLASSIFICATIE VAN MARKETINGSAMENWERKING NAAR FASE VAN HET MARKETINGPLAN

Een onderneming kan in verschillende fasen van haar marketingplan met andere samenwerken, zoals in de ontwikkelingsfase door gezamenlijk onderzoek en in de uitvoeringsfase door gezamenlijke fysieke distributie. De fasen in een marketingplan lijken dus ook een zinvolle dimensie voor de classificatie van marketingsamenwerking. Analoog aan de stappen in een beslissingsproces (Douma en Schreuder, 1998, p. 110) onderscheiden wij in een marketingplan de fasen: *ontwikkeling*, het genereren van voorstellen voor het aanwenden van middelen om een bepaald marketingdoel te realiseren; *ratificatie*, keuze van de voorstellen die geïmplementeerd moeten worden; *uitvoering*, de uitvoering van de gemaakte keuze; *moni-*

*toring*: het meten en evalueren van de marketingprestatie. In het volgende zullen deze fasen en aspecten hiervan worden benut voor de classificatie van marketingsamenwerking.

*Ontwikkelingsfase*. Een onderneming kan in de *ontwikkelingsfase* van haar marketingplan met andere samenwerken op het terrein van onderzoek, het inwinnen van advies, respectievelijk de ontwikkeling van beleid, producten en diensten. In deze volgorde is de betekenis van de samenwerking voor het marketingbeleid van de individuele onderneming vaak indringender.

Samenwerken op het gebied van *onderzoek* omvat een breed palet van activiteiten. Samen verzamelen van algemene gegevens over de totale markt is goedkoper dan wanneer ondernemingen dit afzonderlijk doen. Dergelijk onderzoek verschaft achtergrondinformatie voor het eigen beleid, maar interfereert niet met het beleid van de individuele onderneming. Zo verricht het Centraal Bureau voor de Levensmiddelenhandel jaarlijks onderzoek naar algemene marktontwikkelingen, die van belang zijn voor de aangesloten ondernemingen en verzamelen productschappen marktgegevens ten behoeve van de ondernemingen uit hun sector. Hierbij ligt de *technische* uitvoering van dit onderzoek vaak bij commerciële onderzoeksbureaus.

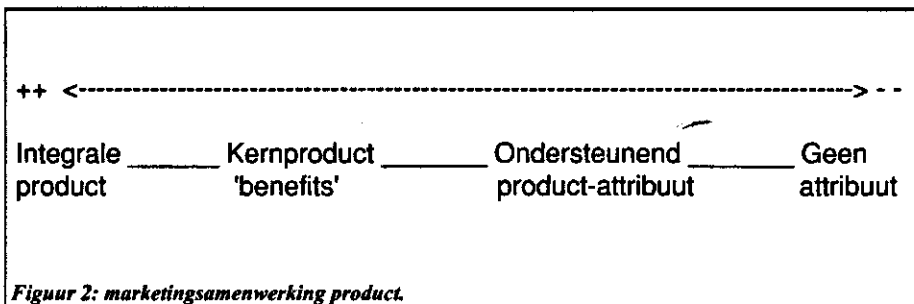
Ook werken ondernemingen samen op het gebied van fundamenteel onderzoek, soms in publiek-private samenwerking, dat bouwstenen moet opleveren voor de product-

ontwikkeling van de afzonderlijke ondernemingen. Voorbeelden zijn technologische topinstituten, die door ondernemingen, overheid en onderzoeksinstituten worden gefinancierd. (bij voorbeeld het Wageningen Centre for Food Sciences).

Sectororganisaties, maar ook *ad hoc* combinaties van ondernemingen kunnen gezamenlijk *adviezen inwinnen* over mogelijke reacties op algemene omgevingsontwikkelingen. Samenwerking bij het ontwikkelen van beleidsalternatieven raakt het beleid van de individuele ondernemingen indringender, indien uit het ingewonnen advies algemene beleidskaders worden afgeleid, zoals gedragscodes ten aanzien van duurzaamheid. Wetenschap en onderzoeksinstituten hebben specifieke modellen en methoden voor beleidsgericht sectoronderzoek ontwikkeld, zoals het model van Porter (1998) over de concurrentiekracht van landen en het onderzoek van Kotler, e.a. (1985) naar de concurrentie tussen landen.

Gezamenlijke ontwikkeling van onderdelen van het product of beleid van individuele ondernemingen heeft indringende gevolgen voor de samenwerkende ondernemingen. Voorbeelden zijn de gezamenlijke ontwikkeling van productonderdelen in de elektronische en auto-industrie, maar ook de gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe verbruiksproposities, zoals een nieuwe manier van koffiezetten. Hoewel ook dergelijke samenwerking de marketingplannen van individuele ondernemingen in beginsel niet bindt, is dit in werkelijkheid vaak het geval, zeker als de kosten van samenwerking hoog zijn.

