

Master thesis

Relatiemarketing

*“Choose your costumers, narrow your focus,
dominate your market”*

Michael Treacy en Fred Wiersema

*Hoe beïnvloedt de inzet van relatiemarketing
verschillende strategieën om exploitatieve en
exploratieve groei te realiseren?*

Datum: 6 september 2013

Auteur: Thomas Wester – 363662

E-mail: t.wester@brunel.net

Scriptiebegeleider: Dr. T.J.M. Mom

Meelezer: Prof.dr.ir. G.H. van Bruggen

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit
PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde



© De auteur verklaart dat alle teksten in deze master thesis eigen werk zijn en dat geen andere bronnen zijn gebruikt, dan de bronnen die zijn vernoemd in de tekst en waarnaar is gerefereerd.

Het auteursrecht van deze master thesis berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze master thesis en kan daarbuiten niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

In de 8 jaar dat ik nu werkzaam ben bij Brunel, weet Brunel elk jaar groei te realiseren en de concurrentie voor te blijven. Ik heb me al vaker afgevraagd, hoe Brunel dit elke keer voor elkaar krijgt. Dit succes is ook iets dat concurrenten graag willen kopiëren. Wat maakt dat Brunel het zo goed doet? Een belangrijk onderwerp van het verdiepingsvak Strategisch Management, is ambidexteriteit. De huidige literatuur geeft aan dat organisaties die ambidexter zijn, beter presteren dan hun concurrenten. Wellicht dat hier een deel van het succes van Brunel in zit. Misschien is Brunel ambidexter en presteert Brunel daarom beter dan haar concurrenten.

Door de inzichten verkregen tijdens de colleges van Strategische Management toe te passen op de succesvolle groei van Brunel, ben ik tot het onderzoek gekomen, dat ik gedurende het afgelopen half jaar heb uitgevoerd. In dit onderzoek heb ik de opgedane kennis over strategisch management en ambidexteriteit kunnen combineren, met de ervaring die ik de afgelopen jaren binnen Brunel heb opgedaan. Ik ben Brunel, en Arjan de Vries in het bijzonder, daarom dankbaar, dat ik dit onderzoek binnen Brunel heb kunnen uitvoeren. Daarnaast ben ik mijn collega's overal ter wereld dankbaar, dat zij de tijd hebben genomen om hun inzichten en kennis, over de verschillende onderwerpen, met mij te delen. De ervaring van de hele studie en specifiek het doen van dit onderzoek, zal ik nooit vergeten en de rest van mijn leven met plezier op terug kijken. Naast het feit dat ik heel veel kennis heb opgedaan, heb ik enorm veel over mijzelf geleerd en diverse boeiende en inspirerende mensen ontmoet.

Dit onderzoek had ik echter niet kunnen doen zonder hulp van anderen. Ik ben vooral Tom Mom dankbaar, mijn coach, die mij gedurende het afgelopen half jaar enorm geholpen heeft, door mij op de juiste momenten een zet in de juiste richting te geven. Zijn begeleiding en positieve feedback hebben er sterk aan bijgedragen om tot dit resultaat te komen. Daarnaast ben ik mijn meezeer, Gerrit van Bruggen, dankbaar voor de positieve kritiek en de moeite die hij heeft genomen om mijn werk te beoordelen. Hun begeleiding heeft ervoor gezorgd, dat ik continu gedwongen werd kritisch te blijven op mijn eigen werk en zo de kwaliteit te verbeteren.

Daarnaast wil ik mijn vriendin, Linda, bedanken. De door haar geboden steun en ontspanning hebben mij gedurende de gehele opleiding enorm geholpen. Deze twee jaar, waarin ik veel heb geleerd, zijn daardoor voorbij gevlogen. Ondanks dat ik nu verlang naar het einde, zal ik nog vaak terug denken aan de mooie tijd en deze unieke ervaring. Ik wil daarom ook de universiteit bedanken voor deze voortreffelijke studie en begeleiding gedurende de hele periode.

Thomas Wester

Inhoud

Voorwoord.....	3
Samenvatting	6
1 Inleiding.....	8
1.1 Groei door exploitatie en exploratie	8
1.2 Relatiemarketing en ambidexteriteit	9
1.3 De invloed van de omgeving	10
1.4 Probleemstelling.....	10
1.5 Opbouw scriptie	11
2 Literatuurstudie	12
2.1 Relatiemarketing	12
2.2 Vier verschillende strategieën voor exploitatieve en exploratieve groei	16
2.3 Dynamiek van de omgeving	21
3 Conceptueel model en proposities	23
3.1 Conceptueel model	23
3.2 Relatiemarketing en marktpenetratiegroei	23
3.3 Relatiemarketing en productontwikkelingsgroei.....	25
3.4 Relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei.....	28
3.5 Relatiemarketing en diversificatiegroei	29
3.6 Omgevingsdynamiek en exploitatie	30
3.7 Omgevingsdynamiek en exploratie.....	31
4 Methodologie.....	35
4.1 Kwalitatieve case study	35
4.2 Analytische eenheid	35
4.3 Dataverzameling	36
4.4 Data-analyse	38
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek	38
5 Dataverzameling & Analyse	40
5.1 Groei	40
5.2 Relatiemarketing	42
5.3 Propositions	43
5.4 Dynamiek van de omgeving	55
5.5 Additionele bevindingen	64
6 Discussie & Implicaties.....	67

6.1	Confrontatie empirie met literatuur: Implicaties gericht op proposities	67
6.2	Confrontatie empirie met literatuur: Bredere implicaties	71
6.3	Implicaties voor managementpraktijk	75
6.4	Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	77
Bijlage I Literatuurlijst		80
Bijlage II Brunel International N.V.....		85
Bijlage III Organogram Brunel Energy Americas.....		86
Bijlage IV Interviews		87
Bijlage V Opzet semi-gestructureerde interviews.....		88
Bijlage VI Voorbeeld codering interviews en overige documenten		89

Samenvatting

Om te groeien kunnen organisaties bestaande competenties exploiteren of nieuwe exploreren. De meest succesvolle organisaties zijn echter ambidexter en hebben het vermogen om waarde van bestaande markten, competenties en resources te exploiteren en tegelijkertijd nieuwe markten, producten en kansen te exploreren. De bestaande literatuur laat niet alleen zien dat organisaties die ambidexter zijn, beter presteren, maar begint ook inzicht te geven in hoe organisaties ambidexter kunnen worden. Ondanks deze inzichten is er echter nog nooit gekeken hoe de relaties met klanten daar invloed op hebben. In deze studie staan deze relaties met klanten centraal en wordt er gekeken hoe deze kunnen bijdragen om exploitatieve en exploratieve groei te realiseren. Om groei te realiseren zijn klanten immers van doorslaggevend belang.

De probleemstelling van deze studie is hoe de inzet van relatiemarketing invloed heeft op de vier strategieën om exploitatieve en exploratieve groei te realiseren en welke invloed de dynamiek van de omgeving hierop heeft. Om inzicht te krijgen in deze probleemstelling is een kwalitatieve case study uitgevoerd bij Brunel International N.V., waarbij door middel van interviews met diverse ervaren managers, de primaire data is verzameld. Vervolgens zijn diverse andere documenten, jaarverslagen en het interne communicatieplatform “Brains” gebruikt om deze resultaten te verifiëren. Na analyse van de data zijn de volgende belangrijkste conclusies en wetenschappelijke contributies tot stand gekomen:

Deze studie laat zien dat organisaties die relatiemarketing zorgvuldig inzetten, de voordelen daarvan kunnen benutten, om zowel exploitatieve groei als exploratieve groei te realiseren en daarmee ambidexter kunnen worden. De relatie en samenwerking die met klanten worden opgebouwd, zorgt ervoor, dat veelvuldig kennis wordt gedeeld over veranderende wensen en behoeften. Deze kennis kan de organisatie gebruiken voor het verbeteren van bestaande processen, maar ook voor de ontwikkeling van nieuwe diensten en het ontdekken en betreden van nieuwe markten. Deze kennis is een enorm voordeel, zowel in een stabiele markt, als ook in een dynamische markt. Daarbij zijn de kenmerken van de klant echter wel bepalend. Klanten die zelf een bepalende positie in de markt hebben, zijn waardevoller als kennisbron, dan klanten die een dergelijke positie niet hebben.

Het blijkt echter wel, dat door de enorme focus op bestaande klanten, pure exploratie beperkt wordt. De organisatie beschikt niet over de competenties om radicaal te innoveren of geheel nieuwe markten te betreden. De belangrijkste competenties van de organisatie zijn immers gericht op bestaande klanten. Wanneer deze competenties benut kunnen worden voor exploratie, bijvoorbeeld voor het betreden van nieuwe markten of de innovatie van producten en diensten, is de organisatie succesvol. Wanneer deze competenties beperkt bruikbaar zijn, bijvoorbeeld bij het betreden van geheel nieuwe markten, waarin de bestaande klanten niet actief zijn of bij diversificatie, blijkt exploratie echter lastig.

Deze studie laat tevens zien, dat het ondernemerschap van de mensen in de organisatie, bepalend is voor het voordeel dat relatiemarketing biedt, om ambidexter te worden. In relatiemarketing ligt de verantwoordelijkheid voor de klantrelatie laag in de organisatie, waarbij men flexibiliteit en variëteit nastreeft, om te voldoen aan de uiteenlopende wensen van de klant. Relatiemarketing biedt daardoor mogelijkheden om diensten te vernieuwen. De kans op adoptie wordt vergroot, door het vertrouwen dat is opgebouwd en omdat, door de enorme kennis van de klant, het gemakkelijker is om innovatie aan te laten sluiten bij de wensen van de klant. De mate waarin dit daadwerkelijk gerealiseerd wordt, hangt echter sterk af van de kwaliteiten van de individuele medewerker. Wanneer de medewerker de kwaliteiten van ondernemerschap ontbreekt, zullen kansen niet snel gezien worden en zullen innovaties beperkt ontwikkeld worden.

Kenmerkend voor relatiemarketing is dat deze organisaties zich richten op het behoud van bestaande klanten en de optimalisatie van de klantrelatie, maar tegelijk ook flexibiliteit, variëteit en een lange termijn focus nastreven. Deze paradox zien we ook terug in ambidextere organisaties, waarbij men zowel exploitatie als exploratie nastreeft. Uit dit onderzoek blijkt dan ook, dat de inzet van relatiemarketing organisaties kan helpen om ambidexter te zijn. Ondanks dat pure exploratie lastig blijft, biedt relatiemarketing veel mogelijkheden om zowel bestaande competenties te exploiteren als nieuwe te exploreren. De mate waarin dit gerealiseerd kan worden, hangt echter wel van verschillende factoren af, waaronder de ambidexteriteit van de klantverantwoordelijke medewerker zelf. Het succesvol implementeren van relatiemarketing en het benutten hiervan om ambidexter te worden, is dus niet gemakkelijk en vereist een delicate aanpak.

1 Inleiding

Door toenemende concurrentie in de markt en onzekerheid in het economische klimaat wordt steeds scherper ingekocht en staan prijzen onder druk. Daarnaast is de markt kritischer en veeleisender geworden. Ondernemingen moeten continu blijven innoveren en door maatwerk en betrokkenheid er voor zorgen, dat er voldoende waarde wordt toegevoegd en aan de klantwens voldaan wordt. Organisaties dienen zich te onderscheiden door actuele behoeften van klanten te (her)kennen en met innovatieve dienstverlening in te vullen.” (ABN, 2012). Organisaties zullen op deze veranderingen moeten inspelen, want de verwachting is dat dit niet van tijdelijke aard zal zijn. (Rabobank, 2012).

Organisaties worden geconfronteerd met uitdagingen om groei te realiseren, zowel door bestaande producten en diensten te optimaliseren, als nieuwe te ontwikkelen, wat vaak tegenstrijdige vaardigheden vraagt. Het realiseren van groei is voor ondernemingen echter van enorm belang, omdat dit vereist is voor de continuïteit van de onderneming. Groei zorgt ervoor dat in een groeiende economie of markt de relatieve positie behouden blijft (Ansoff, 1957, 1965). Wanneer de economie groeit, maar de onderneming niet, zal de concurrentiepositie in de markt langzaam afbrokkelen. Daarnaast is groei niet alleen essentieel om schaalvoordelen te realiseren en om financiering en aandeelhouders aan te trekken en tevreden te houden, maar zorgt groei er ook voor dat de onderneming aantrekkelijk is voor talentvolle medewerkers (Kotler en Keller, 2012; Gupta en Govindarjana, 2000).

1.1 Groei door exploitatie en exploratie

Organisaties kunnen groei op verschillende manieren realiseren. Door marktpenetratie wordt exploitatieve groei gerealiseerd, waarbij enkel bestaande competenties benut worden. Bij productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie wordt exploratieve groei gerealiseerd, waarbij nieuwe kennis wordt ontwikkeld (Ansoff, 1965; Danneels 2002). Ondernemingen die willen overleven in de toenemende concurrentie en de snelheid van verandering bij willen houden, dienen zichzelf echter te vernieuwen, door zowel bestaande competenties te exploiteren als nieuwe te exploreren (Floyd en Lane, 2000). Om dit te bereiken beschrijft de huidige literatuur dat succesvolle organisaties zowel exploitatie als exploratie moeten nastreven en dus ambidexter moeten zijn (Duncan, 1976; Gibson en Birkinshaw, 2004; He en Wong 2004). Ambidexteriteit refereert naar het vermogen van een organisatie om waarde van bestaande markten, competenties en resources te exploiteren, terwijl het tegelijkertijd nieuwe markten, producten en kansen exploreert (Gibson en Birkinshaw, 2004).

In verschillende studies is onderzocht wat de voordelen zijn die ondernemingen realiseren, als ze ambidexter zijn. Daaruit blijkt dat ondernemingen die ambidexter zijn beter presteren dan organisaties die alleen exploitatie of alleen exploratie nastreven. Dit komt doordat ambidextere ondernemingen innovatief en flexibel kunnen zijn en tevens de voordelen weten te benutten van ervaring en efficiëntie (Tushman en O'Reilly, 1996). Daarbij weten zij zowel exploitatieve als exploratieve innovatie te realiseren (Benner en Tushman, 2003; Jansen et. Al., 2006). De meeste studies hebben zich gefocust

op de concurrentievoordelen die ambidexteriteit opleveren. Veel minder is duidelijk over hoe ondernemingen ambidexter kunnen worden. Hierin is de laatste jaren, in verschillende onderzoeken, wel al meer aandacht voor gekomen (Jansen et. al. 2012; Simsek, et. al. 2009; Mom et. al., 2006).

1.2 Relatiemarketing en ambidexteriteit

Om groei van een onderneming te realiseren is de markt waarin de onderneming opereert en de relaties met klanten van doorslaggevend belang. Zonder klanten is er immers geen omzet en groei wordt gerealiseerd door meer klanten aan te trekken, of de omzet per klant te verhogen. Relatiemarketing wordt beschouwd als het gehele proces van het werven, behouden en ontwikkelen van klanten om zo de klantloyaliteit te vergroten (Kotler en Keller, 2012). Dit is erop gericht om, door gebruik te maken van alle aanwezige klantinformatie, kwalitatieve service te bieden aan klanten en zo de relatie met elke waardevolle klant continu te verbeteren. Op basis van de informatie over deze klanten zouden bestaande producten en diensten verbeterd (exploitatie) en nieuwe ontwikkeld kunnen worden (exploratie). Daarbij is een belangrijk doel het versterken van het groeipotentieel van elke klant en tegelijk de klantrelatie efficiënter in te richten om zo de winstgevendheid te vergroten.

In de bestaande literatuur is al veel onderzoek gedaan naar hoe ondernemingen om dienen te gaan met de tegenstrijdige doelstellingen van exploitatie en exploratie, hoe ondernemingen ambidexter kunnen worden. Daarbij is gekeken naar wat dit betekent voor de onderneming zelf (Tushman & O'Reilly, 2004; Birkinshaw & Gibson, 2004), voor het management (Mom et al., 2009) en in recent onderzoek vanuit een multi-unit benadering (Jansen et. al, 2012). Er is ook al veel onderzoek gedaan naar marketing management en naar de specifieke onderdelen van marketing management, zoals relatiemarketing (Morgan and Hunt, 1994; Gummesson, 2002; Harker and Egan, 2006; Iglesias et. Al, 2011). Deze invalshoeken zijn echter nog niet eerder met elkaar in verband gebracht. Er is nog geen onderzoek gedaan naar hoe een functioneel gebied, zoals marketing, binnen de onderneming invloed heeft op deze uitdaging van ambidexteriteit, waarbij zowel exploitatie als exploratie wordt nagestreefd. Ook is er nog geen verband gelegd tussen de strategie om met klanten om te gaan en hoe dit zowel exploitatie als exploratie kan bevorderen. Exploitatieve groei vraagt mogelijk om een andere manier van het omgaan met klanten, dan het realiseren van exploratieve groei.

Dit onderzoek bouwt verder aan het algemene beeld over ambidexteriteit, hoe ondernemingen ambidexter kunnen worden om hun prestaties te verbeteren. Daarbij biedt dit onderzoek nieuwe inzichten vanuit het belangrijke functionele gebied marketing en welke impact dit heeft op de ambidexteriteit van de onderneming. Voor organisaties zijn klanten van essentieel belang, om groei te realiseren, maar ook om te leren en te innoveren. Met dit onderzoek wordt voor het eerst een koppeling gemaakt tussen de klantrelaties en de ambidexteriteit van de organisatie. De bijdrage van dit onderzoek is dus het koppelen van het functionele gebied marketing aan ambidexteriteit en de verschillende strategieën om groei te realiseren, waarmee hopelijk een verdieping ingezet wordt, om een nog breder inzicht te krijgen in hoe organisaties ambidexter kunnen worden.

1.3 De invloed van de omgeving

In bijna alle onderzoeken over ambidexteriteit wordt er in gegaan op de omgeving waarin de organisatie opereert, waarbij wordt gekeken hoe effectief exploratie en exploitatie is in verschillende marktomstandigheden (Benner en Tushman, 2003; Jansen et al. 2006; Danneel, 2002; Andrioploulos en Lewis, 2009; Mom et al. 2009, Jansen et al. 2012). Hierbij wordt als één van de belangrijkste omgevingsaspecten de dynamiek van de omgeving gezien. De dynamiek van de omgeving refereert naar de snelheid van veranderingen en de mate van instabiliteit van de omgeving (Dess en Beard, 1984). Daarbij wordt niet alleen de hoeveelheid verandering meegenomen, maar ook de onvoorspelbaarheid van de veranderingen. Deze dynamiek blijkt een belangrijke moderator te zijn voor het realiseren van exploitatie en exploratie en het effect hiervan op de prestaties van de onderneming (Levinthal en March, 1993; Lewin et al. 1999; Jansen et al. 2006).

In marketing komen er de laatste jaren steeds meer vragen over de validiteit van de traditionele marketing aanpak en wordt er erkend dat relaties steeds belangrijker worden in complexe en volwassen markten. (Kumar en Reinartz, 2012). Een belangrijke verandering vanuit relatiemarketing is dat er niet alleen focus is op groei in marktaandeel. In de traditionele marketing aanpak is vooral aandacht voor het behalen van schaalvoordelen, om vervolgens door enkelvoudig leren efficiëntie te bereiken. In een groeiende voorspelbare markt is groei en efficiëntie immers relatief gemakkelijk te realiseren, waardoor de winstgevendheid toeneemt. In een volwassen dynamische markt is groei echter veel lastiger te realiseren. De kosten om extra marktaandeel te winnen nemen toe, concurrentievoordelen zijn lastiger vast te houden en kunnen de winstgevendheid doen dalen. In dergelijke markten kan het daarom interessant zijn om vooral lange termijn relaties op te bouwen met winstgevendende klanten (Christopher et al., 2002).

Door te kijken welk effect de dynamiek van de omgeving op het verband tussen relatiemarketing en de verschillende groeistrategieën heeft, kan gekeken worden hoe organisaties relatiemarketing het beste kunnen inzetten in verschillende marktomstandigheden om groei te realiseren. Dit suggereert dat relatiemarketing verschillend effect heeft op de diverse groeistrategieën onder de verschillende omstandigheden. Een dynamische omgeving wordt gekarakteriseerd door veranderingen in technologie, variatie in klantvoorkeuren en fluctuaties in vraag naar producten en diensten of aanbod van materialen (Jansen et al. 2006). Bij het realiseren van groei staat het invullen van de vraag van klanten centraal. Dit betekent dat deze vraag en de veranderingen daarin, invloed hebben op de mate van en de strategieën om groei te realiseren en welke rol de relaties met klanten daarin spelen.

1.4 Probleemstelling

In dit onderzoek staat de vraag centraal hoe relatiemarketing de ambidexteriteit van ondernemingen beïnvloedt. Hierbij wordt gekeken hoe relatiemarketing invloed heeft op de verschillende strategieën (marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie) om exploitatieve en exploratieve groei te realiseren en welke invloed de omgeving op de invloed van relatiemarketing heeft.

Onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloedt de inzet van relatiemarketing de vier verschillende strategieën om exploitatieve en exploratieve groei te realiseren en welke invloed heeft de dynamiek van de omgeving hierop?

Sub vragen:

1. Wat is relatiemarketing?
2. Wat zijn voor de onderneming gevolgen van relatiemarketing?
3. Wat kenmerkt de vier verschillende strategieën (marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie) om groei te realiseren?
4. Hoe beïnvloedt de inzet van relatiemarketing de verschillende groeistrategieën binnen een onderneming?
5. Wat is dynamiek van de omgeving?
6. Welke invloed heeft de dynamiek van de omgeving op deze verbanden?

1.5 Opbouw scriptie

In het volgende hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de belangrijkste literatuur over relatiemarketing en de verschillende groeistrategieën. In dit hoofdstuk worden de verschillende perspectieven tevens gecombineerd, om inzicht te geven in de onderzoeksvragen.

In het hoofdstuk daarna worden het conceptueel model en de proposities, die op basis van de literatuur zijn ontwikkeld, gepresenteerd.

In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe het onderzoek is opgezet, welke stappen zijn ondernomen en hoe de verzamelde data is geanalyseerd.

Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten weergegeven en de analyse van deze resultaten beschreven.

