



## University of Groningen

### Relatiemarketing

Willenborg, G. B. W.; Leeflang, P. S. H.

*Published in:*

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

1997

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Willenborg, G. B. W., & Leeflang, P. S. H. (1997). Relatiemarketing: een nadere beschouwing. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 71(9), 441-454. [1344].

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

# Relatiemarketing: een nadere beschouwing

Drs. G.B.W. Willenborg en Prof. Dr. P.S.H. Leeflang

## 1 Inleiding

Relatiemarketing (RM) staat de laatste jaren in toenemende mate in de belangstelling. Relatiemarketing impliceert, dat organisaties, die zich van oudsher hebben gericht op het realiseren van korte-termijntransacties, meer zouden moeten streven naar het aangaan van lange-termijnrelaties met hun klanten en andere belangrijke partijen. In het marketingdenken zien we een verschuiving optreden van een nadruk op het realiseren van korte-termijntransacties naar het aangaan, opbouwen en onderhouden van relaties met klanten en andere partijen. Relaties vormen de basis voor toekomstige transacties en dienen gebaseerd te zijn op kwaliteit, tevredenheid en de continue levering van meerwaarde aan klanten. Een dergelijke relatie zal resulteren in herhaalde transacties, commitment en trouw van klanten en lange-termijnwinstgevendheid voor aanbieders en afnemers.

In dit artikel zullen we nader ingaan op een aantal conceptuele facetten van relatiemarketing. Dit zullen we primair doen vanuit het perspectief van aanbiederende marktpartijen. Eerst zullen we een overzicht geven van omschrijvingen van relatiemarketing en aanverwante 'vormen' van marketing (§ 2) en kort aandacht besteden aan de opkomst van relatiemarketing (§ 3). Vervolgens bespreken we met welke partijen een organisatie relaties kan aangaan en onderhouden (§ 4) en de economische motieven van aanbieders voor het aanknopen van relaties met afnemers (§ 5). In paragraaf 6 wordt eerst ingegaan op het standpunt van sommige auteurs, dat relatiemarketing een nieuw marketingparadigma vertegenwoordigt. Aansluitend wordt een nadere typering van relatiemarketing gegeven, waarbij deze marktbe-

nadering wordt onderscheiden van transactiemarketing en een op verkoop gerichte, 'nonmarketing', marktbenadering. Vervolgens wordt nader ingegaan op het onderscheid in activiteiten bij relatiemarketing en transactiemarketing (§ 7). Het artikel wordt afgesloten met een samenvatting, enkele conclusies en enkele suggesties van theoretische benaderingen voor het onderzoek naar consumentenrelaties (§ 8).

## 2 Relatiemarketing en verwante vormen van marketing

Conceptueel is het begrip relatiemarketing nog niet uitgekristalliseerd. Op dit moment is relatiemarketing nog op zoek naar haar identiteit, en vormt slechts een perifeer verschijnsel op de marketinglandkaart (Gummesson, 1994; Sheth, 1995). In de literatuur kan men dan ook een grote variëteit aan definities en omschrijvingen van relatiemarketing aantreffen (Schijns, 1994).

Grönroos (1990; 1994) geeft de volgende definitie van relatiemarketing:

*'The purpose of (relationship)marketing is to establish, maintain and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that objectives of the parties involved are met. This is achieved by mutual exchange and fulfillment of promises. Such relationships are usually, but not necessarily always, long term relationships.'*

Drs. G.B.W. Willenborg en Prof. Dr. P.S.H. Leeflang zijn verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

Grönroos beschouwt deze op relaties gerichte definitie van marketing (als idee, visie, of filosofie) als een nieuw concept ter vervanging van de traditionele, op afzonderlijke transacties gerichte, definitie van marketing, zoals die van de American Marketing Association (1985):

*'Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges and satisfy individual and organizational objectives.'*

Als uitgangspunt hanteren we in dit artikel de definitie van Grönroos. In de loop van het artikel zullen we een aanscherping van deze definitie geven (zie § 7). We gaan echter minder ver dan Grönroos, en beschouwen relatiemarketing niet zo zeer als een nieuw generiek concept, maar als een vorm van marketing, een mogelijke marketingstrategie die zowel *in plaats van*, als *naast* transactiemarketing kan worden toegepast. De definitie van Grönroos is vrij specifiek. Gummesson (1994) bijvoorbeeld geeft een ruime definitie van relatiemarketing:

*'Relationship marketing is marketing seen as relationships, networks and interaction.'*

De definitie van Grönroos heeft onze voorkeur, omdat hierin enkele belangrijke elementen van relatiemarketing worden benadrukt, namelijk de gemeenschappelijke uitwisseling van waarden tussen partijen, die wederzijds profijtelijk is of moet zijn ('win-win'), en het 'lange-termijn' karakter van de relatie. Deze elementen ontbreken in de definitie van Gummesson.

Ook Morgan en Hunt (1994) hanteren een ruime RM-definitie: *'RM refers to all marketing activities directed toward establishing, developing and maintaining successful relational exchanges'*. Andere auteurs geven definities, die toegespitst zijn op afzonderlijke bedrijfstakken. Berry (1983) geeft een RM-definitie voor de dienstensector: *'RM is attracting, maintaining and - in multi-service organizations - enhancing customer relationships'*. Jackson (1985) omschrijft RM vanuit een industrieel marketing perspectief als: *'RM concerns attracting developing and retaining customer relationships'*. Dwyer, Schur en Oh (1987) omschrijven RM als: *'longer in duration (than transactional marketing), reflecting an ongoing process'*. Christopher, Payne en Ballantyne (1991) zien RM als een

synthese tussen marketing, customer service en kwaliteitsmanagement. Sheth (1993) beschrijft RM als *'the understanding, explanation, and management of the ongoing collaborative business relationships between suppliers and customers'*. Evans en Laskin (1994) definiëren RM als: *'a customer centered approach whereby a firm seeks long-term business relations with prospective and existing customers.'*

De term relatiemarketing roept ook allerlei associaties op. Palmer (1995) geeft hier een aantal voorbeelden van. Relatiemarketing wordt onder meer omschreven als een *'company wide commitment to continually increase value delivered to customers'* of als *'an emphasis on joint buyer-seller problem solving'*, *'excellence in after sales services'*, *'exclusive supply contracts'*, *'monetary and nonmonetary incentives to reward loyalty'* en *'database creation'*. Deze verschillende associaties roepen alles bij elkaar een gefragmenteerd beeld op.

Naast relatiemarketing worden in de literatuur een aantal andere vormen van marketing genoemd, die in sterke mate overeenkomen met relatiemarketing. Ook deze 'vormen' kunnen als visie dan wel als verzameling activiteiten worden omschreven. Voorbeelden van deze vormen zijn:

- *Aftermarketing* gericht op marketing in de na-aankoopfase bij duurzame consumptiegoederen (Vavra, 1993);
- *Loyalty-based management*, gericht op het creëren van klantentrouw en de reductie van het verlies van klanten ('zero-defection management') door de toepassing van kwaliteitsmanagement ('zero-defect management') op het gebied van diensten (Reichheld en Sasser, 1990; Reichheld, 1993, 1994, 1996);
- *Defensive Marketing*, gericht op het behoud van bestaande klanten door middel van het realiseren van klantentevredenheid (Anderson en Fornell, 1994), in tegenstelling tot offensieve marketing, waarbij het winnen van nieuwe klanten centraal staat;
- *Retention Marketing*, gericht op het behoud van klanten (Bateson, 1995);
- *Frequency Marketing*, waarbij het doel is de winstgevendheid van bestaande klanten te vergroten door de afzet van aanvullende goederen en diensten uit het assortiment (Barlow, 1992).

