

# MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

An advanced, practice oriented one-year full-time management program (or two years part-time) directed towards holders of a university degree in Economics or Management.

Applicants with a university degree in other disciplines can be admitted to a one-year preparatory program "POST-GRADUATE BUSINESS ECONOMICS".



UNIVERSITEIT ANTWERPEN

UNIVERSITAIRE FACULTEITEN  
SINT-IGNATIUS ANTWERPEN

**CENTER FOR BUSINESS ADMINISTRATION**

Prinsstraat 13 - 2000 Antwerpen  
Tel.: 03/220 40 35 or 03/220 40 41

## REVIEW

Paul Matthyssens \*

Christophe Van den Bulte \*\*

### Tendensen in industrieel koopgedrag en industriële marketing

*In dit review-artikel geven de auteurs een overzicht van de belangrijkste evoluties in industrieel koopgedrag en industriële marketing. Qua koopgedrag nemen zij een verschuiving waar van een vechtatitute naar een meer coöperatieve ingesteldheid. De industriële marketing volgt deze tendens met een verschuiving van conventionele naar zogenaamde relatiemarketing. Implicaties voor de praktijk en voor het onderzoek worden afgeleid.*

#### Inleiding

Onderzoekers hebben het laatste decennium steeds meer aandacht gekregen voor het vakdomein *industriële marketing*, dat door Webster en Wind in 1980 nog als een "slapende reus" werd bestempeld. Deze auteurs pleitten toen voor een opwaardering van het vakgebied van "stiefkind" tot "oogappel".

Oorspronkelijk bleef de oogst vrij schaars, maar sinds de publikatie van een speciaal nummer over industriële marketing in de *Journal of Marketing* (1984) wordt het onderzoeksgebied steeds beter ontsloten.

Deze bijdrage beoogt geenszins een inventaris op te stellen van alle bevindingen en conceptuele bijdragen die in de jaren zeventig en tachtig

\* Economische Hogeschool Limburg; Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSIA)

\*\* Vlerick School voor Management (RUG)

De auteurs danken prof. J. de Rijcke voor zijn opmerkingen bij een eerste versie van dit artikel.

zijn gerapporteerd. Veeleer schetst het enkele belangrijke tendensen en marktbenaderingen. Bouwend op deze elementen poogt het relevante onderwerpen voor verder onderzoek en implicaties voor de manager af te leiden. Meteen is de focus slechts gedeeltelijk op het verleden gericht.

Bij alle marketingprocessen staat de vrijwillige uitwisseling van waardeobjecten tussen sociale eenheden centraal (Houston en Gassenheimer, 1987). Door het vrijwillig karakter van dit proces kan de marketeer zijn doelstellingen enkel bereiken als hij daadwerkelijk klantgericht is. Meteen is ook duidelijk dat, naarmate de houdingen en preferenties van de afnemer drastisch veranderen, de aanbieder zijn marktbenadering zal moeten aanpassen.

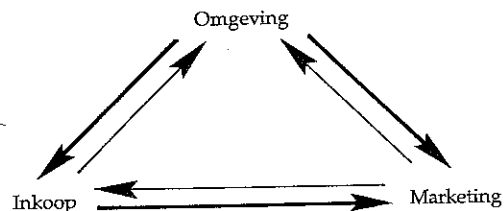
Het uitgangspunt van deze bijdrage luidt dat de industriële afnemer in de voorbije tien jaar grondig veranderd is. Een stroom van studies over koopgedrag laat toe deze stelling te onderbouwen en te illustreren. Zulke verschuivingen in het koopgedrag induceren vervolgens veranderingen in het marketingbeleid van de meest alerte leveranciers. Figuur 1 geeft dit basisidee weer: markt- en contextuele veranderingen leiden tot een nieuwe marketingaanpak. Uiteraard is de werkelijkheid veel complexer en merken wij een wederzijdse beïnvloeding, waarbij de vernieuwde marketingpraktijken ook effect sorteren op de afnemer en de omgeving. Om de bijdrage overzichtelijk te houden, maken wij verder abstractie van deze problematiek.

In het eerste deel van dit overzichtsartikel worden de belangrijkste verschuivingen in het koopgedrag uit de jaren tachtig geschetst en vervolgens genuanceerd.

Het tweede deel stelt relatiemarketing voor als een gepast antwoord op deze verschuivingen en behandelt de technieken van afnemersanalyse en *account management*.

Het derde en laatste deel introduceert een reeks implicaties voor onderzoekers en practici van *business-to-business marketing* in de jaren negentig.

Figuur 1  
Basisschema\*



\* Enkel de invloeden aangegeven met vette pijlen, worden behandeld.

## I. Evolutie in koopgedrag

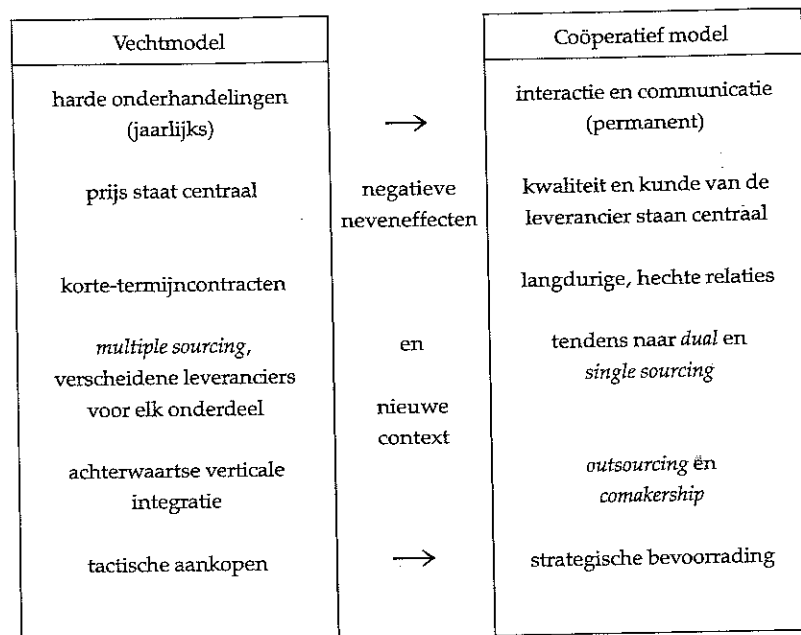
De laatste tien jaar is men steeds meer belang gaan hechten aan de besturing van de goederenstroom doorheen de hele onderneming. Als onderdeel van het brede gebied van *materials management*, heeft de aankoop zich ontwikkeld tot een volwaardige functie, die de rendabiliteit en de liquiditeit van het bedrijf sterk beïnvloedt. Samengaand met deze emancipatie van de aankoop, voltrok zich ook een fundamentele evolutie in de houding tegenover leveranciers.

Tot het begin van de jaren tachtig gingen aankopers uit van een *vechtmodel* (figuur 2). Illustratief hiervoor waren de praktijken van de Britse en Amerikaanse automobielfabrikanten bij het aankopen van grondstoffen en componenten (Lamming, 1986; Porter, 1983). Zij wilden een minimale kost per eenheid realiseren voor componenten en wendden daartoe tactieken aan die eigen zijn aan harde onderhandelaars. Zo speelden zij steeds verschillende leveranciers tegen elkaar uit, dreigden voortdurend met achterwaartse integratie, hanteerden schaduwkostencalculatie en weigerden contracten aan te gaan voor termijnen langer dan één jaar. Bovendien was een lage prijs niet voldoende. Zij eisten ook service, honderd procent consistentie en een grote productieflexibiliteit. Wanneer een leverancier een systeem wilde verkopen, deinsden zij er zelfs niet voor terug om dat systeem "uit elkaar te halen" en voor de subcomponenten leveranciers te zoeken, waarna zij zelf de afzonderlijke delen assembleerden. Bij doorbraakinnovaties dwongen zij hun leveranciers zelfs het patent in licentie te geven aan concurrerende toeleverers.

Ook buiten de automobielbranche vond dit model wijde verspreiding. Zo dwong Heinz bij zijn flessenaankopen steeds prijsreducties af van zijn vier leveranciers via een systeem van *straffen en belonen*.

Dit vechtmodel had echter belangrijke nadelen. Ten eerste waren de *uitgeperste* leveranciers niet bereid noch in staat om te investeren in nieuwe machines of produkten. De aankopende ondernemingen stelden vast dat het vechtmodel enkel op korte termijn tot besparingen leidde. Ondertussen dwong de verhoogde concurrentiedruk hen ertoe op hun afzetmarkten een gedifferentieerde positie en een kwaliteitsimago op te bouwen vanuit een lange-termijnperspectief. Daarvoor was de steun van hun leveranciers echter noodzakelijk. Een tweede belangrijk nadeel was dat het werken met talrijke verschillende leveranciers leidde tot inconsistenties in de inputs, congestie in de productie en zware administratieve procedures. Die complexiteit was nog zeer moeilijk te managen.