In het laatste hoofdstuk worden de resultaten uit de empirie met de proposities uit de literatuur geconfronteerd. Vervolgens worden de implicaties voor de literatuur en het management beschreven. Als afsluiting van dit hoofdstuk worden enkele beperkingen beschreven en suggesties voor vervolg onderzoek gepresenteerd.

2 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de bestaande literatuur over relatiemarketing, de verschillende groeistrategieën die ondernemingen kunnen toepassen en de dynamiek van de omgeving waar de onderneming in opereert.

2.1 Relatiemarketing

Marketing is het proces van begrijpen en stimuleren van behoeften van specifiek geselecteerde doelmarkten en het organiseren van resources om deze behoeften te bevredigen (Kumar en Reinartz, 2012). Traditioneel gezien is dit vooral gericht op het winnen van klanten met een nadruk op de waarde van een individuele verkoop. Deze traditionele aanpak verdwijnt steeds meer op de achtergrond en wordt vervangen door relatiemarketing, waarbij de nadruk ligt op de waarde van een lange termijn relatie met klanten en herhaalaankopen (Christopher et al. 2002).

Al jaren wordt er onderzoek gepubliceerd over relatiemarketing, waarbij kwaliteit, klantenservices en marketing samenkomen (Berry, 1995; Morgan & Hunt, 1994). De afgelopen jaren is er echter een enorme toename geweest in de interesse in de theorie en praktijk van relatiemarketing (Kumar en Reinartz, 2012; Palmatier et al., 2006; Christopher et al. 2002; Gummesson, 2002). Inmiddels is het algemeen geaccepteerd dat het opbouwen en onderhouden van relaties die wederzijds voordeel opleveren, een belangrijke doelstelling van de onderneming is. Daarbij geldt dat deze relatie gebonden wordt, door de uitwisseling van waarde tussen beide partijen. Waarde die de klant onttrekt aan de onderneming, waarbij waarde voor de onderneming wordt onttrokken in de vorm van winstgevendheid.

In de groeiemarkten van de jaren 1960 en 1970 was de uitdaging van de marketeer zo veel mogelijk van de groei in vraag bemachtigen en zo snel als mogelijk. Hierdoor werden marketeers vooral geleid door volume en marktaandeel, wat ook wel de transactiegerichte aanpak van marketing wordt genoemd. De laatste jaren zijn er steeds meer zorgen over de validiteit van de traditionele marketing aanpak en wordt erkend, dat relaties steeds belangrijker worden in complexe en volwassen markten (Christopher et al., 1991; Gronroos, 1996). Hierbij is er een beweging van marketingactiviteiten gericht op de acquisities van klanten (transactiegerichte marketing) naar activiteiten gericht op zowel klantbehoud, als acquisitie (relatiemarketing) (Payne, 1995). Toen veel markten volwassener werden, verschoof de aandacht langzaamaan van de focus op marktaandeel naar aandacht voor de kwaliteit van het aandeel, waarbij erkend werd, dat niet alle klanten even winstgevend zijn. Dit heeft geleid tot het inzicht dat de doelstelling van marketing is, het opbouwen van winstgevende en duurzame relaties met geselecteerde klanten (Kumar en Reinartz, 2012).

Kort gezegd heeft relatiemarketing het doel: Het opbouwen van voor beide partijen bevredigende lange termijn relaties met belangrijke partners (klanten, leveranciers etc.) om klandizie binnen te halen en vast te houden. (Gummesson, 1999; McKenna, 1991; Christopher et al., 1991; Kotler en Keller,

2012). Organisaties die relatiemarketing hanteren, richten zich op een aantal kernelementen, dat wezenlijk anders is in vergelijking met de traditionele vorm van marketing gericht op de transactie door middel van de marketingmix (4 P's).

De kernelementen van relatiemarketing zijn:

- Focus op klantbehoud
- On-on-one marketing
- Lange termijn relatie
- Segmentatie

2.1.1 Focus op klantbehoud

Een primaire focus van relatiemarketing is gericht op het behouden van winstgevende klanten in plaats van het acquireren van nieuwe klanten. Diverse onderzoeken hebben aangetoond, dat het veel duurder is om nieuwe klanten aan te trekken dan bestaande te behouden. Het blijkt dat de winstgevendheid van organisaties enorm kan toenemen, wanneer klanten langer behouden worden (Reichheld en Sasser, 1990). Verschillende aspecten als gevolg van het behoud van klanten dragen hieraan bij:

- Het acquireren van nieuwe klanten kan heel kostbaar zijn en het kan jaren duren voordat een nieuwe klant winstgevend wordt;
- Wanneer een klant meer tevreden en vertrouwd wordt in de relatie met de onderneming, is de kans groot dat de leverancier meer van de totale besteding van de klant naar zich toe kan trekken (Share of wallet);
- Wanneer een relatie verbetert, wordt het wederzijds begrip en de samenwerking beter, waardoor efficiëntie gegenereerd wordt. In sommige gevallen zijn klanten bereid om resources (IT, mensen) te integreren waardoor kosten nog meer gereduceerd worden;
- Tevreden klanten zullen eerder de onderneming aan anderen aanbevelen, waardoor kosten voor het aantrekken van nieuwe klanten drastisch verlaagd kunnen worden;
- Loyale klanten kunnen minder prijsgevoelig worden en zullen minder snel overstappen wanneer prijzen verhoogd worden. Dit is vooral relevant wanneer de relatie van groot belang is in de waarde creatie en de switching costs hoog zijn;
- Sterke relaties met klanten maakt het voor concurrenten lastig om marktaandeel te veroveren; (Kumar en Reinartz, 2012; Kotler en Keller, 2012; Christopher et al. 2002)

2.1.2 One-on-one marketing

Markten worden steeds verder in kleine segmenten opgedeeld tot zelfs segmenten van individuele klanten. Het blijkt dat klanten steeds vaker specifieke oplossingen vragen voor hun problemen en behoeften (Traacy en Wiersema, 1995). Organisaties voldoen daardoor niet meer met het geven van een keuze, maar moeten in staat zijn in de precieze eisen van klanten te voorzien. Relaties worden daardoor steeds vaker gebouwd op basis van on-on-one marketing (Christopher et al., 1991). Hierbij wordt er een unieke uitwisseling gecreëerd tussen de leverancier en de klant, waarbij beide partijen

gelijk voordeel behalen. In veel van deze relaties biedt het internet een waardevolle manier om klanten nauw te betrekken in het marketingproces, door een dialoog mogelijk te maken in plaats van eenrichting communicatie.

Echter betekent dit niet dat op elke klant deze one-on-one benadering wordt toegepast. Het is van groot belang om klanten te begrijpen en de marketing aanpak aan te passen, die past bij de bestaande of potentiële winstgevendheid van elke klant of klantgroep. Dit betekent dat ondernemingen in staat moeten zijn om klanten heel goed te begrijpen en de flexibiliteit moeten hebben om hun aanbieding aan te passen aan deze behoefte, zelfs op individueel klantniveau. Om de volledige potentie van deze behoefte van individuele klanten te benutten, is het van doorslaggevend belang dat organisaties enorm flexibel en reactief zijn. Dit is, omdat one-on-one marketing vraagt om individuele oplossingen voor individuele vragen van klanten.

2.1.3 Lange termijn relatiegericht

In relatiemarketing wordt de nadruk gelegd op het aangaan van een sterke relatie tussen de onderneming en de verschillende soorten stakeholders. De meeste marketing aandacht gaat uit naar de afnemersdoelgroep, de klanten. Bij relatiemarketing is er geen transactiegerichte focus, waarbij alleen aandacht is voor de individuele verkoop, maar juist focus op de lange termijn relatie met klanten.

Sterke relaties ontstaan wanneer er inspanning en vertrouwen is tussen de partijen onderling (Morgan en Hunt, 1994). Om deze sterke relatie op te bouwen is de tijdshorizon van marketing niet alleen het moment van de transactie zelf, maar ook de lange termijn implicaties van de relatie. Daarnaast past in relatiemarketing transformationeel leiderschap, dat mensen stimuleert creatief en flexibel te zijn en een organisatiestructuur die gedecentraliseerd is georganiseerd, zodat er korte lijnen zijn met de klant. Hierdoor wordt individueel initiatief en verantwoordelijkheid gestimuleerd (Kumar en Reinartz, 2012).

De nauwe relatie met klanten zorgt er voor, dat veel kennis vergaard wordt over wat klanten willen en welke ontwikkelingen hierin zijn. Door goede klanten te bestuderen wordt er een enorm laboratorium gecreëerd om in te leren en te proberen (Christopher, et al. 2002). Daarnaast wordt de afhankelijkheid van de klant steeds groter doordat het vertrouwen groeit en de relatie steeds sterker wordt. Hoe sterker de relatie wordt, hoe meer kans er is om een totaaloplossing aan te bieden. Het dienstenpalet wordt uitgebreid naar aanverwante gebieden om zo de relatie sterker te maken. Er kan worden gezocht naar andere diensten die waarde toevoegen voor de klant. Op deze manier kan de onderneming klaar staan om nieuwe problemen aan te pakken, zelfs voordat de klant zelf volledig begrip heeft van het probleem (Traacy en Wiersema, 1995).

2.1.4 Segmentatie

Wanneer een onderneming de bovenstaande principes aanhoudt, betekent dat de onderneming moet erkennen, dat niet alle klanten even winstgevend zijn en dat er strategieën ontwikkeld dienen te

worden om de winstgevendheid, van die klanten die het specifiek selecteert, te vergroten. Dit betekent dat de onderneming haar relatiemarketing strategieën moeten aanpassen aan specifieke klanten of klantsegmenten (Peppers & Rogers, 1999).

In relatiemarketing is segmentatie van enorm belang. Segmentatie betekent dat de markt wordt opgedeeld in specifieke groepen. Groepen die dezelfde kenmerken, behoeften en eisen hebben. Dit kunnen segmenten zijn van grote groepen klanten, maar ook kleine segmenten van enkele klanten tot zelfs segmenten van individuele klanten. Waar het om gaat, is dat de markt zorgvuldig opgedeeld wordt in segmenten, waarbij een aanpak wordt ontwikkeld om de waarde van de meest veelbelovende klantsegmenten te maximaliseren (Christopher et al. 2002; Kotler en Keller 2012). Door alle klanten/segmenten met elkaar te vergelijken, kan bepaald worden hoe resources ingezet en verdeeld dienen te worden.

2.1.5 Samenvatting relatiemarketing

Relatiemarketing is dus vooral gericht op het opbouwen en langdurig onderhouden van nauwe relaties met winstgevende klanten. Het behoud van winstgevende klanten heeft diverse voordelen voor de onderneming, maar toch slagen weinig organisaties erin een juiste balans te vinden tussen acquisitie van nieuwe klanten en het binden van bestaande klanten, ook wel retentie genoemd. Een risico is dat organisaties te veel uitgeven aan het binnen halen van klanten en te weinig aan het tevreden houden van bestaande klanten, waardoor deze verloren gaan. Wanneer aan de verwachting van klanten niet voldaan wordt, zullen klanten overstappen en zal de reputatie van de onderneming beschadigd worden, met negatieve mond-op-mond reclame als gevolg.

Strategieën die gericht zijn op het behouden van klanten kunnen echter kostbaar zijn, omdat vaak het service niveau omhoog moet om zo klanten echt tevreden te houden. Daarnaast moeten diensten aangepast worden aan individuele klanten of klantsegmenten om aan de wensen van deze klanten en segmenten te voldoen. Ondernemingen die relatiemarketing succesvol inzetten, segmenteren klanten daarom op basis van bestaande en potentiële klantwaarde (lifetime value) en bepalen vervolgens de manier en frequentie van marketingactiviteiten voor elke groep, om zo deze groep optimaal te benutten en de winstgevendheid te vergroten.

Met als resultaat dat zeer tevreden klanten het bedrijf doorgaans langer trouw blijven, meer kopen en zich positief uit laten over het bedrijf en de producten. Daarnaast schenkt een tevreden klant minder aandacht aan concurrerende merken en is deze minder gevoelig voor lagere prijzen elders. Het is tevens een bron van goede ideeën over producten en diensten en is goedkoper te bedienen dan nieuwe klanten, vanwege de routinematigheid van transacties. (Kotler en Keller, 2012)

2.2 Vier verschillende strategieën voor exploitatieve en exploratieve groei

2.2.1 Exploitatie en exploratie

Organisaties kunnen groei op verschillende manieren realiseren. Dit kan door nieuwe kennis te ontwikkelen of huidige competenties te benutten en bestaande klanten en diensten te exploiteren (Danneels 2002). Een organisatie is ambidexter als de organisatie het vermogen heeft om zowel waarde te exploiteren uit bestaande markten, competenties en middelen, als tegelijkertijd nieuwe markten, producten, diensten en kansen te exploreren (Gibson en Birkinshaw, 2004). Dit is voor ondernemingen lastig te realiseren, omdat exploitatie en exploratie tegengestelde managementtaken, organisatievorm en cultuur vragen. Exploitatie heeft als doel het realiseren van kostenbesparing en winstgevendheid door efficiëntie en incrementele innovatie. Hierbij is een formele, mechanische structuur, een op efficiëntie, kwaliteit en risicomijdend gerichte cultuur en een autoritaire en top-down leiderschapsstijl het meest geschikt. Tegenovergesteld is exploratie gericht op innovatie en vernieuwing. Om dit te realiseren is ondernemerschap van groot belang, waarbij een losse en flexibele structuur, een risico nemende, flexibele en experimenterende cultuur en een visionaire en betrokken leiderschapsstijl, het meest geschikt is. (O'Reilly III en Tushman, 2004).

2.2.2 Groeistrategieën van Ansoff

Volgens Igor Ansoff zijn er verschillende manieren om groei te realiseren. Hij heeft deze onderverdeeld in vier verschillende strategieën, marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie, waarbij het gaat om bestaande of nieuwe producten en/of markten waar groei gerealiseerd kan worden. Marktpenetratie is gericht op het verkopen van bestaande producten in bestaande markten. Productontwikkeling houdt in dat er nieuwe producten of diensten worden geïntroduceerd in markten waarin de organisatie al actief is. Groeien in een nieuwe markt met een bestaand product of dienst, wordt marktontwikkeling genoemd. Ten slotte wordt over diversificatie gesproken, wanneer de onderneming een nieuw product of dienst in een voor de organisatie nieuwe markt introduceert.

2.2.3 Exploitatieve en exploratieve groei

In 2002 heeft Erwin Danneels een onderzoek gepubliceerd, waarbij hij een verdieping presenteert op de groeimatrix van Ansoff, die beter inzicht geeft in de potentie voor vernieuwing binnen de onderneming door productinnovatie. Zijn competentiegerichte typologie biedt een beter begrip van de verschillende vormen van productinnovaties, de verschillende uitdagingen en vereisten die daarbij horen en de implicaties die dit met zich meebrengt voor vernieuwing binnen ondernemingen.

Organisaties kunnen zich vernieuwen door gebruik te maken van bestaande competenties en het ontwikkelen van nieuwe competenties. Enerzijds worden bestaande competenties benut en door enkelvoudig leren verbeterd, ook wel exploitatie genoemd. Anderzijds worden door dubbelvoudig leren nieuwe competenties ontwikkeld, wat exploratie genoemd wordt. De mogelijkheid om nieuwe

competenties te ontwikkelen is voor de continuïteit van organisaties van enorm belang, zeker in de veranderende omgeving van vandaag de dag.

Langs twee domeinen wordt een onderscheid gemaakt tussen competenties die benut of ontwikkeld dienen te worden om succesvol producten en diensten te innoveren. Enerzijds zijn dat competenties gericht op techniek en inhoudelijke kennis, waarmee producten of diensten met bepaalde kenmerken ontworpen en gerealiseerd kunnen worden. Anderzijds zijn dat competenties gericht op de afzetmarkt, zoals kennis van klantbehoeften, voorkeuren, aankoopprocessen en salestoegang tot klanten. (Abernathy and Clark, 1985; Benner en Tushman, 2003; Danneels, 2002)

Het ontwikkelen en verbeteren van producten is een proces, dat vraagt om het combineren van inhoudelijke kennis, met kennis van klanten (Dougherty, 1992). Wanneer de benodigde kennis al aanwezig is, spreken we over exploitatie. Wanneer de kennis nog opgebouwd dient te worden, spreken we over exploratie. De resultaten van exploitatie zijn gericht op de korte termijn en zijn duidelijk. De resultaten van exploratie zijn vergeleken met exploitatie meer op de toekomst gericht en onzeker. In een dynamische omgeving kunnen bestaande competenties verouderd raken en zijn nieuwe competenties nodig. Daardoor zorgt exploratie ervoor dat organisaties beter in staat zijn zich aan te passen aan veranderingen, omdat het de variatie van activiteiten in de organisatie vergroot.

Wanneer zowel de inhoudelijke kennis als de kennis over klanten aanwezig is spreekt men over pure exploitatie. Hierbij wordt bestaande inhoudelijke kennis ingezet voor bestaande klanten. Bij pure exploratie wordt getracht, zowel nieuwe inhoudelijke kennis als kennis over nieuwe klanten te ontwikkelen. Daarnaast zijn er volgens Danneels twee tussenvormen, waarbij al kennis aanwezig is die benut kan worden. De aanwezige kennis wordt dan gebruikt om nieuwe kennis te ontwikkelen, bijvoorbeeld om nieuwe klanten aan te trekken of bestaande klantrelaties te gebruiken om nieuwe inhoudelijke kennis op te doen en zo een groter gedeelte van de behoeften van de klanten in te vullen.

2.2.4 Marktpenetratiegroei (Pure exploitatie)

Wanneer organisaties proberen hun omzet te vergroten, waarbij men niet afwijkt van de bestaande productmarkt strategie, spreekt men over marktpenetratie. De organisatie zoekt naar mogelijkheden om groei te realiseren door de verkoop te laten toenemen bij bestaande klanten, of nieuwe klanten te zoeken in dezelfde markt. Deze strategie is gericht op pure exploitatie van bestaande competenties, met betrekking tot de producten en diensten die worden aangeboden bij bestaande klanten en in de markt waarin de organisatie al actief is (Ansoff, 1965; Danneels, 2002; Benner en Tushman, 2003).

Door bestaande klanten meer bestaande producten af te laten nemen of door nieuwe klanten binnen te halen kan groei gerealiseerd worden. Het doel van deze strategie is simpelweg het vergroten van het marktaandeel. Bestaande klanten kunnen overgehaald worden meer van hun totale besteding in de betreffende productcategorie bij de onderneming af te nemen, het verhogen van de share of wallet. Daarnaast kunnen incidentele gebruikers overgehaald worden de dienst vaker te gebruiken door

middel van deep- en upselling. Hierbij is klantenbinding een belangrijk element. Goede klantrelaties kunnen ingezet worden om nieuwe klanten aan te trekken.

Marktpenetratie is gericht op het exploiteren van bestaande inhoudelijke kennis en klanten. (Benner en Tushman, 2003; Danneels, 2002). Hierbij worden bestaande kennis en vaardigheden verbreed, worden bestaande ontwerpen en klantrelaties verbeterd en worden bestaande processen efficiënter gemaakt (Abernathy en Clark, 1985). Om dit goed te kunnen doen is enkelvoudig leren van belang om zodoende efficiëntie te bereiken en de klanten optimaal te bedienen (Argyris & Schon, 1978). Door dit leermechanisme zijn organisaties in staat om ervaringen te benutten, processen te optimaliseren en formele regels aan te passen. Het is echter moeilijk om te reageren op veranderingen in de markt en afwijkende behoeften van klanten. De resulterende routines en standaardprocedures elimineren het potentieel van de organisatie, omdat de organisatie simpelweg bestaande activiteiten nog efficiënter uitvoert, maar niet in staat is om de juistheid van die activiteiten ter discussie te stellen (Volberda, 2004).

Om optimaal te exploiteren is het standaardiseren van assets en het efficiënter maken van procedures van belang. Daarnaast is een rigide en gecentraliseerde controle van de organisatie essentieel, om zo de voordelen van standaardisatie en schaalvoordelen te behalen (Treacy en Wiersema, 1995).

Belangrijke kernelementen hierbij zijn:

- Basis service die geoptimaliseerd en gestroomlijnd is, om kosten en moeite laag te houden.
- Weinig variëteit in aanbod.
- Operatie die gestandaardiseerd, gesimplificeerd, nauwgezet gecontroleerd, en centraal gepland is.
- Managementsystemen die gericht zijn op integratie, betrouwbaarheid, hoge transactievolume en strikte normen.
- Een cultuur die verspilling verafschuwt en efficiëntie beloont.

2.2.5 Productontwikkelingsgroei

Een tweede strategie om groei te realiseren is die van productontwikkeling, waarbij een nieuw product of dienst wordt geïntroduceerd, in een markt en bij klanten, waar de organisatie al aanwezig is. Binnen productontwikkeling kan er gekozen worden om de bestaande producten en diensten te vervangen door nieuwe verbeterde producten of diensten. Daarnaast kan er ook voor gekozen worden om aanpassingen aan te brengen aan de huidige producten en diensten die aansluiten bij de behoeften van de klant. Hierdoor kan extra verkoop gerealiseerd worden. (Ansoff, 1965; Danneels, 2002; Benner en Tushman, 2003).

Bij productontwikkeling worden bestaande competenties gericht op klanten benut om nieuwe producten of diensten te introduceren. Dit is een aantrekkelijke manier om te vernieuwen in tegenstelling tot bijvoorbeeld diversificatie, waarbij pure exploratie wordt nagestreefd. De strategie van productontwikkeling is gemakkelijker, sneller en met minder risico voor de onderneming. Organisaties

die zich er op richten om behoeften, die hun klanten aangeven, te begrijpen en hierin te voorzien, presteren beter, al wordt daardoor radicale innovatie vaak beperkt. Wanneer echter een focus is op de latente behoefte van klanten is er wel een sterke innovatie mogelijk. Organisaties die beiden kunnen doen, zijn dus waarschijnlijk het succesvolst. (Kotler en Keller, 2012).