Al deze vormen hebben met elkaar gemeen, dat de organisatie marketingactiviteiten onderneemt

gericht op het behoud van bestaande klanten. In aanvulling op het zoeken, aantrekken en winnen van nieuwe klanten probeert men bestaande klanten door middel van de levering van kwaliteit tevreden te stellen en op basis hiervan een relatie te ontwikkelen en uit te bouwen. Deze relatie op basis van klantencollegialiteit en -trouw bindt de klant op vrijwillige basis aan de aanbieder, beschermt de klant af voor concurrerende aanbiedingen, verkleint de kans op vertrek ('defection') en vergroot de kans op toekomstige transacties.

Een meer fundamenteel punt is de vraag naar het onderscheid in interacties, transacties en een relatie. Sommige critici van RM beweren, dat een relatie met consumenten niet meer is dan een serie transacties en dat RM dus niet meer is dan transactiemarketing. Czepiel (1990) brengt hier tegen in, dat in een relatie de betrokken partijen de speciale status van de ander erkennen. Barnes (1995) stelt, dat *'a succession of interactions does not necessarily lead to a relationship any more than repeat purchasing constitutes loyalty'*. Met andere woorden een relatie is meer dan de som van een aantal transacties. Hij sluit hiermee aan op de gangbare betekenis van het begrip 'relatie' in de sociale wetenschappen.

In de sociale wetenschappen, met name in de sociaal-psychologische modellen van interpersoonlijke relaties, wordt ervan uitgegaan, dat een relatie meer is dan een enkele interactie of transactie of de som van herhaalde interacties of transacties. Er bestaat een kwalitatief onderscheid tussen inter- of transacties enerzijds en een relatie anderzijds. In een relatie, die meerdere interacties of transacties omvat, spelen andere factoren, componenten en processen een rol dan in afzonderlijke interacties, zelfs wanneer deze interacties of episodes worden gesommeerd. Interacties vormen de bouwstenen van relaties, maar de aard van de relatie wordt mede bepaald door de wijze waarop betrokken partijen de inter- en transacties aggregeren, verwerken en evalueren (Hinde, 1981; Duck en Sants, 1983; Clark en Reis, 1988). Transacties kunnen beschouwd worden als het resultaat van een of meer interacties die al dan niet plaatsvinden binnen een bestaande relatie.

We kunnen constateren, dat aan de term relatiemarketing momenteel in de literatuur een grote variëteit aan betekenissen wordt toegekend. Alles bij elkaar komt een gefragmenteerd en onvolledig beeld naar voren. Voor een bevredigende definitie zouden onder meer moeten worden

gespecificeerd: (1) relatiemarketing als idee, visie, of filosofie (het relatiemarketingconcept), en (2) relatiemarketing als verzameling activiteiten (beslissingen, relatiemarketing management) (Leeflang, 1994, pp. 4-7). Op dit moment maken veel auteurs geen expliciet onderscheid in deze concepten. De meeste consensus lijkt te bestaan voor wat betreft (1) het relatiemarketingconcept, waarin het doel wordt gespecificeerd (zie bijvoorbeeld de definitie van Grönroos of van Morgan en Hunt). Een belangrijk onderscheid is, dat sommige auteurs RM zien als een nieuw generiek marketingconcept, terwijl anderen RM zien als een vorm van marketing, of een marketingstrategie. In dit artikel zullen wij RM primair als marketingstrategie opvatten. Deze strategie bepaalt de inhoud van marketing als verzameling activiteiten. In paragraaf 7 gaan we nader in op deze activiteiten.

### 3 De opkomst van relatiemarketing

Het doen van zaken op basis van relaties tussen aanbieders en afnemers is natuurlijk niets nieuws. Al sinds de oudheid wordt het belang van goede zakenrelaties onderkend. Relatiemarketing is derhalve te beschouwen als een nieuwe term voor een oud verschijnsel (Gummesson, 1996). Sheth en Parvatiyar (1995a) schetsen de evolutie van relatiemarketing. De herwaardering in de jaren tachtig en negentig van het lange-termijnrelatieconcept binnen organisaties is te verklaren uit een aantal externe ontwikkelingen. Enkele van deze ontwikkelingen zijn: (1) de verzadiging van veel westerse markten; (2) een groter, maar steeds minder gedifferentieerd aanbod van producten in de volwassenheidsfase van de productlevenscyclus; (3) de toegenomen macht, deskundigheid en soevereiniteit van consumenten; (4) de verschuiving van macht van fabrikanten naar detailhandel; (5) het toegenomen aandeel van diensten in de economie en het toegenomen belang van service en dienstverlening voor aanbieders van goederen en diensten; (6) deregulering en liberalisering van veel markten en privatisering van organisaties; (7) de internationalisering of globalisering van markten en de noodzaak tot samenwerking van aanbieders ten behoeve van de ontwikkeling van een concurrentievoordeel; en (8) ontwikkelingen in de informatietechnologie, waardoor flexibele en op maat gesneden vormen van ontwerp, productie en distributie van goederen en diensten en communicatie met klanten mogelijk wordt.



Onder invloed van deze ontwikkelingen is de positie van aanbieders op veel markten tegenwoordig minder comfortabel dan in het verleden. Vroegere verkopersmarkten zijn veranderd of veranderen in kopers- of 'commodity'-markten, hetgeen gepaard gaat met een verschuiving van macht van aanbieders naar intermediairen en eindafnemers en een toenemende afhankelijkheid van aanbieders van deze twee partijen (Campbell, 1985).

Om het tij te keren kunnen aanbieders streven naar wederzijds afhankelijke, lange-termijnrelaties met afnemers, waarbij partijen samenwerken in plaats van concurreren. Het ontstaan van dergelijke relaties tussen marktpartijen domesticeert de markt (Arndt, 1979); met andere woorden het reduceert marktturbulentie, onzekerheid en onvoorspelbaarheid voor en concurrentie tussen marktpartijen (Gummeson, 1995). Hieruit wordt duidelijk, dat de groeiende interesse in relaties en relatiemarketing in eerste instantie in het belang is van aanbieders. Niet zonder meer is duidelijk wat het belang van relaties is voor klanten (zie ook de paragrafen 6 en 7).

#### 4 Relaties met welke partijen?

De belangengroep klanten is slechts één van de vele partijen, waar een onderneming zich met relatiemarketing op kan richten. Payne, e.a. (1995) wijzen op de noodzaak om binnen een relatiemarketingbenadering relaties na te streven met alle voor de organisatie belangrijke partijen. Dit zijn partijen, die een belangrijke faciliterende of interfererende rol kunnen spelen in het proces van de ontwikkeling, productie en levering van waarde(n) aan klanten door de organisatie. Deze waarde vormt de basis voor de opbouw en handhaving van relaties met klanten. Aldus kunnen naast relaties met klanten ook tal van relaties met andere partijen worden onderscheiden. Christopher, e.a. (1991; zie ook Payne, e.a., 1995) onderscheiden een zestal 'markten', waar de organisatie relatiemarketing in praktijk dient te brengen, te weten interne markten, en externe markten van verwijzers, beïnvloeders, recrutingsmarkten, toeleveranciers en afnemersmarkten (zie voor andere indelingen onder meer Morgan en Hunt, 1994; en Gummeson, 1995).