Figuur 2  
Evoluties in koopattitude en -gedrag



Naast deze negatieve implicaties van het vechtmodel op de concurrentiepositie, stuwden vernieuwde visies op voorraad, productie en kwaliteit de afnemers in de richting van het zgn. *coöperatief model*, waarbij hechte banden tussen leveranciers en afnemers in een strategisch perspectief ontstaan (figuur 2). Naast computer-geïntegreerde productie (CIM) en integrale kwaliteitszorg (IKZ), vervult het *Just-in-Time* concept (verder afgekort als JIT) een sleutelrol in deze attitudewijziging (Campbell, 1988; Frazier et al., 1988; O'Neal, 1989; Van Weele, 1985).

In wezen is JIT een (productie)filosofie met een zeer eenvoudige boodschap: goederen moeten zoveel mogelijk doorheen de onderneming stromen (Schonberger, 1982). Hoe eenvoudig dit *flow*-principe ook moge klinken, het staat vaak in schril contrast met de realiteit: een onderdeel is naar schatting slechts 5% van de tijd werkelijk *in bewerking*, de overige 95% van de tijd is het van de ene machine op weg naar de andere of ligt het gewoon te wachten voor verdere machinebewerking (Banker et al., 1988).

Perfekte *flow* is enkel mogelijk na het elimineren van alle knelpunten. Voorraden zijn immers "de mantel der liefde" die de *bottlenecks* en inef-

ficiënties in het voortbrengingsproces bedekt (Waalewijn en Ederveen, 1988). Door voorraadvorming te willen vermijden, identificeert de JIT-adept onvermijdelijk spoedig vele verborgen knelpunten.

Om het *flow*-ideaal te bereiken, zijn de volgende aspecten dan ook essentieel (Manoocheri, 1984; Schonberger, 1982; zie ook Celley et al., 1986; Deprez, 1987; O'Neal, 1987; Patell, 1987):

- *Integrale kwaliteitszorg*, inclusief preventief onderhoud van het machinepark, ter bestrijding van uitval, defecten en herwerking. De *kwaliteit van de geleverde inputs* is cruciaal; om de vorming van beginvoorraden te vermijden, dient de kwaliteitscontrole reeds bij de leverancier te gebeuren of dient deze *zero defects* te werken. Niet zelden wordt de leverancier reeds bij de ontwerpfase van nieuwe produkten ingeschakeld om tot een optimale kwaliteit te komen (zgn. *codesign*). Bij gebrek aan goede leveranciers zal men vaak overgaan tot leveranciersontwikkeling, gezamenlijke investeringsprogramma's en een proactieve planning.
- Doorgedreven vereenvoudiging van het *productieproces* door een verbeterde lay-out van de fabrieken, verlaagde afsteltijden, *design for manufacturability* enz.; uitbalanceren en effening (*smoothing*) van de productie - en zo mogelijk zelfs van de *vraag* (synchromarketing) - worden evenzeer nagestreefd.
- De *timing* van de inkomende goederenstroom dient men strikt in de hand te houden. Dit vereist een grondig overleg tussen leverancier en afnemer over de productieplanning. Echte JIT-producenten eisen geen extra open capaciteit van hun leveranciers en dienen geen spoedbestellingen te plaatsen: "Delivering just-in-time means planning in plenty of time" (Westbrook, 1988).
- Bekwame en gemotiveerde *werknemers*, een must voor IKZ en het snel identificeren en verhelpen van problemen.

JIT-afnemers benaderen hun leveranciers vanuit een visie op lange termijn. Ondernemingen als Deere en Caterpillar zetten workshops op met hun leveranciers, verdelen de gerealiseerde besparingen en werken steeds meer met contracten van 24 à 36 maanden. Er is bij hen ook duidelijk een tendens naar *single* en *dual sourcing*: samenwerking gaat steeds gepaard met een vermindering van het aantal leveranciers. De leveranciers bevestigen deze nieuwe attitudes. Studies van de Amerikaanse automobielsector, ooit hét toonbeeld van de *citroenpers-mentaliteit*, identificeerden een langere tot veel langere duur van de relaties leverancier-afnemer, grotere klantgebonden investeringen en meer open communicatie tussen vele functionarissen van beide ondernemingen. Verder wordt melding gemaakt van een grotere nadruk op produktkwa-

liteit en waarde-analyse (Ansari, 1986; Celley et al., 1986; O'Neal, 1987 en 1989).

Op het vlak van de aankopen van *uitrustingsgoederen* merken wij een parallellisme met de ontwikkelingen inzake grondstoffen en componenten. Ook hier speelt het productie- en differentiatiebeleid van de afnemer een doorslaggevende rol. Daar waar vroeger de leverancier met de laagste prijs doorgaans het order behaalde, blijken nu meer criteria in overweging te worden genomen.

Bij de aankoop van een kapitaalgoed vertrekt men vaker van de vraag hoe die machine op langere termijn kan bijdragen tot de uitbouw van de eigen concurrentiepositie. Picañol, bijvoorbeeld, stelt zich tot taak machines te ontwerpen die lagere afsteltijden vereisen en via deze weg de kosten van de koper verlagen en zijn flexibiliteit verhogen.

Zo denkt men ook bij aankopen van kapitaalgoederen op lange termijn. Bij de selectie van leveranciers houdt men nu meer rekening met de *staying power* van de leverancier en zelfs doorgroeimogelijkheden. Shaw, Giglierano en Kallis (1989) constateerden dat aankopers het volgend risico percipieerden bij de aankoop van een *operating system*: "the risk of losing the ability to acquire or to fully use complementary products in the future." Ook *responsiveness*, de mate waarin de leverancier bereid is om rekening te houden met de klant, wordt steeds vaker vermeld.

Een ontwikkeling die nauw bij het voorgaande aansluit, is de grotere inertie in leverancierskeuze. Afnemers zijn geneigd risico's en extra inspanningen te ontwijken door zich in eerste instantie te wenden tot bekende leveranciers, in het bijzonder tot *in suppliers* die reeds hun sporen hebben verdiend (Anderson et al., 1987; Jackson en Pride, 1986).

In de meest vooruitstrevende ondernemingen besteden inkopers meer aandacht aan *total cost management* en *life cycle costing*. Bij de bepaling van de totale netto kost over de hele levensduur van het produkt wordt niet enkel rekening gehouden met de aankoopprijs, maar ook met kosten van financiering, onderhoud, gebrekkige leveringsprestatie en niet conforme kwaliteit. Zulke *total value purchasing* blijft al bij al nog steeds uitzonderlijk. Nog al te vaak is de inkoper een specialist op het prijsvlak, die aankoopkostenreductie als doel krijgt opgelegd van de directie. Hierin is echter een evolutie merkbaar (Matthyssens, 1984; Waalewijn et al., 1988).

Gelijklopend met de evolutie naar een meer coöperatief model, groeit het belang van *outsourcing* op het vlak van grondstoffen, halffabrikaten en componenten. Er is duidelijk een tendens tot afstoting/uitbesteding

van activiteiten die niet tot de *core business* behoren (Business Week, 1986; Hoftijzer, 1988; Waalewijn et al., 1988).

Om flexibel in te spelen op technologische en commerciële evoluties, blijken in talrijke bedrijfstakken *Original Equipment Manufacturers* (OEM's) hun productiebasis af te bouwen en over te hevelen naar leveranciers. Zo groeit een nieuwe werkverdeling: de OEM ontwerpt geïntegreerde concepten en coördineert de technische functies (hij wordt a.h.w. een makelaar of netwerk-manager), terwijl de leveranciers zich specialiseren in een of enkele van de uitgestoten functies. In zulke *value-adding partnerships* werken de partijen nauw samen om de goederen- en dienstenstroom in goede banen te leiden (Johnston en Lawrence, 1988; Kump en Bolwijn, 1988). In dit soort netwerken worden vaak in plaats van onderdelen hele subsystemen aan de OEM geleverd, die door hem tot een geheel worden geassembleerd en vervolgens ge-commercialiseerd<sup>1</sup>. Vandaar heeft men ook een kleiner aantal maar technologisch competentere leveranciers nodig. Dit patroon tekent zich zeer duidelijk af in de automobielbranche (Karlsson, 1985 en 1987)<sup>2</sup>. Niet enkel de productie, maar vooral vele bedrijfsinterne functies worden steeds meer uitbesteed. Denken wij maar aan de opkomst van onderhouds-, catering- en factoringfirma's en het afbouwen van stafdiensten ten voordele van externe consultants.

Samenvattend kunnen wij stellen dat aankoop is geëvolueerd tot bevoorradingsbeleid en in bepaalde gevallen zelfs tot *supply chain management* (Kraljic, 1983 resp. Westbrook, 1988). *Coöperatief gedrag* en *langdurige relaties* volgen hier logisch uit.

Roger Gnat (1986) herinnert er echter aan dat *partnerships* tussen leveranciers en afnemers verre van idyllisch zijn. "Voldoen aan de zware eisen van de afnemer moet leiden tot effectiviteit en efficiëntie bij beide partijen, maar is voor de leverancier allerminst de plezierigste taak. Het pad van comakership ligt bezaaid met metingen van de technische, procedurele en financiële prestaties en met auditsessies over het management en de organisatiekwaliteit. Voor beide partners betekent dit systeem een zware kwaliteitstest."