Om te innoveren moeten nieuwe competenties ontwikkeld worden. Deze exploratie zorgt voor nieuwe kennis (Benner en Tushman, 2002; Levinthal en March, 1993, McGrath, 2001). Exploratie draait om zoeken, risico's nemen, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekken en het verbreden van bestaande kennisbasis (March, 1991; Volberda, 2012). De verantwoordelijkheid om te innoveren dient laag in de organisatie te liggen, dicht bij de klanten. Deze ondernemende werkwijze, het nemen van risico's, experimenteren en snel reageren op kansen, dient gestimuleerd te worden. (O'Reilly III & Tushman, 2004). Hiervoor moet de juiste samenstelling van mensen en structuur worden gecreëerd. Daarnaast is een ander type leiderschap nodig en duidelijke individuele en gezamenlijke innovatiedoelstellingen. Gevarieerde werkzaamheden en contacten alsmede steun en betrokkenheid van het management zijn van belang (Jonge & Wennekers 2008).

Om te reageren op veranderingen en te innoveren is een hoog absorptievermogen van wezenlijk belang, om de noodzaak van verandering te herkennen. Het gaat er hierbij om dat signalen die voorbijkomen te herkennen, te assimileren en toe te passen voor commerciële doelen (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen, et al. 2005; Lane, P.J en Lubatkin, 1998). Signalen en behoeften van huidige klanten en markten kunnen hiervoor ingezet worden, al is het begrijpen van klantwensen en - behoeften niet altijd even eenvoudig. Sommige klanten hebben behoeften waarvan ze zich helemaal niet bewust zijn, terwijl andere klanten deze behoeften niet goed tot uitdrukking kunnen brengen. Ook kan de onderneming haar relatie met huidige klanten gebruiken om nieuwe diensten uit te testen, door goed in te spelen op bekende behoeften van klanten en de voordelen van nieuwe diensten onder de aandacht te brengen. Zo wordt kennis vergaard die het bedrijf kan gebruiken, om de dienst in de markt te zetten. Door inzichten te verkrijgen van vooruitstrevende klanten kunnen diensten ontwikkeld worden, die bij andere klanten ingezet kunnen worden.

2.2.6 Marktontwikkelingsgroei

Marktontwikkeling is een groeistrategie, waarbij bestaande producten en diensten worden ingezet in nieuwe markten. Dit kan een nieuwe geografische markt zijn. Het kan echter ook een andere industrie of afnemersgroep zijn, waarin de organisatie nog niet actief is. Het doel van deze expansie is om de huidige producten en diensten te verkopen in nieuwe markten om zo groei te realiseren. Als er geen of relatief weinig aanpassingen nodig zijn, kan dit een interessante strategie zijn (Ansoff, 1965; Danneels, 2002; Benner en Tushman, 2003).

Bij marktontwikkeling worden bestaande competenties over producten en diensten benut om nieuwe markten te betreden. Hiervoor geldt, net als bij productontwikkeling, dat dit gemakkelijker is dan diversificatie, waarbij pure exploratie moet worden nagestreefd. Er zijn echter ook grote uitdagingen

aan verbonden. Ondanks dat de inhoudelijke kant rechttoe rechtaan is, is de klantzijde onduidelijk, omdat de klanten en de markt nog niet bekend zijn (Christensen en Bower, 1996). Competenties dienen ontwikkeld te worden om aan nieuwe markten of klanten te kunnen verkopen. Deze markten of klanten dienen geïdentificeerd te worden en de potentie voor de producten en diensten van de organisatie moet bepaald worden. Het exploreren van nieuwe markten vraagt een proactieve aanpak, waarbij het noodzakelijk is de behoefte van klanten en/of markten die nog onbekend zijn, in kaart te brengen. Naast kennis van de behoefte, dient er een verkoopkanaal en een reputatie opgebouwd te worden bij deze nieuwe klantengroep (Danneels, 2002).

Marktontwikkeling is vooral interessant wanneer bestaande markten volwassen zijn, er weinig ruimte is voor groei en de concurrentie groot is. Door voor expansie naar opkomende markten te kijken, kan een enorm groeipotentieel gevonden worden. De organisatie zal daarom moeten bepalen welke markten zij zal betreden, door te kijken naar de potentie van de markt, waarbij gekeken wordt naar de grootte van de markt, het groeipotentieel, maar ook naar strategische aspecten als leerpotentieel, de bestaande concurrentie in die markt en eventueel toetredingsdrempels. Een markt die een sterk potentieel heeft en tevens strategische aantrekkelijk is, biedt veel kansen voor groei (Gupta en Govindarajan, 2000). Vervolgens dient gekeken te worden welke manier van toetreding gehanteerd wordt, hoe een concurrentievoordeel in de nieuwe markt opgebouwd kan worden en hoe klanten in de nieuwe markt gewonnen worden (Johanson en Wiedersheim-Paul, 1975).

Exploratie naar nieuwe markten is echter wel uitdagend en wordt beperkt door de absorptiecapaciteit van de organisatie (Cohen en Levinthal, 1990). Bij expansie naar nieuwe markten moeten organisaties leren hoe geopereerd dient te worden in de setting van de betreffende markt. Organisaties kunnen profiteren van die expansie, maar de hoeveelheid aan nieuwe ervaringen die zij kunnen absorberen en vercommercialiseren is beperkt (Cohen en Levinthal, 1989, 1990, 1994). Daarbij kan de snelheid waarmee geleerd wordt niet eindeloos gecomprimeerd worden (Dierickx en Cool, 1989). Daarom is de snelheid, het ritme en de spreiding van de expansie naar verschillende geografische markten of afnemersgroepen, van doorslaggevend belang voor het succes hiervan (Vermeulen en Barkema, 2002).

2.2.7 Diversificatiegroei (Pure exploratie)

Diversificatie is volgens Ansoff en Danneels het laatste alternatief om groei te realiseren. Dit vraagt om een tegelijkertijd vertrek vanuit de bestaande producten of diensten en de bestaande markt. Dit betekent het ontwikkelen van nieuwe inhoudelijke kennis, om nieuwe producten en diensten te kunnen introduceren en daarnaast op zoek te gaan naar nieuwe markten en klanten. Bij diversificatie wordt de strategie van pure exploratie nagestreefd (Ansoff, 1965; Danneels, 2002; Benner en Tushman, 2003). Zowel de aanwezige competenties gericht op inhoudelijke kennis, als de competenties gericht op de markt ontbreken. Pure exploratie is nodig om deze competenties te ontwikkelen en toch een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen.

Aan deze strategie zijn zeer veel risico's verbonden, omdat men de markt niet kent en tevens het product of de dienst nieuw is. Danneels spreekt van competenties in de eerste orde, als het gaat om competenties gericht op markten of inhoudelijke kennis. Deze competenties zijn de tastbare en ontastbare resources die nodig zijn om een product of dienst te realiseren en om een specifieke groep klanten aan te spreken. Competenties in de tweede orde zijn de competenties op een hoger niveau. Deze competenties zijn niet gericht op een specifiek domein, maar zorgen voor het vermogen om nieuwe competenties te ontwikkelen en te leren. Deze competentie wordt ook wel exploratief leren genoemd, waarbij nieuwe markten en nieuwe kennis gezocht worden (Jansen et al., 2006) Om een strategie van diversificatie succesvol te kunnen uitvoeren, zijn deze competenties van doorslaggevend belang, omdat zowel op het gebied van de inhoud en techniek als de markt en de klanten nieuwe kennis opgedaan dient te worden.

2.2.8 Vergelijking van de verschillende strategieën

Wanneer per groeistrategie de belangrijkste kenmerken met betrekking tot exploitatie en exploratie van competenties op een rij worden gezet, ontstaat het onderstaande overzicht.

	Marktpenetratie (pure exploitatie)	Productontwikkeling (exploitatie klantrelatie/ exploratie kennis)	Marktontwikkeling (exploratie klantrelaties/ exploitatie kennis)	Diversificatie (pure exploratie)
Beoordeling van marktpotentie	Goed	Voldoende	Matig	Slecht
Inhoudelijke beoordeling van kansen	Voldoende	Voldoende	Matig	Slecht
Invloed van bestaande klanten	Groot	Groot	Klein	Klein
Benodigde scope van markt zoektocht	Smal	Smal	Breed	Breed
Te acquireren competenties	Geen	Inhoudelijk kennis	Klant kennis	Inhoudelijk en klant kennis
Tijd horizon	Kort	Gemiddeld	Gemiddeld	Lang

Figuur.2.2 Exploitatie en exploratie van competenties (Ansoff, 1965; Danneels, 2002)

2.3 Dynamiek van de omgeving

De dynamiek van de omgeving refereert aan de snelheid van veranderingen en de mate van instabiliteit van de omgeving (Dess en Beard, 1984). Daarbij wordt niet alleen de hoeveelheid verandering meegenomen, maar ook de onvoorspelbaarheid van de veranderingen. Onzekerheid over de vraag naar producten en diensten en fluctuaties in behoeften en verwachtingen van klanten geven een extra uitdaging voor de organisatie. In een stabiele markt waarin dit niet het geval is, is er geen noodzaak voor organisaties om hun producten en diensten aan te passen om klanten tevreden te houden. Hierdoor zullen vooral incrementele innovaties plaats vinden in een stabiele markt, waarbij de relatie met de klant benut kan worden, om meer marktaandeel te behalen. Wanneer echter de voorkeuren van klanten onstabiel zijn en snel veranderen, wordt het identificeren van de veranderende behoeften van klanten steeds moeilijker en zullen incrementele innovaties hen minder

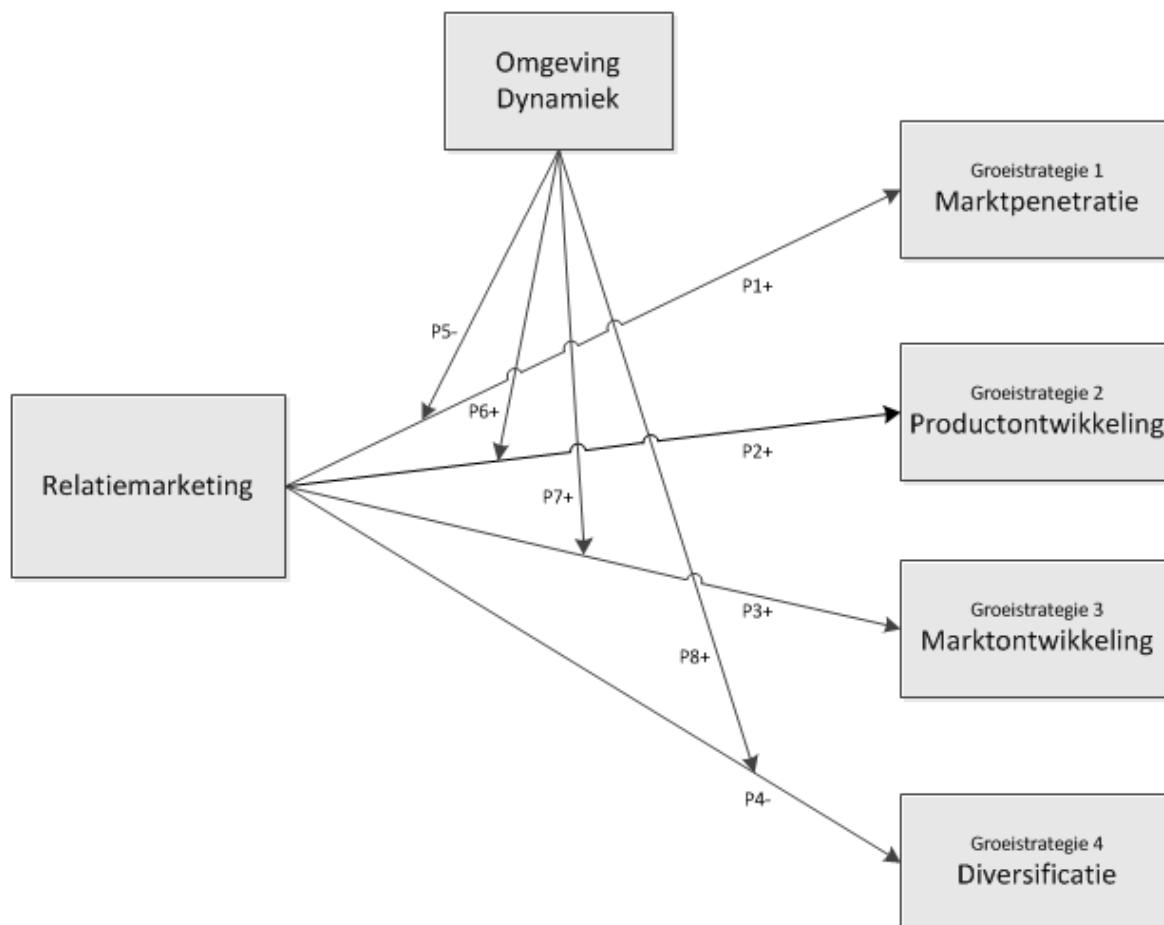
snel tevreden stellen (Zou et al. 2005). In deze omstandigheden kunnen relaties met klanten vooral goed gebruikt worden, om deze veranderende behoeften in kaart te brengen en producten en diensten te innoveren, om daarop in te spelen. Ook wanneer veranderingen in technologie snel voorbij komen en veel impact hebben, moeten organisaties meer innoveren, waarbij enkel incrementele innovaties vaak onvoldoende zijn. Snelle veranderingen zorgen dat de levenscyclus van producten en diensten korter wordt en de concurrentiepositie van gevestigde organisaties verslechterd (Porter, 1985).

In een dynamische omgeving raken bestaande producten en diensten verouderd en dat vereist dat nieuwe ontwikkeld worden (Jansen et al. 2005; Sorensen en Stuart, 2000). Door veranderingen in de omgeving raken bestaande competenties verouderd en dienen competenties voortdurend vernieuwd te worden (Cooper en Smith, 1992). Het vermogen van organisaties om snel nieuwe competenties te ontwikkelen, is vooral belangrijk in een omgeving welke gekarakteriseerd is door snelle veranderingen. (Brown en Eisenhardt, 1997; Teece et al., 1997; Tushman en Anderson, 1986). Alleen organisaties die sneller en beter dan hun concurrenten in staat zijn hun competenties aan te passen en te ontwikkelen, zullen op de lange termijn succesvol zijn. In een dynamische omgeving dienen organisaties daarom mogelijkheden te vinden en te benutten, om competenties aan te passen en te ontwikkelen.

3 Conceptueel model en proposities

In dit hoofdstuk wordt eerst het conceptueel raamwerk weergegeven en wordt vervolgens aan de hand van het conceptueel model beschreven hoe de proposities ontwikkeld zijn.

3.1 Conceptueel model



Figuur 3.1 Conceptueel model

3.2 Relatiemarketing en marktpenetratiegroei

Organisaties die zich richten op relatiemarketing stellen de relatie met de klant centraal, zelfs als dit ten kosten gaat van opbrengsten op korte termijn. Deze organisaties richten zich op individuele lange termijn relaties en streven het behoud van winstgevende klanten na (Kumar en Reinartz, 2012). Wanneer organisaties er in slagen klanten te behouden kan de winstgevendheid enorm toenemen (Reichheld en Sasser, 1990). Tevreden klanten worden behouden door hen optimaal te bedienen en flexibel te zijn om een variëteit van producten en diensten aan te bieden, die aansluit bij de individuele behoeften en wensen van de klant. Door een decentraal georganiseerde organisatie zijn de mensen die kort op de klant zitten, in staat deze behoefte en wensen te signaleren en hier adequaat op in te spelen.

Groei door middel van marktpenetratie is een strategie waarbij wordt nagestreefd dat de bestaande producten of diensten, meer worden verkocht aan bestaande klanten en in de huidige markt. Deze groeistrategie is gericht op pure exploitatie van kennis van bestaande producten en diensten enerzijds en de bestaande klanten en markten anderzijds. Exploitatie vraagt om efficiëntie, het reduceren van variantie en het verhogen van controle en formalisatie (Benner en Tushman, 2003; March, 1991).

Een belangrijke pijler van relatiemarketing is één-op-één marketing waarbij er aandacht is voor de individuele klant. Relatiemarketing vraagt daarom om flexibiliteit en variatie om in de behoeften en wensen van individuele klanten te voorzien, waardoor pure exploitatie lastig te realiseren is. Daarnaast zijn organisaties die relatiemarketing hanteren decentraal georganiseerd, waardoor er relatief weinig centrale controle en standaardisatie aanwezig is. Ten slotte is relatiemarketing gericht op de lange termijn relatie met de klant, waarbij weinig focus is op omzet op korte termijn. Exploitatie echter, vraagt dit wel (Levinthal en March, 1993).

Toch blijkt uit diverse onderzoeken dat het rendement op een bestaande klant over het algemeen hoger is, naarmate de relatie met het bedrijf langdurig is (Kotler, 2012; Gitomer, 1998). De focus op bestaande klanten en hun behoeften en wensen draagt bij aan een sterke focus op exploitatie (Levinthal en March, 1993; March, 1991). Exploitatieve innovaties zijn incrementeel en vullen behoeften in van bestaande klanten en markten (Abernathy en Clark, 1985; Benner en Tushman, 2003). Ze verbreden bestaande kennis en vaardigheden en vragen naast efficiëntie om focus en verfijning. Organisaties die langdurig samenwerken met hun klanten, kunnen bestaande kennis en competenties exploiteren, doordat de organisatie leert en de efficiëntie vergroot door het herhalen van een set van activiteiten (Levinthal en March, 1993; Levitt en March, 1988). Single-loop ofwel enkelvoudig leren (Argyris en Schon, 1978) in de samenwerking met klanten kan een aanzienlijke kostenbesparing opleveren, omdat producten en diensten gemakkelijker aangeboden kunnen worden. Daarnaast ontstaat wederzijds begrip en vertrouwen, doordat de relatie en de samenwerking tussen de partijen verbetert. In een samenwerking zijn controlemechanismen nodig om opportunistisch gedrag te voorkomen. Door de sterke relatie wordt het risico op opportunistisch gedrag verminderd en kunnen daardoor kosten verlaagd worden (Das en Teng, 1998, 2001).

Bij relatiemarketing wordt de markt gesegmenteerd in kleine of individuele klantsegmenten en wordt bepaald welke winstgevende klanten het beste passen bij het aanbod en dienstverlening van de organisatie. Hierbij wordt ingezet op de tevredenheid van de klant met als doel klantbehoud en het verhogen van de share of wallet (Kotler en Keller, 2012). De share of wallet kan verhoogd worden door klanten over te halen meer te besteden aan aanverwante diensten en producten die de organisatie aanbiedt (cross- en up-selling), of de besteding bij andere leveranciers naar de eigen organisatie te trekken. Hierbij gaat het om alle bestedingen in de huidige portfolio van de onderneming. Tevens zit er een groot voordeel aan het behouden van klanten die tevreden zijn, omdat het veel kostbaarder is (gemiddeld vijf keer) om een nieuwe klant te werven dan een bestaande te houden (Kotler en Keller, 2012).

Relatiemarketing kan ook sterk bijdragen leveren aan het aantrekken van nieuwe klanten in de huidige markt. Door de enorme kennis van de markt wordt het steeds gemakkelijker om nieuwe klanten aan te trekken en te bepalen wat de meest aantrekkelijke klanten zijn. Hierdoor kunnen de meest aantrekkelijke klanten goedkoper worden aangetrokken. Daarbij leveren de huidige relaties, met tevreden klanten, grote voordelen op. Verwijzing van klanten zijn namelijk de meest relevante, effectieve en geloofwaardige bron van informatie voor andere klanten. Meerdere onderzoekers hebben aangetoond dat Worth-of-Mouth de meest effectieve bron van informatie voor klanten is (Kumar et al. 2007; Christopher et al. 2002; File et. al, 1992). De relatie die de organisatie met bestaande klanten heeft kan daardoor enorme voordelen leveren om nieuwe klanten aan te trekken.

Ondanks dat relatiemarketing vraagt om flexibiliteit en variatie, een lange termijn focus en een decentrale organisatie, kunnen de relaties met bestaande klanten zeer goed geëxploiteerd worden. De sterke focus op juist bestaande klanten en markten zorgt voor een enorme potentie voor marktpenetratiegroei.

Propositie 1: De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op marktpenetratiegroei.

3.3 Relatiemarketing en productontwikkelingsgroei

In relatiemarketing staat het bieden van een totaaloplossing centraal om zo de tevredenheid van de klant te waarborgen. Hierbij is kennis van de klant van doorslaggevend belang en dient de dienstverlening flexibel te zijn waarbij een variëteit van producten en diensten aangeboden kan worden, om zo in de individuele behoeften en wensen van de klant te kunnen voorzien. Daarbij zijn beslissingen gedecentraliseerd, zodat medewerkers die in direct contact staan met de klant, zelf kunnen bepalen welke oplossing passend is bij de behoeften en wensen van de klant (Kumar en Reinartz, 2012). De sterke relatie en nauwe banden die dit als gevolg heeft, zorgen voor een enorm potentieel aan kennis, mits dit goed wordt benut.

Wanneer de groeistrategie van productontwikkeling wordt nagestreefd staat het reageren op veranderingen in behoeften en wensen van bestaande klanten centraal. Groei wordt gerealiseerd door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en deze bij bestaande klanten en markten te introduceren. Hierbij wordt bestaande kennis van klanten en markten benut om zodoende nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Deze strategie vraagt naast exploitatie van de relatie met klanten en markten, om exploratie van producten en diensten waarvoor flexibiliteit, variatie en decentralisatie nodig is (Jansen et al., 2006) en een omgeving waarin men kan ondernemen en risico's kan nemen (O'Reilly III en Tushman, 2004).

Relatiemarketing kenmerkt zich vanwege de variëteit en flexibiliteit in producten en diensten die geboden worden om de behoeften en wensen van individuele klanten in te vullen (Kumar en Reinartz, 2012). Een succesvolle strategie van relatiemarketing is daarbij gebouwd rondom een diepgaande

kennis van de markt en wat klanten beweegt. Door veel samen te werken met klanten en een nauwe relatie aan te gaan, kan informatie over de markt snel en nauwkeurig verkregen worden. Succesvolle organisaties zijn in staat deze kennis te benutten, door proactief nieuwe producten en diensten te creëren en niet te hoeven afwachten welke ontwikkelingen zich in de markt voordoen. Deze flexibiliteit zorgt er voor dat een variëteit aan producten en diensten geleverd kan worden, waardoor ingespeeld kan worden op nieuwe en veranderende behoeften van klanten, wat de exploratie van nieuwe producten en diensten stimuleert (Levinthal en March, 1993; March, 1991).