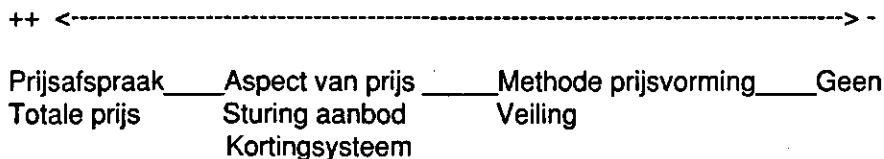
*Ratificatie*. Classificatie op basis van marketingsamenwerking in de fase van *ratificatie* zou men kunnen indelen in drie mogelijkheden: geen samenwerking, samenwerking op onderdelen en samenwerking



Figuur 2: marketingsamenwerking product.

voor het totale marketingplan. De eerste mogelijkheid, geen samenwerking bij *ratificatie*, betekent dat ondernemingen hun marketingplan individueel vaststellen en dat eventuele samenwerking in de *ontwikkelings-* en *uitvoeringsfase*, zoals collectief marktonderzoek en collectieve promotie/sponsoring, slechts indirect doorwerkt in het marketingplan van deze ondernemingen. De tweede mogelijkheid houdt in dat gezamenlijke ratificatie van onderdelen van het marketingplan samengaat met gezamenlijke productontwikkeling en/of beleidsvoorbereiding in de *ontwikkelingsfase*, respectievelijk met strategische samenwerking in de *uitvoeringsfase*, zoals in de distributiestrategie. Bij de derde mogelijkheid, volledige marketingsamenwerking ratificeren ondernemingen gezamenlijk hun totale marketingplan, dus de strategische elementen van initiatie en implementatie. Zo verplicht zich een franchisenemer tot het uitvoeren van de marketingformule van de franchise organisatie en werken landbouwers samen in een marketingcoöperatie.

*Uitvoering.* Ondernemingen kunnen samenwerking in de implementatiefase beperken tot aspecten van hun marketingplan. Zo werken producenten *strategisch* samen met detaillisten in category management. Ondernemingen werken ook met andere, zelfs met concurrenten, samen door het beschikbaar stellen van distributiefaciliteiten. Zo veilen buitenlandse bloementelers hun producten via Nederlandse bloemenveilingen. Dit biedt de buitenlandse teler een effectief afzetkanaal voor zijn producten en maakt de Nederlandse bloemenveilingen interessanter als centrum van internationale bloemenhandel respectievelijk biedt extra kostendekking. Bij de uitvoering van een marketingplan komt ook samenwerking van *tactische* aard aan de orde, zoals gezamenlijke promoties. Dergelijke samenwerking in de uit-



*Figuur 3: marketingsamenwerking prijs.*

voeringsfase wordt beïnvloed door omgevingsontwikkelingen, zoals ontwikkelingen in de concurrentie.

*Controle.* Controle vormt het complement van ratificatie: worden de doelstellingen, waaraan men zich door gezamenlijke ratificatie heeft gebonden, waargemaakt? Als zodanig ligt gezamenlijke controle in het verlengde van gezamenlijke ratificatie. Het is belangrijk om in deze controle het juiste evenwicht te vinden tussen enerzijds zeer nauwgezette controle met het gevaar van onvoldoende slagvaardigheid in de samenwerking en anderzijds controle op hoofdlijnen met als gevaar te laat en te beperkt inzicht in negatieve ontwikkelingen. Dit zoeken naar het juiste evenwicht werkt door in de organisatie van de marketingsamenwerking. Werd vroeger in kleine coöperaties het beleid van directeurs door bestuur en raad van toezicht zeer gedetailleerd gevolgd, thans hebben veel grote coöperaties hun onderneming ondergebracht in een b.v. of n.v. waarbij de leden-landbouwers via de Raad van Commissarissen en Ledenraad het beleid van het bestuur controleren. Kleine ondernemingen kunnen soms onvoldoende deskundigheid hebben om hun samenwerkingsorgaan te controleren. Dit leidt ertoe dat men, bijvoorbeeld in agrarische coöperaties, externe deskundigheid aantrekt in de raad van commissarissen.

De aspecten van marketingsamenwerking in de verschillende fasen van het marketingplan kunnen in het schema van figuur 6 worden samengevat.

### CRITERIA VOOR HET AANGAAN VAN MARKETING-SAMENWERKING

De beslissing van een onderneming om met andere op het gebied van marketing samen te werken is uiteindelijk gebaseerd op het verwachte financiële voordeel. Dit voordeel kan liggen op het gebied van *effectiviteit*, de betekenis voor de omzet, van *efficiency*, de gevolgen voor de kosten, respectievelijk de *onderhandelingsmacht*, het aandeel in de consumentengulden. Binnen deze algemene criteria kunnen specifieke criteria worden verbijzonderd.

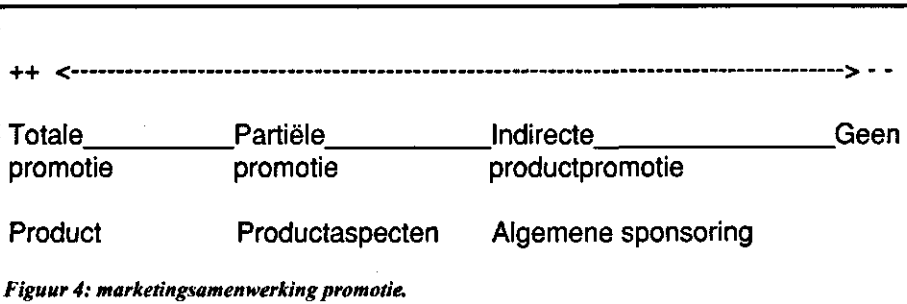
### EFFECTIVITEIT

Kan marketingsamenwerking een positieve bijdrage leveren aan de omzet van de deelnemende ondernemingen? Om dit te beoordelen zal een onderneming eventuele marketingsamenwerking achtereenvolgens aan de volgende vragen toetsen.