1 Soms gebeuren zelfs de assemblage en de fysieke distributie extern. Een voorbeeld is de Gevamix, een doseringsinstallatie voor foto-ontwikkelaars, ontworpen en ge-commercialiseerd door Agfa-Gevaert. De productie van het elektronisch subsysteem is uitbesteed aan IC Systems, die het dan levert aan Plastigi. Deze laatste bouwt het vervolgens in een lichaam, voorzien van alle bakjes, pompjes, fittings en aansluitingen, en verzendt het afgewerkte produkt wereldwijd op aanwijzingen van Agfa-Gevaert.

2 Het reeds vermelde Plastigi assembleert ook een subsysteem in opdracht van Bosch (maar waarin het belangrijke ontwerp wijzigingen heeft aangebracht), dat bestemd is voor een autobusconstructeur. *Outsourcing* in de tweede graad, dus.

De geschetste *emancipatie* van de aankoop kan zich slechts voltrekken naarmate aankopers meer professioneel worden en gebruik maken van analysetechnieken en heuse beslissingsondersteuningssystemen. Een van de weinige praktijkonderzoeken, het groots opgezette *Professioneel Inkopend Nederland*, toont aan dat dit nog te weinig het geval is, maar dat de *upgrading* volop aan de gang is (Waalewijn et al. 1988).

Een tweede implicatie van de bovenvermelde evoluties is het feit dat bevoorradingsbeslissingen steeds complexer worden (of dat men zich beter bewust is van die complexiteit) en dat meer functionarissen participeren in het zgn. *koopcentrum* of DMU (*decision making unit*). Over dit onderwerp is de literatuur uitvoerig gedocumenteerd.

Het was reeds langer bekend dat het koopcentrum bij kapitaalgoederen kan bestaan uit zeer veel verschillende personen uit verschillende departementen (laterale betrokkenheid) en van verschillende hiërarchische niveaus (verticale betrokkenheid). Zo waren bij de aankoop van een cokesoven door een staalbedrijf in totaal 28 personen betrokken, afkomstig uit 6 hiërarchische niveaus en 7 afdelingen (Johnston en Bonoma, 1981). Bij ondernemingen die een groot belang hechten aan kwaliteit, leverprestatie en *strategische* capaciteiten van hun leveranciers, blijken zelfs voor relatief eenvoudige componenten de laterale en verticale betrokkenheid van behoorlijke omvang te zijn (Burt, 1989; O'Neal, 1987).

Het zal steeds moeilijk zijn te doorgronden wie binnen het koopcentrum de grootste macht heeft. Net als de beroemde *Scientific American*-studie van 1970, kwamen Jackson et al. (1984) tot het besluit dat er als het ware een machtsverdeling is: engineering- en produktieverantwoordelijken hebben grote invloed op de keuze van het produkt, terwijl de keuze van wie dat produkt mag leveren aan de inkoper toekomt.

Ten slotte willen wij ook nog stellen dat zich een *internationalisering*, en in bepaalde bedrijfstakken zelfs een *mundialisering*, van de aankoopfunctie voltrekt. *Global sourcing* verhoogt de centralisatie van de inkopen, een tendens die nog wordt versterkt door de integratie en consolidatie van het inkoopgebeuren met produktieplanning, transport en voorraadbeheer tot het zgn. *materials management*. Verder zijn er ook de vele fusies, overnames en *joint ventures* die in Europa plaatsvinden en die vaak *upstream* implicaties hebben. Na de totstandkoming van zulke samenwerkingsverbanden gaat men immers niet zelden over tot rationalisering. Zelfs goede leveranciers kunnen daarbij sneuvelen.

Concentratie van de vraag en centralisatie van de inkopen verhogen de onderhandelingsmacht van de afnemers en verheven de concurrentie onder de leveranciers.

Al de hierboven geschetste tendensen beïnvloeden de taakomgeving en -invulling van de inkoper grondig: "Clearly the nature of purchasing changes ... from a price-fixing operation to a capacity/technology matching function responsible for technical as well as commercial decisions." (Lamming, 1986, p. 28).

Van inkoop-tacticus evolueert hij naar bevoorradingsstrateg. In plaats van initiatieven van kandidaat-leveranciers af te wachten en er vervolgens op te reageren, treedt hij proactief op. Hij wordt een initiatiefnemer die leveranciers opzoekt, ontwikkelt, tracht te overtuigen om nieuwe produkten *op maat* te ontwikkelen of om als tweede bron te dienen enz. Naast "reverse marketeer" (Leenders en Blenkhorn, 1988), is hij ook marktonderzoeker die de wereld afschuimt op zoek naar alternatieve leveranciers.

Binnen de eigen onderneming profileert hij zich steeds sterker als de coördinator van het koopcentrum. Hij treedt hierbij op als relais tussen de specialisten uit de andere afdelingen; naar de leverancier toe is hij dan ook de aangewezen contactpersoon.

### Nuancering

Recent bracht de Wissema Group in opdracht van de Nederlandse Vereniging voor Inkoop, kortweg de NEVIE genoemd, de status questionis van de inkoop in kaart. Deze studie (Wissema et al., 1989) bevestigt de hierboven geschetste ontwikkelingen en nuanceert ze ook tegelijkertijd. Zij vormt dan ook een uitstekende basis voor deze sectie.

De concurrentiestrijd tussen ondernemingen vraagt om de inzet van alle ondernemingsfuncties, waaronder de inkoop. Terwijl deze zich lange tijd richtte op zo laag mogelijke inkoopkosten, staat vandaag de bijdrage aan de concurrentiekracht van de onderneming centraal. Het gaat niet enkel meer om efficiëntie maar ook om snelheid en flexibiliteit van levering, kwaliteit, innovatiecapaciteiten en dergelijke.

Ontwikkelingen in en rond de inkoop hebben geleid tot andere, veelsoortige relaties met leveranciers. Deze leveranciersrelaties vormen de basis voor een veelheid aan inkoopstrategieën, die terug te brengen zijn tot drie archetypen (tabel 1).

Tabel 1  
Kenmerkende aspecten van de drie inkoopstrategieën

	Machtsstrategie	Afstemmingsstrategie	Samenwerkingsstrategie
Grens met leverancier	star	flexibel	vaag, vaste entree bij elkaar
Relatie met leverancier	tegenover elkaar	werkverdeling	gemeenschappelijke doelstellingen en overlappende werkzaamheden
Selectiecriteria	prijs en inkoopvoorwaarden	totale verwervingskosten	totale capaciteiten
Selectietechnieken	offertes (RFQ, option bidding, ...)	inkoopmarkt-onderzoek en vendor rating	totale screening
Voorwerp van transactie	produkt	uitgebreid produkt of applicatie	prestatie
Produktspecificatie	gegeven	voorstel met verzoek om produkt-augmentatie	in overleg (early supplier involvement)
Logistiek	onafhankelijk (op voorraad)	werkverdeling	geïntegreerd
Aantal leveranciers	vele "normale" leveranciers	een aantal preferred suppliers en prime vendors	een klein aantal co-makers en partners
Rol inkoper			
- Extern	inkooptechnische en -tactische specialist	reverse marketeer	relatiemanager
- Intern	volger	teamleider	relais, makelaar

Bron: Deels gebaseerd op Wissema et al. (1989).

Bij de *machtsstrategie* zien leverancier en afnemer elkaar als tegenpartij: de klant wil een bepaald produkt tegen een bepaalde prijs aankopen bij een leverancier en daarmee uit. Er ligt een duidelijke grens tussen de activiteiten van beide partijen.

In situaties waarin de *machtsstrategie* wordt gevolgd, is de inkoop vaak georganiseerd naar produktgroep en inkoopmarkt. Voor elk item is één aparte functionaris of cel aangewezen. De inkoper heeft nauwelijks een aandeel in de formulering van de inkoopbehoefte en de opstelling van

de technische specificaties. Zijn taak beperkt zich tot het onderhandelen met mogelijke leveranciers over prijs en bijkomende condities.

Bij de tweede strategie, de *afstemmingsstrategie*, gaat het om meer dan alleen prijs en leveringsvoorwaarden. Men gaat na hoe de hele aanbidding kan worden afgestemd op de behoeften van de afnemer inzake verpakking, logistiek, applicatie en dergelijke. De grens tussen leverancier en afnemer is variabel.

Bij deze strategie treedt de inkoper vaak op als leider van een team waarin verschillende specialismen en expertises zijn samengebracht. Om de totale verwervingskost te optimaliseren pleegt de inkoper intern overleg met de andere ondernemingsfuncties. Naar buiten toe onderhoudt hij een commerciële relatie met de inkoopmarkt.