De gedecentraliseerde organisatie van relatiemarketing heeft een positieve invloed op exploratieve innovatie (Jansen et al., 2006). Klanten worden cross functioneel bediend en dus niet alleen door één specifieke afdeling (Christopher et al., 2002). Het absorptievermogen van de verschillende medewerkers van de onderneming in combinatie met de nauwe relaties met klanten, zorgt ervoor dat informatie over wensen en behoeften verkregen wordt. Doordat tevens de beslissingsbevoegdheid laag en breed binnen de organisatie belegd wordt en naar resultaat op de lange termijn gekeken wordt, is de gehele organisatie met haar verschillende niveaus gericht op het invullen van de behoeften van de klant (Winter, 1994). Deze decentrale en cross functionele organisatie met een lange termijn focus zorgt ervoor, dat problemen creatief opgelost kunnen worden en dat medewerkers die in contact staan met klanten, op zoek gaan naar innovatieve en nieuwe oplossingen (Atuahene-Gima, 2003; Jansen et al. 2006).

Bestaande klanten blijken daarbij een sterk drijvende kracht te zijn voor de ontwikkeling van nieuwe producten. Veel ideeën voor nieuw producten en diensten komen van klanten, als een verzoek om te voorzien in additionele producten en diensten (Danneels, 2002). Klanten spelen een actieve rol in de ontwikkeling van nieuwe competenties voor organisaties, door de invloed die zij hebben op de nieuwe producten en diensten die een bedrijf nastreeft. Kortom, een marktgerichte houding stimuleert innovatie (Zhoe, Yim en Tse, 2005).

Het begrijpen van klantwensen en –behoeften is echter niet altijd even eenvoudig. Sommige klanten hebben behoeften waarvan ze zich helemaal niet bewust zijn, terwijl andere klanten deze behoeften niet goed tot uitdrukking kunnen brengen of dit in dubbelzinnige bewoordingen doen. (Kotler en Keller, 2012). Te veel focus op klanten kan er daardoor toe leiden dat de innovatieve competenties verlaagd worden. Klanten zijn van nature kortzichtig, waardoor organisaties die te veel marktgeoriënteerd zijn het risico lopen hun vooruitblik en innovatieve creativiteit te verliezen, wanneer ze de bestaande behoefte van klanten bedienen (Hamel en Prahalad, 1994). Klanten weten niet altijd wat ze precies willen, omdat ze niet volledig bekend zijn met de laatste marktontwikkelingen en technologische mogelijkheden. Volledige marktoriëntatie geeft dus niet altijd de echte inzichten tot productinnovatie (Frosch, 1996; Leonard-Barton en Doyle, 1996; Workman, 1993). Wanneer organisaties vooral naar de uitdrukkelijke behoeften van hun klanten luisteren, zullen vooral incrementele innovaties het resultaat zijn. Dit zijn innovaties die relatief kleine veranderingen in technologie, producten of diensten voorstellen. Wanneer echter ook goed wordt geluisterd naar de latente behoeften van klanten, kunnen

radicale innovaties het resultaat zijn. Dit zijn innovaties die echt nieuw en uniek zijn en een groot verschil maken in de huidige markt (Wind en Mahajan, 1997). Dit betekent dat om te innoveren, organisaties zowel de uitdrukkelijke als de latente behoeften van hun klanten moeten begrijpen (Slater en Narver, 1999). Echter, organisaties die relatiemarketing toepassen, hebben hier vaak moeite mee. Doordat zij zo nauw betrokken zijn bij de klant, is het vaak lastig om een open blik te houden. Het risico van een dergelijke focus is dat potentiële mogelijkheden van andere bronnen niet gezien worden (Achrol, 1991; Zhou et. al., 2005).

De nauwe relatie met klanten zorgt er dus voor dat veel kennis vergaard wordt over wat klanten willen en welke ontwikkelingen hierin zijn. Door goede klanten te bestuderen wordt er een enorm laboratorium gecreëerd om in te leren en te proberen. Hierdoor kan de onderneming haar relatie met huidige klanten gebruiken om nieuwe diensten uit te testen. Daarnaast kunnen door de sterke relatie kansen ontstaan, om gezamenlijk de dienstverlening te verbeteren en gezamenlijk waarde te creëren. De klant en de leverancier kunnen met co-creatie samen unieke waarde creëren, door betere voordelen te behalen uit de samenwerking of kosten te besparen (Prahalad en Ramaswamy, 2004).

Tenslotte wordt de afhankelijkheid van de klant steeds groter, omdat de organisatie de klant op een gegeven moment door en door kent. Het vertrouwen groeit en de relatie wordt sterker. Hoe sterker de relatie wordt, hoe meer kans er is om een totaaloplossing aan te bieden. De flexibiliteit en variëteit die aanwezig is zorgt ervoor dat het dienstenpalet uitgebreid kan worden naar aanverwante gebieden, waardoor cross-selling gerealiseerd kan worden. In relatiemarketing gaat het immers om het leveren van klantwaarde. Door vooral hiernaar te kijken en niet naar alleen naar bestaande producten of diensten kunnen kansen gezien worden, om deze klantwaarde te leveren (Levitt, 1960). Op deze manier kan de onderneming in staat zijn om nieuwe problemen die bij de klant opkomen, aan te pakken, zelfs voordat de klant zelf volledig begrip heeft van het probleem. (Treacy en Wiersema, 1995).

Een uitvoerige focus op de klant is dus goed voor een groeistrategie gericht op productontwikkeling. Door de aanwezige flexibiliteit en variëteit kan de organisatie continu op zoek zijn naar kansen om de bestaande kennis in te zetten voor totaaloplossingen die de klanttevredenheid vergroten. Zonder een nauwkeurig oog op de klant, zullen de meeste producten verkeerd zijn en niet aansluiten bij de behoeften van de klant. Doordat men zich richt op het tevreden krijgen van klanten, kan gekeken worden hoe het product of dienst, de levering en dergelijke verbeterd kan worden (Levitt, 1960). Belangrijk hierbij is echter dat ook latente behoeften in de gaten gehouden dienen te worden.

Propositie 2: De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op productontwikkelingsgroei.

3.4 Relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei

Bij een strategie van relatiemarketing is er een focus op bestaande klanten die zorgvuldig geselecteerd zijn. Door een uitgebreide kennis van de behoeften en wensen van deze klanten, is de organisatie in staat passende oplossingen te bieden in de vorm van producten en diensten, die aansluiten op de individuele wensen, waardoor een sterke lange termijn relatie opgebouwd wordt.

Wanneer een organisatie zich richt op marktontwikkeling, wordt groei gerealiseerd door bestaande producten of diensten in geheel nieuwe markten te introduceren. Dit kunnen geografische markten zijn of geheel nieuwe industrieën, waar de organisatie nog niet actief is. Hierbij wordt bestaande kennis van producten en diensten geëxploiteerd en nieuwe onbekende markten en klanten geëxploreerd (Christensen en Bower, 1996).

Het exploreren van nieuwe markten vraagt een proactieve aanpak, waarbij het noodzakelijk is begrip te krijgen van de behoeften en wensen van klanten en/of markten die nog onbekend zijn, om vervolgens potentiële klanten te identificeren, waarmee de onderneming een relatie dient op te bouwen. Daarbij dient er een verkoopkanaal en een reputatie opgebouwd te worden in deze nieuwe markt (Danneels, 2002). Wanneer de bestaande relaties met klanten hiervoor benut kunnen worden, kan relatief gemakkelijk kennis verkregen worden over behoeften en wensen van organisaties actief in de nieuwe markt. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van kennis over verkoopkanalen en kan de aanwezige reputatie middels mond-op-mond reclame, verspreid worden in de markt. Verwijzing van klanten zijn immers zeer waardevol (Kumar et al. 2007; Christopher et al. 2002; File et. al, 1992).

Het volgen van klanten die zelf globaliseren, andere markten betreden of daar al actief zijn, is zelfs van strategisch belang. Klanten prefereren leveranciers die hen consistent en gecoördineerd voorzien van producten en diensten en willen het aantal leveranciers terugdringen. Daarbij blijkt dat wanneer een markt op verschillende aspecten (cultuur, systemen, marktwerking) "dichtbij" is, het gemakkelijker is deze markt te betreden (Ghemawat, 2001). Daarbij dient het concurrentievoordeel dat de organisatie te bieden heeft, getransfereerd te worden naar de nieuwe markt. Wanneer klanten in de nieuwe markt bekend zijn met de organisatie, kan het voornaamste concurrentievoordeel bij relatiemarketing, de opgebouwde relatie en reputatie, getransfereerd worden naar de nieuwe markt (Hu, 1995; Cuervo-Cazurra et al., 2007).

Om te exploreren dienen organisaties te bepalen welke resources aanwezig zijn en welke ontwikkeld dienen te worden. Vervolgens moeten zij evalueren of de organisatie over de capaciteiten beschikt om deze nieuwe competenties succesvol te ontwikkelen. In het geval van marktontwikkeling dient het de inhoudelijke kennis van producten en diensten te benutten en de marktkennis te ontwikkelen (Danneels 2002). Wanneer de organisatie de aanwezige kennis van bestaande klanten in de nieuwe markt kan gebruiken, zal marktontwikkeling voor deze organisaties goed mogelijk zijn. Relatiemarketing heeft dus positieve invloed op marktontwikkeling, omdat vaak gebruik gemaakt kan

worden van bestaande competenties, gericht op de sterke relaties die de organisatie heeft. Dit is vooral het geval, wanneer een nieuwe markt betreden wordt waar bestaande klanten ook actief zijn.

Propositie 3: De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op marktontwikkelingsgroei.

3.5 Relatiemarketing en diversificatiegroei

Organisaties die een strategie van relatiemarketing nastreven hebben sterk ontwikkelde competenties met betrekking tot hun bestaande klanten. De organisatie beschikt over nauwe relaties met klanten die grote voordelen voor de organisatie opleveren in de huidige markt (marktpenetratie). Daarnaast zorgen deze nauwe relaties voor veel kennis van behoeften en wensen van deze klanten. Doordat klanten vaak een bron van nieuwe ideeën zijn, kan dit ervoor zorgen dat innovatie binnen de eigen markt goed te realiseren is (productontwikkeling). Ten slotte kunnen deze goede relaties benut worden om klanten te volgen naar nieuwe markten, om zo groei te realiseren (marktontwikkeling).

Diversificatie is echter een strategie van pure exploratie, waarbij zowel nieuwe kennis wordt gezocht om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen, als nieuwe markten worden aangeboord om deze innovaties te introduceren. Deze innovaties vragen om een sterke afscheiding van bestaande kennis en activiteiten van de organisatie, omdat deze gericht zijn op nieuwe of opkomende markten (Christensen en Bower, 1996). Dit is een zeer risicovolle strategie, omdat de markt onbekend is en tevens een nieuw product of dienst ontwikkeld dient te worden. Er kan uit bestaande competenties vrijwel geen voordeel gehaald worden. Deze zullen geheel opnieuw ontwikkeld moeten worden, wat vraagt om uitgebreide competenties, gericht op exploratief leren, dat voor veel organisaties een uitdaging is. Voor de organisatie betekent exploratie een zoektocht, variatie en experimenteren, dat men bereikt met een losse cultuur, decentralisatie en weinig formalisatie, gecombineerd met een focus op de lange termijn (Benner en Tushman, 2003; March, 1991).

Relatiemarketing vraagt tevens om variatie en het experimenteren met behoeften van klanten om zo tot nieuwe producten en diensten te komen. Daarnaast zijn deze organisaties gedecentraliseerd om snel op de vraag van individuele klanten in te kunnen spelen (Kumar en Reinartz, 2012). Relatiemarketing zorgt daarbij voor enorme kennis van behoefte en wensen van individuele klanten. Door de enorme focus op bestaande klanten, hun behoeften en wensen en lange termijn winstgevendheid, wordt daardoor exploratie van nieuwe producten en diensten gestimuleerd (Levinthal en March, 1993; March, 1991). Echter is het risico van dergelijke focus, dat kansen in nieuwe markten niet gezien worden, waardoor de mogelijkheden om innovatie in nieuwe markten te genereren, verkleind worden (Achrol, 1991; Chandy en Tellis, 1998).

Het is mogelijk dat kennis verkregen van bestaande klanten, geen bijdrage levert aan de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten voor markten met verschillende wensen en behoeften. Dit betekent dat, de kennis, verkregen als gevolg van de nauwe relaties met klanten, interessant kan zijn voor

vergelijkbare markten, maar niet voor markten met geheel andere klantwaarde. Dit komt omdat er geen aansluiting hoeft te zijn op geheel nieuwe marktsegmenten (Zhoe, Yim en Tse, 2005). Puur exploratieve innovaties zijn immers radicaal en zijn ontworpen om de behoeften van nieuwe markten en klanten in te vullen (Abernathy en Clark, 1985; Benner en Tushman, 2003). Voor organisaties die relatiemarketing nastreven kan dit lastig zijn, omdat de uitvoerige kennis van bestaande klanten bij diversificatie slechts beperkt benut kan worden. Bij diversificatie dienen organisaties innovatie te richten op de behoeften van een nieuwe markt en hoe daar waarde geleverd kan worden, ook al kan dat betekenen dat men sommige bestaande klanten hiermee niet tevreden stelt en verliest (Kim en Mauborgne, 1997).

Organisaties die relatiemarketing hanteren, kunnen nieuwe producten ontwikkelen door goed met hun klanten samen te werken. Daarnaast kan deze samenwerking bijdragen nieuwe geografische markten te betreden. Deze organisaties zijn echter minder sterk in exploratief leren, wat nodig is voor diversificatie. Uit onderzoek blijkt daarbij, dat organisaties die relatief weinig gediversifieerd zijn en toch diversificatie nastreven, minder goed presteren. Doordat de organisatie weinig ervaring en kennis heeft van diversificatie en zwak is in exploratief leren, zal men lastig tot nieuwe diversificatie komen (Hitt et al., 1997).

Wanneer een strategie van diversificatie wordt nagestreefd, betekent dit, dat de onderneming vrijwel geen bestaande competenties kan benutten om groei te realiseren (Danneels, 2002). De inhoudelijke competenties van de onderneming zijn enkel gericht op behoeften en wensen van bestaande klanten. Tegelijkertijd zijn de marketingcompetenties vooral gericht op bestaande klanten en markten. Wellicht kunnen dezen benut worden om bestaande klanten te volgen naar nieuwe markten, net als bij marktonwikkeling. Doordat bij diversificatie echter tevens een nieuw product of dienst geïntroduceerd dient te worden, zijn huidige verkoopkanalen en reputatie vaak minder te benutten. Voor organisaties die relatiemarketing toepassen zijn er daardoor te weinig mogelijkheden om bestaande competenties te benutten voor diversificatie.

Propositie 4: De inzet van relatiemarketing heeft een negatieve invloed op diversificatiegroei.

3.6 Omgevingsdynamiek en exploitatie

Bij een stabiele omgeving kan een rigide onderneming goed functioneren. In een statische, eenvoudige en voorspelbare omgeving is een focus op efficiëntie de belangrijkste doelstelling. Een sterke focus op bestaande relaties helpt hierbij. Dit is echter anders in een dynamische omgeving, waarbij er veel onzekerheid is over vraag naar producten en diensten en er fluctuaties zijn in behoeften en verwachtingen. De mogelijkheid om snel nieuwe competenties te ontwikkelen is vooral bepalend in een omgeving die zich kenmerkt door snelle innovaties en verandering (Brown en Eisenhardt, 1997; Teece et al., 1997; Tushman en Anderon, 1986). Het reageren op onzekerheid en variatie in de omgeving, vraagt om vergelijkbare variatie binnen het bedrijf (Daft en Weick, 1984).

Relatiemarketing zorgt, met een sterke focus op bestaande klanten, voor exploitatie van de klantrelatie. In een dynamische omgeving, waarin vraag verandert, neemt de vraag naar bestaande producten en diensten af. Hierdoor zal de totale besteding van klanten, in een bestaande productgroep, afnemen (Kumar et.al., 2007). De focus op bestaande klanten, met als doel het verhogen van de share of wallet, zorgt daarom voor krimp in plaats van groei, wanneer de omgeving dynamisch is en de huidige vraag naar producten of diensten afneemt.

Door de focus op bestaande klanten, kan efficiëntie in de samenwerking gerealiseerd worden en kunnen, middels incrementele innovaties, bestaande behoeften van klanten en markten beter en gemakkelijker ingevuld worden. Wanneer echter de omgeving dynamisch is en deze behoeften snel veranderen, bieden deze relaties minder kans om bestaande behoeften in te vullen met incrementele verbeteringen. Door de verandering in behoeften en wensen, zijn er minder mogelijkheden om te profiteren van het efficiënter maken van bestaande diensten en producten. In een dynamische omgeving veranderen bestaande behoeften en wensen, met als gevolg dat de organisatie dan continu beter wordt in het leveren van routines die minder gewaardeerd worden door de veranderende omgeving (Sorensen en Stuart, 2000).

Dit betekent dat organisaties die hun relaties willen gebruiken om marktpenetratiegroei te realiseren, waarbij men zich puur richt op exploitatie van bestaande competenties, producten en diensten enerzijds en klanten en markten anderzijds, in een dynamische markt een groot risico lopen. Hun bestaande relaties bieden weinig mogelijkheden om bestaande producten en diensten af te zetten. De behoefte naar de bestaande producten en diensten neemt immers af. Daarnaast vraagt een dynamische markt om aanpassingen van producten en diensten, waardoor de relaties slecht gebruikt kunnen worden om marktpenetratiegroei te realiseren. In een stabiele en voorspelbare omgeving is er echter geen noodzaak om producten en diensten aan te passen en bieden bestaande relaties juist kansen om marktpenetratiegroei te realiseren.

Propositie 5: De omgevingsdynamiek modereert de relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei zodanig, dat in een dynamische omgeving de positieve invloed van relatiemarketing op marktpenetratiegroei verzwakt wordt.

3.7 Omgevingsdynamiek en exploratie

Exploratie is in een dynamische omgeving zeer belangrijk, omdat deze omgeving vereist dat organisaties hun competenties kunnen vernieuwen om te overleven en succesvol te zijn (Cooper en Smith, 1992, McGrath, 2001). Veranderingen in de omgeving zorgen ervoor dat eerder geacquireerde competenties verouderd raken. Organisaties dienen daar weerstand tegen te bieden, door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, maar ook door nieuwe klanten en nieuwe markten te vinden (Zahra en Bogner, 1999; Jansen et al. 2006). Volgens Marikides en Williamson (1994) zal alleen het exploiteren van bestaande competenties geen duurzaam concurrentievoordeel opleveren. In een dynamische wereld zullen enkel organisaties, die in staat zijn continu nieuwe competenties te

ontwikkelen en dit sneller en goedkoper kunnen dan hun concurrenten, in staat zijn superieure omzetten te draaien.

Organisaties dienen in een dynamische omgeving dus nieuwe competenties te ontwikkelen. In een dynamische omgeving is het echter lastiger om actuele en accurate informatie te verkrijgen over de behoeften van klanten en de ontwikkelingen in de markt. Hoe onstabiel de vraag is, hoe lastiger het wordt om veranderende behoeften te identificeren (Wind en Mahajan, 1997). Deze informatie is echter hard nodig voor exploratie en vernieuwing. Relatiemarketing, waarbij nauwe relaties met klanten worden onderhouden, zorgt ervoor dat informatie sneller en uitgebreid verkregen wordt.

In een stabiele markt waarin de vraag niet of slechts beperkt verandert, is er geen noodzaak voor organisaties om hun producten en diensten aanzienlijk aan te passen om klanten tevreden te houden. Incrementele innovaties zijn vaak voldoende om de relatie met de klant te benutten om groei te realiseren. Wanneer echter de voorkeuren van klanten sterker en sneller veranderen zullen incrementele innovaties hen minder snel tevreden stellen (Zou et al. 2005). In deze omstandigheden zijn de relaties met klanten, de flexibiliteit en variëteit die men bij relatiemarketing nastreeft, van nog groter belang om met innovatie te komen die klanten aanspreekt.

De uitdaging om steeds met nieuwe succesvolle producten en diensten op de markt te komen, is uitdagend, omdat in een dynamische omgeving levenscycli van producten en diensten steeds korter worden en behoeften steeds sneller en sterker veranderen. Het reageren op veranderingen in behoeften en het exploiteren van nieuwe kansen wordt een steeds belangrijkere competentie om te concurreren. Relatiemarketing is er op gericht om altijd een goede oplossing te bieden, die aansluit bij de behoeften en wensen van de individuele klant (Kumar en Reinartz, 2012; Christopher et al., 2002). Door de sterke relatie is er veel en snel informatie beschikbaar over deze veranderende behoeften en wensen. In een dynamische omgeving waarin de vraag van klanten vaak verandert en onvoorspelbaar is, zal relatiemarketing daarom een nog sterkere invloed hebben op productontwikkelingsgroei.

Propositie 6: De omgevingsdynamiek modereert de relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei zodanig, dat in een dynamische omgeving de positieve invloed van relatiemarketing op productontwikkelingsgroei versterkt wordt.

Net als bij de strategie van productontwikkeling draait het bij marktontwikkeling om het ontwikkelen van nieuwe competenties, maar dan gericht op nieuwe markten en klanten. In een dynamische markt waarin veranderingen snel voorbijkomen en onvoorspelbaar zijn, is het van belang om goed op te hoogte te blijven van ontwikkelingen. De sterke relaties die organisaties hebben wanneer ze relatiemarketing hanteren, kan hier aan bijdragen, mits deze goed worden benut. De kennis van nieuwe markten die verkregen wordt door nauwe klantrelaties, zal daarom in een dynamische markt nog meer impact hebben.

In een dynamische omgeving dienen organisaties te innoveren en te exploreren (Jansen et.al. 2006). Dit geldt dus tevens voor de klanten van de organisatie, die ook meer aan marktontwikkeling gaan doen. Klanten zullen dus eerder zelf naar nieuwe markten op zoek gaan, waardoor de kans om klanten te volgen naar nieuwe markten, wanneer nauwe relaties zijn opgebouwd, groter wordt. Daarnaast zullen klanten liever willen samen werken met organisatie die ze kennen en die een goede reputatie hebben opgebouwd. In een dynamische omgeving, waarin veel onzekerheid is, zal dit van nog groter belang zijn. Relatiemarketing biedt dus in een dynamische omgeving meer kansen om klanten te volgen naar nieuwe markten.