*Zijn de producten/diensten van de samenwerkende ondernemingen homogeen of complementair ten aanzien van het aspect waarop de samenwerking zich richt?*

Wordt deze vraag ontkennend beantwoord, dan zullen bepaalde deelnemers onvoldoende van de marketingsamenwerking profiteren en haken zij af. Homogeniteit of complementariteit op het punt van samenwerking is daarom een noodzakelijke voorwaarde voor de levensvatbaarheid van marketing-samenwerking.

Bij *horizontale* marketingsamenwerking tussen ondernemingen van een bedrijfstak is vaak *homogeniteit* het relevant criterium. Zo heeft



**Figuur 4: marketingsamenwerking promotie.**

collectieve promotie voor het generieke product van een bedrijfstak weinig zin, indien ondernemingen uit die bedrijfstak zich differentiëren met sterke A-merken. Was bijvoorbeeld collectieve reclame voor bier vlak na de tweede wereldoorlog zinvol om het consumentenvertrouwen in dat product te herstellen, zij is thans ondenkbaar in een biermarkt waarin een beperkt aantal ondernemingen met sterke A-merken opereren. Ook in de markt van consumptiemelk voltrekt zich thans een verschuiving van collectieve naar merkenreclame als gevolg van concentratie in de Nederlandse zuivelsector met twee dominante ondernemingen, Campina en FCDF, die beide streven naar sterke merken. Niettemin achten ook A-merkfabrikanten het onder bepaalde omstandigheden nuttig om algemene productaspecten gezamenlijk te promoten, zoals de ondersteuning van het kwaliteitsimago van melk- en zuivelproducten door de Stichting Zuivel, Voeding en Gezondheid. Voor *verticale* marketingsamenwerking in ketens is *complementariteit* vaak het criterium, zoals de complementariteit van franchisegever (product, marketing, management) en franchisenemer (vestigingsplaats, locale deskundigheid).

*Levert marketingsamenwerking, waarbij aan de eis van voldoende homogeniteit/complementariteit van producten/diensten is voldaan, structureel een betere omzet?* Homogeniteit of complementariteit van product/dienst is een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor succesvolle samenwerking. Immers, ook al is aan de

eis van homogeniteit of complementariteit van producten/diensten voldaan, dan nog zal een onderneming zich afvragen of samenwerking dan wel individuele aanpak aantrekkelijker is voor het oplossen van een gemeenschappelijk markt-vraagstuk. Zo kan het imago-probleem van de Nederlandse tomaat in de Duitse markt collectief worden benaderd door gezamenlijke promotie en productbeleid, maar is een ondernemingswijze benadering door productdifferentiatie en merkpolitiek een alternatief, waarin een bepaalde onderneming meer heil kan zien. De laatste benadering vereist wel dat de desbetreffende onderneming over voldoende capaciteiten beschikt om een winstgevende positie in de markt in te nemen.

**EFFICIENCY**  
 Kostenverlaging kan een belangrijk criterium zijn voor marketingsamenwerking. Binnen dit criterium kunnen specifieke eisen worden verbijzonderd.  
*Kunnen ondernemingen bij de ontwikkeling of uitvoering van hun marketingplan overeenkomstige activiteiten goedkoper gezamenlijk verrichten?*  
 Gezamenlijk informatie verzamelen over de totale markt van een product is goedkoper dan wanneer iedere onderneming dit individueel doet. De kosten van natuurwetenschappelijk onderzoek gericht op het genereren van bouwstenen voor productinnovatie kunnen voor de afzonderlijke onderneming door samenwerking worden verlaagd.  
*Kan een onderneming bij de uitvoering van haar marketingplan door samenwerking met ketenpartners*

*een betere coördinatie van complementaire activiteiten bewerkstelligen, die tot lagere marketingkosten leiden?*

Er zijn talloze voorbeelden van samenwerking in afzetketens tussen ondernemingen met complementaire producten en diensten, die uitwerkt in kostenbesparing. Klassieke voorbeelden zijn de samenwerking in logistieke processen en de afstemming van ICT in afzetketens.

**ONDERHANDELINGSMACHT**  
 De onderhandelingsmacht van een onderneming is belangrijk voor het realiseren van een 'faire' prijs. De vraag is nu of ondernemingen door samenwerking hun onderhandelingsmacht kunnen versterken? Verbijzonderingen van deze algemene vraag zijn de volgende.

*Kan door horizontale samenwerking de onderhandelingsmacht in de markt worden versterkt?*  
 Doorgaans zal door concentratie van het aanbod in een samenwerkingsverband de onderhandelingsmacht van ondernemingen toenemen: het grotere volume maakt de samenwerkende ondernemingen een interessantere partner voor grote afnemers en verkleint het aantal alternatieven voor afnemers. Klassieke voorbeelden zijn de inkoopcombinaties in de detailhandel en afzetcoöperaties in de landbouw. Ook wordt *ad hoc* tussen ondernemingen samengewerkt bij de inkoop van producten, zoals in bepaalde vormen van e-commerce.

