

Informatie technologie in marketing: een inter-organisationeel perspectief

door G. H. VAN BRUGGEN



Gerrit H. van Bruggen
Erasmus Universiteit Rotterdam,
Rotterdam School of Management,
Faculteit der Bedrijfskunde

SAMENVATTING

In deze bijdrage beschrijven we drie toepassingen van informatie technologie in marketing. Dit zijn (1) toepassingen gericht op de verhoging van de efficiëntie van marketing processen; (2) toepassingen gericht op de verhoging van de effectiviteit van marketing management; en (3) toepassingen gericht op een versterking van de strategische positie van organisaties binnen marketing kanalen. De toepassing van informatie technologie heeft geleid tot de beschikbaarheid van grote hoeveelheden marketing informatie. Door het gebruik van marketing management support systemen zal deze informatie *effectief* gebruikt kunnen worden. Door deze informatie te delen met kanaalpartners door middel van inter-organisatiele informatiesystemen kan informatie ook *innovatief* gebruikt worden.

ABSTRACT

In this article we describe three types of applications of information technology in marketing. These are (1) applications that focus on improving the efficiency of marketing processes; (2) applications that focus on improving the effectiveness of marketing management; and (3) applications that improve the strategic position of organizations within a marketing channel. The application of information technology has led to the availability of large amounts of marketing information. Through the use of marketing management support systems, this information can be used *effectively*. By sharing marketing information with channel partners through inter-organisational information systems, information can be used *innovatively* as well.

I. INLEIDING

Informatie technologie speelt een belangrijke rol in marketing. Wie als consument regelmatig boodschappen doet, wordt bij de winkelkassa geconfronteerd met optische scanning technologie en het gebruik van klantenkaarten. Door deze technologie wordt geregistreerd hoeveel producten, van welk merk, wanneer en aan wie verkocht worden. Wie het nieuws in kranten en vakbladen volgt, kan lezen over onderwerpen zoals klanten databases, customer relationship management systemen en de inzet van het Internet voor de verkoop en marketing van producten en diensten. Een enquête onder Nederlandse marketeers (Tijdschrift voor Marketing (2001)) laat zien dat zij het werken aan Internet, e-commerce en customer relationship management systemen ook voor de komende jaren als één van de belangrijkste uitdagingen zien.

Door het gebruik van informatie technologie zijn marketeers in staat marketing data te verzamelen en deze vervolgens te gebruiken bij het uitvoeren van marketing management taken. Marketing data zijn kwantitatieve gegevens over marketing variabelen zoals verkopen van producten, prijzen, reclamecijfers en concurrentengedrag. Marketing data zijn belangrijk voor de organisatie die ze verzamelt. Hiernaast hebben ze echter ook waarde voor partners in het marketing kanaal.

Een recent en belangwekkend nieuwsfeit is in dit verband de beslissing van 's werelds grootste detailhandelsorganisatie, het Amerikaanse Wal-Mart. Wal-Mart heeft besloten om te stoppen met het beschikbaar stellen van zijn verkoopdata (CBS MarketWatch (2001)). Tot voor kort mochten marktonderzoekbureaus zoals AC Nielsen en Information Resources Inc. (IRI) data over de verkopen in de winkels van Wal-Mart verzamelen. Deze data werden vervolgens door AC Nielsen en IRI verkocht aan de fabrikanten van de producten die in de Wal-Mart winkels verkocht worden. Voor fabrikanten zijn deze data erg belangrijk. Zij volgen hiermee de ontwikkelingen in de markten waarin zij opereren en kunnen nagaan wat de effecten van hun marketingbeleid zijn. Wal-Mart meent nu de eigen belangen beter te dienen door data niet langer via marktonderzoekbureaus aan fabrikanten te verstrekken. Wal-Mart zal een eigen beleid ontwikkelen waarbij data met een selecte groep van fabrikanten gedeeld worden. Deze data zullen zo voor Wal-Mart een belangrijk instrument worden voor het besturen van relaties met fabrikanten. Bovendien wordt het

waarschijnlijk ook een bron van toekomstige inkomsten. Wal-Mart benadrukt met haar besluit het strategische belang van marketing data en informatie.

Het belang van informatie komt ook naar voren in een recente studie van Marchand, Kettinger en Rollins (2000). Dit onderzoek onder 169 top-managers laat zien dat organisaties die in staat zijn om informatie op de juiste manier te verzamelen *en* te gebruiken, beter zullen presteren en concurreren. Marchand, Kettinger en Rollins introduceren het begrip *informatie oriëntatie*. Informatie oriëntatie heeft betrekking op de competenties van organisaties om op een juiste manier informatie technologie, informatie verzameling en – verwerking en informatie gebruik te managen. Volgens de onderzoekers moeten organisaties streven naar het realiseren van zogenaamde informatie-asymmetrieën. Een dergelijke asymmetrie wordt gerealiseerd wanneer een organisatie informatie over klanten, concurrenten en operationele processen beter verzamelt en vooral gebruikt dan dat concurrenten dit doen.

Het is nu de vraag hoe informatie (technologie) binnen marketing management op een juiste en innovatieve manier gebruikt kan worden. Deze vraag staat centraal in deze bijdrage.

Onder informatie technologie verstaan we het geheel van computerapparatuur en -programmatuur (of hard- en software) dat gebruikt wordt voor het registreren, analyseren, opslaan en communiceren van data. We kunnen drie typen toepassingen van informatie technologie binnen marketing onderscheiden (zie Tabel 1):

1. Toepassingen gericht op het verhogen van de efficiëntie van marketing processen (het verlagen van de kosten en/ of inspanningen van het verrichten van activiteiten);
2. Toepassingen gericht op het verhogen van de effectiviteit van marketing management (het verbeteren van de kwaliteit van marketing beslissingen);
3. Toepassingen gericht op een versterking van de strategische positie van organisaties binnen (inter-organisationale) marketing kanalen.

Waar de eerste twee toepassingen van informatie technologie vooral effecten binnen organisaties beogen, daar leidt het derde type tot een verandering in de strategische positie van organisaties in de omgeving waarin zij opereren. We noemen dit *inter-organisationale* effecten van informatie technologie.

II. INFORMATIE TECHNOLOGIE EN MARKETING PROCESSEN

In het begin van de jaren '50 van de vorige eeuw werden de eerste computers in bedrijven geïntroduceerd. Deze computers werden vooral gebruikt voor het verrichten van gestructureerde arbeidsintensieve taken zoals het uitvoeren van de salarisadministratie. Het gebruik van computers nam een grote vlucht met de introductie door IBM van de personal computer in het begin van de jaren '80. Sindsdien kunnen werknemers op grote schaal met spreadsheet – en database management programma's werken.

Het gebruik van computers ter ondersteuning van de *marketing* management functie kwam in de tweede helft van de jaren '60 van de grond met de introductie van zogenaamde marketing informatie systemen. Deze introductie werd geïnspireerd door ontwikkelingen in het bredere gebied van de *management* informatie systemen (Ackoff (1967)). Marketing informatie systemen zorgen voor de systematische *opslag* van marketing data. Deze data hebben betrekking op klanten (wie zijn het? hoe ziet hun koopgedrag eruit?), op het eigen marketingbeleid (wat zijn onze verkopen? wat zijn onze prijzen? hoe hoog zijn de reclame-uitgaven?) en op het gedrag van concurrenten (wat verkopen zij? wat zijn hun marketingactiviteiten?). Naast marketing data beschikken marketing informatie systemen over statistische procedures om de data te analyseren.

Het gebruik van marketing informatie systemen stelt marketeers in staat in staat om belangrijke gebeurtenissen in de markt te volgen (Kotler (1966)). Verschillende medewerkers van een organisatie hebben toegang tot data over de historie van de relatie tussen een organisatie en haar klanten. Hierdoor kunnen klanten op een gecoördineerde wijze door verschillende medewerkers benaderd worden. Tenslotte blijft informatie door de opslag in deze systemen beschikbaar voor de organisatie wanneer medewerkers vertrekken. Zo ontstaat een organisatie geheugen of "corporate memory".

Recent zien we in het marketingbeleid gericht op consumenten de ontwikkeling van een benadering waarin individuele klanten centraal staan (Hoekstra, Leeftang en Wittink (1999)). In de meer traditionele marktbenadering is vaak het marktaandeel van een merk een belangrijke variabele. Marketeers zullen o.a. proberen dit marktaandeel te maximaliseren. Het doel van de "new marketing" benadering is het maximaliseren van de klantwaarde. Organisaties richten zich hierbij niet op het afsluiten van éénmalige transacties maar proberen

TABEL 1
Toepassingen van informatie technologie in marketing

Doelstelling	Focus	Informatie technologie toepassing
Verhogen Efficiëntie	Marketing Processen	Scanning Technologie, Marketing Informatie Systemen, Customer Relationship Management Systemen
Verhogen Effectiviteit	Marketing Management Beslissingen	Marketing Management Support Systemen
Versterking Strategische Positie Informatie Systemen	Marketing Kanaal	Internet, Inter-Organisationele

langdurige relaties met klanten op te bouwen. In deze benadering worden van klanten data geregistreerd over bijvoorbeeld hun aankoopgedrag, informatieverzoeken en andere klantcontacten en preferentie- en satisfactiedata. Na analyse van deze data kunnen individuele klanten vervolgens gericht benaderd worden.

Customer relationship management systemen ondersteunen de new marketing benadering en kunnen worden gebruikt voor de opslag van individuele klantgegevens. Deze systemen vormen de nieuwste generatie van marketing informatie systemen en verschillen wat betreft het aggregatieniveau van de opgeslagen informatie van hun voorgangers. In meer traditionele marketing informatie systemen hebben data betrekking op markten of marktsegmenten. In customer relationship management (CRM) systemen hebben data betrekking op individuele klanten. Organisaties die actief zijn in de financiële dienstverlening (banken, verzekeringsmaatschappijen enz.) lopen voorop met het gebruik van CRM systemen. Een recent onderzoek van het NIPO (Nederlands Instituut voor de Publieke Opinie en het Marktonderzoek) onder 127 Nederlandse marketeers laat echter zien dat ook in de meeste andere bedrijfstakken concrete plannen bestaan om CRM systemen te implementeren. In 63 procent van de organisaties zijn reeds CRM systemen geïmplementeerd of zal dit binnen afzienbare tijd plaatsvinden (NieuwsTribune (2001)).

Informatie technologie heeft ook de mogelijkheden om data te *verzamen* vergroot. In consumenten markten heeft de ontwikkeling van de optische scanning technologie geleid tot de mogelijkheid om verkoopdata bij winkelkassa's te verzamelen. Door deze data te koppelen aan de kenmerken van individuele klanten ontstaat de mogelijkheid om per individuele consument het koopgedrag gedurende langere tijd te volgen. Kenmerken van individuele klanten kunnen bijvoorbeeld verzameld worden door het gebruik van klantenkaarten.

In business-to-business markten heeft het uitrusten van vertegenwoordigers met portable computers de mogelijkheden van een meer systematische registratie van klantgegevens vergroot. Per klantcontact kunnen vertegenwoordigers registreren wat met (potentiële) klanten besproken is, welke inspanningen of acties door de organisatie zijn verricht en welke aankopen door klanten zijn gedaan.