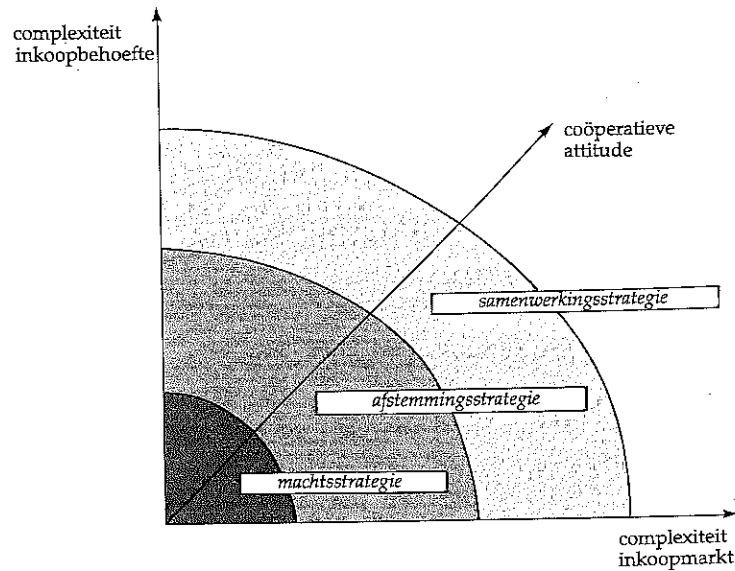
Met de *samenwerkingsstrategie* gaat men nog een stapje verder. Het staat niet vooraf vast welk produkt de onderneming zal inkopen. Na de inkoopbehoefte te hebben omschreven in termen van de functies die het produkt moet vervullen, ontwikkelt men het samen met een geselecteerde leverancier. Hierbij ontstaan overlappingen tussen de activiteiten van beide partijen of partners en vervaagt de grens tussen hen.

Bij de *samenwerkingsstrategie* is de inkoop vaak expliciet naar de interne afnemers van de ingekochte produkten georganiseerd. De inkoper fungeert als makelaar en verbindingsschakel tussen zijn interne afnemers en de leverancier. Hij draagt zorg voor het management van de samenwerking.

Bij de keuze voor een bepaalde strategie blijken talrijke factoren mee te spelen, die tot twee dimensies kunnen worden teruggebracht. Turbulentie op de inkoopmarkt en machtsverhoudingen tussen kopers en verkopers zijn te vatten in de dimensie *complexiteit van de inkoopmarkt*. De graad van produktstandaardisering en de vereisten inzake kwaliteit, logistiek en inpassing in bestaande processen en structuren brengen wij onder in de dimensie *complexiteit van de inkoopbehoefte*. Chips en halfgeleiders scoren hoog op beide dimensies. Katoen is een standaardprodukt dat wordt verhandeld op een markt die in handen is van vijftien brokers. De inkopers bij Santens opereren dus op een moeilijke inkoopmarkt. Voor een KMO die van plan is een minicomputer te installeren, is niet zozeer de inkoopmarkt als wel eigen behoefte de bron van hoofdbrekens.

In figuur 3 zijn de drie inkoopstrategieën, beide onderliggende dimensies en het coöperatiespectrum gecombineerd tot één overzichtsschema.

Figuur 3  
Complexiteit, coöperatie en inkoopstrategie



Bron: Gewijzigd overgenomen uit Wissema et al. (1989), p. 54

De gekozen inkoopstrategie zal dus verschillen naargelang van de *business* strategie, capaciteiten en macht van de onderneming. In het algemeen hanteren ondernemingen echter diverse inkoopstrategieën tegelijkertijd, al naargelang van de ingekochte producten en de daarmee samenhangende complexiteit van de inkoopmarkt en -behoeften. Deze keuze heeft echter geen eeuwigheidswaarde. Wijzigingen in productie-, kwaliteits- en innovatiestrategie en toenemende ervaring met het ingekochte produkt of met de inkoopmarkt leiden vaak tot een verandering in inkoopstrategie. Wegens de opkomst van IKZ- en JII-gereleerde concepten, het toenemende belang van snelle innovatie, de tendens naar terugplooiing op de kernactiviteiten en naar *outsourcing* en de toenemende internationalisering van het ondernemingsgebeuren is er, in het algemeen beschouwd, een verschuiving naar meer coöperatieve inkoopstrategieën merkbaar.

Na deze synthese en nuancering van de evolutie in de houding van inkoopende ondernemingen tegenover leveranciers, veranderen wij van perspectief en gaan wij dieper in op de implicaties voor het marketingbeleid van de leverancier.

## II. Evolutie in industriële marketing

Naar analogie van het vorige deel schetsen wij ook de evolutie in industriële marketing aan de hand van een tweeledig schema (figuur 4). De linkerzijde geeft de belangrijkste marketing management topics aan tot ruwweg de helft van de jaren tachtig. Vanuit een transactie- en omzetspectief richtte men zich zowel in de marketingliteratuur als in de praktijk op marktsegmentering en op produkt- en verkoopbeleid als kernelementen van de marketing mix. Op het gebied van segmentatie trachtte men tot steeds verfijndere technieken te komen, zoals de macro-micro en de *genestelde* benaderingen (Webster, 1979; Bonoma en Shapiro, 1983). Inzake produktbeleid had men vooral oog voor de kritische succesfactoren voor nieuwe produkten (Cooper, 1979) en voor *produktaugmentatie* (Levitt, 1983). Verder probeerde men ook tot een optimalisering te komen van de selectie en motivering van vertegenwoordigers en van het verkoopsgesprek en negotiatieproces (Churchill et al., 1981).

De rechterzijde van figuur 4 schetst de basisfilosofie en marktbenaderingen die de laatste jaren steeds meer aan de orde zijn.

Figuur 4  
Evoluties in industriële marketing

Conventionele marketing		Relatiemarketing
Basisfilosofie:		Basisfilosofie:
* produkt/markt als eenheid van marketingplanning en -organisatie	→	* afnemer als eenheid van marketingplanning en -organisatie
* stimulus - respons		* interactief
* nastreven van transacties	coöperatieve koopattitude	* nastreven van relaties, coöperatie
* produktinvesteringen		* marktinvesteringen
Managementbenadering:	en	Managementbenadering:
* marktanalyse en -segmentering		* afnemersanalyse en -classificatie
* verkoop/negotiatie-technieken en individuele verkoper	nieuwe context	* relatie-opbouw, team- en consultatieve verkoop
* verkoopmanagement		* account management
* prestatie van het produkt	→	* service en kwaliteit van het integrale marketingsysteem
* omzet op korte termijn		* winst op lange termijn

Twee groepen factoren dragen bij tot de opkomst van een nieuwe benadering die we *relatiemarketing* noemen. Uiteraard stimuleert de hierboven beschreven evolutie in koopattitude en -gedrag veranderingen in marketing, maar dit is niet alles. Ook andere omgevingsevoluties, met name de verhoogde concurrentiedruk en toenemende vraagconcentratie, leiden tot deze heroriëntering. Van goed presterende en gevreesde concurrenten uit het Verre Oosten is immers geweten dat zij meer op lange termijn investeren in markten, rendabele niches uitzoeken en daarna, gestuwd door een totale kwaliteitsvisie, het grootste deel van de markt naar zich toe trekken (Campbell, 1988; Doyle et al., 1988). Verder leidt de aanhoudende stroom acquisities en fusies tot een verhoogde concentratie van afzetmarkten. In de bandenindustrie b.v. is de C4-ratio opgelopen van ongeveer 50% in 1986 tot ongeveer 70% in 1989 na enkele grote acquisities (UGTC door Michelin, Firestone door Bridgestone, Armstrong door Pirelli). Leveranciers van staalkoerd en rubber kunnen niet voorbij aan deze nieuwe realiteit, die impliceert dat het verlies van één afnemer dramatische gevolgen kan hebben.

Conventionele industriële marketing is niet meer voldoende. Een nieuwe marketingfilosofie en -benadering, *relatiemarketing*, dringt zich op. Ondernemingen dienen hierbij eerder de afnemer dan de produkt/markt-combinatie als uitgangspunt van hun marketingplanning en -organisatie te nemen.

Relatiemarketing vertrekt van een vernieuwde basisfilosofie waarbij men niet zozeer onmiddellijk transacties beoogt, maar de opbouw, ondersteuning en uitbouw van klantenrelaties (Berry, 1983; Grönroos, 1989; Gummeson, 1987). Enkel wie voldoende hechte relaties heeft uitgebouwd – Levitt (1983) spreekt zelfs van “huwelijken” – kan zijn marketing geslaagd noemen. Beide partijen dienen hiervoor banden te creëren, zowel structurele (tussen ondernemingen) als sociale (tussen personen). Marketinginspanningen worden niet langer beschouwd als stimuli waarop men een onmiddellijke respons verwacht, maar als marktinvesteringen waardoor de afstand tussen de partijen geleidelijk afneemt en plaats maakt voor vertrouwen en vervlechting. De grenzen tussen leverancier en afnemer vervagen (Johanson en Mattsson, 1985; Turnbull en Wilson, 1989).

De grondslagen van deze relatiebenadering werden gelegd door Arndt (1979), Weigand (1980) en de IMP groep (Ford, 1980; Hakansson, 1982) met hun respectieve concepten als “domesticated markets”, “tying the buy-in” en de “interactiebenadering”.

Arndt (1979) doelde met zijn concept op een marktsituatie die wordt gekenmerkt door lange-termijnrelaties, waarbij de grenzen van de verkopende en de kopende firma vervagen en een interorganisatorisch marketingstelsel ontstaat. Zulke “getemde” en “afgestemde” marktform leidt tot de introductie van een vijfde P, “politics”, of het management van coalities.