*Wordt door verticale samenwerking in ketens de onderhandelingsmacht van een bepaalde deelnemer vergroot of ingeperkt?*  
 Er wordt wel betoogd dat achterwaartse integratie erop gericht is om zeggenschap te krijgen over de beschikbaarheid van inputs. De betekenis van onderhandelingsmacht in ketens neemt toe door de toename van de samenwerking in ketens. Terwijl diverse ondernemingen verticale samenwerking

nastreven om hun onderhandelingsmacht in de keten te versterken, ervaren andere producenten marketingsamenwerking, bijvoorbeeld het vermarkten van producten onder *private label*, als een bedreiging van hun onderhandelingsmacht.

**VOORBEELD.**

De betekenis van de genoemde criteria voor marketingsamenwerking kan worden toegelicht aan de ondernemingskarakteristieken grootte van onderneming en mate van productdifferentiatie (figuur 7).

*Geval 1. Kleine ondernemingen met homogene producten.*

(Volledige mededinging)

*Effectiviteit*

- Producthomogeniteit biedt mogelijkheid tot samenwerking.
- Kleine ondernemingen met homogene producten kunnen beter samen dan individueel een herkenbaar marketingbeleid voeren.

*Efficiency*

- Gezamenlijke marketing biedt schaalvoordelen.

*Onderhandelingsmacht*

- Onderhandelingsmacht ten opzichte van afnemers wordt versterkt door samenwerking.

Deze situatie is actueel bij kleine producenten van basisproducten, zoals in bepaalde agrarische bedrijfstakken het geval is. Ondernemingen in dergelijke bedrijfstakken werken vaak samen bij de marketing van hun producten, zowel onderling (horizontaal), als met toeleverars en afnemers (verticaal).

*Geval 2. Kleine ondernemingen*

*met gedifferentieerde producten en diensten*

(Monopolistische concurrentie)

*Effectiviteit*

- Producten/diensten van de ondernemingen uit een bedrijfstak zijn heterogeen en *horizontale* marketingsamenwerking voor het integrale product is dus niet effectief.
- Homogeniteit op bepaalde marketingaspecten, zoals de homogeniteit van het generiek product/dienst, biedt mogelijkheden voor samenwerking op aspecten van het marketingplan.
- Kleine ondernemingen met gedifferentieerde producten kunnen profiteren van *verticale* samenwerking met ketenpartners.

*Efficiency*

- Kleine ondernemingen met gedifferentieerde producten kunnen *generieke* marketingproblemen efficiënter collectief dan individueel aanpakken.

*Onderhandelingsmacht*

- Onderhandelingsmacht is als gevolg van productdifferentiatie soms sterk, maar door de kleine omvang van ondernemingen gering.
- Gezamenlijke inkoop vergroot onderhandelingsmacht.

Ondernemingen van dit type hebben als gevolg van hun productheterogeniteit geen behoefte aan het gezamenlijk vermarkten van producten, maar werken wel samen op marketingaspecten. Voorbeelden zijn makelaars, kappers en speciaalzaken in levensmiddelen.

*Geval 3. Grote ondernemingen met homogene producten.*

(Homogeen oligopolie)

*Effectiviteit.*

- Homogeniteit van product maakt marketingsamenwerking in beginsel mogelijk.

- Ondernemingsgrootte bevordert het zoeken naar individuele oplossingen, zoals productdifferentiatie, voor gemeenschappelijke/generieke marketingproblemen.

*Efficiency.*

- De grote omvang van ondernemingen vermindert de mogelijkheid om door *horizontale* samenwerking schaalvoordelen te realiseren.
- Wel werken diverse ondernemingen samen in fundamenteel onderzoek vanwege de hoge kosten van dit soort onderzoek.

*Onderhandelingsmacht*

- De grote ondernemingsomvang vermindert de behoefte om door *horizontale* samenwerking de onderhandelingsmacht in het afzetkanaal te vergroten.
- Grote ondernemingen met homogene producten streven naar *verticale* marketingsamenwerking of zelfs verticale integratie om de marktpositie van hun producten veilig te stellen.

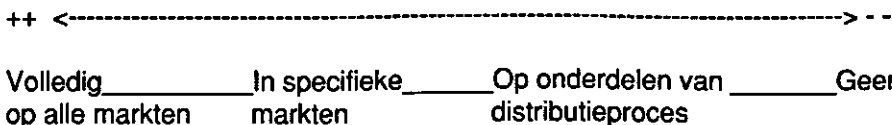
Voorbeelden in deze categorie zijn schaars omdat grote ondernemingen vaak met productdifferentiatie reageren op toenemende concurrentie, met als gevolg een verschuiving van de marktform van homogeen oligopolie naar die van oligopolie met productdifferentiatie. Bedrijfstakken, die deze eigenschappen van homogeen oligopolie benaderen, zijn wellicht groothandelaren in bepaalde bulkgoederen, zoals tarwe, of oliemaatschappijen.

*Geval 4. Grote ondernemingen, die gedifferentieerde producten in de markt aanbieden*

(Oligopolie met productdifferentiatie)

*Effectiviteit*

- Ondernemingen zijn wegens hun gedifferentieerde producten niet gericht op *horizontale* marketingsamenwerking om hun omzet te vergroten. Er bestaat wel interesse in samenwerking op het terrein van standaardisatie van bepaalde



*Figuur 5: marketingsamenwerking distributie.*

producteigenschappen om zo de compatibiliteit van producten te vergroten en de omzet te stimuleren.