Informatie over nieuwe markten wordt door relatiemarketing sneller en beter verkregen. Daarnaast zijn klanten meer geneigd om zelf nieuwe markten te exploreren. Ten slotte zullen organisaties in onzekere omgevingen liever zaken doen met organisaties die ze kennen en stabiliteit kunnen bieden. Hierdoor zorgt relatiemarketing in een dynamische omgeving ervoor, dat er meer kans is op marktontwikkelingsgroei.

Propositie 7: De omgevingsdynamiek modereert de relatie tussen relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei zodanig dat in een dynamische omgeving de positieve invloed van relatiemarketing op marktontwikkelingsgroei versterkt wordt.

In een dynamische omgeving is het vermogen om nieuwe competenties te ontwikkelen van nog groter belang, omdat deze omgeving zich karakteriseert door snelle innovatie en verandering (Brown en Eisenhardt, 1997; Teece et al. 1997; Tushman en Anderson, 1986). Niet alleen zijn er veel veranderingen in technologische ontwikkeling, maar ook variatie in behoeften en wensen van klanten. Om hier tegenop gewassen te zijn, dienen organisaties vergelijkbare variaties te bezitten (Daft en Weick, 1984). Dit betekent dat organisaties in staat moeten zijn op beide dimensies te exploreren, om zodoende nieuwe inhoudelijke competenties te ontwikkelen gericht op nieuwe producten en diensten en tevens nieuwe markten te ontdekken en betreden (Danneels, 2002).

Het primaire doel van de focus op bestaande klanten bij relatiemarketing is er voor te zorgen, dat er een superieure klantwaarde wordt gecreëerd die gebaseerd is op kennis die verkregen wordt van klanten (Kumar en Reinartz, 2012). Echter het risico van een dergelijke focus is, dat kansen in toekomstige of andere markten niet gezien worden, waardoor de mogelijkheden om innovatie in nieuwe markten te genereren verkleind worden (Achrol, 1991; Chandy en Tellis, 1998). Organisaties die relatiemarketing hanteren, vinden pure exploratie daarom erg lastig. In een markt die snel verandert en onvoorspelbaar is, zal de kennis opgedaan bij bestaande klanten en de aandacht die er voor deze klanten is, innovatie voor nieuwe markten nog meer in de weg staan, waardoor dit effect versterkt wordt.

Voor organisaties die relatiemarketing hanteren zal diversificatie daarom vooral in een dynamische omgeving erg lastig zijn. Deze organisaties zijn succesvol wanneer zij de relaties die zij hebben met

hun klanten kunnen benutten, bijvoorbeeld door met klanten te innoveren (productontwikkeling), of door hen te volgen naar nieuwe markten (marktontwikkeling). Wanneer echter diversificatie wordt toegepast, zijn deze competenties gericht op bestaande klanten en markten vrijwel onbruikbaar. In een dynamische omgeving zal dit effect versterkt worden, omdat de kennis die de organisatie opdoet bij haar vaste klanten, nog sneller verouderd raakt en nog meer vereist dat nieuwe wordt ontwikkeld (Jansen et al., 2005; Sorensen en Stuart, 2000).

Propositie 8: De omgevingsdynamiek modereert de relatie tussen relatiemarketing en diversificatiegroei zodanig, dat in een dynamische omgeving de negatieve invloed van relatiemarketinggroei op diversificatie versterkt wordt.

4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt kort weergegeven hoe het onderzoek vorm gegeven is. Hierbij wordt beschreven waar het onderzoek gedaan is, hoe de data verzameld en geanalyseerd is, om op een wetenschappelijke wijze antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Daarbij wordt vooral aandacht besteed aan de wijze om tot een betrouwbaar, valide en kwalitatief onderzoek te komen.

4.1 Kwalitatieve case study

Dit onderzoek gaat om de vraag hoe de inzet van relatiemarketing de verschillende strategieën, die een onderneming kan hanteren om groei te realiseren, bevordert. Hierbij is bewust gekozen voor een exploratieve studie om een diep en breed inzicht te krijgen in dit verband. Hiervoor is een kwalitatief opgezette case studie uitgevoerd, om zo rijke en complexe informatie te achterhalen. Er is gekozen om een case studie te doen, omdat dit de beste methode is wanneer uitleg gezocht wordt, over hoe of waarom een bepaald fenomeen plaats vindt, waarbij de onderzoeker weinig invloed heeft op het fenomeen (Yin, 2009). Door gebruik te maken van de bestaande literatuur over de verschillende concepten zijn proposities ontwikkeld, die vervolgens empirisch onderzocht zijn. Er is een rijkheid en enorme variëteit aan data verzameld, om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de manier waarop relatiemarketing invloed heeft op de verschillende strategieën om exploitatieve en exploratieve groei te realiseren. Door daarbij verschillende bronnen van bewijs te gebruiken, is triangulatie gecreëerd. De koppeling van de theorie met de empirie zorgen voor een helder beeld van de onderzoeksvraag.

4.2 Analytische eenheid

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen twee divisies van Brunel International N.V., een Nederlandse multinational welke actief is in de zakelijke dienstverlening. Brunel laat het laatste decennium een enorme omzetgroei zien. Op een drietal jaren na, is elk jaar minimaal 25% omzetgroei gerealiseerd (jaarverslagen Brunel). Deze groei is gerealiseerd in de verschillende divisies, in verschillende geografische gebieden en middels verschillende soorten dienstverlening. Bestaande klantrelaties zijn geëxploiteerd, nieuwe diensten ontwikkeld en nieuwe markten betreden.

De verschillende divisies en businessunits van Brunel werken in diverse omgevingen en vullen relaties verschillend in. Waarbij Brunel Nederland vooral focus legt op de relatie met kandidaten op de arbeidsmarkt, legt Brunel Energy juist de nadruk op de relatie met de afnemende klant. Daarbij realiseren beide divisies zowel exploitatieve als exploratieve groei. Door het onderzoek binnen deze twee verschillende divisies plaats te laten vinden, biedt dit een variëteit aan data. De divisies dragen volledig eigen verantwoordelijkheid en onderhouden zelfstandig hun relaties met de omgeving, waarbij zowel exploitatie als exploratie voorkomt.

Brunel is een intermediair tussen twee type stakeholders, namelijk specialisten op de arbeidsmarkt (kandidaten, freelancers etc.) enerzijds en klanten die deze specialisten inhuren (bedrijven en

instellingen) anderzijds. De gehele dienstverlening is gebaseerd op de waarde die het toevoegt aan deze twee typen “klanten”, door de relatie die Brunel heeft met deze stakeholders. De relatie met al deze stakeholders is daarom voor Brunel van doorslaggevend belang om te overleven. Brunel richt zich hierbij op een strategie van relatiemarketing. Daarnaast realiseert Brunel al jaren een enorme groei, vanuit zowel exploitatie als exploratie, waarbij alle vier de groeistrategieën gehanteerd worden.

Doordat Brunel tevens actief is in veel verschillende (geografische) markten en te maken heeft met verschillende omgevingsdynamieken, is er een grote diversiteit aan data te verkrijgen, passend bij het doel van dit onderzoek. Dit maakt Brunel een interessante organisatie om empirisch data te verzamelen, om de proposities uit het literatuuronderzoek te onderzoeken en inzicht te krijgen in de invloed die de inzet van relatiemarketing heeft op de verschillende strategieën, die een onderneming kan kiezen om groei te realiseren.

4.3 Dataverzameling

In het theoretisch onderzoek zijn bestaande literatuur en modellen gecombineerd, waardoor invulling gegeven is aan de onderzoeksvragen en er een theoretisch model gevormd is. De beschreven proposities geven de relaties in het model weer, gebaseerd op de theorie. De dataverzameling is vervolgens zodanig uitgevoerd dat alle relevante concepten en relaties uit het theoretisch model en bijbehorende proposities onderzocht zijn. Door de verschillende soorten bronnen van data met elkaar te combineren en met elkaar te vergelijken, is het beeld vergroot, waarbij tevens de diverse bronnen elkaar hebben versterkt dan wel tegen gesproken. Deze triangulatie heeft de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek aanzienlijk vergroot (Bryman en Bell, 2011; Yin, 2009). Behalve het gebruik van meerdere bronnen van data, is er een case studie database opgebouwd en is er getracht een heldere ketting van bewijs aan te leggen om zo de kwaliteit van het onderzoek te vergroten (Yin, 2009)

4.3.1 Interviews

De primaire data zijn verzameld door semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn gehouden met top-, midden- en key-account management. Deze managers zijn verantwoordelijk voor de groei en de verschillende strategieën om dit te bereiken. Daarnaast zijn zij met de teams verantwoordelijk voor de relatie met klanten en andere stakeholders. Tevens kennen zij de omgeving waarin wordt geopereerd goed. Door de ruime ervaring en positie van deze managers, zijn de inzichten van deze experts erg waardevol voor dit onderzoek.

Om er voor te zorgen dat voldoende data verzameld kon worden en er geen data onaangeraakt zou blijven, is er een grote groep respondenten zorgvuldig geselecteerd. Dit heeft geresulteerd in vijftien interviews die zijn afgenomen met managers vanuit verschillende geografische gebieden, niveaus en onderdelen binnen Brunel. Door de gevarieerde groep respondenten dat is gesproken, is een uitgebreid en volledig beeld gevormd.

Functie	Aantal	Niveau
Directeur (regionaal/ business line)	4	Top management
Business-/ General manager	4	Midden management
Country manager	3	Midden management
Key-account manager	4	Key-account management
Totaal	15	

Tabel 4.1 Interviews

Met alle managers zijn de vier groeistrategieën besproken, echter niet alle managers hebben evenveel concrete ervaring in alle vier de strategieën. In nieuwe markten zoals Nigeria en Korea bijvoorbeeld, zijn vooral veel voorbeelden te vinden gericht op marktontwikkeling. Over een markt als Azië zijn juist veel recente situaties besproken gericht op marktpenetratie en productontwikkeling. In het onderzoek is zo veel mogelijk gebruik gemaakt van concrete situaties. In de interviews die het laatst afgenomen werden, kwamen weinig nieuwe inzichten naar voren en werden bekende inzichten vooral bevestigd. Dit bevestigt dat het doel, om zo weinig mogelijk bewijs onaangeraakt te laten, behaald is. In bijlage IV is een volledig overzicht van de mensen die binnen Brunel zijn geïnterviewd, bijgevoegd.

Vooraf is de opzet van de interviews bepaald aan de hand van de proposities van het literatuuronderzoek, om er voor te zorgen dat alle concepten en verbanden zijn onderzocht. In bijlage V is deze opzet bijgevoegd. Er is bewust gekozen om tijdens de interviews de structuur open te houden en geen verbanden te toetsen, maar op zoek te gaan naar bevestiging van inzichten uit de literatuur en naar nieuwe inzichten. Door deze structuur is rijke en diepe informatie verzameld en zijn diverse nieuwe inzichten aan het licht gekomen. Belangrijk hierbij is dat de theoretische begrippen en relaties geconcretiseerd zijn, zodat deze in praktijk meetbaar zijn. Om dit te testen is een conceptstructuur voor de interviews besproken met verschillende mensen binnen de organisatie om te toetsen of er voldoende aansluiting bij het theoretisch kader gevonden is. Tijdens het interview is zo veel mogelijk getracht consistent en onbevooroordeeld de vooraf bepaalde vragen te behandelen. De ruime ervaring en opleiding in interviewtechnieken heeft aan dit doel bijgedragen. Alle interviews zijn opgenomen en uitgeschreven, zodat er een gedegen analyse kon plaatsvinden, waarbij alle details zijn meegenomen. Daarnaast biedt dit de mogelijkheid om achteraf specifieke bevindingen te verifiëren. De opnamen en uitwerking zijn op aanvraag beschikbaar.

4.3.2 Documenten

Doordat interviews een risico hebben om bevooroordeeld of slecht verwoord te zijn en lastig goed teruggehaald kunnen worden, is het belangrijk data van interviews te bevestigen met informatie uit andere bronnen (Yin, 2009). Diverse vormen van documenten zijn daarom zorgvuldig bestudeerd. Niet alleen documenten als jaarverslagen, omzet- en kostenoverzichten van de verschillende divisies en landen, zijn hiervoor gebruikt, maar ook is er gekeken naar interne communicatie, zoals presentaties.

4.3.3 Intranet Brunel

Naast diverse documenten heeft het interne communicatieplatform van Brunel, genaamd “Brains”, veel data opgeleverd. Brains wordt binnen Brunel sinds 2011 gebruikt om belangrijke strategische veranderingen te implementeren, waarbij veel top-down wordt gecommuniceerd. Daarnaast delen collega’s hier onderling informatie over klanten, innovatie en nieuwe markten, waarbij men ervaring en kennis deelt en duidelijk maakt hoe men dat heeft gerealiseerd. Op dit intranet zijn ongeveer 850 berichten aanwezig, welke allen bekeken zijn, waaruit zo’n vijftig relevante communicatieberichten zijn geselecteerd en in de analyse zijn meegenomen.

4.4 Data-analyse

Alle data uit het onderzoek is geanalyseerd volgens de structuur uit het theoretisch raamwerk. Door alle bevindingen, zowel uit primaire als secundaire data, per concept en verband uit te schrijven, te coderen en te verwerken, is alles overzichtelijk gestructureerd. Resultaten zijn geordend en door middel van tabellen gepresenteerd, zodat verbanden gelegd kunnen worden. Door middel van een weging is aangegeven in hoe veel van de interviews de betreffende invloed factor daadwerkelijk bevestigd wordt, waardoor het belang van de factor in dit onderzoek, aangegeven wordt. Hierdoor is snel duidelijk geworden hoe verschillende concepten elkaar beïnvloeden. Door middel van quotes uit de interviews is in kaart gebracht hoe de analyse tot stand is gekomen, waardoor de lezer de bewijsvoering kan volgen en een eigen oordeel kan vormen. Andere bronnen zoals jaarverslagen, presentaties, en communicatieberichten van het intranet, zijn gebruikt om bevindingen uit de interviews te verifiëren. De uitwerkingen van alle interviews, documenten en intranetberichten zijn digitaal verkrijgbaar. Een voorbeeld van de codering van de interviews, is in bijlage VI bijgevoegd.

Vervolgens zijn deze resultaten met de bestaande literatuur geconfronteerd. Voor de strategie van analyse zijn de theoretische proposities uit het literatuuronderzoek gevolgd, net als in de interviews. Vervolgens is een techniek gebruikt, waarbij patronen gematcht zijn. Hierbij zijn de empirisch verkregen patronen vergeleken met de voorspelde patronen. Als deze patronen overeenkomen, versterkt dit de interne validiteit (Yin, 2009). Door deze techniek is duidelijk geworden welke aspecten uit het theoretisch model tevens uit de praktijk voort komen en welke aspecten vanuit het veldonderzoek toegevoegd dienen te worden. Hieruit is een model vanuit de empirie ontstaan, dat naast het model vanuit de theorie gelegd is, om zo de verschillen duidelijk te krijgen. Naar aanleiding van deze analyse zijn vervolgens conclusies en aanbevelingen gevormd.

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek

Bij deze case studie is er een rijkheid en variëteit aan informatie verkregen. Om de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten van het onderzoek te vergroten, is de sample waarmee een interview is gehouden, met zorg samengesteld. Hiervoor zijn enkel managers geselecteerd, met veel ervaring en kennis over de verschillende onderwerpen. Daarnaast is gezorgd voor een grote variatie, door managers te selecteren van verschillende niveaus en uit verschillende divisies, markten en geografische gebieden. Tenslotte is niet alleen een duidelijk proces van codering en synthese

doorlopen, maar is tevens door middel van andere databronnen, gezorgd voor triangulatie om zo de resultaten uit de interviews te ondersteunen.

4.5.1 Begripsvaliditeit

Om de begripsvaliditeit te vergroten zijn meerdere bronnen van bewijs gebruikt in de vorm van interviews, diverse documenten (jaarverslagen, presentaties, persberichten) en interne communicatie documenten (presentaties, intranetberichten). Vervolgens is er een logische ketting van bewijs onderhouden. Hierdoor is het mogelijk om als lezer de wijze van redeneren te volgen en te beoordelen. Deze tactiek vergroot de validiteit van het onderzoek (Yin, 2009).

4.5.2 Interne en externe validiteit

Om de interne en externe validiteit te vergroten zijn verschillende technieken gebruikt om de data te analyseren. Vooraf worden patronen en verbanden middels het theoretische onderzoek voorspeld, die vervolgens vergeleken worden met de empirische patronen en verbanden. Hierdoor wordt de interne validiteit vergroot. Daarnaast is er voor gezorgd om de kwaliteit van de analyse zo hoog mogelijk te krijgen, door verschillende analyse principes te hanteren (Yin, 2009). Vrijwel al het bewijs, verkregen tijdens de dataverzameling, is gebruikt.

4.5.3 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn maatregelen genomen om er voor te zorgen dat fouten en vooroordelen zo veel mogelijk geminimaliseerd zijn. Door duidelijk te beschrijven hoe het onderzoek is uitgevoerd en alle data en gebruikte informatie vast te leggen, in een case studie database, is het gehele onderzoek, inclusief de dataverzameling, -analyse en bewijsvoering, te controleren en te herhalen (Yin, 2009).

5 Dataverzameling & Analyse

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het empirisch onderzoek bij Brunel. De data worden beschreven en samengevat. De beschreven resultaten zijn afkomstig van diverse soorten bronnen, zoals interviews, jaarverslagen en interne communicatiedocumenten.

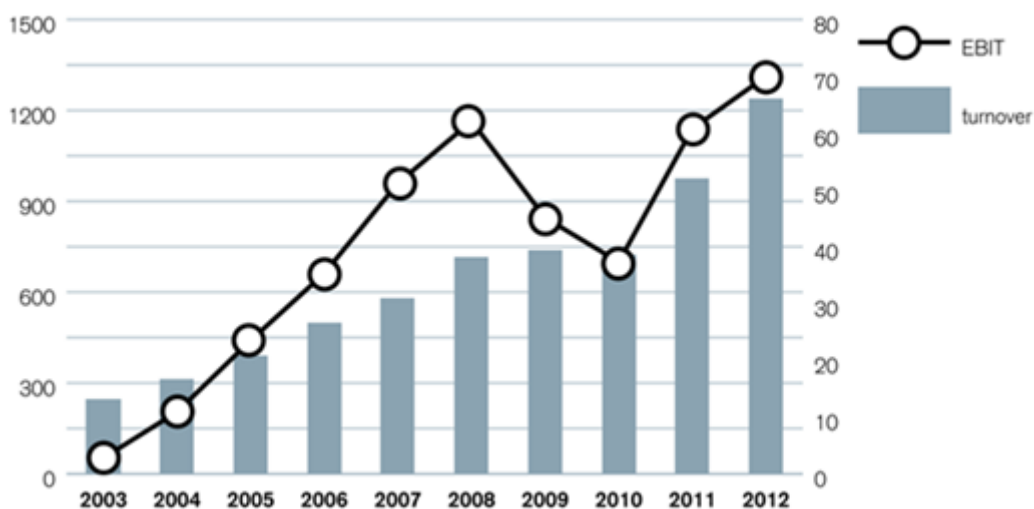
De uitkomsten zijn per concept en propositie gepresenteerd, waarbij de belangrijkste quotes het beeld verder verduidelijken. Tevens worden per propositie de invloed factoren van het verband schematisch weergegeven, waarbij overzichtelijk wordt gemaakt welke bronnen daarvoor zijn geraadpleegd. Daarbij is door middel van een weging aangegeven hoeveel interviews de invloed factor daadwerkelijk bevestigen, waardoor de waarde van de invloed factor in dit onderzoek weergegeven wordt.

5.1 Groei

Brunel is het afgelopen decennium hard gegroeid, en heeft haar marktpositie enorm verbeterd. Volgens PWC is Brunel's groei van het afgelopen decennium zelfs uitzonderlijk te noemen. Ten opzichte van haar concurrenten is Brunel tijdens de crisis gegroeid en heeft het marktaandeel gewonnen (PWC, 2011). Ook andere analisten bevestigen dit beeld.

“Weer uitstekende cijfers voor Brunel. De tech- en oliedetacheerder is de grote uitzondering in de detacheringsmarkt. En dat komt niet alleen door de stabiliteit van de divisie Energy. Nee, ook in de thuismarkt blijft het eigenzinnige Brunel goed presteren.”
(Wilbert Geijtenbeek op Recruitmentmatters.nl)

Brunel is sinds 2003 van een omzet van € 245 miljoen gegroeid naar een omzet van ruim € 1,2 miljard in 2012.



Figuur.5.1 Groeicijfers Brunel 2003 - 2012 (Brunel jaarverslag 2012)

Van de totale omzet van Brunel International werd in 2004 het grootste gedeelte verwezenlijkt door Brunel Energy (51%), gevolgd door Nederland (24%) en Duitsland (19%). In de jaren daarna hebben de verschillende bedrijfsonderdelen allen bijgedragen aan deze groei, waarbij Brunel Energy het hardst gegroeid is. Brunel Energy was in 2012 goed voor 69,5%, Nederland voor 13.1 % en Duitsland voor 14.9% van de omzet.

5.1.1 Marktpenetratiegroei

De groei van Brunel is onder andere door exploitatie van bestaande competenties gerealiseerd, door bestaande business bij bestaande klanten uit te breiden. Deze marktpenetratiegroei is door de focus op een aantal grote bestaande klanten gerealiseerd. Deze focus heeft ervoor gezorgd dat er een groter deel van de totale besteding van die klanten naar Brunel toe getrokken kon worden, door onder andere cross- en upselling. Het totale aandeel van de grootste klanten in de omzet is, tevens daardoor, sterk toegenomen. Een belangrijke grote klant is bijvoorbeeld Rabobank, in 2010 een bestaande klant met slechts beperkte omzet waar, door de sterke focus in 2012, meer dan 10 miljoen omzet behaald werd.