De ontwikkeling van het Internet heeft de verzameling van een nieuw soort data mogelijk gemaakt. Niet alleen feitelijk koopgedrag van klanten maar ook hun informatie-zoekgedrag kan geregistreerd worden. Wanneer een klant de website van een Internet retailer bezoekt, kan precies nagegaan worden van welke producten informatie bekeken wordt, om welke informatie het gaat en in welke volgorde. Deze data kunnen inzicht geven in de attributen die een klant belangrijk vindt bij de aankoop van een product. Naast informatie die voornamelijk kwantitatief van aard is, kan ook meer kwalitatieve informatie via het Internet verzameld worden. Zo delen klanten in zogenaamde "virtual communities" ervaringen over productgebruik. Fabrikanten kunnen leren van dergelijke discussies tussen klanten en op basis hiervan het marketingbeleid voor hun producten aanpassen.

Tenslotte maakt informatie technologie het mogelijk op een snelle en betrouwbare manier te *communiceren*. Zo kunnen data van verschillende bedrijfsvestigingen of locaties efficiënt naar een centraal punt verstuurd worden. Verder kunnen medewerkers van bedrijven met verschillende geografische locaties of met verschillende afdelingen communiceren tijdens de ontwikkeling van marketingprogramma's of bij de ontwikkeling van nieuwe producten. Leenders en Wierenga (2001) tonen in een recente studie aan dat de toepassing van informatie- en communicatietechnologie zoals e-mail en video conferencing een positieve invloed heeft op de samenwerking tussen marketing – en R&D afdelingen. Deze samenwerking leidt tot een meer succesvolle ontwikkeling van nieuwe producten.

Een belangrijk gevolg van het gebruik van informatie technologie in marketing is de beschikbaarheid van enorme hoeveelheden marketing data. In dit verband introduceren Blattberg, Glazer en Little (1994) de term “Marketing Informatie Revolutie”. De beschikbaarheid van data geeft marketeers grote mogelijkheden om inzichten en kennis over de markt te ontwikkelen. Dit maakt effectievere besluitvorming mogelijk.

De overvloed van data kent echter ook nadelen. Het is voor marketeers soms lastig om alle beschikbare data op een juiste manier te verwerken. De overvloed van data kan tot een zogenaamde “information overload” leiden waardoor marketeers niet optimaal profiteren van de geboden mogelijkheden. Reuters Business Information spreekt in dit verband van een “Information Fatigue Syndrome” (Oppenheim (1997)). Dit leidt tot de vraag hoe de beschikbare marketing data zo goed mogelijk benut kunnen worden voor de ondersteuning van marketing besluitvorming.

III. INFORMATIE EN MARKETING BESLISSINGEN

Wanneer data beschikbaar zijn dan dient interpretatie plaats te vinden. Door interpretatie worden data getransformeerd tot informatie en worden ze van waarde voor het marketing management. Cijfers over de verkopen van een merk in een markt gedurende een tijdsperiode krijgen pas betekenis wanneer ze vergeleken kunnen worden met de cijfers in een andere tijdsperiode, voor een ander merk of in een andere markt. Het is voor marketeers bovendien interessant om verkoopcijfers te relateren aan cijfers over marketinginspanningen zoals reclame uitgaven of vertegenwoordigers bezoeken. Inzicht in deze relaties geeft inzicht in de effectiviteit van marketingacties.

De waarde van data kan vergroot worden door het uitvoeren van een aantal bewerkingen. Informatie technologie ondersteunt de uitvoering van deze bewerkingen die loopt van het verzamelen van data tot het daadwerkelijke gebruik in het marketing management. Door het uitvoeren van de achtereenvolgende waarde-toevoegende bewerkingen ontstaat de “informatie waardeketen” (Blattberg, Glazer en Little (1994)).

De eerste twee schakels van deze waardeketen betreffen de verzameling en opslag van data. Deze opslag dient zodanig plaats te vinden dat data vervolgens ook weer op een gemakkelijke wijze

toegankelijk zijn. Database programma's maken een dergelijke opslag van data mogelijk. De eerste twee schakels van de informatie waardenketen worden vooral ondersteund door informatie technologie gericht op efficiëntie verhoging.

Wanneer data eenmaal beschikbaar zijn dan kunnen deze vervolgens worden getransformeerd tot informatie. Informatie kan gebruikt worden om besluitvorming te ondersteunen. Om deze bewerkingen uit te voeren zijn in de afgelopen veertig jaar diverse soorten zogenaamde marketing management support systemen ontwikkeld. Marketing management support systemen kunnen omschreven worden als:

systemen die bestaan uit een combinatie van: (1) informatie technologie; (2) analyse technieken; (3) marketing data; en (4) marketing kennis die één of een groep van marketeers ondersteunen bij het beter verrichten van hun marketing management activiteiten (Wierenga en van Bruggen (2000), p. 7).

De term marketing management support systemen is een verzamelnaam voor een aantal verschillende typen systemen zoals marketing informatie systemen en marketing decision support systemen. Deze systemen gebruiken data welke door toepassing van technieken uit de statistiek, econometrie en operations research geanalyseerd en gereed gemaakt worden voor de ondersteuning van besluitvorming.

De ontwikkeling van marketing modellen heeft het mogelijk gemaakt om verbanden tussen marketing variabelen wiskundig te onderzoeken (zie voor een uitgebreid overzicht bijvoorbeeld de boeken van Hanssens, Parsons en Schulz (2000); Leeftang, Wittink, Wedel en Naert (2000) en Lilien en Rangaswamy (1998)). Beschrijvende marketing modellen helpen de marketeer om inzicht te krijgen in de "oorzaken" van ontwikkelingen in de markt. Voorspellende – of response marketing modellen stellen marketeers in staat om simulaties uit te voeren. Simulaties geven inzicht in de mogelijke uitkomsten van alternatieve marketing beslissingen (bijvoorbeeld verschillende niveaus van reclame-uitgaven of distributie-inspanningen). Voorspellende marketing modellen zijn zeer geschikt voor de ondersteuning van besluitvorming. Tenslotte maken zogenaamde normatieve marketing modellen gebruik van in de operations research ontwikkelde technieken en berekenen ze optimale oplossingen voor marketing problemen. Succesvolle toepassingen van dergelijke modellen bestaan voor bijvoorbeeld de allocatie van vertegenwoordigers over verschillende

geografische regio's of aan productgroepen (Lodish, Curtis, Ness en Simpson (1988)).

Naast vooral op marketing data en wiskundig statistische technieken gebaseerde systemen zijn sinds het begin van de jaren '90 ook systemen ontwikkeld die gebruik maken van in de artificiële intelligentie ontwikkelde technieken. Voorbeelden van dergelijke systemen zijn marketing expert systemen, case-based reasoning systemen en neurale netwerken. Deze kennis-gebaseerde systemen worden gebouwd naar analogie van de wijze waarop mensen redeneren en met kennis en data omgaan. De kennis die in deze systemen wordt ingebouwd kan door menselijke marketeers geleverd worden. Ze kan ook gebaseerd zijn op theorieën zoals deze bijvoorbeeld in tekstboeken beschreven zijn. Zo ondersteunt het marketing expert systeem ADCAD (Burke, Rangaswamy, Wind en Eliashberg (1990)) de ontwikkeling van reclame-uitingen door gebruik te maken van de kennis van reclame deskundigen en kennis uit reclame literatuur. Wanneer een marketeer een reclame-uiting wil ontwikkelen dan kan ADCAD na vragen gesteld te hebben over marketing- en reclamedoelstellingen en gebruik makend van de opgeslagen kennis adviseren over de kenmerken van een effectieve uiting.

Het doel van het gebruik van marketing management support systemen is het verhogen van de effectiviteit of kwaliteit van marketing beslissingen. Verschillende onderzoeken laten zien dat deze systemen op dit vlak daadwerkelijk succesvol zijn. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat marketeers en systemen complementair zijn. Systemen zijn vooral daar sterk waar de marketeer beperkingen kent. Om inzicht in deze beperkingen te krijgen zal nu eerst het menselijk besluitvormingsproces beschreven worden.

Idealiter verloopt een besluitvormingsproces rationeel en leidt het tot optimale uitkomsten. Bazerman (1998) beschrijft een rationeel beslissingsproces als bestaande uit een zestal stappen. In Stap 1 dient het probleem gedefinieerd te worden. Diagnose is vaak een complexe zaak. Marketeers moeten er naar streven om de werkelijke problemen te identificeren zodat niet slechts symptomen bestreden zullen worden. Stap 2 betreft het vaststellen van de na te streven doelen. Vaak zullen marketeers meerdere doelstellingen simultaan nastreven. Hierbij kan gedacht worden aan zowel het behalen van een bepaald marktaandeel als het realiseren van een bepaalde winst. In Stap 3 van het rationele besluitvormingsproces zullen daarom gewichten moeten worden toegekend aan de verschillende doelstellingen. Belangrijke doelstellingen

worden hierbij zwaarder gewogen dan minder belangrijke doelstellingen. Wanneer vervolgens duidelijk is welke doelstellingen worden nagestreefd en hoe belangrijk deze doelstellingen zijn dan zal de rationele beslisser in Stap 4 alternatieven genereren die bij kunnen dragen aan het realiseren van de geformuleerde doelstellingen. In een optimaal proces zal net zo lang naar oplossingen gezocht worden totdat de zoekkosten de waarde van extra informatie overtreffen. Vaak blijkt een tekort aan tijd tot een sub-optimale generatie van alternatieven te leiden. In Stap 5 zal van ieder van de mogelijke alternatieven bekeken worden in hoeverre deze bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen. Tenslotte zal in Stap 6 de “optimale” beslissing bepaald worden. Voor iedere oplossing wordt de verwachte bijdrage aan een doelstelling vermenigvuldigd met het belang of gewicht van die doelstelling. Dit zal uiteindelijk leiden tot de selectie van die oplossing die het beste in staat is om de geformuleerde doelstellingen te realiseren.

Het rationele proces, zoals dat door Bazerman beschreven wordt, vormt een normatieve benadering van besluitvorming. Het geeft aan hoe een beslissing idealiter genomen zou moeten worden. Vaak zullen beslissingen echter niet op deze rationele wijze tot stand komen. De Nobel Prijs winnaar Herbert Simon introduceerde al in 1957 het begrip “bounded rationality”. Hij gaf aan dat menselijke beslissers, en dus ook marketeers, cognitieve beperkingen kennen. Deze leiden ertoe dat zij onmogelijk in staat zullen zijn om binnen beperkte tijd alle relevante informatie op te nemen en te verwerken. Verder zal het lastig zijn om de in het rationele besluitvormingsproces gesuggereerde berekeningen uit te voeren. March en Simon (1958) stellen daarom dat managers vaak niet zullen zoeken naar een optimale oplossing maar naar een voldoende of acceptabele oplossing. Ze kiezen voor “satisficing” in plaats van voor “optimizing”.