Weigand (1980) beschreef technieken om zich in te kopen in markten (buy-in) en afnemers aan zich te binden (tie in). Hij suggereerde om de afnemers aan een beheersstelsel te binden. Zo verkocht Stansaab Electronic een luchtruimcontrolesysteem voor zeven Sovjet-luchthavens en was daardoor zeker van additionele verkopen bij elke uitbreiding van het binnenlands luchtverkeer in de USSR. Verder raadde Weigand aan afnemers te binden via een voorraad vervangstukken en industriële voorzieningen, via het trainen van personeel of door ervoor te zorgen dat men zeer vroeg betrokken wordt in het ontwikkelingsproces van een nieuw produkt van de afnemer. Dit soort technieken staat nu bekend als het creëren van overstapkosten (Jackson, 1985).

Ford (1980), ten slotte, benadrukte dat ondernemingen geneigd zijn om duurzame interacties na te streven als zij daardoor verlaagde kosten of een verhoogde omzet kunnen realiseren. Zij zullen dan “transactie- en relatie-specifieke investeringen” zoals aanpassingen in het logistiek apparaat, en “investeringen in menselijk kapitaal” zoals training en toewijzing van een account manager ondernemen. Dit leidt dan tot een groeiproces waarbij de onzekerheid en de structurele en sociale afstand geleidelijk afnemen.

Zoals blijkt uit figuur 4 is *relatiemarketing* niet enkel een nieuwe filosofische ingesteldheid, maar impliceert het eveneens nieuwe managementbenaderingen.

#### A. Afnemersanalyse en -classificatie

Een eerste pijler van *relatiemarketing* is het evalueren en classificeren van de klanten. Men moet immers zijn sleutelafnemers of *key accounts* identificeren. In dit verband willen wij wijzen op enkele vaststellingen. Vooreerst blijken vele managers en verkopers nog steeds geneigd te denken dat een hoge omzet ook een hoge contributie impliceert. Ten tweede heeft de minderheid die zich toch richt naar contributie vaak enkel oog voor de huidige winstbijdrage van afnemers, maar niet voor afnemers met een groot toekomstpotentieel. Ten slotte lijkt niet iedereen in te zien dat een afnemer met een geringe directe bijdrage in bepaalde gevallen toch veel kan betekenen voor een bedrijf.



Marketingpractici benadrukken sterk de omzet bij het bepalen van sleutelafnemers. De *winst* die per afnemer wordt gerealiseerd, is echter niet noodzakelijk evenredig met de omzet. Dit winstcijfer is immers het verschil tussen netto-omzet (waarbij men rekening houdt met kortingen, betalingsvoorwaarden, prijsgevoeligheid van de afnemer enz.) en de zgn. *bedieningskosten*. Deze laatste kunnen sterk variëren van klant tot klant. Zij omvatten met name (Shapiro et al., 1987):

- (a) *verwervingskosten*: kosten die men moet maken vooraleer men de koop kan realiseren, zoals reis- en bezoekkosten van vertegenwoordigers, designondersteuning en service inzake maatwerk
- (b) *produktiekosten*, die afhankelijk zijn van ordergrootte, maatwerk, specifieke vereisten enz.
- (c) *distributiekosten*, afhankelijk van ordergrootte, vestigingsplaats, logistieke voorwaarden enz.
- (d) *dienstverleningskosten* zoals installatie, training of onderhoud "zonder bijbetaling".

Na een gedetailleerde toepassing van dit denkkader bij een kunsthar-fabrikant kwamen Shapiro en zijn onderzoekers tot de bevinding dat 13% van de omzet werd gerealiseerd bij afnemers met een sterk negatieve contributie!

Hiermee moge duidelijk zijn dat men eerder van de winstbijdrage dan wel van de omzet moet uitgaan bij de identificatie van sleutelafnemers.

Toch kan het misleidend zijn enkel in termen van de huidige winstbijdrage te denken. Campbell en Cunningham (1983) wezen er in dit verband op dat ondernemingen als *key accounts* niet enkel *speciale afnemers van nu* maar ook *afnemers van morgen* hebben die een sterke groei kansen vertonen ten gevolge van markt- en technologische ontwikkelingen. De onderneming moet in dit type sleutelafnemer zeer veel middelen investeren zonder enige zekerheid wat het rendement betreft. Een selectief beleid ter zake dringt zich dan ook op.

Verder is het vermeldenswaard dat niet alle afnemers met een huidige grote winstbijdrage ook veel toekomstpotentieel hebben. Sommige van deze bedrijven zitten misschien in een stagnerende bedrijfstak en zien hun marktpositie verzwakken. Voor zulke *afnemers zonder toekomstvisie* zal men de verkoopkosten trachten te drukken.

Relatiemarketing houdt een ontwikkelingsplan en een permanente opvolging in voor de afnemers van morgen en een ondersteunings- en kostenreductieplan voor de afnemers zonder toekomstvisie.

Tot slot benadrukken wij nog het feit dat een afnemer waarde kan hebben zonder directe financiële baten te genereren (Fiocca, 1982). Zo kun-

nen prestigieuze afnemers zoals ESA of Airbus als referentie gehanteerd worden. Andere klanten kunnen dan weer een eerste entree in een totaal nieuw domein of de eerste toegang tot een groot concern impliceren. Nog andere afnemers, ten slotte, kunnen hun leveranciers helpen nieuwe technologische en commerciële vaardigheden te verwerven of uit te diepen.

De afnemersanalyse en -classificatie moet toelaten de sleutelafnemers te bepalen. Voor hen is dan een specifieke benadering nodig, zoals beschreven in de volgende secties.

## B. Team- en consultatieve verkoop

Bij relatiemarketing benadert de onderneming haar belangrijkste afnemers vanuit een holistische visie, "focusing not on the product being offered but on finding solutions to complex problems by providing expertise, resources, and post-sale follow-up..." (Barrett, 1986, p. 64). Een relatiemarketeer tracht zich op te werpen als een consulent voor zijn afnemer. Hij zal bedrijfseconomische argumentatie aanbrengen tijdens een gesprek met een top manager of aankoper. In discussies met ingenieurs zal hij zich inleven in meer technische denkschema's. Hij doet ook aan "multilevel selling" (Shapiro, 1978) en tracht, naast technische argumenten, kosten- en winstimplicaties van zijn oplossing te kwantificeren. Hij berekent voor de afnemer wat diens onopgelost probleem kost en welke economische voordelen zijn systeem en partnership opleveren.

Om die berekeningen te kunnen maken moet de consultatieve verkoper echter de bedrijfstak, marktpositie en organisatie van zijn afnemer grondig kennen. Als industrie-expert (cfr. de notie *verticale segmentatie*, Bertrand, 1987) kan hij zijn afnemer waardevolle suggesties bezorgen. Van een consultatieve verkoper verwachten wij ook advies en service zoals training en ondersteuning inzake *application engineering*.

Dit type verkoper ziet zichzelf als een probleemoplosser. Uiteraard kan hij dat niet alleen waarmaken. Hij moet kunnen terugvallen op een team functionarissen die vanuit hun verschillende vakspecialismen de problemen en behoeften van de afnemer kunnen analyseren en oplossen. Zulk *probleemoplossingscentrum* vormt de tegenpool van het koopcentrum bij de klant. Gezien de complexiteit van vele transacties en relaties met sleutelafnemers, kunnen zulke teams zeer veel personen van verschillende functies, divisies en echelons bevatten.

*Teamwork* is nochtans niet eenvoudig. Onderzoekingen rapporteren zware spanningen tussen de commerciële afdeling enerzijds en de R & D-, productie-, service- en logistieke afdelingen anderzijds (Hutt en Speh, 1984; Reeder et al., 1987). Zij benadrukken echter sterk de interfunctionele betrokkenheid bij marketingbeslissingen en -acties.

Teamverkoop is een noodzaak, doch blijft complex: "It is possible for a sales team to spend more time getting coordinated than selling." (Shapiro, 1978, p. 270).

Een goede interne afstemming is strikt noodzakelijk, niet enkel in het verkoopgebeuren, maar doorheen de hele onderneming, teneinde een goede afgeleverde kwaliteit te bekomen.

### C. Service en kwaliteit van het integrale marketingsysteem

In maart 1980 testte Hewlett-Packard 300.000 16K RAM chips afkomstig van drie Amerikaanse en drie Japanse producenten (Garvin, 1987). Bij levering bleken de 150.000 Japanse chips allemaal te functioneren. Van de Amerikaanse leveringen bleken 11 tot 19 per 1000 chips te falen. Na duizend uur gebruik liep de falingsgraad per duizend voor de Japanse chips op tot 1 à 2, bij de Amerikaanse liep dat op tot 27 per 1000!

Zulke testen illustreerden op een dramatische wijze de sterkte van het Japanse kwaliteitsconcept. De stijgende infiltratie van Nippon-concurrenten benadrukte verder dat een strategische visie op kwaliteit echt rendeert, wat overigens wordt bevestigd door PIMS-studies en surveys (Buzzell en Gale, 1987; De Meyer et al., 1989).

In een perspectief van relatiemarketing betekent kwaliteit meer dan technische kwaliteit. Het gaat nl. om het *afleveren* van kwaliteit aan de sleutelafnemers. Dit impliceert onder meer leverings- en produktbetrouwbaarheid, conformiteit, uniformiteit en servicekwaliteit.