5.1.2 Productontwikkelingsgroei

Naast de inzet van bestaande diensten is Brunel actief in het ontwikkelen van nieuwe aanverwante diensten. Vaak zijn dit diensten die dicht bij de corebusiness van Brunel liggen. Echt radicale innovatie komt wel voor, maar dat is zeldzaam. In Nederland wordt innovatie detachering+ genoemd, waarbij het doel is om nieuwe diensten te ontwikkelen en vervolgens in de markt te zetten. Bij Brunel Energy worden vooral aanverwante diensten ontwikkeld, waardoor meer waarde aan de klant kan worden toegevoegd, zoals logistieke diensten en andere diensten om klanten of consultants te begeleiden. Exacte cijfers over de omzet die afkomstig is van nieuwe diensten is niet bekend, omdat dit niet afzonderlijk gerapporteerd wordt. De verschillende interviews bevestigen dit beeld echter wel.

5.1.3 Marktonwikkelingsgroei

Brunel heeft in het laatste decennium tevens veel groei gerealiseerd door bestaande diensten in nieuwe markten te introduceren. Markten waarin Brunel 5 jaar geleden nog niet actief was, werd in 2012 aanzienlijke omzet gerealiseerd. Voorbeelden zijn geografische markten als Noorwegen (5,5 mln.), Nigeria (18,8 mln.), Korea (7,5 mln.) en Brazilië (9,4 mln.), maar ook industrieën als Mining (6 mln.) en Life sciences (3,8 mln.). Deze marktonwikkelingsgroei is een belangrijke groeiformule geweest voor de divisie Energy, waar klanten worden gevolgd naar nieuwe markten.

“Daarnaast kun je door de relatie met klanten je horizon verbreden naar andere services of deelservices. En je kunt naar nieuwe landen groeien. Dit is voor Energy de belangrijkste manier om te groeien geweest. Naar de belangrijkste hotspots voor onze klanten en de industrie, zoals Perth, Dubai en Houston.” (Aaron Dowds)

5.1.4 Diversificatie

Een groot deel van de groei binnen Energy is tot stand gekomen door diversificatie, waarbij Brunel een nieuwe markt in Australië betrad, gericht op grote offshore projecten, met een nieuw soort dienstverlening. De traditionele Energy business is gericht op de inzet van hoog opgeleide technici. Voor deze projecten is een andere dienstverlening ontwikkeld, waarbij hele projectteams van soms wel 100 man tegelijk worden ingezet. Deze dienstverlening in Australië was in 2012 goed voor ongeveer 20% (170 mln.) van de Energy omzet, terwijl 5 jaar geleden hier nog geen omzet werd gerealiseerd (Brunel jaarverslag, 2012).

5.2 Relatiemarketing

Voor Brunel zijn relaties met klanten van cruciaal belang, waarbij men diverse aspecten van relatiemarketing hanteert. In alle jaarverslagen van het afgelopen decennium wordt veelvuldig gesproken over het belang van de klanten en hoe Brunel zich opstelt tegenover de verschillende stakeholders. Hierbij streeft Brunel naar lange termijn relaties, door flexibel, ondernemend en betrokken te zijn, waardoor Brunel in staat is op maat gemaakte oplossingen te bieden aan haar klanten. Door de betrokkenheid van de accountmanager en de verantwoordelijkheid die laag in de organisatie ligt, zijn mensen in staat met de klant mee te denken en kwaliteit te leveren. Hieruit blijkt dat relatiemarketing in de strategie verankerd ligt.

“Onze sterke organisatie cultuur is gebouwd rondom ondernemerschap, persoonlijke betrokkenheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Deze cultuur zorgt voor een continue focus op kwaliteit van onze dienstverlening richting zowel klanten als specialisten.”
(Brunel jaarverslag 2012)

In de organisatiestructuur van Brunel is veel terug te zien van deze klantgerichte aanpak. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de inrichting van sommige teams. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld, waar de 4 grootste klanten een eigen team van accountmanagers en recruiters hebben, dat volledig gericht is op die betreffende klant (zie bijlage III). Daarnaast wordt elke regio en businessunit aangestuurd en gecontroleerd door lokaal management, waarbij men binnen de strategie en missie van Brunel vrijheid heeft om te ondernemen (jaarverslagen). Het doel van deze structuur en cultuur is het bieden van totaaloplossingen richting de klant.

“De strategie gericht op klanten draait om het definiëren van het probleem van de klant en daar een oplossing voor te bieden, niet een dienst, maar een oplossing. Hierbij wordt de oplossing op maat gemaakt.” (Andrea Luchin)

Uit de interviews is gebleken dat Brunel diverse aspecten uit deze strategie daadwerkelijk zo invult. Brunel segmenteert de markt niet heel bewust, maar richt zich wel op een aantal specifieke klanten. Hierin wordt vooral de omzet bij klanten als leidraad genomen. De klanten die de meeste omzet genereren, krijgen de meeste aandacht. Bij deze klanten is Brunel zeer klantgericht, waarbij men

naast omzet op korte termijn, ook omzet op lange termijn nastreeft. Een opvallend punt hierbij is echter de korte-termijn target die accountmanagers hebben. Uit het bonus-regelement van Brunel blijkt dat accountmanagers in veel gevallen op kwartaalbasis afgerekend worden op de omzet bij hun eigen klanten. Hierdoor wordt korte-termijn omzet belangrijk. Anderzijds is er vanuit het midden en hoger management meer focus op de lange termijn.

“Je moet dus bij een klant niet alleen kijken naar de winst op korte termijn. De UK is daar een goed voorbeeld van. Commercieel is die markt slecht en vaak zelfs verliesgevend. Maar veel projecten gaan vanuit UK naar Korea waar onze concurrenten niet zitten en wij wel. Doordat we ook in UK zitten krijgen we winstgevend werk in Korea.” (Aaron Dowds)

Brunel richt zich in sterke mate op klantbehoud door een kwalitatieve dienstverlening te leveren. Dit probeert Brunel te bereiken door de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te houden en de kennis van de klant te benutten om de dienstverlening zo goed mogelijk aan te laten sluiten.

“Je moet zorgen dat contractors tevreden blijven. Projecten lopen lang door en wanneer dat project afloopt zijn deze mensen weer op de markt. Dan moet je ze weten te behouden om door te zetten op een nieuw project.” (Paul Cuff)

Ten slotte is Brunel gericht op het leveren van een totaaloplossing, waarbij men open staat om vrijwel alles waar een klant om vraagt of mee geholpen kan worden, aan te bieden. Accountmanagers dienen zich flexibel op te stellen, een variëteit van oplossingen aan te bieden en creatief te zijn in het zoeken van oplossingen.

“Ik heb mijn mensen getraind dat we in feite alles kunnen doen waar de klant om vraagt. Zo lang het legaal is en uiteindelijk geld oplevert. Om de creativiteit te stimuleren zitten we als team veel bij elkaar over ideeën te praten en wat we gedaan hebben.” (Richard Kirwan)

“En daarbij dus ook buiten het pad proberen te lopen en niet die standaard dingetjes te doen die je concurrenten doen.” (Joost Pellis)

5.3 Propositions

5.3.1 Propositie 1: De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op marktpenetratiegroei.

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt, dat relatiemarketing een positief effect kan hebben op marktpenetratiegroei. Hiervoor kunnen met name de volgende vier redenen worden aangedragen.

Leren en verbeteren van klantrelatie

Doordat door relatiemarketing de relatie zich ontwikkelt en men zijn klanten beter leert kennen, wordt de samenwerking verbeterd. Hierdoor is men na verloop van tijd beter in staat om op de behoefte van de bestaande klanten in te spelen. Daarnaast zorgt relatiemarketing ervoor dat het gehele proces rondom de dienstverlening gemakkelijker wordt. In eerste instantie worden nog fouten gemaakt, maar door te leren van deze fouten wordt niet alleen de klantbehoefte steeds duidelijker maar de dienstverlening ook steeds beter.

“Hoe langer je elkaar kent, hoe beter je de klant kunt bedienen. Je leert van fouten die je maakt en je begrijpt wat de klant vraagt. Het ligt er ook aan hoe klanten georganiseerd zijn. Zeker de grote oliemaatschappijen die wereldwijd dezelfde processen en werkwijze hebben. Af en toe wel nuanceverschillen, maar op een gegeven moment raak je vertrouwd met de processen van de klant.” (Jeroen van Drunen)

Door de inzet van relatiemarketing ontstaat er een setting waardoor de klant beter en gemakkelijker te bedienen is. Processen kunnen gestandaardiseerd worden, waardoor efficiëntie gerealiseerd kan worden. Bestaande business kan sneller en gemakkelijker geleverd worden, wat tijd en geld bespaard. Tijd en geld dat over is kan geïnvesteerd worden in uitbreiding van het accountteam en in aandacht voor de klant, om zo groei te realiseren.

Een gevaar van relatiemarketing is echter, dat als gevolg van de nauwe klantrelatie die wordt opgebouwd, men gaat denken voor de klant en niet meer doorvraagt naar de daadwerkelijke behoefte. Wanneer de wensen en behoeften vervolgens veranderen, kan daardoor een situatie ontstaan dat diensten en processen te ver gestandaardiseerd zijn en de aansluiting verliezen bij de veranderende behoefte van de klant.

” Er zit wel een gevaar in. Dat je gaat denken voor de klant. Die relatie is goed, maar je moet het wel blijven checken.” Wijnand Meyer)

Diepe klantkennis - verhogen share of wallet

Relatiemarketing zorgt ervoor dat er een nauwe relatie met de klant wordt opgebouwd. Deze relatie geeft mogelijkheden om een groter deel van de totale besteding van die klant (share of wallet) binnen te halen. Informatie over de wensen en behoefte van klanten wordt namelijk sneller duidelijk. Daarnaast is de informatie vollediger en kan zelfs informatie verkregen worden die de concurrentie geheel niet bezit. De snelheid waarmee informatie verkregen wordt en de volledigheid en uniekheid van de informatie, zorgt voor een voorsprong ten opzichte van concurrenten, waardoor meer business binnen gehaald kan worden.

“Onze kennis die moet van hen vandaan komen. Inspelen op hun markt daar heb je kennis voor nodig, dus moet je er kort opzitten. De accountmanager die goed presteren

hebben alle ins en outs van hun klanten. Hoe meer kennis je hebt, hoe beter kun je met je klant kunt omgaan. Die klant heeft een vraag, die heeft een probleem. Dat je die kennis bezit, zodat je weet wat er speelt en in staat bent die vraag of probleem van de klant te begrijpen.” (Bart Agerbeek)

Een belangrijk voordeel van relatiemarketing is dat er veel mogelijkheden zijn voor cross- en upselling. Door de relatie met de klant kunnen kansen gezien en gecreëerd worden om duurdere en aanverwante diensten aan te bieden. Diensten die voor de organisatie niet, maar die voor de klant wel nieuw zijn. De relatie en kennis van de klant zorgt ervoor, dat deze kansen betere herkend worden. Daarnaast zorgt het opgebouwde vertrouwen, dat de klant heeft in de organisatie, ervoor, dat de klant eerder geneigd is andere diensten af te nemen.

“Trots willen wij melden dat Joost Pigmans AE van o.a. en DSM en KPN erin is geslaagd om de weg voor ons te openen om Marketing- en Communicatiefuncties te mogen invullen bij KPN en DSM. Dit goede nieuws heeft inmiddels al commerciële opvolging gehad: de eerste officiële KPN MarCom aanvraag is vanochtend doorgezet naar Brunel!” (Bericht intranet)

Reputatie en mond-op-mond reclame

Doordat bij relatiemarketing de kwaliteit van de dienstverlening en klanttevredenheid centraal staan, kunnen relaties met klanten benut worden om groei te realiseren. Dit is het gevolg van tevreden klanten die hun ervaringen delen met andere organisaties of met collega's binnen de organisatie. Deze mond-op-mond reclame vergroot de naamsbekendheid van Brunel en creëert nieuwe ingangen, zonder dat de organisatie daar extra werk voor hoeft te doen. Daarnaast kunnen deze relaties actief benut worden, door simpelweg te vragen naar nieuwe contacten en ingangen, zowel voor uitbreiding naar nieuwe afdelingen binnen de klant, als naar geheel nieuwe organisaties in dezelfde markt. Omdat Brunel in markten opereert waarin de diverse klanten sterk met elkaar verbonden zijn, is dit effect nog groter.

“En je kunt altijd je contacten uitbreiden. Je krijgt die kans wel, omdat mensen binnen de klant met elkaar praten. En dat is de handigheid die wij onze mensen moeten leren. Je moet die klant vragen, je moet die in kaart brengen. Je moet elke afdeling van die klant weten in ons vakgebied. En je vraagt dan wie de contacten zijn. Dat weten die mensen van elkaar. Dit is een hele belangrijke methode om te groeien. We moeten het niet moeilijker maken dan het is. Het is soms zo simpel.” (Bart Agerbeek)

Een kanttekening is echter wel dat in sommige gevallen klanten strijden om dezelfde resources en in feite concurreren om de dienstverlening van een leverancier. Wanneer dat het geval is, is men minder geneigd contacten te delen.

“Als je een contractor belt met 5 vacatures, zal hij nooit namen geven, totdat hij zelf weet dat hij binnen is.” (Aaron Dowds)

Terugbrengen van het aantal leveranciers

Uit verschillende interviews blijkt dat er een ontwikkeling is, waarbij klanten bewust het aantal leveranciers terug willen dringen, om zo meer grip op hun leveranciers en kosten te krijgen. De nauwe band die Brunel, door de inzet van relatiemarketing, heeft met haar klanten, zorgt ervoor dat wanneer het aantal leveranciers terug gedrongen wordt, Brunel onderdeel van de overgebleven groep leveranciers blijft. Wanneer de totale besteding van een klant over minder leveranciers verdeeld wordt, betekent dit een toename in omzet voor de resterende leveranciers, waardoor groei gerealiseerd wordt.

“Meer bestaande business binnen halen kan ook bij Philips. Dit past ook weer heel erg in de strategie van Philips. Ze willen van een hele waaier aan leveranciers terug naar een stuk of 50 key leveranciers. Die taart wordt dus verdeeld met minder leveranciers, waardoor je dus meer business kunt halen.” (Wijnand Meyer)

De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op marktpenetratiegroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Leren en verbeteren klantrelatie	Bij RM het leren van fouten en ervaring in de klantrelatie belangrijk is, waardoor de dienstverlening efficiënter en beter kan worden ingericht en nauwkeurig op de behoefte van de klant kan worden afgestemd.	Interview 2,4,5,6,7, 8,9,10,12,13,14,15, Intranet, Presentaties	12
Diepe klantkennis	Door RM informatie over wensen en behoeften van klanten sneller en beter beschikbaar is, waardoor beter geconcentreerd en cross- en upselling gerealiseerd kan worden.	Interview 1,2,3,4,5,6, 8,9,10,11,12,13,14, Intranet	13
Reputatie, Mond-op-mond reclame	Bij RM de focus op kwaliteit en klanttevredenheid ligt, met als gevolg dat klanten middels mond-op-mond reclame nieuwe ingangen genereren binnen bestaande klanten of bij nieuwe klanten in de markt.	Interview 1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10,12,14,15, Intranet, Presentaties	13
Terugbrengen aantal leveranciers	Organisaties het aantal leveranciers willen verminderen en alleen de beste leveranciers behouden. Bij RM streeft men ernaar hierbij te horen met als gevolg dat meer van de totale besteding binnen gehaald kan worden.	Interview 2,5,8,11,13, 14	6

5.3.2 Propositie 2: De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op productontwikkelingsgroei.

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt, dat relatiemarketing een positief effect kan hebben op productontwikkelingsgroei. Hiervoor kunnen met name de volgende vier redenen worden aangedragen.

Diepe klantkennis

Relatiemarketing zorgt voor nauwe relaties met klanten, waarbij de klant en leverancier onderling veel informatie delen. De informatie die gedeeld wordt is vaak uitgebreider en wordt sneller verkregen, dan wanneer deze relatie niet zo sterk is. Doordat bij relatiemarketing tevens de contacten binnen een klant divers zijn, met verschillende afdelingen en diverse niveaus binnen de klant, wordt informatie vanuit verschillende perspectieven verkregen. Hierdoor ontstaat diepe klantkennis.

“De relaties die we hebben helpen ook om kansen in de markt te zien. Hoe beter deze relatie is, hoe meer je hoort. De intelligence die je krijgt is heel belangrijk. Je krijg het sneller, beter en meer. Er zijn bureaus die proberen intelligence te verkopen, maar de informatie die je krijgt vanuit je relaties zijn vele malen beter. En dit is uniek. Als een klant je vertrouwd zullen ze je helpen mee te gaan, omdat ze weten wat je kunt.” (Johns Wiseman)

De diepe klantkennis die door relatiemarketing ontstaat, levert een belangrijke bijdrage om te innoveren. Deze kennis van kansen en behoeften van de klant, zorgen ervoor dat mogelijkheden ontdekt worden waar slim op ingespeeld kan worden. Daarnaast zorgt deze kennis ervoor, dat innovaties beter aansluiten bij de wensen en behoeften van klanten.

“Het vernieuwen binnen klanten draait dus om kennis. Wat ga je uitbouwen als je niet weet wat je kunt uitbouwen? Maar ook als je Brunel wil neerzetten. Wat is interessant voor die klant? Je moet dus de informatie hebben om te kunnen innoveren en om uit te bouwen binnen zo'n klant. En een goede relatie helpt daarbij. Dan krijg je de informatie. Bij een bestaande klant ken je de problematiek al, dus eigenlijk is het al gemakkelijker om te vernieuwen.” (Bart Agerbeek)

Initiatieven en verzoeken van klanten

Bij relatiemarketing wordt er een vertrouwensrelatie opgebouwd, waarbij veel contact is en informatie wordt gedeeld. Hierdoor ontstaat er een setting waarbij klanten zelf komen met ideeën, verzoeken, problemen of klachten, waar ze mee geholpen willen worden. Dit gebeurt regelmatig en blijkt één van de belangrijkste manieren te zijn, om tot innovaties te komen. Vaak liggen deze verzoeken dan wel relatief dicht bij bestaande en bekende dienstverlening en zijn innovaties die daaruit volgen incrementeel.

“Klanten stellen ook die vraag. Ze zitten met een probleem. Doordat je die relatie hebt stelt hij die vraag. De relatie stelt hem in staat om zich kwetsbaar op te stellen en die vraag te stellen. Zo van: Ik zie dit aankomen, maar ik heb het antwoord niet. Ze geven je dat inzicht. Kun je me hierbij helpen. Het hoeft niet meteen de oplossing te zijn, maar het kan leiden tot een innovatie.” (Wijnand Meyer)

Setting voor co-creatie

Bij relatiemarketing wordt er een setting nagestreefd, waarbij de klant tevreden is en open is over haar wensen en behoeften. De relatie die wordt opgebouwd versterkt dit. Deze setting biedt de mogelijkheid om samen met klanten te innoveren in de vorm van co-creatie. Bij co-creatie wordt er in samenspraak een dienst of product ontwikkeld, dat voldoet aan de wensen en behoeften van beide partijen, waardoor innovaties beter en gemakkelijker tot stand komen. Het gevolg hiervan is deze innovaties beter aansluiten bij de behoeften en wensen uit de markt en gemakkelijker te introduceren zijn.

“Dat ontwikkelen van iets nieuws doe je echt samen. Hoe opener mensen zijn hoe beter je dit kunt doen. Hoe beter de relatie, hoe meer kansen er zijn om dit soort dingen te ontwikkelen. Het helpt niet als je dit blind naar iemand stuurt. Je denkt dan dat het past bij die klant, maar dat hoeft helemaal niet. Je geeft dan eerst aan bij een nieuwe klant dat je iets kunt. Je gaat daar over praten, wat er speelt, wat ze nodig hebben en dan probeer je het aan te passen op de specifieke behoefte. We kunnen dan wel wat laten zien, maar we kunnen dat dan omkatten naar iets dat jij wilt.” (Rob Franken)

Vertrouwen in innovatieve oplossingen

In relatiemarketing staat de klantrelatie centraal waarbij, door het leveren van goede diensten en betrokkenheid, het vertrouwen van de klant wordt gewonnen. Het vertrouwen dat de klant heeft in de leverancier zorgt ervoor, dat men eerder open staat voor innovatie. Men is eerder bereid om een risico te nemen en iets nieuws te proberen. Daarnaast zorgt de open relatie bij relatiemarketing ervoor dat klanten al eerder in het ontwikkelproces meegenomen kunnen worden. Hierdoor kan de klant eerder betrokken en tevens beïnvloedt worden. Door het vertrouwen dat aanwezig is bij de klant en de vroegtijdige beïnvloeding die mogelijk is, zal een innovatie sneller geadopteerd worden.

“Wanneer een klant een vraag stelt en je gaat met hem in gesprek daarover, kun je het nog beïnvloeden. Dan zit je vroegtijdig in gesprek. Je kunt het nog sturen en samen tot de vraag komen. Je kunt de vraag zo ombuigen dat het beter past wat je te bieden hebt. En de klant krijgt het gevoel en dat is ook gewoon zo dat je met hem meedenkt.” (Joost Pellis)

“Een goede relatie helpt wel om iets gekks te doen. Je hebt credits. Je kunt drie keer iets verkeerd roepen. En het komt beter aan. Omdat je heel belangrijk voor me bent, geef ik dit aan je. Dan accepteren ze veel meer van je. En je kunt risico's nemen.” (Joost Pellis)

De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op productontwikkelingsgroei omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Diepe klantenkennis	Door RM informatie over de klant sneller en beter verkregen wordt. Deze diepe klantenkennis zorgt ervoor dat mogelijkheden om te innoveren beter en sneller gezien zullen worden en beter bij de behoefte en wensen van klanten zullen aansluiten.	Interview 1,2,4,5,6,7, 9,10,12,13,14,15, Intranet, Presentaties	12
Initiatieven en verzoeken van klanten	Door de nauwe en open relatie die door RM ontstaat, de klant vrij is om ideeën, problemen, klachten en behoeften te delen, waar de organisatie op kan inspelen.	Interview 2,5,6,7,8,9, 10,11,13,15, Intranet, Presentaties	10
Setting voor co-sourcing	De door RM opgebouwde relatie, openheid en samenwerking, een setting creëert, waarbij gemakkelijker gezamenlijke innovatie kan plaatsvinden.	Interview 3,4,6,10,11, 12,14,15 Intranet	8
Vertrouwen leidt tot adoptie	Door RM ontstaat er vertrouwen tussen de klant en de leverancier. Dit vertrouwen zorgt ervoor, dat de klant eerder in het proces beïnvloedt kan worden en innovaties eerder geadopteerd zullen worden.	Interview 7,8,9,13,15	5

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt echter ook, dat relatiemarketing een negatief effect kan hebben op productontwikkelingsgroei. Hiervoor kan met name de volgende reden worden aangedragen.