In het omgaan met complexiteit bij het nemen van beslissingen wordt vaak gebruik gemaakt van zogenaamde heuristieken. Heuristieken zijn relatief eenvoudige beslissingsregels die managers gebruiken bij het opnemen en verwerken van informatie. Heuristieken hebben als belangrijk voordeel dat de benodigde cognitieve inspanningen kleiner worden. Een nadeel is echter dat systematische en voorspelbare fouten op kunnen treden. Vaak worden heuristieken (automatisch) gebruikt zonder dat beslissers zich hier bewust van zijn en in situaties waar meer formele of optimale besluitvormingsprocessen effectiever zouden zijn (Weber en Coskunlu (1990)). Door het

onbewuste gebruik van heuristieken zijn managers zich vaak ook niet bewust van de negatieve gevolgen die dit gebruik kan hebben.

Tversky en Kahneman (1974) beschrijven een aantal veel voorkomende heuristieken en hun gevolgen voor de kwaliteit van beslissingen. Een vaak gebruikte heuristiek is de zogenaamde “anchoring and adjustment” heuristiek. Bij het nemen van een beslissing over bijvoorbeeld het reclamebudget zullen marketeers bij gebruik van deze heuristiek uitgaan van een startwaarde (het anker). Deze startwaarde zal aangepast worden tot een uiteindelijke waarde voor het budget ontstaat. De gekozen startwaarde kan worden gebaseerd op historische waarden maar ook op totaal irrelevante informatie. Een voorbeeld van een historische waarde waarop het reclamebudget gebaseerd kan worden is het reclamebudget in het afgelopen jaar. Ondanks het feit dat beslissers zich wel realiseren dat de startwaarde vaak een onvoldoende basis vormt voor een beslissing blijkt de aanpassing meestal onvoldoende. Zo zal bij een beslissing over het reclamebudget de waarde van het nieuwe budget vaak teveel op het oude budget en te weinig op de nieuwe marktomstandigheden gebaseerd zijn (Slovic en Lichtenstein (1971); Mowen en Gaeth (1992)). Dit zal zeker in sterk veranderende markten nadelig zijn. Naast het onvoldoende baseren van beslissingen op feitelijke marktomstandigheden kan de “anchoring and adjustment” heuristiek ook leiden tot teveel vertrouwen in de gemaakte inschattingen en in de juistheid van genomen beslissingen.

Overigens maken niet alleen marketeers gebruik van de anchoring- and adjustment heuristiek. Uit onderzoek van Wansink, Kent en Hoch (1998) blijkt dat consumenten deze heuristiek ook gebruiken. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij het nemen van beslissingen over de hoeveelheid die ze van een product kopen. Een marketeer kan deze hoeveelheid manipuleren door consumenten van een (nieuwe) ankerwaarde te voorzien. Zo blijken consumenten significant grotere hoeveelheden van een product te kopen wanneer ze geconfronteerd worden met acties als “maximaal 12 producten per klant” of “3 stuks voor tien Euro”. Consumenten zullen in hun beslissing uitgaan van de waarde 12 of de waarde 3. Zo komen ze uit op een hoeveelheid die hoger ligt dan de gekozen hoeveelheid wanneer ze niet met deze ankerwaarde geconfronteerd zouden zijn. Ze zouden dan waarschijnlijk zijn uitgegaan van hun normale verbruik of van de hoeveelheden die ze meestal kopen.

Fouten of afwijkingen in het besluitvormingsproces worden ook wel biases genoemd. Deze biases kunnen het gevolg zijn van de

toepassing van de besproken anchoring-en-adjustment heuristiek maar ook van andere heuristieken. Zo wordt vaak waarde toegekend aan informatie omdat die gemakkelijk beschikbaar is in plaats van omdat die relevant is. Ook wordt informatie die bestaande ideeën bevestigt overgewaardeerd en is er te weinig waardering voor informatie die ideeën tegensprekt. Zeker tijdens het interpreteren van marktonderzoekstudies zullen marketeers hiervoor op hun hoede moeten zijn.

Het gebruik van heuristieken en het als gevolg hiervan ontstaan van “biased” of sub-optimale informatieverwerkingsprocessen (Hogarth en Makridakis (1981)) zal vooral optreden in complexe omgevingen. Deze kunnen ontstaan wanneer marketeers te maken hebben met tijdsdruk of met een overvloed aan informatie. Veel markten worden gekenmerkt door deze twee factoren. Het zou nu voor de hand kunnen liggen om te concluderen dat managers dus vaak op niet of minder intelligente wijze te werk gaan door heuristieken te gebruiken. De onderzoekers Payne, Bettman en Johnson (1993) hebben hier een andere opvatting over. In hun boek “The Adaptive Decision Maker” stellen zij dat beslissers bij nemen van beslissingen steeds een afweging zullen maken tussen het optimaliseren van de kwaliteit van de beslissing en het beperken van cognitieve inspanningen. Het gebruik van heuristieken is een intelligente respons, gegeven het feit dat managers meerdere doelstellingen zullen hebben. Deze doelstellingen hebben niet alleen betrekking op het realiseren van effecten in de markt maar ook op de hoeveelheid tijd die de beslisser wil gebruiken voor het nemen van een beslissing. De beslisser betreft op deze manier de kosten van het nemen van beslissingen expliciet in de overwegingen.

Ondanks het feit dat het gebruik van heuristieken voor een individuele marketeer intelligent of zelfs rationeel kan zijn, kan het gebruik voor een organisatie tot niet-optimale uitkomsten leiden. Het gebruik van de eerder besproken marketing management support systemen kan nu de kwaliteit van marketing beslissingen verhogen doordat ze marketeers minder gevoelig voor het gebruik van heuristieken maken. Zo blijkt uit onderzoek van Van Bruggen, Smidts en Wierenga (1998) dat het gebruik van modelmatige marketing management support systemen marketeers minder gevoelig maakt voor het optreden van de anchoring-en-adjustment heuristiek. Marketeers die de beschikking hebben over systemen zijn beter in staat om beslissingen te nemen die losstaan van historisch gegroeide gewoonten in de organisatie. Het gebruik van systemen stimuleert het baseren van beslissingen op

actuele marktomstandigheden (die in dynamische markten sterk kunnen verschillen van omstandigheden in het verleden). Uit het onderzoek van Lilien, Rangaswamy, Starke en Van Bruggen (2001) blijkt bovendien dat de afweging tussen het beperken van cognitieve inspanningen en het nastreven van nauwkeurige beslissingen ten gunste van de tweede kan verschuiven door gebruik te maken van een marketing management support systeem. Het is hiervoor wel noodzakelijk dat zo'n systeem de beslisser steeds feedback geeft over de mogelijke uitkomsten van acties. Meer nadruk op de kwaliteit van beslissingen is uiteindelijk in het belang van de organisatie en daarom een positief effect van het gebruik van marketing management support systemen. Marketing management support systemen zorgen er voor dat rationaliteit voor beslisser en organisatie vergelijkbaar worden.

Marketing management support systemen zullen de kwaliteit van beslissingen verhogen door de ondersteuning van marketeers en nadrukkelijk niet door hen te vervangen. Soms lijken ontwikkelaars van systemen het vervangen van marketeers als hoogste doel te hebben. Zo presenteren Bucklin, Lehmann en Little (1998) een visie die ervan uitgaat dat in 2020 een groot aantal marketing beslissingen geautomatiseerd door modellen genomen worden. Zij zien dit als een wenselijke situatie. Deze visie miskent echter de waarde van de menselijke beslisser.

Modellen hebben een aantal kenmerken die ze een relatieve voor-sprong op menselijke beslissers geven. Zo noemen Blattberg en Hoch (1990) het consistent omgaan met informatie en het geen last hebben van biases in de opname en verwerking ervan. Verder vinden zij modellen minder gevoelig voor organisationele invloeden en politiek. Overigens kunnen dergelijke invloeden wel een rol spelen bij de specificatie van modellen. Verder hebben modellen geen last van vermoeidheid of verveling. Modellen kennen echter ook beperkingen op gebieden waar juist de menselijke marketeer sterktes kent. Modellen zijn weliswaar consistent maar daardoor tegelijkertijd ook vaak rigide. Dit kan leiden tot voorspelbaar beleid waar effectief marketing beleid juist om creativiteit vraagt. Idealiter zijn marketeers creatief en nodig voor de specificatie en aanpassing van modellen. Verder zal de marketeer beter in staat zijn om uitzonderlijke situaties te herkennen waar modellen van algemene principes uitgaan.

Marketeer en marketing management support systeem zijn complementair en ondersteuning in plaats van vervanging van marketeers door systemen is het nastreven waard. Vervanging zal hoogstens

plaats kunnen vinden in zeer gestructureerde situaties waar snel veel beslissingen genomen moeten worden. In dergelijke situaties is de marketeer soms simpelweg niet in staat om alle beslissingen zelf te nemen.

Gezien de te verwachten positieve effecten van het gebruik van marketing management support systemen is het belangrijk dat deze systemen ook daadwerkelijk door organisaties geïmplementeerd worden. Hierbij is een zogenaamde vraag-gestuurde selectie van de te implementeren systemen belangrijk (Wierenga en van Bruggen (1997)). Afhankelijk van de kenmerken van de marketeer, de omgeving waarin de marketeer opereert en het soort problemen dat opgelost moet worden zal een specifiek type marketing management support systeem het beste aansluiten bij de werkwijze van de marketeer en daarmee het meest effectief zijn. Ook het soort van marketingbenadering dat een organisatie volgt zal van invloed zijn op de geschiktheid van specifieke soorten systemen.

Onderzoek van Langerak, Commandeur en Duhamel (1998) laat zien dat in 1998 minder dan 10 procent van de Belgische bedrijven met een marketing afdeling over een marketing management support systeem beschikte. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat dit percentage bij grotere organisaties aanmerkelijk hoger ligt en dat het aantal organisaties dat gebruik maakt van dergelijke systemen toeneemt.

De toepassingen van informatie technologie zoals ze tot dusver beschreven zijn hebben vooral invloed op marketing processen en marketing beslissingen binnen organisaties. Het derde type toepassing van informatie technologie in marketing heeft een effect op de strategische positie van een organisatie binnen het marketing kanaal.

IV. INTER-ORGANISATIONELE TOEPASSINGEN VAN INFORMATIE TECHNOLOGIE

Om producten of diensten beschikbaar te maken voor gebruik door klanten gebruiken organisaties marketing kanalen. Een marketing kanaal kan omschreven worden als:

een verzameling onderling afhankelijke organisaties die betrokken zijn bij het beschikbaar maken van producten of diensten voor consumptie of gebruik (Coughlan, Anderson, Stern en El-Ansary (2001); p. 3).

Hierbij gaat het om het beschikbaar maken op een plaats, een tijdstip en in hoeveelheden zoals door klanten wordt gewenst. Voorbeelden van organisaties die actief zijn in een marketing kanaal zijn fabrikanten, groothandelaren, agenten, retailers, dealers maar ook transporteurs en banken.