Voor de *serviceverlening* wordt een sleutelement in de marketing. Wagner (1987) vecht de klassieke visie aan die de servicefunctie beschouwt als een "luxury item", dat enkel in gunstige marktomstandigheden wordt verstrekt. Hij stelt dat produktservice geëvolueerd is tot "a critical component of the marketing offering" (p. 16).

Vandermerwe et al. (1989) geven talrijke voorbeelden van Europese firma's die binnen een relatieperspectief met grote afnemers extra diensten aanbieden. Zo verkoopt DSM niet enkel granulaten voor autobumpers, maar helpt het de automobielp producenten bij het opstellen en uittesten van ontwerpen voor nieuwe bumpers. Zulke extra diensten verstevigen de relatie tussen leverancier en afnemer en kunnen bovendien op zichzelf rendabel zijn.

Belangrijk bij servicekwaliteit zijn open communicatiekanalen met de afnemer, uniformiteit van de verstrekte diensten, eenvoud, accuraatheid en snelheid. Coppett (1988) raadt aan om zulke aspecten regelmatig grondig door te lichten in een *service audit*.

Tot slot van deze sectie willen wij het belang van *logistieke service* onderstrepen. Onderzoek wijst uit dat afnemers vooral de volgende elementen van logistieke service belangrijk achten:

- lengte en consistentie van de ordercyclus, d.i. de tijd die verloopt tussen het plaatsen van een bestelling en de levering van de goederen of diensten
- percentage niet beschikbare produkten
- correcte leveringen (correcte inzake tijdstip, kwaliteit en volume)
- correcte facturatie.

Een en ander heeft producenten ertoe gebracht *computer links* te leggen met sleutelafnemers. Bij Xerox en Baxter/American Hospital Supply, b.v., leiden zulke systemen tot elektronische bestellingen, facturatie en betaling. Afnemers kunnen ook de beschikbaarheid van de produkten en de stand van de bestel/lever-procedure nagaan. Zelfs trainingssessies kunnen met zulke systemen gevolgd worden.

Bedrijven dienen een integrale visie op kwaliteit te hebben. Slechts indien men kwaliteitsgericht ontwerpt, aankoopt, produceert en levert, kan men een betrouwbare partner worden voor zijn afnemer. Verder dient ook de service vóór de verkoop, de logistieke service tijdens de levering en de service na de verkoop aan hoge kwaliteitsnormen te beantwoorden. Daarvoor moeten alle personeelsleden klant-, service- en kwaliteitsgericht zijn. Dit zal *interne marketing* vereisen.

Relatiemarketing impliceert in hoge mate interne betrokkenheid en samenwerking: "Indeed, partnerships generally tend to increase the requirements for intraorganizational integration." (Kanter, 1989).

### D. Account management

Langdurige en intense interactie met klanten moet organisatorisch onderbouwd worden. Account management kan hiervoor aangewezen zijn omdat bij deze organisatievorm de klant de eenheid van planning, coördinatie en controle is voor alle functionele activiteiten.

In vele sectoren is account management nu min of meer een must als gevolg van de bovenvermelde coöperatieve aankoopattitude en afnemersconcentratie. Ook de mundialisering van afnemers werkt account management in de hand. Afnemers met vestigingen in verschillende

landen die hun aankopen coördineren, wensen één stem van de leverancier te horen. Zij willen niet weten van prijsinconsistenties tussen afzonderlijke leveringen aan verschillende filialen. Verder kan men zich via account management differentiëren van de concurrentie. Misschien moet men het systeem wel invoeren omdat de grootste concurrent er ook mee werkt. Hunter (1987) en Bertrand (1987) vermelden dat nu ondernemingen van allerlei omvang zich zo organiseren, in tegenstelling tot enkele jaren geleden, toen enkel zeer grote firma's ermee werkten.

De account manager heeft naar zijn klant toe twee verantwoordelijkheden (Shapiro, 1978). Enerzijds moet hij hem de voordelen van een lange-termijnrelatie verduidelijken. Anderzijds moet de manager bij de klant vertrouwen en geloofwaardigheid winnen voor zichzelf en zijn onderneming.

De account manager is echter meer dan een verkoper en een onderhandelaar. Hij fungeert ook als ombudsman. Hij vertegenwoordigt niet alleen zijn firma bij de klant, maar zal ook diens belangen ten volle behartigen in zijn eigen firma. Zo versnelt hij leveringen, onderhandelt hij met de kredietafdeling en jaagt hij de onderhoudsploeg op.

Ten slotte is de account manager ook verantwoordelijk voor advies en service. In zijn hoedanigheid van consultant levert hij oplossingen op maat af, waarbij hij echter altijd de gehele klantorganisatie voor ogen houdt, geen individuele divisie of vestiging (Bertrand, 1987). Hiervoor moet hij op een team specialisten kunnen terugvallen.

Account management kan slechts slagen als er een formele structuurwijziging komt waarbij de klantenmanager voldoende autoriteit en middelen krijgt om zijn oplossing daadwerkelijk te realiseren. Slechts naarmate er nieuwe vergoedingssystemen komen die teamwerk bevorderen en er duidelijke communicatie ontstaat, kan er sprake zijn van effectieve teamverkoop (Cespedes et al., 1989). Compensatiesystemen dienen een groepsbonus te bevatten. Communicatiekanalen moeten open en informeel zijn. Ieder lid van het team moet duidelijk zijn rol in de verkoopdoelstellingen zien. Bij IBM tracht men dit te bereiken door o.m. jaarlijks een *account seminar* te organiseren, waarop onder deelname van het volledige accountteam (tot 50 personen!) een accountplan wordt uitgewerkt.

### E. Winst op lange termijn

Relatiemarketing leidt enkel op termijn tot rendement. Ondernemingen die account management of consultatieve verkoop uitbouwen,

kunnen geen onmiddellijk rendement verwachten. Er moeten immers vele investeringen en offers gedaan worden. Enkel op termijn zullen deze inspanningen in een versterkte concurrentiepositie en hogere winsten resulteren.

Bovendien zullen niet alle afnemers even vlug vatbaar zijn voor de vernieuwde aanpak en zullen ook organisatorische obstakels in de eigen onderneming tot vertragingen leiden. De idee van relatie-uitbouw moet dus zowel extern als intern *gemarkeerd* worden.

Slechts in flexibele, marktgerichte ondernemingen met een visie op lange termijn en waar het top management het initiatief steunt, kan de noodzakelijke ommekeer in industriële marketing gerealiseerd worden.

### Nuancering

Relatiemarketing lijkt de nieuwe weg voor industriële marketing aan te geven. Aangezien steeds meer afnemers naar coöperatieve relaties streven en als gevolg van contextuele evoluties, worden marketeers gedwongen tot extra investeringen in service en kwaliteit en tot een relatieperspectief op het volledige marketingsysteem. Enige nuancering is echter geboden. Relatiemarketing blijkt niet altijd mogelijk of wenselijk te zijn.

Jackson (1985) wijst er in dit verband op dat, voor sommige producten en diensten zoals computer terminals en verzendingsdiensten, succesvolle bedrijven een korte-termijnvisie in hun relatie met leveranciers vertonen. In zulke situaties zijn de overstap- en overloopkosten (*switching costs*) immers laag tot onbestaande en zijn er absoluut geen vereisten inzake samenwerking of afstemming. De risico's die de afnemer percipieert zijn minimaal. Het verlies van één bestelling aan een concurrent betekent voor de leverancier niet dat hij deze afnemer voorgoed kwijt is. Bij een volgende bestelling krijgt hij misschien wel een deel van de koek.

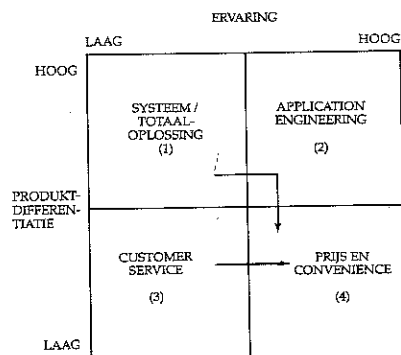
In zulke situatie lijken relatiemarketing en account management weinig zinvol. De afnemer heeft geen behoefte aan extra service en wil er zeker niet voor betalen. Slechts in de mate dat leveranciers hun uitgebreid produkt kunnen differentiëren van concurrenten, kunnen zij de afnemers tot intensievere samenwerking brengen. Zo kan een creatieve dienst de klanten tot meer coöperatie bewegen en ruimte creëren voor relatiemarketing.

Een tweede nuancering is geïnspireerd door DeBruicker en Summe (1985). Deze auteurs wijzen erop dat, naarmate afnemers ervaring op-

doen met een produkt, de behoefte aan ondersteuningsprogramma's van de leverancier afneemt. In sommige gevallen zullen zij produkten zelfs herleiden tot hun componenten, deze aankopen bij lage-prijsaanbieders en zelf het produkt assembleren. Extra's zoals advies en technische ondersteuning worden dus vooral door onervaren afnemers op prijs gesteld. Een tweede belangrijk element dat meespeelt is de mate van produktdifferentiatie: hoe minder verschillen tussen de concurrerende aanbiedingen, hoe gemakkelijker het voor de afnemer is om tot een keuze te komen.