Van al deze mogelijke kandidaten voor relaties zijn volgens Reichheld (1994, 1996) klanten, werknemers en aandeelhouders de drie belangrijk-

ste partijen. Bij klanten gaat het daarbij niet alleen om de directe belangen, maar ook om de publieksbelangen in het algemeen. Dit vloeit voort uit de groeiende aandacht van klanten en het publiek voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven (Tieleman, 1996). Om te kunnen overleven dient de organisatie waarde en tevredenheid te creëren voor deze drie partijen. Dit is niet altijd eenvoudig. Een lange-termijnrelatiemarketingstrategie gericht op klanten kan conflicteren met aandeelhouders, die korte-termijn winstmaximalisatie beogen. Volgens Reichheld is een balans tussen lange-termijnstrategieën gericht op diverse partijen eerder te verwachten bij bijvoorbeeld familiebedrijven met aandeelhouders die een lange-termijnoriëntatie hebben, dan bij beursgenoteerde bedrijven met aandeelhouders die elk kwartaal maximale winst willen zien. In het laatste geval kunnen lange-termijninvesteringen in klanten en personeel worden ontmoedigd, ten gunste van korte-termijn, kostenbesparende maatregelen, die het aandeelrendement verhogen.

#### 5 Economische motieven van aanbieders voor relaties met consumenten

Het realiseren van lange-termijnrelaties met klanten en belangrijke andere partijen door de organisatie is geen doel op zich, maar het verschaft de organisatie een basis voor duurzame concurrentievoordelen en leidt tot een grotere marketingefficiëntie en -effectiviteit (Sheth en Parvatiyar, 1995b). Het behoud van klanten en de uitbreiding en verbetering van relaties met klanten is om verschillende redenen aantrekkelijk. Naarmate klanten langer behouden blijven en er een goede relatie met klanten tot stand wordt gebracht worden ze winstgevender (Reichheld en Sasser, 1990; Glynn en Lehtinen, 1995).

Deze hogere winstgevendheid ontstaat door:

- winst uit lagere operationele kosten: naarmate klanten langer klant zijn en bekend raken met en bij de aanbieder, wordt het mogelijk ze efficiënter te bedienen;
- winst uit extra (mogelijkheden tot) aankopen, wanneer klanten vervangende of aanvullende aankopen doen of de aanbieder een groter aandeel van hun aankopen gunnen. Dit aandeel wordt wel 'share of wallet', 'customer-share' of bij voedingsmiddelen 'share of stomach' genoemd;
- winst door positieve mond-tot-mond reclame

- van tevreden en trouwe klanten, waardoor nieuwe klanten kunnen worden aangetrokken en minder negatieve mond-tot-mond reclame naar aanleiding van en een zekere tolerantie van tegenvallende prestaties. Deze effecten kunnen vervolgens leiden tot bijvoorbeeld besparingen op reclame-uitgaven;
- winst door de bereidheid om hogere prijzen te betalen voor goederen en diensten, die als superieur gepercipieerd worden;
  - winst door meer en betere ideeën voor nieuwe producten.

De economische opbrengsten van klantenrelaties en -trouw verklaren, waarom sommige organisaties winstgeverder zijn dan hun concurrenten (Reichheld, 1994, 1996). Zo is in de dienstensector gebleken, dat een reductie van het klantenverlies van 5% kan resulteren in een winststijging van 25% tot 85%, afhankelijk van de soort dienst (Reichheld en Sasser, 1990). Geschat wordt dat de kosten van het aantrekken van nieuwe klanten tot zes maal zo hoog zijn als de kosten van het behoud van bestaande klanten (Desatnick, 1987; Congram, 1991).

## 6 Relatiemarketing: een nadere typering

Relatiemarketing wordt door auteurs binnen de RM-literatuur beschouwd als de 'nieuwe marketing' van de toekomst. Zij spreken zelfs van een nieuw 'marketingparadigma'. We zullen eerst dieper op deze stelling ingaan (§ 6.1) en deze vervolgens proberen te nuanceren door een vergelijking van relatiemarketing met andere marktbenaderingen (§ 6.2).

### 6.1 Relatiemarketing: een nieuw paradigma?

Volgens de aanhangers van RM zal de toenemende nadruk op relaties met allerlei partijen binnen de marketing waarschijnlijk leiden tot een vernieuwde definitie van het marketingconcept. Volgens Sheth en Parvatiyar (1995a) wordt deze verwachting onder meer gevoed doordat (1) relatiemarketing in veel delen van de wereld de aandacht van wetenschappers trekt; (2) het bereik van relatiemarketing breed genoeg is om het gehele marketingdomein te bestrijken; (3) marketing een zich sterk ontwikkelende discipline is, waarin fundamentele veranderingen optreden op basis van nieuwe ontwikkelingen en kennis; en (4)

vooraanstaande marketingwetenschappers zich tegenwoordig bezighouden met de relationele aspecten van marketing.

Een fundamenteeler punt is, dat de opkomst van relatiemarketing een verschuiving weerspiegelt in het brandpunt van de marketing: *'There has been a shift from a transactions to a relationship focus (in marketing). Customers become partners and the firm must make long-term commitments to maintaining those relationships with quality, service and innovation'* (Webster, 1992; zie ook Kotler, 1992; Webster, 1994).

Reichheld (1994) heeft het over een renaissance in de marketing. Relatiemarketing vormt een breder en meer omvattend ('holistisch') alternatief voor de vaak als te beperkt ervaren transactiemarketing, in het bijzonder op het gebied van industriële en dienstenmarketing (bijv. Gummesson, 1987, 1994, 1996; Grönroos, 1990, 1994; Sheth en Parvatiyar, 1995a). Zij spreken van een paradigma-verschuiving ('*paradigm-shift*').

Deze verschuiving wordt tevens noodzakelijk geacht, omdat er tekortkomingen en misstanden zouden kleven aan transactiemarketing (zie Webster, 1994). Waar transactiemarketing zich primair richt op het aantrekken en winnen van nieuwe klanten, gaat relatiemarketing verder en richt zich niet alleen op het winnen van nieuwe klanten, maar vooral op het behoud van bestaande klanten en het verbeteren van de relatie met deze klanten. Transactiemarketing wordt wel vergeleken met het vullen van een emmer - c.q. het aanvullen van het klantenbestand. Relatiemarketing wordt gezien als het afsluiten van de gaten in de emmer om het verlies van klanten te beperken, c.q. het klantenbestand te behouden (Berry en Parasuraman, 1991; Sheth, 1993, 1995). Bij transactiemarketing worden potentiële nieuwe klanten ('*prospects*') in de watten gelegd. Eenmaal gewonnen klanten kunnen worden geconfronteerd met gebrekkige kwaliteit en slechte service. Ze kunnen zich genegeerd, verwaarloosd en aan hun lot overgelaten voelen. Ze kunnen daardoor ontevreden raken, klagen, en negatieve mond-tot-mond reclame verspreiden, en lopen zodra de kans zich voordoet weg naar de concurrent (Levitt, 1983; Leeflang, 1994b, p. 151 e.v.). Deze negatieve verschijnselen van transactiemarketing probeert relatiemarketing te voorkomen.