Zoals hierboven beschreven zal een organisatie van informatie technologie kunnen profiteren door data te verzamelen en deze vervolgens door het gebruik van marketing management support systemen te benutten ter ondersteuning van besluitvorming. De positie van een organisatie in het marketing kanaal heeft een belangrijke invloed op de mogelijkheden om data te verzamelen en te gebruiken. Fabrikanten en tussenpersonen (zoals retailers) kennen hierbij ieder hun eigen sterktes en zwaktes.

Retailers kennen het structurele voordeel dat zij een directe relatie met de eindgebruiker/afnemer van producten en diensten hebben. Dit stelt hen in staat om rechtstreeks gedetailleerde klantgegevens te verzamelen. Sinds de jaren tachtig zijn bij veel retailers optische scanning systemen geïnstalleerd die verkoopgegevens registreren. Door consumenten te voorzien van een klantenkaarten kunnen retailers rijke databases ontwikkelen met data over klanten en hun koopgedrag. Verschillende soorten data over achtergrondkenmerken van klanten, koopgedrag en marketingacties kunnen vervolgens worden gecombineerd (Mulhern (1997)). Dit leidt tot inzicht in de effectiviteit van verschillende soorten marketinginspanningen voor verschillende klantgroepen. Door hun directe relatie met klanten zijn retailers bovendien in staat om op de winkelvloer meer kwalitatieve informatie over klantervaringen en -percepties te verzamelen. Verder hebben retailers het voordeel dat zij informatie en ervaringen over verschillende productcategorieën en merken kunnen verzamelen. Dit stelt hen in staat om te generaliseren over productcategorieën. Hierdoor kunnen ervaringen die worden opgedaan in een bepaalde productcategorie of voor een bepaald merk gebruikt worden in andere categorieën of voor andere merken.

Retailers hebben dus volop toegang tot marketing data. De mate waarin zij deze data kunnen exploiteren wordt volgens Ing en Mitchell (1994) alleen beperkt door de hoeveelheid beschikbare resources. De beschikbaarheid van deze resources is echter een probleem. Door de beperkte resources worden de mogelijkheden die de beschikbare data bieden onvoldoende benut (Reardon, Hasty en Coe (1996); Chu en Messinger (1997)). Dit leidt er volgens Mulhern

(1997) toe dat de retailers hun aandacht vaak vooral richten op de producten die zij aanbieden. De klanten aan wie zij deze producten aanbieden worden minder diepgaand bestudeerd.

Waar het veel retailers ontbreekt aan de expertise om beschikbare informatie te benutten voor de ondersteuning van marketing activiteiten daar bezitten fabrikanten deze expertise wel. Fabrikanten beheren een beperktere hoeveelheid producten dan retailers. Ook beschikken zij vaker over de expertise en mogelijkheden om marketing modellen te ontwikkelen en gebruik te maken van marketing management support systemen. Fabrikanten doen zaken met meerdere tussenpersonen. Hierdoor is het mogelijk voor hen om een breder en meer generaliseerd beeld te ontwikkelen over klantgedrag en de effectiviteit van marketinginstrumenten. Door deze capaciteiten zijn fabrikanten in staat om waarde toe te voegen aan de marketing data zoals retailers deze bezitten. Hiervoor is het echter wel noodzakelijk dat zij de beschikking krijgen over deze data.

De beschikbaarheid van gedetailleerde data over individuele klanten en hun koopgedrag vormt voor fabrikanten een probleem. Doordat zij vaak leveren via indirecte marketing kanalen ontbreekt het hen aan directe relaties met eindafnemers. Dit maakt het lastig om data over deze klanten te verzamelen en kennis over hen te ontwikkelen. Ondanks het feit dat het Internet rechtstreekse communicatie tussen fabrikant en eindgebruiker mogelijk maakt, blijven fabrikanten voor data nog vaak in grote mate afhankelijk van tussenpersonen. Hierbij gaat het vooral om data over feitelijk koopgedrag.

Wanneer we de sterktes en zwaktes van fabrikanten en retailers tegenover elkaar zetten dan is de fabrikant relatief sterk waar de retailer zwak is. De retailer is op zijn beurt sterk waar de fabrikant zwaktes kent. Beide schakels zouden kunnen profiteren door samen te werken.

Nu zou men kunnen stellen dat door het gebruik van informatie technologie, en meer in het bijzonder door het Internet, fabrikanten ook wel zonder retailers zouden kunnen en dat ze zich dus zouden moeten richten op het ontwikkelen van directe relaties met consumenten in plaats van op samenwerking met retailers. De literatuur over de structurering van marketing kanalen verschaft een aantal interessante inzichten en theorieën aan de hand waarvan we kunnen analyseren in hoeverre directe levering aan consumenten en dus het uitschakelen van tussenpersonen verstandig is.

A. Informatie technologie en de structuur van marketing kanalen

Beslissingen over de structuur van een marketing kanaal betreffen het aantal en het soort tussenschakels dat in een kanaal actief moet zijn en de wijze waarop kanaalfuncties door deze partijen uitgevoerd moeten worden. Belangrijke inzichten en theorieën hierover ontstonden reeds in de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw. Zo beschrijft Alderson (1954) de redenen voor het bestaan van tussenpersonen en de functies die deze tussenpersonen moeten uitvoeren. Vaile, Grether en Cox (1952) gaan in op de activiteiten die in een marketing kanaal plaatsvinden.

Een belangrijke beslissing over de structuur van een marketing kanaal betreft het direct of indirect benaderen van de markt. De kosten van de kanaalstructuur spelen hier een belangrijke rol. Het *contactual efficiency* perspectief laat zien dat indirecte marketingkanalen, waarin fabrikanten via tussenpersonen zaken doen met eindgebruikers, vaak goedkoper zijn dan directe marketing kanalen waarin geen tussenpersonen actief zijn. Dit wordt veroorzaakt door een afname van het aantal contacten tussen de verschillende marktpartijen. Het kostenverschil tussen de directe- en de indirecte structuur zal afhangen van het aantal klanten en het aantal tussenpersonen. In een markt met m leveranciers en c afnemers zal het aantal contacten in een direct kanaal $m*c$ bedragen terwijl dit in een kanaal met één tussenpersoon $m+c$ bedraagt. In een kanaal met i tussenpersonen bedraagt het aantal contacten $i*(m+c)$. Wanneer het aantal klanten relatief groot is en het aantal tussenpersonen relatief klein, dan zal de indirecte kanaalstructuur vanuit het kostenperspectief efficiënter zijn dan de directe kanaalstructuur. Het *contactual efficiency* perspectief biedt een goede verklaring voor het ontstaan van indirecte kanalen in massa-markten met grote aantallen eindafnemers.

Naast het efficiëntie- of kostenperspectief bestaat ook een op aantrekkelijkheid of inkomsten gericht perspectief op de structurering van marketing kanalen. Vanuit dit perspectief presenteert Bucklin (1966) een theorie over de structurering van marketing kanalen. Hij stelt dat marketing kanalen zogenaamde service-outputs moeten leveren. Deze outputs moeten aansluiten bij door eindafnemers gevraagde service-niveaus. Eindafnemers zullen, alle overige factoren gelijk veronderstellend, kanalen prefereren die het hoogste service-niveau leveren. Service heeft in de visie van Bucklin betrekking op (1) de afstand die klanten af moeten leggen om een product af te nemen; (2) de

hoeveelheid producten die klanten per transactie af moeten nemen; (3) de hoeveelheid tijd die klanten moeten wachten om producten te bestellen en om ze vervolgens beschikbaar te krijgen; en (4) de hoeveelheid keuze of de grootte van het assortiment. Deze door Bucklin genoemde lijst met factoren zou nog uitgebreid kunnen worden met zaken als after-sales service, informatieverschaffing en kredietverlening (Stern en El-Ansary (1992)).

Een marketing kanaal zal een hoger serviceniveau leveren als een klant niet ver hoeft te reizen om producten af te nemen, producten in kleine hoeveelheden afgenomen kunnen worden, er een klein tijdsverschil tussen bestelling en afname van het product zit en de afnemer veel keuze heeft. Volgens Bucklin zal het waarschijnlijk zijn dat in een marketing kanaal tussenpersonen actief worden wanneer klanten hoge service-niveaus vragen. Deze tussenpersonen zijn gespecialiseerd in het overbruggen van de verschillen in service-outputs zoals gevraagd door afnemers en zoals een fabrikant deze kan leveren. Het bestaan van tussenpersonen zoals groothandelaren en detailhandelsorganisaties in bijvoorbeeld het levensmiddelenkanaal kan verklaard worden uit het feit dat zij de grote hoeveelheden producten zoals door fabrikanten geleverd, opbreken in kleine hoeveelheden of in losse stuks zoals door veel consumenten gewenst. Ook zorgen zij er door vestigingen dichtbij consumenten voor dat deze niet ver hoeven te reizen om producten af te nemen. Verder houden zij voorraad aan waardoor consumenten gewenste producten wanneer zij willen (zonder wachttijd) af kunnen nemen. Tenslotte brengen ze het aanbod van verschillende fabrikanten samen. Dit geeft de klant meer keuzemogelijkheden. Een indirect marketingkanaal waarin tussenpersonen actief zijn, zal een hoger service-niveau leveren dan een direct marketingkanaal waarbij fabrikanten rechtstreeks aan eindgebruikers leveren. Dit is zeker het geval in zogenaamde massamarkten met grote hoeveelheden afnemers. Kanalen die hogere service-outputs leveren, zullen echter ook hogere kosten met zich meebrengen.

De ontwikkelingen op het gebied van informatie technologie bieden mogelijkheden voor een andere structurering van marketing kanalen. Eén van de meest relevante ontwikkelingen is de commerciële benutting van het Internet. Veel organisaties hebben zich de afgelopen jaren bezig gehouden met de vraag hoe het Internet gebruikt zou moeten worden als (onderdeel van het) marketing kanaal. Hierbij werd de nadruk gelegd op de vraag of het door het Internet mogelijk zou zijn

om het indirecte marketingkanaal te vervangen door het direct (Internet)kanaal. Voor veel organisaties is dit een interessante optie om zo de afhankelijkheid van de steeds machtiger tussenhandel te kunnen verkleinen. Deze afhankelijkheid leidt namelijk tot druk op de marges en minder controle. Het direct zaken doen met klanten biedt bovendien ook betere mogelijkheden voor informatie-uitwisseling met eindgebruikers. Verder gaven ook veelbesproken succesverhalen, zoals die van bijvoorbeeld computerfabrikant Dell, inspiratie om na te denken over nieuwe, directe, kanaalstructuren. Recent onderzoek van Internet Marktonderzoekbureau (IDC) laat zien dat de online-bestedingen van Belgische huishoudens en bedrijven in 2001 is opgelopen tot 3,3 miljard euro. Vrouwen kopen vooral reizen, boeken en tijdschriften en CD's en video's online. Mannen kopen naast cd's en video vooral evenement-gerelateerde producten en computerproducten en electronica. IDC verwacht dat de online-aankopen in 2005 37,1 miljard zullen bedragen (www.profnews.nl).