Figuur 5 combineert beide dimensies en schetst de evolutie van afnemers. *Early adopters* hebben weinig of geen ervaring waarop zij kunnen terugvallen om uit de sterk verschillende aanbiedingen te kiezen. Zij zijn bereid een prijspremie te betalen aan wie hen zekerheid en een totaaloplossing kan aanbieden. Naarmate zij meer ervaring krijgen met het produkt, hebben zij minder nood aan technische ondersteuning. Zij letten vooral op de prestaties van het produkt an sich. Zolang het produkt niet gestandaardiseerd wordt, blijft het inpassen en inschakelen van het item in hun operaties hen echter hoofdbreken bezorgen. Applicatie-ondersteuning blijft voor hen waardevol. Na verloop van tijd banaliseert het produkt volledig en worden prijs en beschikbaarheid de relevante keuzecriteria. *Laggards*, klanten die pas laattijdig de markt betreden, kunnen vaak kiezen uit een breed gamma van concurrerende maar gelijkaardige produkten. Concurrentiële prijzen, aangevuld met service en technische ondersteuning is wat zij wensen. Na verloop van tijd belanden ook de *laggards* in segment 4.

Figuur 5  
Marketingstrategieën gebaseerd op klantenervaring en concurrentiële differentiatie



Noot: De bovenste pijl geeft de evolutie weer van *vroeg*e afnemers, de onderste die van *late* afnemers.

Bron: Gebaseerd op DeBruicker en Summe (1985).

Er bestaat een opmerkelijk parallellisme tussen deze classificatie en de drie eerder besproken aankoopstrategieën. Onervaren afnemers die geconfronteerd worden met een zeer gedifferentieerd aanbod, zullen vaak een samenwerkingsstrategie hanteren. Ondernemingen die service en applicatie-ondersteuning wensen, moeten de ingekochte produkten en prestaties goed afstemmen op hun eigen operaties en behoeften. Wie enkel oog heeft voor prijs en beschikbaarheid zal vaak een machtsstrategie volgen.

Relatiemarketing is eerder aangewezen wanneer de afnemer samenwerking op prijs stelt. Daarnaast kan men echter via hechte relaties structurele en sociale overloopbarrières opbouwen die de evolutie naar segment vier vertragen.

### III. Implicaties

De laatste tijd krijgen interdependentie en samenwerking bijzonder veel aandacht in gebieden als produktinnovatie, internationaal management en strategisch management. Het inzicht wint veld dat concurrentie wel bepaalt hoe de *winst-taart* verdeeld wordt, maar dat men door samenwerking de taart zélf groter kan maken.

De evolutie naar coöperatie in het bedrijfsleven raakt ook het marketing-inkoopebeuren. Goede relaties tussen leverancier en klant kunnen beide partijen tot voordeel strekken. Wij schetsen enkele belangrijke implicaties hiervan.

#### A. Implicaties voor het marketing management

Marketingpractici moeten hun traditionele *one shot* receptuur ter discussie durven stellen. Zij dienen meer op lange termijn te denken inzake investeringen in relaties en in klantenontwikkeling, alsook inzake marktaandeel en winst.

Zij moeten hun sleutelafnemers identificeren en nagaan of relatiemarketing in hun produkt/markt-combinaties zinvol is.

In elk geval moeten zij meer aandacht besteden aan de kwaliteit van hun service en van het integraal marketingsysteem.

Zo nodig zullen zij hiervoor hun vertegenwoordigers trainen in technieken van consultatieve verkoop. In dat geval moeten zij ook maatregelen nemen om teamwerk te bevorderen. Vaak impliceert dat nieuwe vergoedingsstructuren. Om dit allemaal organisatorisch te onderbouwen, gaat men soms over tot account management.

Marketeers moeten zich ervan bewust zijn dat het nastreven en onderhouden van afgeleverde kwaliteit en van partnerships met andere bedrijven de nood aan coördinatie binnen de eigen onderneming vergroot. Vandaar dat zij zich van de steun van de andere afdelingen en van de top moeten verzekeren. Integrale kwaliteit en verhoogde functionele interdependentie betekent ook dat interne marketing een belangrijker management topic wordt.

## B. Implicaties voor de marketing als wetenschap

Marketingacademici moeten meer aandacht besteden aan de vraag hoe afnemers te behouden in plaats van enkel na te gaan hoe men ze kan winnen. Kritische succesfactoren van relatiemarketing, het management van overloopkosten en de vraag waarom relaties mislukken en hoe zij versterkt kunnen worden, zijn enkele belangrijke uitdagingen. Op wetenschapsfilosofisch vlak moet men de transactie als kenobject van de marketingwetenschap ter discussie durven stellen en nagaan of de ruilrelatie geen superieur alternatief vormt.

Uitwisselingen mogen niet worden beschouwd als discrete gebeurtenissen maar als een stroom gebeurtenissen in de tijd, als processen (Dwyer et al., 1987). Dit vereist longitudinaal onderzoek waarin men nagaat hoe vertrouwen wordt gewonnen, betrokkenheid opgedreven, conflicten opgelost enz.

Verder is er nood aan instrumenten en procedures voor afnemersanalyse. Tevens is meer onderzoek gewenst inzake productservice: dimensies van service, methoden van *service audit* enz. Ook functionele interdependentie, *interfaces* en organisatorische aspecten verdienen meer aandacht.

Afrondend kunnen we stellen dat de tendens van *confrontatie* naar *coöperatie* zich alleszins zal doorzetten gedurende de jaren negentig, zowel in de praktijk als in het onderzoek. *Business-to-business* marketing biedt meteen nog vele mogelijkheden voor experimenten en creativiteit.

## Referenties

ANDERSON, E., W. CHU en B. WEITZ (1987), "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", *Journal of Marketing*, 51 (July), blz. 71-86.

- ANSARI, A. (1986), "Survey Identifies Critical Factors in Successful Implementation of Just-In-Time Purchasing Techniques", *Industrial Engineering*, 18 (October), blz. 44-50.
- ARNDT, J. (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, 43 (Fall), blz. 69-75.
- BANKER, R., S. DATAR en S. KEKRE (1988), "Relevant Costs, Congestion, and Stochasticity in Production Environments", *Journal of Accountancy and Economics*, 10 (July), blz. 171-197.
- BARRETT, J. (1986), "Why Major Account Selling Works", *Industrial Marketing Management*, 15, blz. 63-73.
- BERRY, L. (1983), "Relationship Marketing" in L. Berry et al., eds., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago: AMA, blz. 25-28.
- BERTRAND, K. (1987), "National Account Marketing Swings into the Eighties", *Business Marketing*, (November), blz. 42-52.
- BONOMA, T. en B. SHAPIRO (1983), *Segmenting the Industrial Market*. Lexington: Lexington Books.
- BURT, D. (1989), "Managing Suppliers Up to Speed", *Harvard Business Review*, (July-August), blz. 127-135.
- BUSINESS WEEK (1986), "The Hollow Corporation", (March 3), blz. 52-75.
- BUZZELL, R. en B. GALE (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York, Free Press.
- CAMPBELL, N. (1988), "Competitive advantage from relational marketing: the Japanese approach" in A.M. Pettigrew, ed., *Competitiveness and the Management Process*, Oxford, Basil Blackwell, blz. 230-244.
- CAMPBELL, N. en M. CUNNINGHAM (1983), "Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets", *Strategic Management Journal*, 4, blz. 369-380.
- CELLEY, A., W. CLEGG, A. SMITH en M. VONDEREMBESE (1986), "Implementation of JIT in the United States", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 22 (Winter), blz. 9-15.
- CESPEDES, F., S. DOYLE en R. FREEDMAN (1989), "Teamwork for Today's Selling", *Harvard Business Review*, (March-April), blz. 44-58.
- CHURCHILL, G., N. FORD en O. WALKER (1981), *Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control*, Homewood, Richard D. Irwin.
- COOPER, R. (1979), "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure", *Journal of Marketing*, 43 (Summer), blz. 93-103.
- COPPETT, J. (1988), "Auditing Your Customer Service Activities", *Industrial Marketing Management*, 17, blz. 277-284.
- DEBRUICKER, E.S. en G. SUMME (1985), "Make sure your customers keep coming back", *Harvard Business Review*, (January-February), blz. 92-98.
- DE MEYER, A., J. NAKANE, J. MILLER en K. FERDOWS (1989), "Flexibility: the new competitive battle. The manufacturing futures survey", *Strategic Management Journal*, 10 (March-April), blz. 135-144.
- DEPREZ, F. (1987), *Theorie en praktijk van een Just-in-Time productiebeleid: de organisatie en de gevolgen voor de onderneming en haar toeleverders*. Onuitgegeven licentiaatsverhandeling, Antwerpen, UFSIA.