- *Verticale* samenwerking is door dergelijke ondernemingen sterk ontwikkeld om hun eigen marktpositie veilig te stellen, zoals door nauwe relaties met bepaalde groothandels, agenten en dealers.

#### Efficiency

- *Horizontale* samenwerking gericht op verlaging van marketingkosten is bij dergelijke ondernemingen relatief beperkt. Wel werken diverse ondernemingen uit kostenoverwegingen samen in fundamenteel onderzoek dat gericht is op het verkrijgen van bouwstenen voor eigen productontwikkeling.

- Verlaging van de transactiekosten is voor dit type ondernemingen vaak een reden voor *verticale* marketingsamenwerking, zoals contractueel vastgelegde samenwerking met afnemers.

#### Onderhandelingsmacht

- Grote ondernemingen met gedifferentieerde producten hebben geen behoefte om door *horizontale* samenwerking hun onderhandelingspositie in de markt te versterken.

- Zij streven bij de afzet van hun producten naar *verticale* samenwerking om in de afzetketen als ketenregisseur te kunnen optreden.

### ORGANISATORISCHE ASPECTEN VAN MARKETINGSAMENWERKING

Het resultaat van marketing-samenwerking is afhankelijk van de wijze waarop de samenwerking is georganiseerd. De *institutionalisering* van de samenwerking en de *relatie* tussen de deelnemers binnen deze institutionalisering zijn van grote betekenis voor het samenwerkingsresultaat.

*Institutionalisering.* De institutionalisering van de marke-

tingsamenwerking kan variëren tussen de uitersten '*geen speciale voorziening*' en '*een nieuwe onderneming*'. De beslissing hierover is afhankelijk van: (a) het *aantal deelnemers* aan de marketingsamenwerking; (b) de kans dat zich tijdens de uitvoering van een marketingplan *tactische en strategische vragen* aandienen ten aanzien van de punten waarop wordt samengewerkt, respectievelijk (c) het *financiële belang* dat de samenwerking heeft voor de deelnemende ondernemingen.

*Aantal deelnemers.* Naarmate meer ondernemingen bij een samenwerkingsproject betrokken zijn, is het voor de effectiviteit van het project van meer belang dat een werkgroep of een zelfstandig opererend orgaan de samenwerking namens de deelnemers (begeleidt en controleert. *Tactische en strategische vragen.* Verwacht men dat bij de *uitvoering* van marketingsamenwerking met regelmaat tactische of strategische vragen optreden, dan is deze samenwerking gediend met een permanente en slagvaardige organisatie, zoals een werkgroep uit de deelnemende ondernemingen met

gedelegeerde bevoegdheden, of een verzelfstandigde organisatie, stichting, coöperatie, b.v. of n.v.

*Financieel belang.* Indien financiële consequenties van *verticale* marketingsamenwerking groot zijn, zoeken deelnemers naar zekerheid door contractuele afspraken. Men denke aan de samenwerking in een franchise organisatie. Volgens de economische organisatie-theorie (Douma, Schreuder, 1998, p. 173) bevorderen onzekerheid over het economisch resultaat en specificiteit van investeringen de contractuele verankering van samenwerking tussen ondernemingen. In onderzoek van verticale relaties tussen ondernemingen is een positieve samenhang vastgesteld tussen de specificiteit van investeringen en de mate van contractuele binding (zie: Rindfleisch en Heide, 1997). Houston en Johnson (2000) concluderen dat de voorkeur voor een joint venture ten opzichte van contractuele samenwerking groter is naarmate de specificiteit van de investeringen in de relatie (*asset specificity*) groter is. Het opportunisme van ondernemers is van betekenis voor de kwaliteit van vertica-

#### FASE

#### AARD VAN MARKETINGSAMENWERKING

**Ontwikkeling** : Samenwerking die het marketingplan van de ondernemingen

- direct beïnvloedt,
- indirect beïnvloedt.

**Ratificatie** : Bekrachtigen van de marketingsamenwerking,

- in ontwikkelingsfase:
  - = met directe invloed op marketingplan,
  - = met indirecte invloed op marketingplan,
- in uitvoeringsfase:
  - = van een strategisch element van marketingplan,
  - = van een tactisch element van marketingplan,
- van het totale marketingplan.

**Uitvoering** : Uitvoering van marketingplan:

- van strategische elementen van het marketingplan,
- van tactische/operationele elementen van het marketingplan.