De aantrekkelijkheid van het directe Internetkanaal ten opzichte van het traditionele directe – of het indirecte kanaal kan worden vastgesteld aan de hand van de hierboven besproken inzichten over de structurering van marketing kanalen. Wanneer vanuit het “contactual efficiency” perspectief gekeken wordt naar de efficiëntie van de verschillende kanaalstructuren dan moet een onderscheid gemaakt worden tussen fysieke producten en zogenaamde digitaliseerbare of informatie-producten (zie Tabel 2). Voorbeelden van de laatste categorie zijn computersoftware, nieuwsdiensten, muziek, elektronische vliegtuigtickets en advies- en onderzoeksrapporten.

Voor een producent van fysieke producten zal het indirecte kanaal meestal het meest kosten efficiënt blijven. Dit is zeker het geval bij grote aantallen klanten. In het indirecte kanaal hoeven alleen contacten met tussenpersonen onderhouden te worden en hoeven er geen transacties met individuele klanten afgehandeld worden. Dit laatste is kostbaar en het geval bij zowel het traditionele directe kanaal als het directe Internetkanaal. Voor informatie-producten ligt de situatie anders. Klantcontacten en de distributie van informatie-producten kunnen geautomatiseerd plaatsvinden. Deze automatisering verlaagt de kosten van individuele klantcontacten en maakt ze zelfs lager dan de kosten van het indirecte kanaal. Toepassing van het “contactual efficiency” principe laat zien waarom het Internet voor softwareleveranciers, luchtvaartmaatschappijen, financiële dienstverleners en muziek en filmmaatschappijen een interessant marketing kanaal is.

Na mogelijk hoge initiële investeringen zullen de variabele kosten van individuele klantcontacten relatief laag zijn.

Naast de kosten is ook de aantrekkelijkheid van het Internetkanaal voor klanten belangrijk. Deze aantrekkelijkheid kan aan de hand van de door Bucklin (1966) beschreven service-outputs bepaald worden (zie Tabel 2). Het soort product (wel of geen informatie-product) zal ook hier weer een rol spelen.

Wanneer een klant geen of slechts korte afstand af wil leggen voor de aankoop van producten dan is het Internetkanaal het meest aantrekkelijk. Producten kunnen thuis besteld worden en zullen ook thuis afgeleverd worden. Dit geldt voor zowel fysieke producten als informatie-producten. Dit maakt het Internetkanaal een interessant marketing kanaal voor organisaties die leveren aan klanten met relatief hoge reiskosten.

Wat betreft de hoeveelheid producten die afgenomen moet worden geldt voor fysieke producten dat het indirecte kanaal aantrekkelijker zal zijn dan zowel het traditionele directe kanaal als het directe Internetkanaal. In het indirecte kanaal zullen tussenpersonen het verschil in hoeveelheid zoals aangeboden door de fabrikant en gevraagd door de klant overbruggen. Fabrikanten zijn ingesteld zijn op de productie en distributie van grote hoeveelheden producten. Klanten consumeren meestal kleine hoeveelheden. Voor informatie-producten geldt dat via het directe Internetkanaal leveranciers ook in staat zijn om hun producten en diensten per stuk te leveren. Hier is het Internetkanaal dus even aantrekkelijk als het indirecte kanaal.

Wanneer we naar de wachttijd als derde service-output kijken, dan moet een onderscheid worden gemaakt tussen de tijd die klanten moeten wachten totdat besteld kan worden en de tijd totdat producten afgenomen kunnen worden. Het Internetkanaal is het meest aantrekkelijk voor wat betreft de hoeveelheid tijd die gewacht moet worden om te kunnen bestellen. Via dit kanaal kan dit in principe 24 uur per dag gebeuren. Tussenpersonen zullen over het algemeen beperkte openingstijden hebben en ook via het traditionele directe kanaal zal de fabrikant niet op ieder moment bereikbaar zijn. Voor wat de levering betreft moeten we weer een onderscheid maken tussen fysieke – en informatie-producten. Voor informatie-producten is het Internet het meest aantrekkelijke kanaal. Slechts de snelheid van de verbinding kan wachttijd opleveren maar verder zullen de meeste informatie-producten direct geconsumeerd kunnen worden. Voor fysieke producten geldt dat het indirecte kanaal vaak het meest

TABEL 2
De relatieve aantrekkelijkheid van het Internetkanaal

	Indirect Kanaal	Direct Kanaal	Direct Internetkanaal
Contactual Efficiency			
Fysiek Product	+*	-	-
Informatie-Product	+	-	++
Service-outputs			
<i>Afstand</i>	**	-	++
<i>Hoeveelheid</i>			
Fysiek Product	++	-	-
Informatie-Product	++	-	++
<i>Wachttijd</i>			
Bestellen	+	0	++
<i>Ontvangen</i>			
Fysiek Product	+	-	--
Informatie-Product	+	-	++
<i>Assortiment</i>	++	-	0

* aantrekkelijkheid voor leverancier (++ = zeer aantrekkelijk, - = onaantrekkelijk)

** aantrekkelijkheid voor afnemer (++ = zeer aantrekkelijk, - = onaantrekkelijk)

aantrekkelijk zal zijn omdat tussenpersonen voorraden aanhouden waardoor afnemers niet (lang) op de gevraagde producten hoeven te wachten. Voor zowel het traditionele directe als het Internetkanaal zal het langer duren voordat bestelde producten geproduceerd en afgeleverd zijn.

Tenslotte spreekt ook het assortimentsperspectief in het voordeel van het indirecte kanaal. Tussenpersonen hebben een toegevoegde waarde door het aanbod van verschillende leveranciers bij elkaar te brengen. Dit biedt klanten keuzemogelijkheden. Een fabrikant die het directe kanaal gebruikt kan alleen zijn eigen producten aanbieden, wat de keuzemogelijkheden sterk reduceert. Dit geldt eveneens voor aanbod via het Internetkanaal. Een gebrek aan keuze hoeft geen probleem te zijn wanneer klanten precies weten wat ze willen hebben en hiervan ook niet afwijken. Voor veel klanten zal dit echter niet het geval zijn. Het Internetkanaal heeft overigens wel als voordeel dat klanten gemakkelijker verschillende leveranciers kunnen "bezoeken".

Bovenstaande analyse laat zien dat het gebruik van het Internet als marketing kanaal voor informatie-producten grote voordelen biedt. Het is goedkoop en aantrekkelijk voor klanten. Banken, verzekeringsmaatschappijen en softwareleveranciers maken al op grote schaal gebruik van het Internet en een verdere toename ligt voor de hand. Wanneer de capaciteit van het Internet verder toeneemt zal ook de online consumptie van media – en entertainment producten ongetwijfeld toenemen. Dit vormt een bedreiging voor de positie van de traditionele tussenhandel in kanalen voor dit soort producten.

Voor fabrikanten van fysieke producten ligt de situatie anders. Direct zaken doen met grote groepen afnemers zal hoge kosten met zich meebrengen terwijl de geleverde service-outputs het Internetkanaal voor kopers lang niet altijd aantrekkelijker maken. Vooral in consumenten markten lijkt het dus niet verstandig het Internetkanaal te gebruiken voor directe verkoop. Zeker niet wanneer leveranciers voor bijvoorbeeld after-sales service afhankelijk blijven van tussenpersonen. In dergelijke situaties is het Internet vooral nuttig voor het geven van informatie en het ondersteunen van tussenpersonen door bijvoorbeeld het doorverwijzen van klanten. Konings en Roodhooft (2000) laten zien dat dit ook de manier is waarop veel Belgische ondernemingen gebruik maken van het Internet. Zij vonden dat 57% procent van de door hen onderzochte Belgische bedrijven de beschikking hadden over een eigen website. Echter, niet meer dan 15% van de bedrijven verkocht daadwerkelijk producten via deze site. De overige bedrijven gebruikten de site voor het verschaffen van informatie.

Specifieke doelgroepen die de service-outputs van het Internetkanaal prefereren omdat de kosten van reizen voor hen hoog zijn of omdat zij volledige vrijheid willen hebben wat betreft het tijdstip van bestellen, kunnen via het Internetkanaal beleverd worden. Hier geldt wel dat, om de hogere distributiekosten te compenseren, voor hogere service-niveaus ook hogere prijzen in rekening gebracht moeten worden. Dit laatste geldt ook voor directe levering door zogenaamde Internet retailers. Alleen door het in rekening brengen van reële distributiekosten wordt duidelijk wat klanten werkelijk over hebben voor hogere service-niveaus zoals geleverd door het Internet marketing kanaal.

Het bovenstaande betekent nadrukkelijk niet dat het Internet geen of slechts een beperkte rol zal spelen in de marketing van fysieke producten. Te vaak wordt dit belang afgemeten aan cijfers over

verkopen via dit kanaal. Veel belangrijker zal de rol van het Internet als communicatiekanaal zijn. Door het gebruik van informatie technologie zullen meer hybride marketing kanalen (Bucklin, Ramaswamy en Majumdar (1996)) ontstaan waarbij de levering van producten via traditionele indirecte kanalen zal verlopen. Informatie- en communicatiestromen zullen daarentegen vaker via het nieuwe en directe Internetkanaal verlopen. Dit biedt fabrikanten de mogelijkheid om rechtstreeks te communiceren met afnemers en zo invloed uit te oefenen op aankoopprocessen. Aan afnemers biedt het de mogelijkheid in de verschillende fases van het aankoop-beslissingsproces de benodigde informatie te verzamelen. Deze informatie kan zowel van de leverancier komen als van zogenaamde informatie-makelaars. Een derde bron van informatie zijn virtual communities waarin klanten informatie bij andere klanten kunnen inwinnen en productervaringen kunnen delen.

Door informatie te verzamelen via het Internet kunnen kopers beter geïnformeerd hun aankopen doen. Het Internet stimuleert zo de kwaliteit van de besluitvorming van klanten. Regelmatig wordt gesteld dat informatiebezit zal betekenen dat kopers tegen lagere prijzen zullen gaan kopen. Dit is mogelijk het geval voor kopers waarvoor de prijs een belangrijk criterium is. In het algemeen zal het echter vooral betekenen dat kopers producten zullen kopen die beter aansluiten bij hun behoeften. Dit hoeven zeker niet altijd de goedkoopste producten te zijn. Fabrikanten die in staat zijn om hun producten aan te passen aan de voorkeuren van individuele klanten zullen hiervoor zelfs hogere prijzen kunnen vragen.

Hiermee eindigt de beschrijving van de gevolgen van ontwikkelingen in informatie technologie voor de structuur van marketing kanalen. Voor fabrikanten van veel (fysieke) producten zal dus ook in de toekomst intensieve samenwerking met de tussenhandel verstandig zijn. Een belangrijk onderwerp waarop samenwerking tussen deze partijen plaats zal kunnen vinden is het uitwisselen van informatie.