- DOYLE, P., J. SAUNDERS en L. WRIGHT (1988), "A Comparative Study of British, U.S. and Japanese Marketing Strategies in the British Market", *International Journal of Research in Marketing*, 5 (3), blz. 171-184.
- DWYER, F., P. SCHURR en S. OH (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51 (April), blz. 11-27.
- FIOCCA, R. (1982), "Account Portfolio Analysis for Strategy Development", *Industrial Marketing Management*, 11 (February), blz. 53-62.
- FORD, D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, 14 (5/6), blz. 339-353.
- FRAZIER, G., R. SPEKMAN en C. O'NEAL (1988), "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, 52 (October), blz. 52-67.
- GARVIN, D., (1987), "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, (November-December), blz. 101-109.
- GNAT, R. (1986), "Bevoorradsbeleid in Internationaal Perspectief", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, 40 (6), blz. 783-793.
- GRÖNROOS, C. (1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23 (1), blz. 52-60.
- GUMMESSON, E. (1987), "The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, 20 (4), blz. 10-20.
- HAKANSSON, H. (ed). (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, John Wiley.
- HOFIJZER, M. (1988), "Zelf doen of uitbesteden?", *Harvard Belgium Review*, (Voorjaar), blz. 55-61.
- HOUSTON, F. en J. GASSENHEIMER (1987), "Marketing and Exchange", *Journal of Marketing*, 51 (October), blz. 3-18.
- HUNTER, M. (1987), "Getting Started in National Account Marketing", *Business Marketing*, (November), blz. 61-64.
- HUTT, M. en T. SPEH (1984), "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role", *Journal of Marketing*, 48 (Fall), blz. 53-61.
- HUTT, M. en T. SPEH (1989), *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Third Edition*, Chicago, Dryden Press.
- JACKSON, B.B. (1985), "Build customer relationships that last", *Harvard Business Review*, (November-December), blz. 120-128.
- JACKSON, D., J. KEITH en R. BURDICK (1984), "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach", *Journal of Marketing*, 48 (Fall), blz. 75-83.
- JACKSON, R. en W. PRIDE (1986), "The Use of Approved Vendor Lists", *Industrial Marketing Management*, 15 (3), blz. 165-169.
- JOHANSON, J. en L.-G. MATSSON (1985), "Marketing investments and market investments in industrial networks", *International Journal of Research in Marketing*, 2 (3), blz. 185-195.
- JOHNSTON, R. en P. LAWRENCE (1988), "Beyond Vertical Integration - The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, (July-August), blz. 94-101.
- JOHNSTON, W. en T. BONOMA (1981), "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns", *Journal of Marketing*, 45 (Summer), blz. 143-156.
- KANTER, R. (1989), *When Giants Learn to Dance*, Londen, Simon & Schuster.
- KARLSSON, C. (1985), *Strategic Options in the Automotive Industry*. Working Paper 85-6, Brussel, ELASM.
- KARLSSON, C. (1987), *Challenges for Organization of Technical Functions in the Automotive Industry*. Working Paper 87-7, Brussel, ELASM.
- KRALJIC, P. (1983), "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, (September-October), blz. 109-117.
- KUMPE, T. en P. BOLWIJN (1988), "Manufacturing: The New Case for Vertical Integration", *Harvard Business Review*, (March-April), blz. 75-81.
- LAMMING, R. (1986), "For Better or For Worse: Technological Change and Buyer-Supplier Relationships", *International Journal of Operations and Production Management*, 6 (5), blz. 20-29.
- LEENDERS, M. en D. BLENKHORN (1988), *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*, New York, Free Press.
- LEVITT, T. (1983), *The Marketing Imagination*, New York, Free Press.
- MANOCHERI, G. (1984), "Suppliers and the Just-In-Time Concept", *Journal of Purchasing and Materials Management*, (Winter), blz. 16-21.
- MATTHYSSENS, P. (1984), "Industriële prijsbepaling: van inertie naar strategie" in M. Van Drunen et al., eds., *Dynamisch prijsbeleid voor de industriële markt. Industriële marketing themadossier 6*, Deventer/Antwerpen, Kluwer.
- O'NEAL, C. (1987), "The Buyer-Seller Linkage in a Just-in-Time Environment", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 23 (Spring), blz. 7-13.
- O'NEAL, C. (1989), "JIT Procurement and Relationship Marketing", *Industrial Marketing Management*, 17 (1), blz. 35-41.
- PATELL, J. (1987), "Adapting a Cost Accounting System to Just-in-Time Manufacturing: The Hewlett-Packard Personal Office Computer Division" in W. Bruns en R. Kaplan, eds., *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, Boston, Harvard Business School Press, blz. 229-267.
- PORTER, M. (1983), *Cases in Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- REEDER, R., E. BRIERTY en B. REEDER (1987), *Industrial Marketing: Analysis, Planning, and Control*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- SCHONBERGER, R. (1982), *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*, New York, Free Press.
- SHAPIRO, B. (1978), "Account management and sales organization: New developments in practice" in R. Bagozzi, ed., *Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research*, AMA-MSI Workshop Proceedings, 6-8 April 1978, Cambridge, Marketing Science Institute, blz. 265-294.
- SHAPIRO, B., K. RANGAN, R. MORIARTY en E. ROSS (1987), "Manage customers for profits (not just for sales)", *Harvard Business Review*, (September-October), blz. 101-108.
- SHAW, J., J. GIGLIERANO en J. KALLIS (1989), "Marketing Complex Technical Products: The Importance of Intangible Attributes", *Industrial Marketing Management*, 18 (1), blz. 45-53.

- TURNBULL, P. en D. WILSON (1989), "Developing and Protecting Profitable Customer Relationships", *Industrial Marketing Management*, 18 (August), blz. 233-238.
- VANDERMERWE, S., W. MATTHEWS en J. RADA (1989), "European Manufacturers Shape Up for Services", *The Journal of Business Strategy*, (November-December), blz. 42-46.
- VAN WEELE, A., (1985), "Gevolgen van Just-In-Time inkoop voor industriële marketing", *Tijdschrift voor Marketing*, (April), blz. 2-9.
- WAALEWIJN, P. en J. EDERVEEN (1988), "Relatie tussen marketing en Just-in-Time", *Tijdschrift voor Marketing*, (Maart), blz. 25-26.
- WAALEWIJN, P., J. VAN HESPEN en A. VISSER (1988), "Professioneel Inkoopend Nederland: nu en straks. Samenvatting van praktijkstudies", *Bedrijfskunde*, 60 (1), blz. 81-87.
- WAGNER, W. (1987), "Customer Service in Industrial Marketing: Hedge Against Competition", *European Journal of Marketing*, 21 (7), blz. 7-17.
- WEBSTER, F. (1979), *Industrial Marketing Strategy*, New York, John Wiley.
- WESTBROOK, R. (1988), "Time to Forget Just-in-Time? Observations on a Visit to Japan", *International Journal of Operations and Production Management*, 8 (4), blz. 5-21.
- WISSEMA, J.G., L. EUSER en A.W. WISSEMA-KLOK (1989), *Inkoopmanagement: drie strategieën*, Deventer, Kluwer.

#### Abstract

#### *Organizational Buying Behaviour and Industrial Marketing: New Tendencies*

*This review article addresses the most important evolutions in organizational buying behaviour and industrial marketing. Buying behaviour evolved from a fighting model towards a cooperative approach. In industrial marketing a similar evolution is perceived: from the so-called conventional marketing to relationship marketing. The authors draw implications for both managers and academics.*

## KATERN

### Consolidatie

#### Ten geleide

Op 27 maart 1990 verschenen in het *Belgisch Staatsblad* de drie lang verwachte Koninklijke Besluiten die zorgen voor de implementatie van de Zevende EEG-Richtlijn m.b.t. het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening in de Belgische wetgeving. Tot nu toe waren de Belgische ondernemingen alleen maar verplicht om een jaarrekening op te stellen per juridisch afzonderlijke entiteit. Dikwijls echter vormen een aantal juridisch afzonderlijke ondernemingen één economische groep. Sinds geruime tijd gaan er dan ook stemmen op om naast de enkelvoudige jaarrekeningen ook een geconsolideerde jaarrekening ter beschikking te stellen van externe belanghebbenden, die een beeld geeft van bezittingen, schulden, verplichtingen en het resultaat van de groep als één geheel. Vermits een deel van het Belgische bedrijfsleven in de nabije toekomst verplicht een geconsolideerde jaarrekening zal moeten opstellen, leek het ons interessant om de lezer via drie teksten te laten kennismaken met diverse aspecten van deze problematiek.

Onze eerste auteur, *Karel Van Hulle*, is werkzaam op de EEG en heeft het ontstaan en de ontwikkeling van de Zevende Richtlijn van nabij meegemaakt. Hij besteedt in zijn tekst dan ook aandacht aan de wijze waarop de Belgische wetgever deze EEG-opdracht heeft verwerkt. Hierbij formuleert hij meteen ook een aantal kritische bedenkingen inzake de conformiteit met de Richtlijn. Zo plaatst hij vraagtekens bij de wijze waarop de begrippen *getrouw beeld* en *consolidatiekring* met elkaar worden verbonden. Ook wijst hij op het feit dat meer uitsluitingen van dochterondernemingen werden opgenomen dan bepaald is in de Richtlijn. Ten slotte signaleert hij het gevaar van de incorporatie van sommige uitzonderingsmogelijkheden in de teksten zelf. Als alternatief stelt de auteur voor om in dit verband meer ruimte te laten aan de Commissie voor Boekhoudkundige Normen.