**Controle** : Monitoren van prestatie, evalueren van resultaat, terugkoppelen

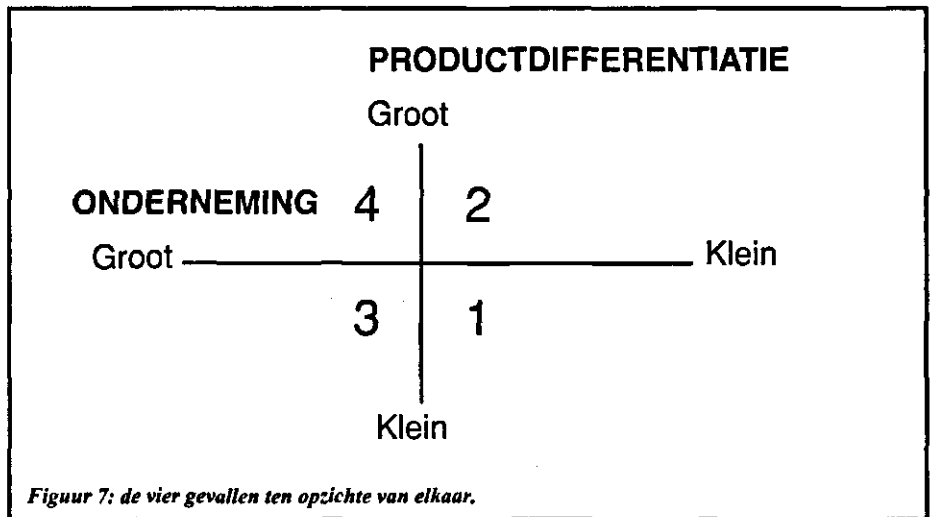
- parallel aan ratificatie.

Figuur 6: aard van marketingsamenwerking in de verschillende fasen.



le marketingsamenwerking en heeft veel aandacht gekregen in theorie (Williamson, 1975) en onderzoek (zie voor een overzicht: Wathne, e.a., 2000). Ook *horizontale* marketingsamenwerking wordt wel contractueel vastgelegd om opportunistisch gedrag van deelnemers tegen te gaan, zoals de contractuele binding van landbouwers met hun coöperatie.

**Relatie tussen deelnemers aan de samenwerking.** De wijze waarop ondernemingen binnen de gekozen institutionalisering met elkaar omgaan is van groot belang voor het succes van een marketing-samenwerking. Belangrijk zijn in deze relaties *machtsverhoudingen* en het *vertrouwen* tussen samenwerkende ondernemingen: 'Kunnen bepaalde ondernemingen andere hun wil opleggen?', 'Bestaat er gevaar voor opportunistisch gedrag?'. Deze aspecten zijn uitgebreid onderzocht. Veel aandacht is besteed aan de bronnen van *macht*, zoals de macht om iets af te dwingen tegenover de macht die berust op beloning, of ondersteuning (Coughlan, e.a., 2001; Stern, e.a., 1992; Gaski, 1984; Brown, Johnson, e.a., 1995; Brown, Lusch, e.a., 1995). Het *vertrouwen* tussen samenwerkende partners in het marketingkanaal vormt een meer recent onderzoeksthema. Zo is vastgesteld dat onderling vertrouwen positief samenhangt met het ondernemingsresultaat (zie bijvoorbeeld Geyskens, e.a., 1998). Ook de *satisfactie* van ondernemingen over hun relatie met ondernemingen in marketingkanalen is onderwerp van onderzoek geweest (Geyskens, e.a., 1999). Deze wordt wel gesplitst in een economische component, de baten die uit samenwerking voortvloeien, en een sociale component, de kwaliteit van de sociale relatie (zie Geyskens, e.a., 2000). Belangrijk voor de satisfactie van deelnemers in een verticale samenwerking is een aanvaardbare verdeling van het samenwerkingsresultaat.



### OMGEVINGSONTWIKKELINGEN BEÏNVLOEDEN MARKETINGSAMENWERKING

Consumententrends, technologische ontwikkelingen en veranderende concurrentieverhoudingen beïnvloeden de omvang en aard van ondernemingen en in samenhang hiermee de omvang en aard van marketingsamenwerking tussen ondernemingen. De volgende ontwikkelingen zijn in dit verband van betekenis.

- *Ondernemingen zijn gericht op groei en internationalisering.* Schaalvoordelen in productie en marketing stimuleren de grootte van ondernemingen. Grote ondernemingen proberen vaak hun marktpositie te versterken door productdifferentiatie en krachtige merken. Dit vermindert de behoefte aan horizontale samenwerking, maar vergroot de belangstelling voor verticale marketingsamenwerking om de marktpositie in het marketingkanaal veilig te stellen. Grotere ondernemingen en de afname van handelspolitieke belemmeringen, zoals in het kader van EU en WTO, bevorderen internationalisering van de afzet. Internationaal georiënteerde ondernemingen werken vaak samen met buitenlandse handelaren en grootwinkelbedrijven om hun marketingbeleid aan de specifieke omstandigheden van land en regio aan te passen (zie ook Anderson, e.a.,

1987). Ook kostenverlaging kan voor grote ondernemingen een argument zijn voor samenwerking in marketingkanalen. De trend naar internationalisatie van markten bevordert ook dat diverse midden- en kleinbedrijven met buitenlandse collega's samenwerken om internationaal producten en diensten te kunnen aanbieden. Zo werken marktonderzoekbureaus samen met buitenlandse collega's in internationaal onderzoek.

- *Ondernemingen zijn gericht op hun kerncompetenties.* Veel ondernemingen richten zich op hun kerncompetenties en besteden andere activiteiten uit. Het beleid evolueert van 'Slechts uitbesteden wat men zelf niet kan', naar 'Slechts zelf doen wat men niet kan uitbesteden'. Deze evolutie wordt door Evans en Wurster (2000, p.203, p. 211) uitdagend beschreven als: 'Today, deconstruction (of the company) continues to extend into ownership, risk bearing, and control. Factoring, leasing, and the sale of receivables allow companies to move whole classes of assets and risks off their balance sheets and onto those of institutions better able to carry them. ... The result is a business environment characterized by porous company boundaries. ....'. Ook andere auteurs, wijzen op de noodzaak voor ondernemingen van 'networks, alliances, partnerships, joint ventures and

outsourcing.' (Wind, Main, 1998). Deze trend naar concentratie op kerncompetenties en uitbesteden vergroot de betekenis van marketingsamenwerking met partners in het marketingkanaal, met name aan de inkoopzijde.