B. Informatie en het management van marketing kanalen

Marketing informatie heeft niet alleen waarde voor gebruik binnen de eigen organisatie. Het kan ook gedeeld worden met organisaties waarmee in het marketing kanaal wordt samengewerkt door gebruik te maken van inter-organisationale informatie systemen. Deze nieuwe en

innovatieve manier van het gebruik van marketing informatie zal aantrekkelijk zijn wanneer de ontvangende organisatie hierdoor beter gaat presteren en wanneer hierdoor het gehele kanaal vervolgens effectiever wordt. Van een beter presterend marketing kanaal zal immers ook de organisatie die informatie deelt, kunnen profiteren. Zoals hierboven beschreven hebben de verschillende schakels in een marketing kanaal ieder hun eigen sterktes en zwaktes en lijkt samenwerking voor de hand te liggen.

Een voorbeeld van samenwerking door het uitwisselen van marketing informatie vindt plaats tussen Coca Cola en de Amerikaanse supermarktketen Wegmans. Wegmans verzamelt bij de kassa's data over het aankoopgedrag van klanten. Zelf is het niet in staat om deze data te analyseren en te gebruiken voor de ondersteuning van het marketingbeleid. Coca Cola heeft wel de kennis en de capaciteit om dit te doen. Wegmans deelt nu zijn verkoop- en klantgegevens met Coca Cola dat op zijn beurt zijn kennis met Wegmans deelt. In samenwerking wordt het marketingbeleid voor frisdranken in de Wegmans winkels ontwikkeld en worden acties gepland. Deze samenwerking heeft een positieve invloed op de verkoopresultaten voor de frisdrankcategorie gehad; dit was achterwege gebleven wanneer Wegmans had besloten om de data ongebruikt binnen de eigen organisatie te houden.

Volgens Buzzell en Ortmeier (1994) vormt de uitwisseling van marketing informatie een logisch vervolg op de uitwisseling van logistieke informatie. Deze laatste uitwisseling vindt al plaats in veel samenwerkingsverbanden binnen marketing kanalen. Kumar (1996) stelt dat samenwerking en de uitwisseling van informatie en kennis tussen fabrikanten en de detailhandel voor beide partijen winstgevend zal zijn. Hierdoor kan een aanbod op maat worden samengesteld voor individuele winkels en voor verschillende klantgroepen. Ook Freedman, Reyner en Tochtman (1997) bepleiten dat beide partijen hun krachten bundelen, gezamenlijk de markt verkennen, informatie delen en zo proposities ontwikkelen die goed aansluiten bij de vraag. Buzzell en Ortmeier (1994) suggereren drie concrete gebieden voor het delen van marketing informatie. Het gaat hier om informatie over de ontwikkeling van nieuwe producten, informatie over assortimenten en assortimentsplanning en informatie voor de ondersteuning van gezamenlijke promotie acties. Freedman, Reyner en Tochtman (1997) noemen hiernaast het uitwisselen van informatie over prijzen.

Ondanks de redenen die pleiten voor het delen van marketing informatie zien we dat een dergelijke uitwisseling in de praktijk nog maar op zeer beperkte schaal plaatsvindt. Zelfbescherming, de angst om macht te verliezen en misbruik (Piercy (1989); Stern, El-Ansary en Coughlan (1996)) zijn belangrijke redenen om informatie binnen de eigen organisatie te houden en niet te delen. Hiermee lopen organisaties echter belangrijke opbrengsten mis. Dit is mede reden waarom Mohr en Sohi (1995) aandacht vragen voor het vraagstuk van informatie delen binnen marketing kanalen.

Organisaties moeten in hun beslissingen over het uitwisselen van informatie een rationele, economisch georiënteerde afweging maken tussen de voor- en nadelen van het delen van informatie met partners in marketing kanalen. Delen zal zowel opbrengsten als kosten met zich meebrengen. De uiteindelijke beslissing om wel of niet te delen, zal af moeten hangen van het verschil tussen deze opbrengsten en kosten.

We kunnen ons nu verplaatsten in de positie van een organisatie die informatie bezit die van waarde is voor een partner in het marketing kanaal. Het delen van informatie met de kanaalpartner kan voor zo'n organisatie een drietal soorten opbrengsten opleveren.

1. Als eerste kan het delen van voor de partner (de ontvanger) waardevolle informatie directe financieel-economische voordelen met zich meebrengen. De partner kan deze informatie gebruiken om de kwaliteit van de besluitvorming te verhogen. We kunnen ervan uitgaan dat beslissingen gebaseerd op gecombineerde informatie beter zullen zijn dan beslissingen gebaseerd op alleen de informatie die de partner zelf bezit. Wanneer de partner betere beslissingen neemt dan zal dit leiden tot het beter functioneren van het gehele kanaal. Hiervan kan vervolgens de oorspronkelijke bezitter van informatie weer profiteren. Zo kan bijvoorbeeld een fabrikant een supermarktketen adviseren over het inrichten van de schappen in de winkels. Deze adviezen kunnen leiden tot betere prestaties van de productcategorie. Hiervan zal de fabrikant weer profiteren door meer te verkopen van zijn eigen merk. Bovendien kan van de ontvanger van informatie, die profiteert, een (financiële) tegenprestatie gevraagd worden.
2. Een tweede, meer indirect, voordeel van het delen van informatie betreft het positieve effect op de kwaliteit van de relatie met de ontvanger van de informatie. Het concept relatie-kwaliteit heeft

recentelijk veel aandacht gekregen in de marketing kanalen literatuur. Relaties die een hoge kwaliteit kennen, bieden voordelen aan de betrokken partijen zoals stabiliteit en continuïteit. Het delen van informatie met een kanaalpartner kan worden opgevat als een teken van zich gecommitteerd voelen aan deze relatie. Onderzoek van Anderson en Weitz (1992) laat zien dat wanneer een organisatie toont zich gecommitteerd te voelen aan een relatie dit ook het commitment van de partner in het kanaal stimuleert.

3. Het derde, positieve effect betreft de hulp bij het opbouwen van een machtspositie. De ontvanger van de informatie kan voor de ondersteuning van het marketingbeleid afhankelijk worden van de informatie-eigenaar. Het bezit van een machtsbasis zal de informatie-eigenaar vervolgens in staat stellen om invloed uit te oefenen op de kanaalpartner. Ook biedt macht de mogelijkheid om betere resultaten te realiseren in onderhandelingen over bijvoorbeeld marges.

Naast opbrengsten zijn aan het delen van informatie met kanaalpartners echter ook kosten of nadelen verbonden. Ook hiervan onderscheiden we er drie.

1. Het eerste nadeel van het delen van informatie betreft een mogelijke verzwakking van de bestaande machtspositie. Thibaut en Kelley (1959) stellen dat informatie of kennis als machtsbasis een aantal specifieke nadelen kent. Wanneer informatie gedeeld wordt en de ontvanger hierdoor in de toekomst geen informatie van de verstrekker meer nodig heeft dan zal de afhankelijkheid van de ontvanger afnemen. Hierdoor neemt de macht van de bezitter van de informatie af. Ook Stern, El-Ansary en Coughlan (1992) wijzen op de beperkte duurzaamheid van macht gebaseerd op expertise of informatie.
2. Het tweede nadeel betreft de gevolgen voor de flexibiliteit van de informatie-verstrekker. Een commitment naar één kanaalpartner zal de flexibiliteit in gedrag naar derde partijen beperken (Heide en John (1992)).
3. Het derde en waarschijnlijk meest belangrijke type nadeel betreft de kans op misbruik. Informatie delen zal organisaties kwetsbaar maken omdat niet altijd zeker is wat de ontvangende partij met de informatie zal doen. Misbruik door de ontvanger is mogelijk (Hart en Saunders (1997)) door bijvoorbeeld verticaal te integreren of

door de informatie te lekken naar derde partijen waarmee zaken gedaan worden. Wanneer een organisatie verticaal integreert dan gaat ze functies in eigen beheer uitvoeren die eerder door een andere organisatie in het marketing kanaal uitgevoerd werden. Zo kan een retailer die informatie van een fabrikant ontvangt deze gebruiken bij het ontwikkelen van huismerken. Op deze manier wordt de retailer een directe concurrent van de fabrikant. Het nadelige effect van dergelijk gedrag is groot omdat het beleid van fabrikant en retailer op dezelfde informatie gebaseerd zal zijn wat kan leiden tot wat Raith (1996) gecorrigeerde strategieën noemt. Het tweede type misbruik betreft het lekken (Williamson (1996), p. 282) van informatie door de ontvanger naar concurrenten van de verstrekker. Freedman, Reyner en Tochtermann (1997) noemen het risico van lekkage als één van de belangrijkste redenen waarom category management maar moeilijk van de grond komt. Category management is de commerciële samenwerking tussen fabrikanten en retailers waarbij informatie uitwisseling een belangrijke rol speelt. Zo zijn fabrikanten bang dat de informatie die zij aan supermarktketens verstrekken bij concurrerende leveranciers terecht komt. Lekkage van informatie kan aantrekkelijk zijn voor de organisatie met wie informatie gedeeld wordt. Door te lekken kan de relatie met de partij naar wie gelekt wordt verbeteren. Lekkage is verder gemakkelijk uit te voeren en vaak moeilijk te ontdekken.

Wanneer de kosten van het delen van informatie toenemen, neemt de aantrekkelijkheid af. Tegenover min of meer zekere en objectieve voordelen staan meer onzekere nadelen of kosten. Deze kosten betreffen vooral onzekerheid over het gedrag van de partner waarmee informatie gedeeld wordt.

Marketeers zullen de opbrengsten en kosten van informatie delen tegen elkaar af moeten wegen. Het is echter een te beperkte benadering om deze afweging alleen te maken voor de relatie waarin informatie gedeeld wordt. Veel onderzoek binnen marketing kanalen kent als belangrijk nadeel dat de consequenties van gedrag in een relatie tussen twee partijen geïsoleerd van de context waarin deze relatie ligt bestudeerd worden. Hiermee wordt voorbij gegaan aan het feit dat organisaties vaak een portefeuille van relaties moeten besturen. Gedrag in één relatie zal consequenties voor andere relaties in de portefeuille hebben.

Het in de sociologie ontwikkelde denken over netwerken biedt interessante inzichten voor het denken over relaties in marketing kanalen. Volgens Yamaguchi (1996) bevinden relaties tussen organisaties zich vaak in een netwerk. Gebeurtenissen in één relatie zullen waarschijnlijk effecten hebben op andere relaties in het netwerk. Deze effecten kunnen zowel positief als negatief zijn. Cook, Emerson, Gilmore and Yamagishi (1983) beschrijven dit als volgt: in een netwerk van drie partijen (A, B en C) kunnen de relaties A-B en A-C met elkaar verbonden zijn en het minimale netwerk B-A-C vormen wanneer activiteiten in relatie A-B afhankelijk zijn of invloed hebben op activiteiten of het uitblijven van activiteiten in relatie A-C. De verbindingen kunnen zowel positief als negatief zijn. Wanneer gedrag in relatie A-B afhankelijk is van activiteiten in relatie A-C dan is er sprake van een positieve verbinding tussen de twee relaties (“positive connectedness”). Wanneer dit gedrag juist afhankelijk is van het *niet* verrichten van activiteiten in relatie A-C dan is er sprake van een negatieve verbinding.