Zoals bij elke verandering, met name in het paradigma van een wetenschappelijke discipline, zijn er zowel aanhangers als critici van de relatiegerichte benadering binnen de marketing. Hoewel volgens sommigen (Leefflang, 1994a, p. 19) 'marketing' zich altijd met transacties en relaties heeft beziggehouden wijst volgens Sheth en Parvatiyar (1995a) de ontwikkeling van transactiemarketing naar relatiemarketing op een fundamentele verschuiving in de basisprincipes ('axioma's') van de marketingwetenschap. Zij gaan daarbij uit van de neoklassieke, economische axioma's. Een van de basisprincipes van transactiemarketing is volgens Sheth en Parvatiyar (1995a) *'the belief that competition and self-interest are drivers of value creation'*. Door concurrentie wordt afnemers een keuze geboden en deze keuzevrijheid motiveert aanbieders om betere waardeproposities (goederen, diensten, etc.) te creëren. Dit principe wordt ter discussie gesteld door aanhangers van de relatiemarketingbenadering die beweren dat samenwerking of coöperatie, in tegenstelling tot concurrentie en conflict, leidt tot hogere waardecreatie (Morgan en Hunt, 1994).

Een tweede basisprincipe van transactiemarketing is volgens Sheth en Parvatiyar (1995a) *'the belief that independence of choice among marketing actors creates a more efficient system for creating and distributing marketing value'*. In relatiemarketing wordt daarentegen gesteld, dat wederzijdse afhankelijkheid (*'interdependencies'*) transactiekosten reduceert en resulteert in hogere kwaliteit, terwijl de besturingskosten (*'governance costs'*) lager zullen zijn dan bij transactiemarketing (Williamson, 1985; Heide en John, 1992; Gummesson, 1995).

Voorstanders van RM rekenen de 'oude' op transacties gerichte marketingbenadering beperkingen en gebreken aan, die een op relaties gerichte marketingbenadering zou kunnen oplossen of vermijden. Daarbij wordt overigens niet altijd onderscheid gemaakt tussen marketingtheorie en handelspraktijk. In de discussie over marketingaxioma's spelen de volgende tegenstellingen: wederzijdse onafhankelijkheid of wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen; concurrentie of coöperatie tussen partijen; een korte- of lange-termijnnoriëntatie en ten slotte het nastreven van het individueel eigenbelang of het gemeenschappelijk groepsbelang.

Met behulp van deze aspecten kan relatiemarketing nader worden onderscheiden van andere marktbenaderingen.

## 6.2 Relatiemarketing: onderscheid en typering

In hoeverre er bij relatiemarketing sprake is van een fundamentele verschuiving in vergelijking tot transactiemarketing kan worden nagegaan op basis van een analyse vanuit het perspectief (of paradigma) van sociale dilemma's. Daarbij zullen we TM en RM voor het gemak opvatten als strategieën.

In het domein van de sociale dilemma's en de speltheoretische literatuur (Von Neumann en Morgenstern, 1947; Luce en Raiffa, 1957) spelen de hierboven genoemde kenmerken en tegenstellingen van oudsher een beslissende rol. Een bekend voorbeeld van een sociaal dilemma is het zogenaamde Prisoner's Dilemma. In sociale dilemma's hebben partijen deels strijdige en deels overeenkomstige belangen. Er bestaat een keuzedilemma tussen een strategie, waarbij partijen onafhankelijk en opportunistisch opereren en met elkaar concurreren om hun eigen belang te realiseren en een strategie, waarbij partijen afhankelijk van elkaar opereren en samenwerken om hun gemeenschappelijk belang te realiseren. Bij de eerste strategie streeft men het eigenbelang na ten koste van de andere partij (*'win-lose'*); bij de tweede strategie prevaleert het gemeenschappelijke belang en streeft men een *'win-win'* verdeling van uitkomsten na. Een ander kenmerk van een sociaal dilemma is, dat het zich eenmalig (korte termijn) of herhaaldelijk (lange termijn) kan voordoen. Een eenmalig dilemma komt overeen met een eenmalige, afzonderlijke transactie tussen partijen. Een herhaaldelijk dilemma komt overeen met een situatie, waarbij partijen op lange-termijn opereren, waarbij een groot aantal transacties plaatsvindt.

We kunnen nu met behulp van deze kenmerken van sociale dilemma's en de mogelijke strategieën van partijen in deze situaties de overeenkomsten en verschillen tussen diverse marktbenaderingen nader in kaart brengen. Hierbij wordt om te beginnen een onderscheid gemaakt tussen twee marketingstrategieën: transactie- en relatiemarketing. Om het contrast tussen deze twee marketingstrategieën te verduidelijken voegen we er een derde, 'nonmarketing', strategie aan toe: de op verkoop gerichte strategie. In tabel 1 zijn deze

**Tabel 1: Drie marktbenaderingen op enkele aspecten vergeleken**

<i>Nonmarketing</i>	<i>Marketing</i>	
<i>Verkoopstrategie</i>	<i>Transactiemarketing</i>	<i>Relatiemarketing</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– onafhankelijkheid tussen partijen;</li> <li>– concurrentie tussen partijen ('win-lose');</li> <li>– korte-termijnoriëntatie;</li> <li>– individueel eigenbelang domineert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen;</li> <li>– coöperatie tussen partijen ('win-win');</li> <li>– korte-termijnoriëntatie;</li> <li>– gemeenschappelijk groepsbelang domineert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen;</li> <li>– coöperatie tussen partijen ('win-win');</li> <li>– lange-termijnoriëntatie;</li> <li>– gemeenschappelijk groepsbelang domineert.</li> </ul>

drie marktbenaderingen weergegeven. Hierna gaan we in op deze benaderingen. Belangrijk daarbij is, dat er tevens een onderscheid moet worden gemaakt tussen (marketing) theorie en bepaalde handelspraktijken.

De op verkoop gerichte, nonmarketing, strategie kan worden gekenmerkt door:

- onafhankelijkheid tussen partijen: partijen gedragen zich onafhankelijk, doen alsof ze niets met elkaar te maken hebben, klanten worden gezien als passief, makkelijk beïnvloedbaar en exploiteerbaar (Levitt, 1986);
- concurrentie (of noncoöperatie) tussen partijen: men probeert winst te maximaliseren ten koste van de andere partij, streeft naar een 'win-lose' uitkomstenverdeling. Klanten worden gezien als tegenstanders, die veroverd en geëxploiteerd moeten worden. Voorbeelden hiervan zijn: dubieuze handelspraktijken, koppelverkoop, piramidespelen, onredelijke verkoopvoorwaarden, agressieve verkoopactiviteiten, misleidende reclame, en dergelijke. Dubieus, onethisch en illegaal gedrag van consumenten vormt hiervan het complement;
- agressief en onredelijk veeleisend consumentengedrag, winkeldiefstal, belastingfraude, verzekeringsoplichting, en dergelijke. Ook de gerichtheid op promotionele acties en het jagen op koopjes door mensen, die 'voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten', kan hieronder worden gerekend;
- een korte-termijnoriëntatie, die zich uitstrekt tot en met het moment van verkoop. Na de koop houdt de verantwoordelijkheid van de aanbieder op (Levitt, 1983);
- het nastreven van individueel eigenbelang en opportunistisch gedrag prevaleert.

Deze strategie komt in praktijk voor bij onvoldoende markt- en klantgerichte organisaties in verkopersmarkten. Ook heftige prijsconcurrentie tussen aanbieders in kopersmarkten kan consumenten stimuleren tot opportunisme en maximalisatie van hun eigen uitkomsten ten koste van aanbieders, waardoor er op termijn 'geen droog brood meer te verdienen is'. Op verkoop gerichte activiteiten worden soms in de praktijk gebruikt om een transactie- of relatiemarketingstrategie invulling te geven. Nieuwe of bestaande klanten worden dan bijvoorbeeld bestookt met verkoopactiviteiten per telefoon en post, hetgeen leidt tot irritatie, ontevredenheid en zorgen over privacy. Organisaties die deze activiteiten ontplooiën hebben het marketingconcept niet als uitgangspunt voor hun handelen gekozen, of, wanneer dit formeel wel het geval is, schort het aan de implementatie ervan. De afzet van goederen of diensten staat centraal en niet de afnemer.