Technologische vooruitgang, met name in de ICT, bevordert de mogelijkheid om de marketingprocessen in het kader van uitbesteding te coördineren.

- *Ondernemingen zijn gericht op innovatie.* De levenscyclus van producten wordt korter. Veel producten worden voordat hun technische levensduur ten einde is vervangen op grond van economische, meer efficiënte alternatieven, of op grond van psychologische overwegingen, zoals niet meer modern, uit de mode. Dit proces wordt gestimuleerd door een toenemende welvaart en veranderingen in waarden en levensstijl. Aan de aanbodskant dienen zich met regelmaat wetenschappelijke vondsten en technologieën aan die mogelijkheden bieden voor nieuwe producten en diensten. De productinnovatie, die op deze ontwikkelingen inspeelt, vereist vaak grote investeringen in R&D en marktintroductie en diverse ondernemingen werken daarom samen in basisonderzoek. Aangezien de introductie van nieuwe producten met aanzienlijke marktrisico's gepaard gaat, stimuleert productinnovatie ook samenwerking in de markt, zoals standaardisatie van bepaalde producteigenschappen, die de compatibiliteit van nieuwe producten bevorderen: 'Companies collaborate to define industry wide standards for products or technologies, especially in areas where innovations will succeed only if a critical mass of users adopts them...' (Evans and Wurster, 2000, p.217). Dergelijke samenwerking op het gebied van productontwikkeling komt ook voor tussen concurrerende ondernemingen, *coopetition*

(Brandenburger, e.a., 1996).

- *Ondernemingen zijn ketengericht.* Aanpassing van producten aan de behoeften van kwaliteitsgerichte afnemers vereist thans meer coördinatie van processen in het afzetkanaal dan via de marktprijs kan worden bewerkstelligd. Verticale samenwerking in ketens is dan ook aan de orde van de dag. Zij vergroot het marktinzicht van ketenpartners, stimuleert de betrokkenheid en motivatie van ondernemingen en verhoogt de efficiency van de marketingoperatie. Sheth en Sisodia (1999) stellen dat *partnering* in ketens belangrijker wordt: *virtual integration* wint terrein ten opzichte van *vertical integration*. Belangrijke vormen van ketensamenwerking zijn Franchising, Efficient Consumer Response, Vrijwillig Filiaalbedrijf. Het succes van Franchise-systemen berust met name op de strakke samenwerking tussen Franchisegever en Franchisenemer in de uitvoering van de marketingformule. Ook de ketenstrategie van Efficient Consumer Response heeft duidelijke marketingcomponenten, zoals *Category Management*, *Efficient Promotions* en *Efficient Innovations* (zie Kahn, McAlister, 1997). Een ander voorbeeld van ketengericht ondernemingsbeleid met een duidelijke marketingcomponent is de marketing van *private labels* waarbij detaillist en producent samenwerken om een product te realiseren dat qua kwaliteit-prijsverhouding past bij de marketingfilosofie van de detaillist. Strakke ketenregie als voorwaarde voor succes van verticale marketingsamenwerking heeft bij sommige gevestigde vormen van verticale samenwerking geleid tot aanscherping van de coördinatie. Zo is de samenwerking tussen landbouwers en hun coöperatieve onderneming aangescherpt om met meer precisie op de behoeften van doelgroepen te

kunnen inspelen.

## DISCUSSIE

In het voorgaande is een conceptueel raamwerk voor samenwerking op het gebied van de marketing ontwikkeld. Tevens zijn ondernemingskarakteristieken de revue gepasseerd, die van betekenis zijn voor deze samenwerking. Afsluitend wordt een aantal algemene aspecten van marketingsamenwerking in een viertal stellingen samengevat.

Stelling 1. *Terwijl marketing-samenwerking door ondernemingen in het verleden vooral voortvloeide uit het individuele gemis van elementaire marketingcapaciteiten, is marketingsamenwerking thans vaak een onderdeel van een uitgekende marketingstrategie van ondernemingen, die zelf over aanzienlijke marketingcapaciteiten beschikken.*

De klassieke vormen van marketingsamenwerking, zoals coöperatieve ondernemingen en vrijwillige filiaalbedrijven, zijn opgericht door kleinschalige ondernemers, zoals landbouwers, winkeliers en groot-handelaars. Deze bedrijven waren door hun bescheiden omvang en geringe productdifferentiatie niet in staat om een effectief marketingbeleid te voeren. Opgericht in een periode waarin de eisen aan product en service nog niet zo stringent waren, einde 19<sup>e</sup> eerste helft 20<sup>e</sup> eeuw, is destijds een vorm van samenwerking gekozen die thans vaak te vrijblijvend lijkt voor een effectieve marketing. Deze samenwerkingsvormen zoeken daarom naar aanpassing van de organisatie om voldoende marketingscherpte te kunnen realiseren.