Nauwe blik door klantfocus

Doordat bij relatiemarketing er een enorme focus is op bestaande klanten en het leveren van een kwalitatieve dienstverlening, kan dit resulteren in een te nauwe blik op de bestaande diensten. Vooral wanneer er voldoende resultaten behaald worden met bestaande diensten, wordt men niet uitgedaagd om te zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden om te innoveren. Innovaties die vervolgens optreden, zijn vaak incrementeel en gericht op de bestaande diensten. De enorme focus werkt dan als een beperking op het vermogen om te exploreren.

“Vernieuwen meer in de zin dat je meer bij elkaar doet. Je gaat minder snel compleet nieuwe dingen bedenken. Het zal meer incrementeel zijn en niet radicaal. Dat zie ik ook

wel. Er moet een bepaalde spanning zijn om tot nieuwe dingen te komen. Het spreekwoordelijke out-of-the-box denken. Als je elkaar wat langer kent, mensen zijn gewend om in patronen te denken.” (Wijnand Meyer)

De inzet van relatiemarketing heeft een negatieve invloed op productontwikkelingsgroei omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Nauwe blik door klantfocus	De enorme focus die bij RM van belang is, kan zorgen voor een te nauwe blik op bestaande diensten, waardoor vernieuwing uitblijft.	Interview 1,2,3,4,5,6,7, 8,9,12,13,14, Presentaties	12

5.3.3 Propositie 3: De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op marktontwikkelingsgroei.

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt, dat relatiemarketing een positief effect kan hebben op marktontwikkelingsgroei. Hiervoor kunnen met name de volgende drie redenen worden aangedragen.

Benutten van reputatie en mond-op-mond-reclame

De relatie die met tevreden klanten ontstaat en de reputatie die de organisatie opbouwt kan benut worden om nieuwe markten te betreden. De contacten die de organisatie in bestaande markten heeft, kunnen door mond-op-mond reclame de naamsbekendheid in de nieuwe markt vergroten. Daarnaast kunnen deze contacten gebruikt worden, voor verwijzingen naar contactpersonen in de nieuwe markt. De reputatie die de organisatie heeft opgebouwd kan tevens bijdragen aan het vertrouwen, dat de betreffende klant in de organisatie heeft, ook al is het een nieuwe markt.

“In China helpen onze relaties ook. Als je bijvoorbeeld bij Shell zit, kan ik om contacten vragen in Brunei. De referral om daar gebruik van te maken, speelt hier heel erg, veel meer dan in Nederland. Doordat de klant jou kent heb je een voorsprong. Daarnaast weten heel veel mensen niet dat we in China zitten. Dus dat moeten we ze vertellen of ze moeten dat via via horen. Zeker wanneer de cultuur heel anders is of de taal een barrière is, is dat heel belangrijk.” (Sil Hoeve)

De mate waarin dit kan, hangt echter wel sterk af van de relatie die de bestaande klant zelf heeft met de nieuwe markt. Wanneer de klant zelf niet actief is in de nieuwe markt, kan de relatie dus niet benut worden. De organisatie heeft een focus op bestaande klanten. Om een nieuwe markt te betreden, moet er een klantbasis aanwezig zijn of deze moet relatief snel opgebouwd kunnen worden. Wanneer contacten en reputatie in een nieuwe markt niet aanwezig zijn, zullen organisaties met relatiemarketing veel last ondervinden bij het betreden van een nieuwe markt.

“Mining is een enorme industrie. Erg lokaal gericht. Echt een andere markt dan oil en gas. Niet veel van onze klanten zijn daar actief in. Het zijn echt andere bedrijven, waar we nog beperkt relaties hebben. We hebben er nog geen trackrecord. De beste manier om die markt te betreden is een acquisitie, om de reputatie en het netwerk te krijgen. Zo hebben we het ook gedaan in de oil & gas industrie.” (JW)

Samen met klanten nieuwe geografische markten betreden

In de markt van olie en gas zijn veel projecten in landen die voor de klanten van Brunel ook vaak nieuw en uitdagend zijn. Om in deze nieuwe markten goed te kunnen opereren is het voor klanten van belang, om goede en vertrouwde partners te hebbe, die hen kunnen helpen bij deze internationale expansie. Door de ervaring, het vertrouwen dat klanten hebben en de relatie die is opgebouwd, komt het vaak voor dat klanten Brunel vragen samen een nieuw land te betreden.

“Brunel’s begin in Nigeria in 2003 was vooral om de FPSO gebouwd in Korea te ondersteunen die naar Nigeria kwam. We hadden Brunelmensen in Korea werken, maar er was behoefte aan lokale support. We hebben dus onze relatie gebruikt om in Nigeria te starten. De bouw van de FPSO vond plaats in Korea en de commissioning moest plaats vinden in Nigeria. We hadden veel mensen werken in Korea bij Exxon. Voor de commissioning face hadden ze support nodig in Nigeria.” (Mitch Sonariwo)

De samenwerking met klanten om nieuwe markten te betreden biedt de zekerheid van omzet in de opstartfase. Het geeft de organisatie de kans om de nieuwe markt te verkennen en de business op orde te krijgen. Wanneer er een stabiele basis verkregen is, kan het werk worden uitgebreid naar andere organisaties in de betreffende markt.

“Klanten zoals Exxon en Shell bieden ons continuïteit en toegang tot meerdere locaties in de wereld en in verschillende fase van projecten. De grote groei ontstaat wanneer je deze fundatie met een klant hebt en vervolgens kunt groeien in die locatie naar nieuwe klanten of bijvoorbeeld naar andere locaties. Als je bijvoorbeeld kijkt naar Nigeria waar we op de rug van Exxon naar toe zijn gegaan. Daarna hebben we de kans gekregen met Exxon een business op te bouwen waardoor we vervolgens in staat waren om ook andere klanten te bedienen. We leren van de opstart met een vaste klant, om vervolgens dat in te zetten bij andere bedrijven en projecten.” (Aaron Dowds)

Klanten zijn kennisbron van nieuwe markten

Om nieuwe markten te betreden moet voldoende kennis zijn van die nieuwe markt om te bepalen hoe de betreffende markt het best betreden kan worden. Er moet kennis opgedaan worden over wat de ontwikkelingen zijn, de behoefte is en welke concurrenten er zijn. Door relatiemarketing ontstaat er een dusdanige relatie met klanten, dat informatie gemakkelijker wordt gedeeld. De ervaring en kennis die de klant heeft in de nieuwe markt, kan daardoor gemakkelijker verkregen worden. Zonder deze

relaties zou dat veel lastiger zijn. Een voorwaarde hiervoor is, dat de klant zelf actief is in de betreffende markt. De bestaande relaties kunnen niet of beperkt gebruikt worden voor informatie over markten waarin die klant zelf niet actief is.

“Je moet kennis van de markt krijgen. Je kunt daar eventueel relaties voor gebruiken, maar alleen als die daarin zitten. Als die er niet in zitten wordt dat heel lastig. Dan moet je nog meer onderzoek doen om er achter te komen waarom je die markt wilt betreden en hoe je dat doet. Healthcare is een goed voorbeeld. Wij hebben daar geen feeling mee. Er is weinig onderzoek naar gedaan. En relaties hebben we daar niet echt, dus dan is dat heel lastig” (Bart Agerbeek)

De inzet van relatiemarketing heeft een positieve invloed op marktontwikkelingsgroei omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Benutten van reputatie/ mond-op-mond reclame	De door RM opgebouwde relatie en reputatie benut kan worden om in een nieuwe markt contacten en vertrouwen te krijgen, waardoor een voorsprong wordt gecreëerd.	Interview 3,4,6,8,9, 11,12,13,14,15 Presentaties, Intranet	10
Internationale co-expansie	Bij RM een vertrouwde samenwerking met de klant wordt opgebouwd, waardoor klanten die zelf nieuwe geografische markten betreden bij voorkeur hun vaste partners meenemen.	Interview 1,2,3,4,5, 7,8,11, Intranet, Presentaties	8
Kennisbron van nieuwe markten	De door RM opgebouwde relatie en openheid ervoor zorgt dat klanten een belangrijke bron worden voor kennis over nieuwe markten die nodig is om een markt te betreden.	Interview 6,7,8,9, 12,14,15, Intranet	7

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt echter ook, dat relatiemarketing een negatief effect kan hebben op marktontwikkelingsgroei. Hiervoor kan met name de volgende reden worden aangedragen.

Focus op bestaande klanten

In een strategie van relatiemarketing is er een sterke focus op bestaande klanten. Alle aandacht en resources zijn op deze bestaande klanten gericht. Hierdoor zijn er weinig resources beschikbaar om met nieuwe markten bezig te zijn. Zeker wanneer de huidige markt voldoende potentieel biedt, maar zelfs als dat al niet meer het geval is, blijkt het lastig om resources en aandacht vrij te maken om nieuwe markten te betreden. Daarnaast is de blik vooral gericht op de bestaande klanten en markt,

waardoor kennis van andere markten vaak simpelweg ontbreekt en kansen in andere markten niet gezien worden.

“Ik probeer wel soms andere dingen te doen met mijn team, maar ik probeer vooral focus te houden. We krijgen wel eens hele andere vragen die niet echt passen bij onze bestaande business. Bijvoorbeeld in een hele nieuwe industrie of een opdracht waarin heel veel concurrentie is, waardoor de marges erg laag zijn. Je bent er niet bekend omdat het een hele andere industrie is. Ik heb zoiets van er zit nog zo veel ruimte in onze eigen industrie en we hebben amper tijd om alles uit de olie en gas industrie te halen. Dus haal eerst alles uit de olie en gas voordat we met andere industrieën aan de slag gaan. Dus blijf binnen de industrie en zoek daarbinnen bepaalde niches op om daar extra marge te behalen en groei te realiseren.” (Louis Harrewijn)

De inzet van relatiemarketing heeft een negatieve invloed op marktontwikkelingsgroei omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Focus op bestaande klanten	Bij RM een sterke focus is op bestaande klanten, waardoor hier de blik, de aandacht en resources op gericht zijn. Het zoeken en vinden van geheel nieuwe markten, zonder bestaande klanten, is daarom lastig.	Interview 1,4, 6,7,11,13,14	7

5.3.4 Propositie 4: De inzet van relatiemarketing heeft een negatieve invloed op diversificatiegroei.

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt, dat relatiemarketing een negatief effect kan hebben op diversificatiegroei. Hiervoor kunnen met name de volgende drie redenen worden aangedragen.

Beperkte nut van bestaande relaties

De samenwerking in relatiemarketing, waarbij nauwe relaties met klanten worden aangegaan, levert voordelen op in de vorm van reputatie, mond-op-mond reclame en veel informatie over wensen, behoeften en ontwikkelingen in de markt. Wanneer een diversificatiegroei wordt nagestreefd kan hier slechts heel beperkt gebruik van gemaakt worden, omdat zowel de markt als de aangeboden diensten nieuw zijn. Wanneer eerst een nieuwe markt wordt betreden met bestaande diensten of eerst een nieuwe dienst ontwikkeld wordt voor bestaande markten, kan wel gebruik gemaakt worden van bestaande relaties. Vervolgens kan dan uitgebreid worden naar nieuwe markten of nieuwe diensten. Wanneer tegelijk nieuwe diensten in nieuwe markten geïntroduceerd worden, wat bij diversificatie wordt nagestreefd, kan echter weinig gebruik gemaakt worden van bestaande relaties.

“Tegelijk nieuwe diensten introduceren in nieuwe markten zie ik niet gebeuren als je relatiemarketing toepast. Dan moet je meer op de productkant zitten dan op de klantkant. Als je naar de buitenwereld wil met een hele andere dienst en je weet ook niet wat de markt wil, gaat dat niet. Je hebt zekerheid nodig. Je moet meer inside out dan outside in

zijn. Relatiemarketing richt zich er op dat je een oplossing biedt voor klanten die gekoppeld zijn aan een markt. Als je dus iets moet ontwikkelen dat niet op die klant, op voor een nieuwe markt gericht is. Dat zie ik niet gebeuren. Het zal altijd binnen onze dienstverlening blijven. Het zal niet iets heel nieuws zijn. Als je niet weet wat de markt wil is dat te onzeker.” (Joost Pellis)

Focus op bestaande klanten beperkt blik

Door de focus op bestaande klanten en het leveren van een kwalitatieve dienstverlening, dat bij relatiemarketing centraal staat, is het vaak lastig om een open blik te houden. Centraal staat de behoefte van de klant. Als de klant ook actief is in een andere markt, kan deze gevolgd worden. Als deze klant behoefte heeft aan andere diensten, kan daar ook op ingespeeld worden. Door deze klantfocus is het echter lastig om kansen te zien, waarbij zowel de bestaande diensten als de bestaande markten los gelaten moeten worden. Vooral wanneer er voldoende potentie is bij bestaande klanten, is de noodzaak laag om verder te kijken en zal dit dus beperkt voorkomen.

“Ik probeer wel soms andere dingen te doen met mijn team, maar ik probeer vooral focus te houden. We krijgen wel eens hele andere vragen die niet echt passen bij onze bestaande business. Bijvoorbeeld in een hele nieuwe industrie of een opdracht waarin heel veel concurrentie is, waardoor de marges erg laag zijn.” (Louis Harrewijn)

Pure exploratie kan alleen in apart team.

Om een nieuwe dienst in een nieuwe markt te introduceren, heeft een organisatie andere competenties nodig, dan die aanwezig zijn bij relatiemarketing. De nieuwe markt dient verkend te worden en de nieuwe dienst dient aangepast te worden aan de wensen en behoeften uit die betreffende markt. Daarnaast leidt deze pure exploratie af van de exploitatie van bestaande relaties, waardoor dit zeer lastig door één team of persoon in te vullen is. Om succesvol te diversifiëren is het daarom van belang dat dit bij een apart team gelegd wordt. Een team dat de competenties en resources bezit om te exploreren. De offshore projecten in Australië bevestigen het beeld, dat op deze wijze aanzienlijke groei te realiseren is. Het zelfstandige team “Bruenl projects” opereert in deze nieuwe markt, past de dienst aan op de wensen en behoeften van de klanten en weet daarmee aanzienlijke diversificatiegroei te realiseren.

“Je kunt dus wel verbreden naar andere diensten en industrieën maar dan moet je dat doen door gebruik te maken van bestaande klanten. Maar echt helemaal los kan eigenlijk alleen met een apart team dat zich daar volledig op kan richten.” (Louis Harrewijn)

De inzet van relatiemarketing heeft een negatieve invloed op diversificatiegroei omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Beperkt nut van bestaande relaties	De door RM opgebouwde relaties met bestaande klanten beperkt benut kunnen worden wanneer zowel nieuwe diensten als nieuwe markten ontwikkeld moeten worden.	Interview 1,6,7,8, 9,11,15, Intranet, Presentatie	7
Focus op bestaande klanten beperkt blik	De focus op bestaande klanten en kwalitatieve dienstverlening, dat bij RM centraal staat, de blik naar andere markten en diensten los van bestaande klanten beperkt.	Interview 1,4,6,7, 11,13,14, Presentaties	7
Ontbreken competenties voor pure exploratie	Bij RM de competenties en mogelijkheden ontbreken om pure exploratie na te streven, waardoor dit alleen mogelijk is wanneer een apart team hiervoor wordt ingericht.	Interview, 1,9, 11,15, Intranet, Brochure	4

5.4 Dynamiek van de omgeving

Brunel opereert in diverse omgevingen, zowel gericht op verschillende geografische gebieden als verschillende industrieën. Brunel is wereldwijd actief in meer dan 40 landen, verspreidt over alle continenten. Daarnaast is Brunel actief in diverse industrieën, zoals Olie & Gas, Automotive, Infrastructuur, Bouw, Gezondheidszorg, Financiële dienstverlening en Verzekeringen (Brunel jaarverslag 2012). Door deze spreiding in markten en industrieën met verschillende economische cycli, is Brunel minder gevoelig voor cyclische trends.

Brunel wordt door deze spreiding in markten geconfronteerd met diverse verschillende omgevingen met zeer verschillende dynamieken. Opkomende landen, zoals Brazilië en Nigeria hebben een andere dynamiek, dan ver ontwikkelde landen zoals Singapore en Nederland. Daarnaast is Brunel actief in dynamische industrieën als Olie & Gas en Automotive waar de ontwikkelingen snel gaan en vaak lastig te voorspellen zijn. Deze verschillende dynamieken gelden vooral voor de klanten van Brunel die hier rechtstreeks mee te maken krijgen. Dit heeft veel invloed op de behoefte aan de dienstverlening van Brunel, de inzet van mensen. Naast de fluctuatie van het aantal mensen dat nodig is, verandert ook de kwalitatieve behoefte. Technologische hoogstandjes in de Olie & Gas industrie vragen andere kwaliteiten van mensen. Daarnaast verandert de manier waarop klanten met hun leveranciers samenwerken. Het aantal leveranciers wordt terug gedrongen, om zo kosten te besparen. Daarnaast verandert de manier van aanbesteden, waardoor Brunel zich moet aanpassen om hierop aan te blijven sluiten. Om zicht te houden op deze veranderingen spelen de klanten een belangrijke rol.

5.4.1 **Propositie 5: De omgevingsdynamiek modereert de relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei zodanig, dat in een dynamische omgeving de positieve invloed van relatiemarketing op marktpenetratiegroei verzwakt wordt.**

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt, dat de dynamiek van de omgeving een verzwakkend effect kan hebben op de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei. Hiervoor kunnen met name de volgende twee redenen worden aangedragen.

Krimp van bestaande business

Een dynamische markt betekent dat de vraag, en daarmee de wensen en behoeften van klanten, veranderen. Hierdoor neemt de behoefte naar bestaande diensten af. Om te reageren op de veranderingen in de markt, moeten bestaande diensten aangepast of vervangen worden. Klanten passen zich aan, waardoor hun behoefte niet krimpt maar juist verandert. Wanneer klanten zelf niet in staat zijn te reageren op deze veranderingen, zullen zij zelf in de problemen komen. Hun bestaande behoefte verandert dan niet, maar zal afnemen. In beide situaties neemt de totale vraag naar bestaande diensten af. Het voordeel dat organisaties met relatiemarketing hebben, om een groter deel van de besteding van klanten binnen te halen, zal daardoor afnemen, omdat de totale besteding van de klant afneemt.

“Stel bijvoorbeeld dat de wereld ineens geen olie en gas meer nodig heeft. Dan heeft Shell een probleem, maar dan hebben wij ook een probleem.” (Jeroen van Drunen)

Verandering beperkt efficiëntiemogelijkheden

In een stabiele markt kan de organisatie leren van fouten in de samenwerking, waardoor verbetering, standaardisatie en efficiëntie gerealiseerd worden. In een dynamische markt echter, verandert de vraag, waar de organisatie op in zal moeten spelen. Hierdoor is er minder ruimte om bestaande diensten te optimaliseren en te exploiteren. Klanten zijn niet op zoek naar een verbetering van de bestaande dienstverlening. Zij willen dat hun veranderende behoefte wordt ingevuld met passende diensten. Het voordeel, dat relatiemarketing biedt om marktpenetratiegroei te realiseren, wordt daarmee verkleind.

“Als je dus in een markt zit die de komende jaren niet zal veranderen zul je meer moeten standaardiseren. Je kunt dan ook meer wachten op de klant die komt en daar dan snel op reageren. Je ziet dan ook meer inhuurcontracten, inhuurloketten etc. Die klant zit ook niet te wachten op innovatie. De basis willen ze, ze willen niks nieuws.” (Joost Pellis)

De omgevingsdynamiek verzwakt de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Afnemende vraag naar bestaande diensten	Door de dynamiek van de omgeving de vraag verandert en dus de totale vraag naar bestaande diensten afneemt. Het te behalen voordeel van RM, meer van de besteding binnen te halen en zo marktpenetratiegroei te realiseren, wordt daardoor verkleind.	Interview 1,4,5,6,7,8 10,11,12,13,14,15, Presentatie	12
Verandering beperkt efficiëntie mogelijkheden	Door de dynamiek de behoefte van de klant steeds verandert, waardoor het te behalen voordeel van RM, het optimaliseren van de bestaande dienstverlening en zo marktpenetratiegroei te realiseren, verkleind wordt.	Interview 2,4,8,9,10, 13,14,15, Presentatie	8

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt echter ook, dat de dynamiek van de omgeving een versterkend effect kan hebben op de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei. Hiervoor kan met name de volgende reden worden aangedragen.

Informatie en gunnen om continuïteit te borgen

Wanneer er door relatiemarketing een sterke relatie is opgebouwd, is het voor beide partijen van belang dat de andere partij succesvol is, om de continuïteit van de samenwerking te borgen. Wanneer er dus veel verandert in een dynamische omgeving, zijn veel organisaties bereid om informatie over ontwikkelingen en aankomende afname in vraag, vroegtijdig met hun beste leveranciers te delen. Hierdoor is het mogelijk om rekening te houden met aankomende krimp, waardoor verliezen beperkt kunnen worden. Daarnaast komt het voor dat in tijden van krimp de resterende vraag naar bestaande diensten bewust verdeeld wordt over de beste leveranciers, om er voor te zorgen dat die leveranciers voldoende business over houden, om voort te blijven bestaan. Door deze samenwerking zal de krimp in vraag, beperkt blijven.

“In de markt van nu waarbij de vraag terugloopt heb je heel veel aan de relatie. Kijk bijvoorbeeld naar Philips, waar de vraag terug loopt. Ze willen dan jouw omzet in stand houden en ze zullen eerder een andere partij kleiner laten worden. Daarnaast informeren ze je als eerste over de stand van zaken. Het voordeel daarvan is dat je niet verrast bent voor wat er komt. Je weet al dat er een afdeling gaat sluiten. Ze geven je de ruimte om daarop in te spelen met je organisatie. Dat is echt ontzettend belangrijk. Dat hebben we bij meerdere partijen. Daarmee borg je ook weer continuïteit. Zij kennen ons ook. Ze willen ons ook niet in de problemen brengen, omdat ze ons later ook weer nodig hebben.”