De op transacties gerichte marketingstrategie wordt gekenmerkt door:

- wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen: klanten worden, althans als groep, erkend als bron van inkomsten en winst;
- coöperatie of samenwerking tussen partijen;
- korte-termijnoriëntatie: gericht op afzonderlijke transacties. De verantwoordelijkheid van de aanbieder gaat echter verder dan het moment van verkoop en strekt zich uit tot en met de consumptie en klantentevredenheid;
- het gezamenlijk belang van partijen prevaleert ('win-win'): wederzijdse tevredenheid over elke afzonderlijke transactie is het doel. Het eigenbelang wordt gerealiseerd via de realisering van het gemeenschappelijk belang.



Deze strategie past bij eerder genoemde definitie van de American Marketing Association (zie § 2). Elke transactie dient voor beide partijen winst op te leveren. Wanneer de afhankelijkheids-situatie tussen partijen in praktijk lijkt op die in een sociaal dilemma, kunnen partijen makkelijk in de verleiding komen zich opportunistisch te gedragen, respectievelijk verkoopgericht of op koopjes gericht gedrag. Critici in de RM-literatuur verwarren onzes inziens de transactiemarketing-strategie vaak met de verkoopgerichte strategie, bijvoorbeeld wanneer ze ageren tegen dubieuze handelspraktijken (Grönroos, 1994) of spreken over *'manipulation of customers, exploiting their ignorance'* (Gummesson, 1994). Een reden hiervoor kan zijn, dat in praktijk de grens tussen een op verkoop gerichte strategie en een transactiemarketingstrategie vaak diffuus is. Niet altijd is het onderscheid tussen concurrerend of coöperatief gedrag eenduidig of pas op termijn vast te stellen. Ook komen marketingactiviteiten in de praktijk soms neer op verkoopgericht gedrag (Webster, 1994). Bovendien worden allerlei pure verkoopactiviteiten vaak eufemistisch 'marketing' genoemd, zoals zogenaamde telemarketingactiviteiten of 'multi-level marketing' bij de werving van deelnemers aan piramidespelen, waardoor in praktijk grensvervaging tussen strategieën optreedt.

De op relaties gerichte marketingstrategie wordt gekenmerkt door:

- wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen;
- coöperatie of samenwerking tussen partijen;
- een lange-termijnnoriëntatie en;
- het gemeenschappelijk belang van partijen domineert ('win-win'): het doel is wederzijdse en cumulatieve tevredenheid op de lange termijn.

Volgens de hier gehanteerde sociale-dilemma-criteria verschilt een relatiemarketingstrategie alleen op het lange-termijnaspect van transactiemarketing. Echter, omdat het lange-termijn, gemeenschappelijke belang prevaleert betekent dit, dat niet elke interactie tot verkoop hoeft te leiden, niet elke transactie winstgevend hoeft te zijn en korte-termijninvesteringen in afnemers mogelijk worden. Voorwaarde is wel, dat op de lange termijn de uitkomsten voor beide partijen hoger zullen zijn dan bij een van de andere strategieën. Een relatiemarketingstrategie kan nu nader gedefinieerd worden als:

*'een marketingstrategie met als doel het aangaan, handhaven en uitbreiden van wederzijds afhankelijke, coöperatieve en profijtelijke, lange-termijnrelaties met consumenten en andere partijen, zodat de gemeenschappelijke doelstellingen van de betrokken partijen worden vervuld. Dit vindt plaats door de uitwisseling van waarden.'*

Uit het voorgaande komt naar voren, dat door een transactiemarketingstrategie te vereenzelvigen met een op verkoop gerichte strategie en door de neoklassieke, economische axioma's als marketingaxioma's te hanteren veel verwarring en discussie is ontstaan. Gezien vanuit het perspectief van sociale dilemma's vormen de beide marketingstrategieën enerzijds en een verkoopgerichte strategie anderzijds elkaars tegenpolen. Volgens de hier gehanteerde criteria bevat relatiemarketing bepaalde elementen, die, in theorie althans, ook al in transactiemarketing aanwezig zijn. Beide marketingstrategieën worden gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen, coöperatief gedrag, het nastreven van het gemeenschappelijk belang en een 'win-win' verdeling van uitkomsten, hetgeen tot wederzijdse tevredenheid ('mutual satisfaction') moet leiden. Bij TM wordt een korte-termijnnoriëntatie gehanteerd, die zich uitstrekt tot en met de consumptiefase en consumententevredenheid. Bij RM wordt een lange-termijnnoriëntatie gehanteerd, die zich uitstrekt over meerdere transacties.

In praktijk kunnen partijen echter makkelijk in de verleiding komen en vervallen tot opportunistisch, competitief gedrag. De marketinggedachte verwatert dan tot verkoopgerichte, nonmarketing, praktijken. Het gevolg is een verkoopgerichte strategie, gekenmerkt door het onafhankelijk opereren van partijen, competitief gedrag, het nastreven van het eigen belang en een 'win-lose' verdeling van uitkomsten. De termijn is, voor de verkoper althans, extreem kort en loopt tot en met het moment van verkoop. Bepaalde misstanden en dubieuze praktijken, die worden toegeschreven aan een transactiemarketingstrategie, kunnen in feite beter beschouwd worden als kenmerkend voor een op verkoop gerichte, nonmarketing, strategie. Op basis van het sociale dilemma-perspectief moet dan ook geconcludeerd worden, dat de verschillende marktbenaderingen beter op te vatten zijn als alternatieve strategieën dan als afzonderlijke (non)marketingconcepten of -

paradigma's. Deze strategieën corresponderen immers met mogelijke strategieën binnen het sociale-dilemma-paradigma.

Tevens blijkt, dat de traditionele axioma's van onafhankelijkheid, concurrentie en korte-termijn-oriëntatie niet goed bruikbaar zullen zijn in markten, waar partijen geconfronteerd worden met afhankelijkheidssituaties, die overeenkomen met die van een sociaal dilemma. Om in dergelijke marktstructuren te kunnen overleven is een marketingstrategie, TM of RM, gericht op onderlinge samenwerking en een gemeenschappelijke 'win-win' verdeling van uitkomsten effectiever en efficiënter dan een korte-termijnstrategie van individuele winstmaximalisatie door onderlinge concurrentie.

Het sociaal-dilemma-paradigma representeert slechts een bepaald type afhankelijkheidssituatie, waar het conflict tussen coöperatie en concurrentie en korte- en lange-termijnhandelen het duidelijkst aanwezig is. Het vestigt de aandacht op de belangrijke rol van de structuur van wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen, de invloed van de uitkomstenstructuur op het gedrag van partijen en het dilemma tussen coöperatie en concurrentie. Het roept de vraag op, of en zo ja, wanneer het dilemma in praktijk tussen aanbieders en consumenten optreedt en hoe het dilemma kan worden opgelost. Met andere woorden: welke afhankelijkheidsstructuur bestaat in praktijk tussen partijen, zoals aanbieders en consumenten, en welke factoren en processen motiveren partijen tot het nastreven of juist het vermijden van lange-termijn-, coöperatieve en wederzijds profijtelijke relaties? Onder welke omstandigheden is een relatie-marketingstrategie haalbaar, op welke markten, bij welke goederen of diensten, bij welke type consumenten? Deze vragen zijn nog nauwelijks aan bod gekomen binnen de relatie-marketingliteratuur gericht op consumentenrelaties. Gegeven deze stand van zaken én de tamelijk subtiele en geringe verschillen tussen TM en RM vatten wij RM (nog?) niet op als een nieuw paradigma.