Verticale relaties in marketing kanalen zoals een retailer die bijvoorbeeld met verschillende fabrikanten onderhoudt, zullen vaak negatief met elkaar verbonden zijn. Wanneer een retailer informatie deelt met een fabrikant dan zal het de relatie met deze fabrikant waarschijnlijk verbeteren. Het delen van informatie zal echter tegelijkertijd ten koste kunnen gaan van de relaties met concurrerende fabrikanten. Deze fabrikanten zien hun marktpositie immers bedreigd worden door de fabrikant die van informatie wordt voorzien. Het fenomeen dat gedrag in een relatie ten koste van andere relaties gaat, noemen we netwerkkosten. Wanneer de netwerkkosten hoog zijn dan is het voor een organisatie minder aantrekkelijk om informatie uit te wisselen. Het kan verstandig zijn om in zo'n situatie informatie niet te delen en binnen de eigen organisatie te houden. Hiermee zullen echter ook mogelijke positieve effecten van het delen van informatie niet gerealiseerd worden. Wellicht kan het optreden van hoge netwerkkosten voorkomen worden door informatie te verdelen over de verschillende kanaalpartners waarmee wordt samengewerkt.

Het delen van informatie kent dus zowel opbrengsten als kosten. De hoogte van deze opbrengsten en kosten zal afhangen van de situatie waarin een organisatie zich bevindt. Deze situatie wordt gekarakteriseerd aan de hand van de kenmerken van (1) de informatie die de organisatie bezit; (2) de ontvangende organisatie; (3) de relatie tussen de delende organisaties; en (4) de omgeving waarin de partners opereren.

C. Informatiekenmerken

Het eerste kenmerk van informatie betreft de waarde. De waarde van de informatie is de mate waarin het bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van beslissingen van de ontvanger. Wanneer de waarde van informatie hoger is, zullen de bijbehorende voordelen voor de ontvangende organisatie groter zijn. Beter prestaties van de ontvanger door waardevolle informatie zijn ook positief voor de verzender van de informatie. Overigens zullen ook de netwerkkosten met de waarde van de informatie toenemen. De ontvanger wordt immers een sterkere concurrent van de ander kanaalpartners van de informatie-eigenaar. De hoogte van de netwerkkosten zal afhangen van de mate waarin de verschillende relaties van de informatie-eigenaar met elkaar verbonden zijn.

Een tweede belangrijk kenmerk van informatie betreft de bederfelijkheid ervan. Hier gaat het om de tijd dat informatie waarde behoudt nadat het beschikbaar is gekomen. Periodieke verkoopdata zullen bijvoorbeeld korter hun waarde houden dan kennis over bijvoorbeeld het ontwikkelen van merken of het management van assortimenten. Een hoge bederfelijkheid van informatie betekent dat de voordelen van het delen van informatie beperkter zijn. Ook de mogelijk nadelige gevolgen van informatie delen zullen echter teruglopen. De informatie-eigenaar loopt veel minder risico zijn machtspositie te verliezen. Doordat informatie steeds geactualiseerd moet worden zal de afhankelijkheid van de ontvanger alleen maar toenemen. Bovendien zijn de gevolgen van lekkage van “beperkt houdbare” informatie minder nadelig.

D. Partnerkenmerken

In de besluitvorming over het delen van informatie spelen ook de kenmerken van de ontvangende organisatie een rol. Het eerste kenmerk van de partner is diens vermogen om de informatie te benutten. De voordelen van het delen van informatie zullen groter zijn wanneer de ontvanger de informatie weet om te zetten in meer effectieve marketing propositities. Het gehele marketing kanaal zal immers beter presteren wanneer een partij informatie nuttig en effectief weet te gebruiken (Kumar, Stern en Achrol (1992)). Ook Hart en Saunders (1997) stellen dat competentie een belangrijke voorwaarde is voor het ontvangen van informatie.

Het tweede kenmerk van de partner betreft diens vermogen om verticaal te integreren. De nadelen van het delen van informatie zullen groter zijn wanneer de ontvangende partij de capaciteiten en ambitie bezit om verticaal te integreren. Wanneer de partner deze capaciteiten bezit dan kan hij de ontvangen informatie gebruiken om een rechtstreekse concurrent van de informatie-eigenaar te worden. Zo kan bijvoorbeeld een grote retailer die informatie van een fabrikant ontvangt deze informatie gebruiken om een eigen merk te ontwikkelen. Dit eigen merk zal vervolgens concurreren met het fabrikantenmerk.

E. Relatiekenmerken

Twee belangrijke variabelen die relaties tussen organisaties in een marketing kanaal typeren zijn de machts- of afhankelijkheidsverhoudingen (Emerson (1962)) en vertrouwen. Wanneer een organisatie sterk afhankelijk is van een kanaalpartner dan kan de afhankelijke organisatie simpelweg gedwongen worden om informatie af te staan aan de machtige kanaalpartner (Hart en Saunders (1997)). Zo verplicht de machtige retailer Wal-Mart volgens Berry (1993) haar leveranciers om strategische informatie aan haar af te staan. Echter, ook wanneer een organisatie zelf vrijheid heeft om te beslissen zal het voor relatief afhankelijke organisaties verstandig kunnen zijn om informatie te delen. Hierdoor kan meer evenwicht in de afhankelijkheidsverhoudingen gerealiseerd worden. Dit ondanks het feit dat het aan mechanismen zal ontbreken om misbruik tegen te gaan. In situaties van wederzijdse afhankelijkheid (twee machtige partijen) zullen de mogelijke negatieve gevolgen van het delen van informatie beperkt zijn. Geen van beide partijen kan het zich veroorloven de relatie te beschadigen door opportunistisch gedrag zoals het misbruik te maken van de informatie (Williamson (1975); Lusch en Brown (1996)). Verder blijkt het delen van informatie ook een effectieve beïnvloedingsstrategie te zijn in relaties die gekenmerkt worden door een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid. Informatie delen in een dergelijke relatie kan de machtspositie versterken.

Een tweede kenmerk van relaties die het delen van informatie zal bevorderen is de aanwezigheid van vertrouwen. Het gaat hierbij vooral om vertrouwen in de goede wil van de partij die informatie ontvangt. De aanwezigheid van vertrouwen in de ontvanger van

informatie zal de verwachting van misbruik doen afnemen. Naast vertrouwen is ook de wil van beide partijen om een langdurige relatie met elkaar te ontwikkelen belangrijk. MacNeil (1980) onderscheidt relaties die zich kenmerken door de opbouw en het onderhoud van een lange termijn relatie van relaties waarin het afwickelen van (discrete) transacties prioriteit heeft. In langdurige relaties kunnen zich gedragsnormen ontwikkelen. De aanwezigheid van deze zogenaamde “relational norms” kan dienen als een beveiligingsmechanisme tegen misbruik van informatie.

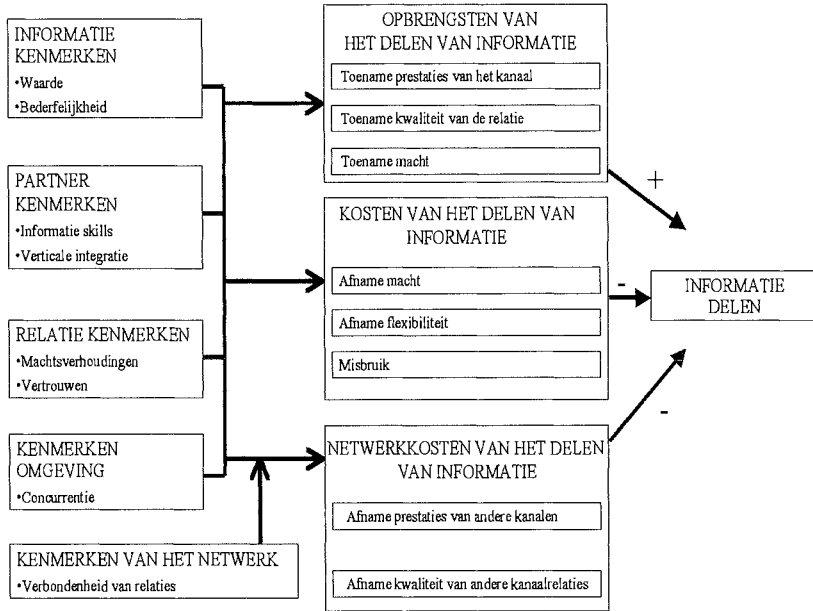
F. Omgevingskenmerken

Deze kenmerken betreffen de concurrentie op zowel het niveau van de informatie-eigenaar als op het niveau van de informatie-ontvanger. Veel concurrentie op het niveau van de informatie-eigenaar zal deze min of meer dwingen om informatie te delen met een kanaalpartner. Wordt informatie niet gedeeld dan vergroot dit de kans dat de kanaalpartner besluit om zaken te gaan doen met concurrenten van de informatie-eigenaar. Overigens valt te verwachten dat bij meer concurrentie ook de kans op misbruik door bijvoorbeeld lekkage groter zal zijn.

Meer concurrentie op het niveau van de informatie-ontvanger zal eveneens een positieve invloed hebben op het delen van informatie. De ontvanger zal de informatie meer waarderen en hierdoor zal het delen een positiever effect hebben op de kwaliteit van de relatie. Verder zal veel concurrentie op het niveau van de ontvanger de kans op opportunistisch gedrag van de ontvanger verkleinen (Williamson (1975); Walker en Weber (1984)) en hiermee de kans op misbruik verkleinen. Informatie zal door de ontvanger minder snel in concurrerende relaties gebruikt worden.

In Figuur 1 zijn de factoren die de wenselijkheid van het delen van informatie beïnvloeden in een grafisch model weergegeven. Het delen van informatie kan de positie van een organisatie binnen een marketing kanaal versterken wanneer de opbrengsten groter zijn dan de kosten. Toekomstig empirisch onderzoek zal duidelijk moeten maken wat de omvang van de opbrengsten en kosten is en in hoeverre de veronderstelde verbanden in dit model daadwerkelijk aanwezig zijn. Hierbij biedt vooral de experimentele methode goede mogelijkheden om de causaliteit van verbanden vast te stellen.

FIGUUR 1
Opbrengsten en kosten van het delen van informatie



V. BESLUIT

Marketing informatie en informatie technologie spelen een belangrijke rol in de ondersteuning van marketing beslissingen. Tegelijkertijd dienen ook beslissingen over het gebruik van marketing informatie en informatie technologie genomen worden. Ontwikkelingen in informatie technologie maken het mogelijk om veel en nauwkeurige data te verzamelen en deze tot informatie te transformeren. Deze informatie biedt de mogelijkheid om inzicht in de werking van markten te krijgen en zo betere beslissingen te nemen. Echter, het bezit van informatie is in veel markten niet langer een onderscheidend kenmerk. Om zogenaamde informatie-asymmetrieën te ontwikkelen zal het belangrijk zijn om de informatie op een effectieve en innovatieve manier te benutten. Organisaties die hiertoe in staat zijn, zullen beter presteren en concurreren.