Grote ondernemingen onderkennen thans het nut van samenwerking op onderdelen van hun eigen marketingstrategie. Voordelen hiervan kunnen liggen in snellere markt-penetratie, een aantrekkelijk pakket complementaire producten en kostenefficiëntie in productvernieuwing en logistieke service.

# Literatuur

- Anderson, E. en A.T. Coughlan, 1987, International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 51, januari, pp. 71-82.
- Anderson, J.C. en J.A. Narus, 1990, A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, januari, pp. 42-58.
- Brandenburger, A.M. en B.J. Nalebuff, 1996, *Coopetition*, New York, Doubleday.
- Brown, J. R., Johnson, J.L. en H.F. Koenig, 1995, Measuring the Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches, *International Journal of Research in Marketing*, 12, 2, p. 333-354.
- Brown, J.R., Lusch, R.F. en C.Y. Nicholson, 1995, Power and Relationship Commitment: Their Impact on marketing Channel Member Performance, *Journal of Retailing*, 71, 4, pp. 363-392.
- Bucklin, L.P. en S. Sengupta, 1993, Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, april, 57, pp. 32-46.
- Bunt, J. en R. Pino, 1991, Strategische alliantie als marketingstrategie, *Tijdschrift voor Marketing*, mei, pp. 19-28.
- Cannon, J.P. and C. Homburg, 2001, Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs, *Journal of Marketing*, 65, januari, p. 29-43.
- Coughlan, A.T., E. Anderson, Stern, L.W. en A.I. El Ansary, 2001, *Marketing Channels, 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.*
- Douma, S. en H. Schreuder, 1998, *Economic Approaches to Organizations*, 2nd edition, Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Etgar, M., 1976, Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels, *Journal of Marketing Research*, XIII, augustus, pp. 254-262.
- Evans, P. en T.S. Wurster, 2000, *Blown to Bits*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Frazier, G.L., 1999, Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, pp. 226-240.
- Gaski, J.F., 1984, The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 48, pp. 9-29.

## Stelling 2.

*Marketingsamenwerking tussen ondernemingen kan het best worden begrepen vanuit de gezichtshoek dat deze samenwerking wordt ontwikkeld en uitgevoerd door een marketingsysteem, dat uit twee of meer ondernemingen bestaat.*

In toenemende mate geeft niet één maar een groep ondernemingen in onderlinge samenwerking inhoud aan een marketingpropositie voor een bepaalde doelgroep. De samenwerkende ondernemingen vormen een marketingsysteem bestaande uit meer ondernemingen. Dit marketingsysteem kan tot stand komen door *horizontale* samenwerking, tussen overeenkomstige ondernemingen, dan wel door *verticale* samenwerking, tussen elkaar opvolgende ondernemingen in de keten. Wij hebben in het voorgaande betoogd dat marketingsamenwerking, dus een marketingsysteem van meer ondernemingen, thans vaak gewenst is om een effectief marketingbeleid te kunnen voeren. Vanuit die optiek is het zinvol om een marketingplan te zien als het resultaat van een marketingsysteem van samenwerkende ondernemingen. Dit betekent dat naast de inhoud van het marketingbeleid ook de organisatie ervan meer betekenis krijgt.

*Stelling 3. Bij samenwerking van ondernemingen in een marketingstelsel is het van belang om de taakverdeling tussen strategie, tactiek en facilitering van het marketingproces te onderscheiden.*

In een marketingplan kan men onderscheid maken tussen de *strategie*, de hoofdkarakteristieken van de marketingpropositie, de *tactiek*, verbijzonderingen van de algemene marketingstrategie naar specifieke marktsegmenten en marktsituaties, respectievelijk de *facilitering*, technische uitvoering van processen door derden. In een marketingsamenwerking

vervullen ondernemingen die de *strategie* definiëren de leidende rol. Bij de vormgeving van de *tactiek* zijn naast de strategiebepalende ondernemingen ook ondernemingen betrokken, die de uitvoering van het marketingplan verrijken op basis van hun specifieke kennis van doelgroepen en marktverhoudingen. Voorbeelden zijn groothandelaren, agenten en dealers die de producten van de 'strategisch' samenwerkende ondernemingen in bepaalde markten afzetten. Tactische aanpassingen per marktsegment betreffen onder meer kleine productaanpassingen, aangepaste dienstverlening en variatie in prijsstelling. Deze zijn vaak plaats- en tijdgebonden. Elementen van het marketingplan, zoals transport en voorraad, worden ook wel *gefaciliteerd* door gespecialiseerde ondernemingen. Deze ondernemingen hebben in beginsel geen invloed op de strategie en de tactiek van de marketingsamenwerking maar kunnen op basis van hun unieke kennis en kunde het marketingplan effectiever en efficiënter uitvoeren.

*Stelling 4. Regionale clustervorming van ondernemingen bevordert horizontale samenwerking in de facilitering van het marketingproces.*

Toename van het aantal ondernemingen in een bepaalde regio vergroot de mogelijkheid van kostenoptimalisering en kwaliteitsverbetering door samenwerking in de uitvoering van bepaalde marketingactiviteiten, zoals het opzetten van gemeenschappelijke transportfaciliteiten. Zij bevordert ook de vestiging van gespecialiseerde bedrijven, zoals logistieke ondernemingen, waaraan ondernemingen marketingactiviteiten kunnen uitbesteden.