## **7 Relatiemarketing en transactiemarketing: de instrumenten**

In deze paragraaf gaan we dieper in op de activiteiten die plaatsvinden bij een transactiemarketingstrategie of een relatiemarketingstrategie. De twee strategieën zijn te beschouwen als alternatieve scenario's, die organisaties kunnen

hanteren bij de bewerking van de markt, van verschillende marktsegmenten of van nieuwe en bestaande klanten.

Verschillende auteurs maken een onderscheid in transactie- en relatiemarketing (Dwyer, Schur en Oh, 1987; Christopher, Payne en Ballantyne, 1991; Payne, Christopher, Clark en Peck, 1995). We gaan hier uit van Grönroos, die een onderscheid maakt tussen twee alternatieve marketingstrategieën (Grönroos, 1994; zie ook Glynn en Lehtinen, 1995). Deze twee strategieën vormen de uiteinden van een continuüm van marketingstrategieën. Bij relatiemarketing ligt de nadruk op het opbouwen van langdurige relaties met klanten en het realiseren van transacties binnen zulke relaties. Bij transactiemarketing concentreert de aandacht zich op het realiseren van geïsoleerde transacties, een per keer, elke keer opnieuw, met anonieme afnemers. Deze twee strategieën of scenario's worden hieronder kort beschreven.

Een *transactiemarketingstrategie* wordt gedomineerd door de hantering van de traditionele marktinstrumenten, die onder de verantwoordelijkheid van de marketingafdeling worden gepland en geïmplementeerd. De samenstelling van de marketing-mix is dusdanig, dat transactiegerichtheid bij consumenten gestimuleerd wordt. Klanten zijn in het algemeen prijsgevoelig en gericht op 'speciale aanbiedingen', onder andere ten gevolge van prijserosie en prijzenslagen in het verleden, waardoor de gepercipieerde verschillen tussen alternatieve aanbiedingen zijn verminderd of verdwenen (East, Hammond, 1994; Engel, e.a., 1995, p. 24). Voor zover kwaliteit een rol speelt in het beslissingsproces van consumenten, betreft het vooral de kwaliteit van het resultaat, dat wil zeggen de technische kwaliteit van het product of de hieruit voortvloeiende opbrengsten van productgebruik. Effectiviteit van de marktinstrumenten wordt gemeten aan de hand van het marktaandeel. Marktaandeel fungeert indirect als indicator voor consumenttevredenheid. Onderzoek naar klantentevredenheid vindt plaats op ad hoc basis onder anonieme klanten. Intern is de wederzijdse afhankelijkheid tussen diverse functionele gebieden relatief gering. Er is in beginsel geen direct contact tussen klant en aanbieder, maar het contact wordt indirect onderhouden via bijvoorbeeld detailhandel of andere intermediären. Er is dan ook niet of nauwelijks sprake van een zogenaamde directe 'klanteninterface' tussen aanbieder en klanten. De klanteninterface is dan ook niet

of nauwelijks van strategisch belang. Derhalve is ook de rol van interne marketing met als doel de marktgerichte integratie en coördinatie van activiteiten van de functionele gebieden beperkt.

Volgens Grönroos is transactiemarketing in het algemeen vooral te verwachten op markten van frequent gekochte consumentengoederen, en, zij het in mindere mate, voor duurzame consumentengoederen. Voor specifieke productcategorieën zijn er uitzonderingen mogelijk, die duiden op ontwikkelingen in het marketingbeleid in een meer op relaties gerichte richting, bijvoorbeeld voor een deel van de klanten die opgenomen worden in een klantenprogramma. We zien dan een hybride vorm waar transactiemarketing domineert en aangevuld wordt met relatiemarketingelementen.

Bij een *relatiemarketingstrategie* vinden de dominerende marketingactiviteiten plaats in direct contact met de klant. De traditionele marktinstrumenten vervullen een ondersteunende rol. Andere elementen, kenmerkend voor dienstenorganisaties en dienstenmarketing, spelen een grote rol. Het gaat om elementen als het proces van productie en consumptie van de dienst, het dienstverlenende personeel, de fysieke en sociale omgeving, waarin de dienst geproduceerd, geleverd en geconsumeerd wordt, de aanwezigheid en het gedrag van andere afnemers, en dergelijke. Deze elementen zijn te beschouwen als aanvullende marktinstrumenten. De samenstelling van de marketing-mix is dusdanig, dat relatiegerichtheid bij consumenten gestimuleerd wordt. Klanten zijn in het algemeen minder prijsgevoelig en meer gericht op de kwaliteit van zowel de interacties en het proces (de functionele kwaliteit), als de uitkomst van dit proces (de technische kwaliteit).

Alle contacten of interacties tussen klant en aanbieder hebben invloed op de positie van de betrokken partijen. Interacties worden niet altijd geïnitieerd door de verkoper of marketeer en kunnen zich uitstrekken over langere tijd. De klant kan interacteren met mensen uit diverse functionele gebieden waarvan het grootste deel geen formele marketingtaak of -functie heeft. Deze mensen vervullen de functie van 'part-time' marketeer (Gummesson, 1987). Marketingeffectiviteit wordt gemeten door monitoring en management van het klantenbestand (directe benadering).

Het klanteninformatiesysteem kan 'real-time' feedback over tevredenheid en klachten van klanten verschaffen, hetzij door de bestaande directe interactie tussen aanbieders en afnemers,

hetzij door systemen, die dergelijke interactie bevorderen, zoals informatietechnologie, klantenkaarten en loyaliteitsprogramma's. In organisaties die volgens dit scenario opereren is de klanteninterface van strategisch belang en neemt de wederzijdse afhankelijkheid tussen marketing en andere functionele gebieden als operations en personeel toe. Interne marketing is derhalve van aanzienlijk strategisch belang voor succes. Grönroos acht de relatiemarketingstrategie vooral van toepassing op industriële goederen en diensten en consumentendiensten en voor duurzame consumentengoederen, met aanvullende diensten, zoals installatie, ondersteuning, onderhoud en reparatie. Ook hier kunnen voor specifieke goederen en diensten uitzonderingen bestaan.

In theorie zijn, analoog aan de indeling uit de vorige paragraaf, drie soorten invulling van de marktinstrumenten mogelijk: een verkoopgerichte, een transactiegerichte en een relatiegerichte invulling. In de praktijk ligt bij consumentengoederen en -diensten nog vaak de nadruk op een van de eerste twee soorten. Er bestaan bijvoorbeeld niet of nauwelijks aparte (relatiegerichte) producten, diensten of processen voor jarenlange klanten van banken of verzekeringsmaatschappijen. Vaak worden 'oude', bestaande klanten net zo behandeld als de eerste de beste nieuwe klant.