Door het gebruik van marketing management support systemen zal informatie *effectief* gebruikt kunnen worden voor de ondersteuning van marketing beslissingen. Deze systemen voegen waarde toe aan informatie. Bovendien maakt het gebruik van marketing management

support systemen marketeers minder gevoelig voor het optreden van zogenaamde decision biases. Dit bevordert de rationaliteit van besluitvorming.

Informatie technologie speelt in toenemende mate ook een rol in relaties tussen organisaties. Het delen van informatie met partners in het marketing kanaal door het gebruik van inter-organisatiele informatie systemen is een voorbeeld van *innovatief* informatiegebruik. In de praktijk zien we dat dit gebruik nog maar weinig voorkomt. Hierdoor blijven mogelijkheden van informatie onbenut. Organisaties moeten zich bewust zijn van de waarde van de marketing informatie zoals zij die bezitten. Door deze informatie te delen met partners in het marketing kanaal zal deze waarde verder toenemen. Delen kan zo leiden tot een versterking van de strategische positie van een organisatie. Het beschreven model (zie Figuur 1) ondersteunt organisaties in de besluitvorming over marketing informatie en informatie technologie in het inter-organisatiele perspectief.

REFERENTIES

- Ackoff, R.L., 1967, Management Misinformation Systems, *Management Science* 14, December, 147-156.
- Alderson, W., 1954, Factors Governing the Development of Marketing Channels, in R.M. Clewett, ed., *Marketing Channels for Manufactured Products*, (Homewood, Ill., R.D. Irwin), 5-22.
- Anderson, E. en B. Weitz, 1992, The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research* 29, February, 18-34.
- Bazerman, M., 1998, *Judgment in Managerial Decision Making*, 4th edition, (New York, John Wiley and Sons).
- Berry, J., 1993, Getting Naked with Wal-Mart: Inside the SWOT Papers, *Brandweek*, March, 12.
- Blattberg, R.C., R. Glazer, en J.D.C. Little, 1994, *The Marketing Information Revolution*, (Boston MA, Harvard Business School Press).
- Blattberg, R.C. en S.J. Hoch, 1990, Database Models and Managerial Intuition: 50% Model and 50% Manager, *Management Science* 36, 8, 887-899.
- Bucklin, L.P., 1966, *A Theory of Distribution Channel Structure*, (Berkeley CA, IBER Special Publications).
- Bucklin, L.P., V. Ramaswamy, en S.K. Majumdar, 1996, Analyzing Channel Structures of Business Markets via the Structure-Output Paradigm, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 73-87.
- Bucklin, R.E., D.R. Lehmann en J.D.C. Little, 1998, From Decision Support to Decision Automation: a 2020 Vision, *Marketing Letters*, 9, 3, 235-246.
- Burke, R.R., A. Rangaswamy, J. Wind, en J. Eliashberg, 1990, A Knowledge-Based System for Advertising Design. *Marketing Science* 9, 3, 212-229.
- Buzzell, R.D. en G. Ortmeier, 1994, Channel Partnerships: a New Approach to Streamlining Distribution, *Marketing Science Institute Commentary*, Report No. 94-104.

- CBS MarketWatch, 2001, Wal-Mart to Stop Sharing Sales Data, 12 Mei.
- Chu, W., en P.R. Messinger, 1997, Information and Channel Profits, *Journal of Retailing* 73, 4, 487-499.
- Cook, K.S., R.M. Emerson, M.R. Gilmore and T. Yamagishi, 1983, The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results, *American Journal of Sociology*, 87: 275-305.
- Coughlan, A.T., E. Anderson, L.W. Stern, en A.I. El-Ansary, 2001, Marketing Channels, 6th edition, (Upper Saddle River NJ, Prentice Hall Inc.)
- Emerson, R.M., 1962, Power-Dependency Relations, *American Sociological Review* 27, February, 31-414.
- Freedman, P.M., M. Reyner en T. Tochtermann, 1997, European Category Management: Look before You Leap, *The McKinsey Quarterly* 1, 156-164.
- Hanssens, D.M., Parsons, L.J., en R.L. Schultz, 2000, Market Response Models, 2nd edition, (Boston MA, Kluwer Academic Publishers).
- Hart, P. en C. Saunders, 1997, Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange, *Organization Science* 8, 1, 23-43.
- Heide, J.B. en G. John, 1992, Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing* 56, April, 32-44.
- Hoekstra, J.C., P.S.H. Leeflang, en D.R. Wittink, 1999, The Customer Concept: the Basis for a New Marketing Paradigm, *Journal of Market Focused Management*, 4, 43-76.
- Hogarth, R.M. en S. Makridakis, 1981, Forecasting and Planning: an Evaluation, *Management Science* 27, 2, February, 115-138.
- Ing, D. en A.A. Mitchell, 1994, Point-of Sales Data in Consumer Goods Marketing: Transforming the Art of Marketing into the Science of Marketing, in Blattberg, R.C., R. Glazer, en J.D.C. Little, eds., *The Marketing Information Revolution*, (Boston Massachusetts, Harvard Business School Press), 30-57.
- Konings, J. en F. Roodhooft, 2000, The Effect of E-Business on Corporate Performance: Firm Level Evidence for Belgium, Working Paper, (Leuven, Katholieke Universiteit Leuven).
- Kotler, P., 1966, A Design for the Firm's Marketing Nerve Center, *Business Horizons* 9, Fall, 63-74.
- Kumar, N., L.W. Stern, en R.S. Achrol, 1992, Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier, *Journal of Marketing Research* 29, May, 238-253.
- Langerak, F., H. Commandeur en T. Duhamel, 1998, ICT-Mogelijkheden vaak onbenut, onderzoek naar gebruik van ICT door marketingafdelingen in België, *Tijdschrift voor Marketing*, November, 32, 18-21.
- Leeflang, P.S.H., D.R. Wittink, M. Wedel, en P.A. Naert, 2000, Building Models for Marketing Decisions, (Boston, Kluwer Academic Publishers).
- Leenders, M.A.A.M. en B. Wierenga, 2001, The Effectiveness of Different Mechanisms for Integrating Marketing and R&D, *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2001-20-MKT.
- Lilien, G.L. en A. Rangaswamy, 1998, Marketing Engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning, (Reading MA, Addison-Wesley).
- Lodish, L.M., E. Curtis, M. Ness en M.K. Simpson, 1988, Sales Force Sizing and Deployment Using a Decision Calculus Model at Syntex Laboratories, *Interfaces*, 18, 1, 5-20.
- Lusch, R.F. en J.R. Brown, 1996, Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing* 60, October, 19-38.
- Macneil, I., 1981, Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a 'Rich Classificatory Apparatus', *Northwestern University Law Review*, 75, 1018-1063.
- March, J.G. en H.A. Simon, 1958, Organizations, (New York, Wiley).

- Marchand, D.A., W.J. Kettinger en J.D. Rollins, 2000, Information Orientation: the Link to Business Performance, (Oxford, Oxford University Press).
- Mohr, J.J. en R.S. Sohi, 1995, Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction, *Journal of Retailing* 71, 4, 393-416.
- Mowen, J.C. en G.J. Gaeth, 1992, The Evaluation Stage in Marketing Decision Making, *Journal of the Academy of Marketing Science* 20, 2, 177-187.
- Mulhern, Francis J., 1997, Retail Marketing: from Distribution to Integration, *International Journal of Research in Marketing*, 14, 103-124.
- NieuwsTribune*, 2001, Het Marketeerspanel: honderdtwintig professionals over het nieuwe marketinginstrumentarium, 34-35, 23 Augustus.
- Oppenheim, C., 1997, Managers' Use and Handling of Information, *International Journal of Information* 17, 4, 239-248.
- Payne, J.W., J.R. Bettman en E.J. Johnson, 1993, The Adaptive Decision Maker, (New York, Cambridge University Press).
- Piercy, N.F., 1989, Information Control and the Power and Politics of Marketing, *Journal of Business Research*, 18, 229-243.
- Raith, M., 1996, A General Model of Information Sharing in Oligopoly, *Journal of Economic Theory* 71, 260-288.
- Reardon, J., R. Hasty en B. Coe, 1996, The Effect of Information Technology on Productivity in Retailing, *Journal of Retailing*, 72, 4, 445-461.
- Simon, H.A., 1957, Models of Man, (New York, Wiley).
- Slovic, P. en S. Lichtenstein, 1971, Comparison of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing in Judgment, *Organizational Behavior and Human Performance* 6, 6, 694-744.
- Smit, W., G.H. van Bruggen, en B. Wierenga, 2001, Will Information Sharing Lead to Better Marketing Channel Relationships: Findings from a Laboratory Experiment, in Breivik, E., A.W.Falkenberg en K. Gronhaug, eds., Rethinking European Marketing, Proceedings from the 30th EMAC Conference, (Bergen, Norway), Abstract on Pg. 78, Paper on CD-Rom.
- Stern, L.W. en A.I. El-Ansary, 1992, Marketing Channels, 4th edition, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc).
- Stern, L.W., A.I. El-Ansary, en A.T. Coughlan, 1996, Marketing Channels, 5th edition, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).
- The Economist*, 1995. Retailing Survey, March 4th.
- Thibaut, J.W. en H.H. Kelley, 1959, The Social Psychology of Groups, (New York, John Wiley & Sons).
- Tversky, A. en D. Kahneman, 1974, Judgment under Uncertainty: Heuristics en Biases, *Science* 185, 1124-1131.
- Tijdschrift voor Marketing*, 2001, De grote marketing enquête 2001, Juli-Augustus, 10-18.
- Vaile, R.S., E.T. Grether en R. Cox, 1952, Marketing in the American Economy, (New York, The Ronald Press).
- van Bruggen, G.H., A. Smidts en B. Wierenga, 1998, Improving Decision Making by Means of a Marketing Decision Support System, *Management Science*, 645-658.
- van Bruggen, G.H., A. Smidts en B. Wierenga, 2001, The Powerful Triangle of Marketing Data, Managerial Judgment, and Marketing Management Support Systems, *European Journal of Marketing* 35, 7-8, 796-814.
- Walker, G. en D. Weber, 1984, A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions, *Administrative Science Quarterly* 29, 373-391.
- Wansink, B., R.J. Kent en S. Hoch, 1998, An Anchoring and Adjustment Model of Purchasing Quantity Decisions, *Journal of Marketing Research* 35, 71-81.
- Weber, E.U. en O. Coskunoglu, 1990, Descriptive and Prescriptive Models of Decisionmaking: Implications for the Development of Decision Aids, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics* 20, 2, March/ April, 310-317.

- Wierenga, B. en G.H. van Bruggen, 2000, The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems, *Journal of Marketing* 61, July, 21-37.
- Wierenga, B. en G.H. van Bruggen, 2000, Marketing Management Support Systems: Principles, Tools and Implementation, (Boston, Kluwer Academic Publishers).
- Williamson, O.E., 1975, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, (New York, The Free Press).
- Williamson, O.E., 1996, The Mechanisms of Governance, (New York, Oxford University Press).
- Yamaguchi, K., 1996, Power in Networks of Substitutable and Complementary Exchange Relations: a Rational-Choice Model and an Analysis of Power Centralization, *American Sociological Review* 61, April, 308-332.