Het prijsinstrument wordt ingezet in spaarprogramma's, no-claim- en pakketkortingen. Het communicatie-instrument wordt ingezet om direct met klanten te communiceren, echter veelal met een op verkoop gerichte invulling. Ook worden de opbrengsten afkomstig van vaste klanten, zoals abonnees van tijdschriften, gebruikt om goedkope proefabonnements, welkomstcadeaus, etc. voor nieuwe klanten te financieren, terwijl vaste klanten nauwelijks voor hun coöperatieve gedrag beloond worden. Hetzelfde is zichtbaar op de automarkt. Uit onderzoek op de Amerikaanse automarkt (Guha en Wittink, 1996) blijkt, dat vaste klanten ('loyals') bij herhalingsaankopen meer betalen voor een nieuwe auto dan nieuwe klanten ('first time buyers' of 'switchers'). Twee verklaringen worden gesuggereerd: verkopers stellen zich in onderhandelingen harder op tegenover 'loyals' dan tegenover 'switchers' en/of loyals zijn meer tevreden en bereid om meer te betalen. In ieder geval worden trouw en herhalingskopen van vaste klanten in vergelijking tot nieuwe klanten niet beloond. Het relatiegerichte gedrag van vaste klanten kan ten gevolge van groeiende gevoelens van onrechtvaar-

digheid worden ondermijnd en op den duur resulteren in meer transactiegericht 'shopping'- en onderhandelingsgedrag. Samenvattend: in de praktijk is men nog maar schoorvoetend bezig om aan RM praktische inhoud te geven.

## 8 Samenvatting en conclusies

In dit artikel is vanuit het perspectief van aanbiederende marktpartijen ingegaan op het verschijnsel relatiemarketing. In de literatuur kan een grote en verwarrende variatie aan beschrijvingen en definities van (aspecten van) relatiemarketing en aanverwante vormen van marketing worden aangetroffen. De gemeenschappelijke component is, dat aanbieders proberen klanten of andere in- en externe partijen aan zich te binden door de levering van kwaliteit en waarde en de realisering van consumententevredenheid. Tevredenheid wordt gezien als de basis voor het ontstaan en de instandhouding van een relatie. Dit type relatie wordt gekenmerkt door consumentencommitment of -trouw en dient als basis voor toekomstige transacties. Relatiemarketing wordt in dit artikel opgevat als een vorm van marketing, een marketingstrategie en niet zozeer als een nieuw marketingconcept dat de plaats inneemt van het 'oude' op transacties gerichte marketingconcept, zoals sommige auteurs voorstaan.

De opkomst van relatiemarketing kan gezien worden als reactie van aanbieders op externe ontwikkelingen, die resulteren in marktverzadiging, het ontstaan van 'commodity'- en kopersmarkten en de verzwakking van de machtspositie van aanbieders ten gunste van afnemers en andere partijen.

Relatiemarketing kan worden toegepast op in- en externe partijen, waarvan afnemers, werknemers en aandeelhouders als de belangrijkste beschouwd worden. Er bestaat een potentieel conflict tussen een korte-termijnstrategie gericht op de ene partij, zoals aandeelhouders, en een lange-termijnstrategie gericht op de andere partij, zoals afnemers of werknemers.

Aanbieders zijn geen filantropische instellingen. Uiteindelijk zijn de motieven voor het aangaan van relaties van aanbieders met consumenten economisch van aard. Het realiseren van lange-termijnrelaties met klanten of andere partijen door de organisatie is dan ook geen doel op zich, maar verschaft de organisatie een basis voor duurzame concurrentievoordelen en leidt tot een grotere marketingefficiëntie en -effectiviteit. Hogere

winstgevendheid resulteert onder meer uit lagere operationele kosten, extra aankopen, nieuwe klanten ten gevolge van positieve mond-tot-mond reclame van tevreden en trouwe klanten, de bereidheid om hogere prijzen te betalen voor goederen en diensten, en meer en betere ideeën voor nieuwe producten.

RM-aanhangers zien relatiemarketing als het 'nieuwe' marketingconcept van de toekomst of zelfs als een nieuw marketingparadigma. Ook zou relatiemarketing bepaalde misstanden en dubieuze praktijken voorkomen, die toegeschreven worden aan transactiemarketing, maar in feite beter beschouwd kunnen worden als kenmerkend voor een op verkoop gerichte, nonmarketing, marktbenadering. Aan de hand van het sociale dilemma-paradigma zijn de overeenkomsten en verschillen tussen een transactiemarketing- en een relatiemarketingstrategie en een verkoopgerichte strategie in kaart gebracht. In theorie althans, worden beide marketingstrategieën gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen, coöperatief gedrag, het nastreven van het gemeenschappelijk belang en een 'win-win' verdeling van uitkomsten. Bij TM wordt een korte-termijnonoriëntatie gehanteerd, die zich uitstrekt tot en met de consumptiefase en consumententevredenheid. Bij RM wordt een lange-termijnonoriëntatie gehanteerd, die zich uitstrekt over meerdere transacties. Een verkoopgerichte strategie contrasteert sterk met beide marketingstrategieën en wordt juist gekenmerkt door het onafhankelijk opereren van partijen, concurrentie, het nastreven van het eigen belang en een 'win-lose' verdeling van uitkomsten. De termijn is extreem kort en loopt voor de aanbieder tot en met het moment van verkoop. Gezien vanuit het sociale-dilemma-paradigma, moet dan ook geconcludeerd worden, dat beide marketingstrategieën onderling sterke overeenkomsten vertonen en sterk afwijken van een verkoopgerichte strategie. Bovendien zijn de drie marktbenaderingen beter op te vatten als alternatieve strategieën dan als afzonderlijke (non-)marketingconcepten of -paradigma's. Deze strategieën corresponderen immers met mogelijke strategieën in het sociale-dilemma-paradigma.

Vanuit het perspectief van sociale dilemma's is relatiemarketing vervolgens nader gedefinieerd als: 'een marketingstrategie met als doel het aangaan, handhaven en uitbreiden van wederzijds afhankelijke, coöperatieve en profijtelijke lange-termijnrelaties met consumenten en andere partijen, zodat de



gemeenschappelijke doelstellingen van de betrokken partijen worden vervuld. Dit vindt plaats door de uitwisseling van waarden.' In aansluiting hierop is ingegaan op het onderscheid in activiteiten bij een transactie- en een relatiemarketingstrategie. In de praktijk ligt de nadruk bij consumentengoederen en -diensten veelal op een transactiegerichte invulling van de marketingactiviteiten en worden jarenlange, vaste klanten niet of nauwelijks beloond. Soms betalen trouwe klanten zelfs meer dan de eerste, de beste nieuwe klant.

In de relatiemarketingliteratuur ligt de nadruk voornamelijk op het perspectief van de aanbieder. Het perspectief van de consument is onderbelicht. Welk belang consumenten hebben bij lange-termijnrelaties met aanbieders komt nauwelijks aan de orde. Meer specifiek is de vraag: zijn consumenten geïnteresseerd in lange-termijn coöperatieve relaties met aanbieders, en zo ja, welke consumenten en onder welke omstandigheden; en welke factoren, componenten en processen bevorderen het aangaan en continueren van dergelijke relaties van consumenten met aanbieders of juist het mijden hiervan? Enkele kansrijke theoretische benaderingen om deze vragen te beantwoorden zijn: (1) sociale dilemma's en experimentele spelen; (2) sociaal-psychologische 'Social Exchange' theorieën over interpersoonlijke relaties; (3) de consumententevredenheidsbenadering binnen het domein van het consumentengedrag; en (4) relatiemarketing op 'Business-to-Business'-markten.

## LITERATUUR

- American Marketing Association, (1985), American Marketing Association Approves New Marketing Definition, *Marketing News*, No. 5, 1 March 1985.
- Arndt, J., (1979), Toward a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing*, Vol. 43, Fall, pp. 69-75.
- Barlow, R.G., (1992), Relationship Marketing, The Ultimate in Customer Services, *Retail Control*, March, pp. 29-37.
- Barnes, J.G., (1995), The Quality and Depth of Customer Relationships. In: Bergadaà, M. (ed.): *Marketing today and for the 21st century*. 24rd EMAC Conference, Proceedings, Volume 2, pp. 1393-1402.
- Bateson, J.E.G., (1995), *Managing Services Marketing. Text and Readings*, 3rd. ed., Fort Worth: The Dryden Press.
- Berry, L.L., (1983), Relationship Marketing. In: Berry, L.L., G.L. Shostack en G.D. Upah (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 25-28.
- Berry, L.L. en A. Parasuraman, (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: The Free Press.
- Buttle, F.A., (1996) (ed.), *Relationship Marketing, Theory and Practice*. London: Paul Chapman, Publishing Ltd.
- Campbell, N.C.G., (1985), An Interaction Approach to Organizational Buying Behaviour, *Journal of Business Research*, Vol. 13, pp. 35-48.
- Christopher, M., A. Payne en D. Ballantyne, (1991), *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Clark, M.S. en L.W. Reis, (1988), Interpersonal Processes in Close Relationships. In: Rosenzweig, M.R., and L.W. Porter (eds.): *Annual Review of Psychology*, Vol. 39, pp. 602-672.
- Congram, C.A., (1991), Building Relationships that Last. In: Congram, C.A. en M.L. Friedman (eds.): *The AMA Handbook for the Service Industries*, New York: American Marketing Association, pp. 263-279.
- Czepiel, J.A., (1990), Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research, *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 13-21.
- Desatnick, R.L., (1987), *Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Maintain Superior Customer Service throughout the Organisation*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass, Inc..
- Duck, S. en H. Sants, (1983), On the Origin of the Specious: Are Personal Relationships Really Interpersonal States? *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 1, pp. 27-41.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr en S. Oh, (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.
- East, R. en K. Hammond, (1995), The Erosion of Repeat-Purchase Loyalty: Evidence from Panel Data. In: Bergadaà, M. (ed.): *Marketing Today and for the 21st Century*, 24th EMAC Conference, Proceedings, Volume 1, pp. 305-316.
- Engel, J.F., R.D. Blackwell en P.W. Miniard, (1995), *Consumer Behavior*, International Edition, 8th. ed., Fort Worth: The Dryden Press.
- Evans, J.R. en R.L. Laskin, (1994), The Relationship Marketing Process: Directions for Consumer Research. *AMA Marketing Educator's Summer Conference*.
- Glynn, W.J. en U. Lehtinen, (1995), The Concept of Exchange: Interactive Approaches in Services Marketing. In: Glynn, W.J. en J.G. Barnes (eds.): *Understanding Services Management. Integrating Marketing, Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management*, Chichester: John Wiley & Sons, pp. 89-118.
- Grönroos, C., (1990), *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, Mass.: Lexington Books.



- Grönroos, C., (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.
- Guha, R. en Wittink, D.R., (1996), The Relationship between Replacement Time, Brand Loyalty and Transaction Price for Automobiles, *Unpublished Paper*, Cornell University, October, 1996.
- Gummesson, E., (1987), The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4, pp. 10-20.
- Gummesson, E., (1994), Making Relationship Marketing Operational, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 5-20.
- Gummesson, E., (1995), Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. In: Glynn, W.J. en J.G. Barnes (eds.): *Understanding Services Management. Integrating Marketing, Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management*, Chichester: John Wiley & Sons, pp. 244-268.
- Gummesson, E., (1996), Why Relationship Marketing Is a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30Rs Approach, *Paper presented at the Virtual Conference on Relationship Marketing*, MCB University Press, <http://www.mcb.co.uk>.
- Heide, J.B. en G. John, (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, pp. 32-44.
- Hinde, R.A., (1981), The Bases of a Science of Interpersonal Relationships. In: Duck, S., R. Gilmour (eds.): *Personal Relationships I: Studying Personal Relationships*, London: Academic Press, pp. 1-22.
- Jackson, B.B., (1985), Build Customer Relationships that Last, *Harvard Business Review*, November/December, pp. 120-128.
- Jones, T.O. en W.E. Sasser, (1995), Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, November/December, pp. 88-99.
- Kotler, Ph., (1992), It's Time for Total Marketing, *Business Week ADVANCE Executive Brief*, Vol. 2.
- Leefflang, P.S.H., (1994a), *Probleemgebied Marketing, Band I: Analyse van de Omgeving*, 3e herziene druk, Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Leefflang, P.S.H., (1994b), *Probleemgebied Marketing, Deel II: De Marktinstrumenten*, 3e herziene druk, Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Levitt, T., (1983), After the Sale is Over, *Harvard Business Review*, September/October, pp. 87-93.
- Levitt, T., (1986), Relationship Management. In: Levitt, T., *The Marketing Imagination*, New York: The Free Press, pp. 111-126.
- Luce, R.D., en H. Raiffa, (1957), *Games and Decisions*, New York, John Wiley and Sons.
- Morgan, R.M. en S.D. Hunt, (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Neumann, J. Von en O. Morgenstern, (1947), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Palmer, A., (1995), Relationship Marketing: Fad, Fiction or Philosophy?, *Academic Newsletter*, London: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., (1995), Measuring and Monitoring Service Quality. In: Glynn, W.J., J.G. Barnes (eds.): *Understanding Services Management. Integrating Marketing, Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management*. Chichester: John Wiley & Sons, pp. 143-177.
- Payne, A., M. Christopher, M. Clark en H. Peck, (1995), *Relationship Marketing for Competitive Advantage, Winning and Keeping Customers*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd..
- Reichheld, F.F., (1993), Loyalty-Based Management, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 64-73.
- Reichheld, F.F., (1994), Loyalty and the Renaissance of Marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 10-21.
- Reichheld, F.F., (1996), *The Loyalty Effect, The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.F. en W.E. Sasser jr., (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, September/October, pp. 105-111.
- Rust, R.T. en R.L. Oliver, (1994), Service Quality. Insights and Managerial Implications from the Frontier. In: Rust, R.T. en R.L. Oliver (eds.): *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. London: Sage Publications, pp. 1-20.
- Schijns, J.M.C., (1994), De Kracht van het Contact: Nieuwe Impulsen voor Relatiemarketing, *Tijdschrift voor Marketing*, Oktober, pp. 61-66.
- Sheth, J.N., (1993), Relationship Marketing: An Emerging School of Marketing Thought. *Proceedings*. Presented at the Winter Conference of the American Marketing Association, February.
- Sheth, J.N., (1995), Relationship Marketing, Post-Conference Workshop 1995, AMA Summer Educators' Conference, *Relationship Marketing Connection*, September 1995.
- Sheth, J.N. en A. Parvatiyar, (1995a), The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, pag. 397-418.
- Sheth, J.N. en A. Parvatiyar, (1995b), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, Fall, pp. 255-271.
- Tieleman, H., (1996), Confrontatie tussen Bedrijven en Nieuwe Sociale Bewegingen, *Nijenrode Management Review*, No. 1, November-December, pp. 68-72.
- Vavra, T.G., (1993), *Aftermarketing, How to Keep Customers*

*for Life through Relationship Marketing*, Homewood, Ill.:  
Richard D. Irwin.

Webster, F.E., (1992), The Changing Role of Marketing in the  
Corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp.  
1-17.

Webster, F.E., (1994), *Market-Driven Management. Using the  
New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented  
Company*, New York: John Wiley.

Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of  
Capitalism*, New York: The Free Press.