Dus ze informeren je over welke ontwikkelingen er aan komen. Ze denken eigenlijk mee over je bedrijfsvoering.” (Bart Agerbeek)

De omgevingsdynamiek versterkt de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Informatie en gunnen om continuïteit te borgen	In een dynamische markt waarin de vraag naar bestaande diensten afneemt, klanten hun beste leveranciers helpen continuïteit te borgen, door informatie en business toe te schuiven waardoor marktpenetratiegroei als gevolg van relatiemarketing gestimuleerd wordt.	Interview 10,13,14,15	4

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt tevens, dat de marktpositie van de klant een verzwakkend effect kan hebben, op de verzwakkende invloed die de dynamiek van de omgeving kan hebben op de positieve relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei. Hiervoor kan met name de volgende reden worden aangedragen.

Stevige marktpositie klant biedt zekerheid

Niet alle klanten zijn interessant om relatiemarketing op toe te passen in een dynamische omgeving. Een klant die een sterke positie in de markt heeft of zelfs marktleider is, kan effectief inspelen op veranderingen in de markt. Terugval in vraag zal eerder effect hebben op organisaties met een zwakke positie. De organisaties met een sterke positie zullen minder geraakt worden door vraagafname en deze zal beter opgevangen kunnen worden. Hierdoor zullen leveranciers die voor deze partijen werken, tevens minder hard geraakt worden. Daarnaast zullen organisaties met een sterke marktpositie niet snel omvallen, waardoor deze voor vaste leveranciers zekerheid bieden, ook in onzekere tijden. Daarnaast zijn deze partijen beter op de hoogte van ontwikkelingen in de markt of daarin zelfs bepalend. Een nauwe relatie met deze klanten biedt toegang tot deze informatie, waardoor de organisatie daar tijdig op kan inspelen.

“Het hangt af van welke klanten. Stel dat onze klanten, de banken, omvallen. Dat kan eigenlijk niet. Die banken kunnen niet omvallen. Dan kan geen enkel bedrijf meer functioneren. Normaal zou het dus wel een risico kunnen zijn om een paar hele goede klanten te hebben, maar voor deze klanten geldt dat eigenlijk niet.” (Maikel Pals)

De dynamiek van de omgeving heeft een negatieve invloed op de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei. Dit modererende effect wordt daarbij positief gemodereerd door de marktpositie van de klant. Klanten die een sterke marktpositie hebben en dit in een dynamische omgeving weten vast te houden, zijn in een dynamische omgeving interessante klanten om relatiemarketing op in te zetten.

De marktpositie van de klant verzwakt het verzwakkende effect dat de dynamiek van de omgeving heeft op de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Beperking vraagafname en betere informatie deling	In een dynamische omgeving, een klant met een sterke marktpositie minder last zal hebben van vraagafname en betere informatie kan delen over veranderingen. Dit effect vermindert het negatieve effect dat de dynamiek heeft op de positieve relatie tussen RM en marktpenetratiegroei.	Interview 1,2, 3,5,6,11, 13,14	8

5.4.2 Propositie 6: De omgevingsdynamiek modereert de relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei zodanig, dat in een dynamische omgeving de positieve invloed van relatiemarketing op productontwikkelingsgroei versterkt wordt.

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt, dat de dynamiek van de omgeving een versterkend effect kan hebben op de positieve relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei. Hiervoor kunnen met name de volgende twee redenen worden aangedragen.

Beschikbare informatie over veranderingen

Door de nauwe en open relaties die de organisatie door relatiemarketing met de klanten heeft, wordt veel en snel informatie gedeeld. Daarbij zorgt de decentrale organisatie, waarbij accountmanagers kort op de klant zitten, ervoor, dat veel van deze informatie verkregen wordt en er vrijheid is om nieuwe oplossingen met en voor de klant te ontwikkelen. Hierdoor kan de organisatie beter en sneller inspelen op de behoefte en wensen uit de markt. In een dynamische omgeving, waar veranderingen sneller voorbij komen en lastiger te voorspellen zijn, wordt dit effect vergroot. Klanten geven inzichten in hun veranderende problematiek en helpen oplossingen te ontwikkelen. In een veranderende markt is het daarom nog beter om relatiemarketing toe te passen en zo op de hoogte te blijven van veranderende behoeften en nieuw diensten te ontwikkelen die daarbij aansluiten.

“Dus hoe sneller het verandert en business op de markt komt, hoe dichter je op de klant moet zitten om de juiste informatie te verkrijgen en de concurrenten te snel af te kunnen zijn.” (Richard Kirwan)

“De relaties kunnen echter ook helpen. Bijvoorbeeld als de behoefte vanuit die klanten verandert, andere manier van tenderen of niet projecten. Dan horen we dat sneller. De relatie met die klanten kan ons helpen. Hoe sterker de relatie hoe beter dat is. We hebben inzichten in projecten, in toekomstige plannen die niet iedereen heeft.” (Mitch Sonariwo)

Behoeftte aan vernieuwing vraagt om flexibiliteit en variëteit

Wanneer veranderingen snel voorbij komen en onvoorspelbaar zijn, moeten organisaties flexibel zijn en vernieuwen om in te kunnen spelen op deze veranderingen. De uitdaging om te vernieuwen vertaalt zich door naar alle partners van de organisatie, waaronder de leveranciers. Klanten verwachten dat ook leveranciers flexibel zijn en een variatie aan diensten leveren, aangepast op de veranderende behoefte van de klant. In relatiemarketing is de flexibiliteit en variëteit om diensten te kunnen vernieuwen en een maatoplossing te kunnen bieden, een belangrijke pijler. Wanneer in een dynamische omgeving de behoefte aan vernieuwing, flexibiliteit en variëteit toeneemt, wordt de positieve invloed van relatiemarketing op productontwikkelingsgroep versterkt.

“En dit wordt steeds meer door de uitdagende markt. De markt is lastiger en onvoorspelbaarder voor ze, waardoor zij ook gedwongen worden naar nieuwe manieren te gaan zoeken. En door de relatie komen ze dan bij ons. Vorige week belde een manager nog of ik mee wilde denken over een nieuwe behoefte. Doordat ik de relatie heb belde hij mij om mijn hulp te vragen.” (BM)

De omgevingsdynamiek versterkt de positieve relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Beschikbare informatie over veranderingen	In een dynamische omgeving het verkrijgen van informatie over veranderingen lastiger en belangrijker is, waardoor het voordeel van RM om informatie sneller en beter te verkrijgen en daarmee productontwikkelingsgroei te realiseren, versterkt wordt.	Interview 1,2,3,4, 6,10,11,12,13, 14,15	11
Toenemende behoefte aan vernieuwing	In een dynamische omgeving klanten zelf sneller moeten vernieuwen, waardoor de flexibiliteit en variëteit die bij RM van belang is om productontwikkelingsgroei te realiseren, een nog grotere rol speelt.	Interview 1,2,3,5, 6,10,11,13,15	9

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt tevens, dat de marktpositie van de klant een versterkend effect kan hebben op het versterkende effect dat de dynamiek van de omgeving kan hebben op de positieve relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei. Hiervoor kan met name de volgende reden worden aangedragen.

Sterke marktpositie klant is waardevol

Niet alle klanten zijn even interessant om relatiemarketing op toe te passen in een dynamische omgeving. In een dynamische omgeving is informatie over veranderingen een belangrijke factor om succesvol te zijn. Wanneer de organisatie nauwe banden heeft met klanten die een sterke

marktpositie hebben, zal de informatie, die van de betreffende klant verkregen wordt, waardevoller zijn. Een klant die marktleider is, zal vaak bepalend zijn in de ontwikkelingen in de markt en als eerste beschikken over relevante informatie over veranderingen. De beste leveranciers krijgen veel informatie en snel, en kunnen van deze informatie gebruik maken, om in te spelen op aanstaande veranderingen. Organisaties die een zwakke marktpositie hebben, lopen zelf vaak achter de markt aan, waardoor de leverancier die bij deze klanten relatiemarketing hanteert nog meer achterstand krijgt.

“Degene die bepalen in de markt, dat zijn de belangrijkste. Dat zijn de multinationals die allemaal aan elkaar hangen. Als ASML een beweging maakt, gaat VDL of Philips mee. Die bepalen welke bewegingen er zijn. De technologie van die bedrijven is bepalend voor de beweging. De bedrijven die bepalend in de markt zijn, daar moet je kort op zitten, want zij hebben de kennis. Dat maakt het een key-account.” (Bart Agerbeek)

De dynamiek van de omgeving heeft een modererend effect op de relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei. Het modererende effect wordt daarbij gemodereerd door de marktpositie van de klant. Klanten die een sterke marktpositie hebben en dit in een dynamische omgeving weten vast te houden, zijn in een dynamische omgeving interessantere klanten om relatiemarketing op in te zetten.

De marktpositie van de klant versterkt het versterkende effect dat de dynamiek van de omgeving heeft op de positieve relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Waardevollere informatie over veranderingen	In een dynamische omgeving, een klant met een sterke marktpositie waardevollere informatie vroegtijdig kan delen over veranderingen in de markt. Deze betere informatie versterkt het positieve effect dat RM in een dynamische omgeving heeft op productontwikkelingsgroei.	Interview 1,2, 3,5,6,11, 13,14	8

5.4.3 **Propositie 7: De omgevingsdynamiek modereert de relatie tussen relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei zodanig, dat in een dynamische omgeving de positieve invloed van relatiemarketing op marktontwikkelingsgroei versterkt wordt.**

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt, dat de dynamiek van de omgeving een versterkend effect kan hebben op de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei. Hiervoor kan met name de volgende reden worden aangedragen.

Klanten doen zelf meer aan marktontwikkeling

In een dynamische markt waarin organisaties onzekerheid tegemoet gaan en ontwikkelingen snel voorbij komen, is het voor klanten tevens noodzakelijk flexibel te zijn en op zoek te gaan naar nieuwe

markten. Dit is goed terug te zien in de olie en gas industrie, waar grote klanten nieuwe markten betreden, zoals de winning van olie in ultra diep water of Irak. Dit zijn markten waar men zich voorheen niet op richtte, vanwege de technische uitdagingen of ontoegankelijkheid van het land, waardoor deze markten slecht rendabel waren. Door de veranderingen in de markt en de snelheid waarmee deze veranderingen langs komen, verleggen klanten hun activiteiten eerder dan in een stabiele markt, waar bestaande markten zekerheid bieden op winstgevendheid. Doordat klanten hun activiteiten uitbreiden naar nieuwe markten, kan de leverancier daarvan profiteren door hen te volgen. Het feit dat klanten in een dynamische markt eerder hun activiteiten zullen verleggen naar nieuwe markten, zal de positieve invloed van relatiemarketing op marktontwikkelingsgroep versterken.

“Onze klanten verleggen hun activiteiten toch al wel. Dat is vanuit de Noordzee. Je ziet dat bedrijven als Shell al jaren aan het afkopen zijn. Ze investeren in Irak, in locaties die voorheen niet toegankelijk waren. Maar ook van olie naar gas. Toch wel weer naar alternatieve bronnen. Als je wereldwijd kijkt, waar ligt de focus in vergelijking met 15 jaar geleden, is dat toch wel heel erg anders. We volgen onze klant. Als je kijkt hoe wij klanten volgen in vergelijking met 10 jaar geleden. Hoe Brunel gegroeid is. Ja, we volgen klanten. Doordat we kort op de klanten zitten, kunnen we daarin mee. En de verschuiving naar gas gaat de laatste jaren snel en daarin kunnen we mee met onze klanten.” (Jeroen van Drunen)

De omgevingsdynamiek vertrekt de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Klanten die nieuwe markten ontwikkelen	In een dynamische omgeving klanten zelf ook meer genoodzaakt zijn om nieuwe markten te ontwikkelen, waardoor het voordeel van RM, om klanten te volgen naar nieuwe markten, versterkt wordt.	Interview 1,2,4,5,7,8, 9,11	8

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt echter ook, dat de dynamiek van de omgeving een verzwakkend effect kan hebben op de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei. Hiervoor kan met name de volgende reden worden aangedragen.

Ontbreken competenties om klanten te werven

Wanneer de omgeving zeer dynamische of zelfs turbulent is, bieden de bestaande klanten, die nodig zijn om nieuwe markten te betreden, weinig zekerheid en continuïteit. In deze turbulente markten, waar zelfs de organisaties die daar actief zijn zo snel veranderen, is het van belang om als organisatie te kunnen exploreren en snel te kunnen schakelen naar nieuwe klanten. Het is in deze omgeving, waar de organisatie nog geen reputatie en ervaring heeft, daarom belangrijk om een focus te hebben op de markt als geheel en niet op specifieke klanten, omdat deze te snel veranderen. Een belangrijke

competentie die een organisatie dan moet hebben, is het vermogen nieuwe klanten te werven. Bedrijven die relatiemarketing hanteren, beschikken niet over die competenties, waardoor de positieve invloed van relatiemarketing op marktontwikkelingsgroei verzwakt wordt in een dynamische markt.

“In een land in Lybia waar de klanten snel veranderen is het wel belangrijk om snel te kunnen schakelen. Hier moet je dus naar de markt kijken en niet te veel naar specifieke klanten, omdat het te snel verandert. Wanneer een nieuw partij binnenkomt en je dan pas aan de slag gaat, ben je te laat. Je moet investeren in het binnen halen van nieuwe klanten en daar snel op kunnen reageren.” (Paul Cuff)

De omgevingsdynamiek verzwakt de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Ontbreken competenties om klanten te werven	In een nieuwe markt, die tevens dynamisch is, bestaande klanten niet benut kunnen worden en competenties ontbreken om nieuwe klanten te werven. Het voordeel van RM, waarbij de organisatie focus heeft op bestaande klanten en deze benut voor marktontwikkelingsgroei, wordt daardoor verkleind.	Interview 2,13,14, Presentatie	3

5.4.4 **Propositie 8: De omgevingsdynamiek modereert de relatie tussen relatiemarketing en diversificatiegroei zodanig, dat in een dynamische omgeving de negatieve invloed van relatiemarketinggroei op diversificatie versterkt wordt.**

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet blijkt, dat de dynamiek van de omgeving een versterkend effect kan hebben op de negatieve relatie tussen relatiemarketing en diversificatiegroei. Hiervoor kan met name de volgende reden worden aangedragen.

Toenemende onzekerheid

In een dynamische markt met veel onzekerheid kunnen organisaties niet uitgaan van bestaande kennis en diensten. Wanneer organisaties nieuwe markten willen betreden met nieuwe diensten, zorgt dat al voor enorm veel onzekerheid. Bestaande kennis en relaties moeten daarom zo goed mogelijk benut worden, om deze onzekerheid zo veel mogelijk te beperken. Wanneer de dynamiek van de omgeving de onzekerheid vergroot, worden bestaande kennis en relaties nog minder waard. De negatieve invloed van relatiemarketing op diversificatiegroei, waarbij bestaande relaties beperkt benut kunnen worden, wordt daarom in een dynamische omgeving versterkt.

“Als je naar de buitenwereld wil met een hele andere dienst en je weet ook niet wat de markt wil, gaat dat niet. Je hebt zekerheid nodig. Relatiemarketing richt zich er op dat je een oplossing biedt voor klanten die gekoppeld zijn aan een markt. Als je dus iets moet ontwikkelen dat niet op die klant, maar voor een nieuwe markt. Dat zie ik niet gebeuren.”

Het zal altijd binnen onze dienstverlening blijven. Het zal niet iets heel nieuws zijn. Als je niet weet wat de markt wil is dat te onzeker.” (Joost Pellis)

De omgevingsdynamiek versterkt de negatieve relatie tussen relatiemarketing en diversificatiegroei, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Toenemende onzekerheid	Door de dynamiek in de omgeving, de onzekerheid groter wordt, waardoor het nadelige effect van RM op diversificatiegroei, door de afhankelijkheid van bestaande relaties, versterkt wordt.	Interview 3,7,8,12,15	5

5.5 Additionele bevindingen

Uit de interviews, de diverse documenten en de communicatie op het intranet ontstaan tevens een aantal additionele bevindingen, welke hieronder uiteen gezet zijn.

5.5.1 Groei, als gevolg van relatiemarketing, kan leiden tot lagere procentuele marges

Wanneer organisaties relatiemarketing inzetten en zo groei realiseren, wordt er bewust voor gekozen om deze groei te realiseren bij een kleine groep zorgvuldig geselecteerde klanten. Het gevolg hiervan is dat de totale omzet per klant toeneemt. Wanneer klanten echter groot inkopen, worden er vaak kortingen bedongen, waardoor prijsdruk ontstaat. Klanten kunnen eisen dat de prijzen verlaagd worden, omdat de klant groter inkoopt.

Daarnaast zet men bij relatiemarketing in op het leveren van kwaliteit en het creëren van klanttevredenheid om zo groei te realiseren. Het gevolg hiervan is dat klanten vaak kwaliteit geleverd krijgen, waardoor tevens de verwachtingen omhoog gaan. De dienstverlening is van dusdanige kwaliteit dat dit de standaard begint te worden. Hierdoor gaan de verwachtingen omhoog en is het lastiger om aan deze verwachtingen te voldoen of deze zelfs te overtreffen.

“Er is echter ook een andere kant. Hoe meer volume je hebt, hoe veeleisender ze worden. Klanten denken dat het gemakkelijker wordt, maar klanten vragen ook steeds meer van je. Alles moet compliant zijn, dus er wordt veel meer van je gevraagd, waar je niet meer voor betaald krijgt. Prijzen staan dus onder druk. Daarnaast werken we in steeds moeilijker locaties, zoals Nigeria. Hierdoor gaan kosten omhoog om de klant te blijven voorzien. Je moet je dus aanpassen aan de omstandigheden. Dit geldt ook voor Angola. Gelukkig krijgen we de kans met de klant om dit op te bouwen. Daarnaast hoe meer je voor een klant doet, hoe meer mensen naar je kijken en hoe meer mensen van je verwachten.” (John Wiseman)

Doordat enerzijds de prijzen onder druk komen te staan als gevolg van de grote volumes bij een individuele klant en anderzijds meer kosten gemaakt moeten worden door toenemende verwachtingen

ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening, neemt de gerealiseerde brutomarge per klant af. Dit betekent dat de groei als gevolg van de inzet van relatiemarketing ertoe kan leiden dat de procentuele marges op een klant lager worden.

Dit hoeft echter niet nadelig te zijn, omdat grotere volumes ook mogelijkheden bieden om processen te standaardiseren en zo marktpenetratiegroei te realiseren. Daarnaast kunnen grote klanten, waarmee nauwere relaties zijn opgebouwd, kansen bieden om productontwikkelingsgroei of marktontwikkelingsgroei te realiseren. Op korte termijn kan deze groei dus nadelig zijn. Echter, op langere termijn kan dit kansen bieden om extra groei te realiseren.

Groei als gevolg van relatiemarketing kan leiden tot lagere marges, omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Hogere volumes leidt tot prijsdruk	Door groei als gevolg van RM, het volume bij een individuele klant toeneemt, waardoor de klant (volume)korting en dus een lagere prijs eist.	Interview 5,6,7,9, 11,13,14,15, Presentaties	8
Hogere verwachtingen leidt tot hogere kosten	Groei, als gevolg van RM, wordt gerealiseerd omdat kwaliteit geleverd wordt en de klant tevreden is, waardoor verwachtingen toenemen, wat leidt tot hogere kosten om aan de toenemende verwachtingen te kunnen blijven voldoen.	Interview 5,6,7, 9,13,14,15, Presentaties	7

5.5.2 IT modereert de relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei

Informatie technologie systemen (IT) zorgen ervoor dat processen rondom klanten en de dienstverlening gestandaardiseerd kunnen worden. Daarnaast zorgen deze systemen ervoor dat klantgegevens over wensen, behoeften en dergelijke vastgelegd kunnen worden. Deze systemen kunnen, bij relatiemarketing gericht op bestaande klanten en met bestaande diensten, helpen de dienstverlening gemakkelijker en sneller in te zetten en beter te laten aansluiten bij bekende wensen en behoeften van klanten.

“Je leert er van door meer samen te werken. De processen die je daardoor verbetert zorgen voor snelheid en de kwaliteit die je levert. Dus je dienstverlening kun je hierdoor verbeteren. Bijvoorbeeld welke kandidaten je voorstelt en hoe snel je dat doet. We hebben als Brunel heeft veel in IT systemen geïnvesteerd hiervoor. Om dit voor elkaar te krijgen zijn deze systemen van doorslaggevend belang. We hebben daar enorm in geïnvesteerd. In alles te digitaliseren, maar ook onze systemen rondom onze dienstverlening, zoals XRM.” (Maikel Pals)

De inzet van IT systemen modereert de relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei positief omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Systemen bevorderen snelheid, kwaliteit en standaardisatie	IT systemen ervoor zorgen dat processen en kennis beter vastgelegd en gestandaardiseerd kunnen worden. Hierdoor kan RM effectiever ingezet worden om bestaande diensten gemakkelijker, sneller en beter te leveren en zo marktpenetratiegroei te realiseren.	Interview 6, Intranet	1

5.5.3 Ondernemendheid van medewerkers modereert de relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei

Om nieuwe diensten te ontwikkelen dient de informatie uit de markt en van klanten over behoeften en wensen gebruikt worden om passende oplossingen te ontwikkelen. Om dit te doen is creativiteit nodig en moet men bereid zijn risico's te nemen en met nieuwe dingen te komen. In organisaties die relatiemarketing inzetten wordt ondernemerschap, variëteit en flexibiliteit gestimuleerd om zo tot nieuwe diensten te komen. Om dit goed te doen zijn echter de juiste mensen nodig. Mensen die ondernemerschapsvaardigheden in zich hebben, creatief zijn en risico's durven te nemen, zullen daarom beter in staat zijn relatiemarketing in te vullen en zo productontwikkelingsgroei te realiseren.

“Toch, innovatie is moeilijk te realiseren. Vaak in goede tijden is er de waan van de dag. Je hebt te veel focus op de bestaande business. Pas als het minder gaat, dan ga je kijken of het ook anders kan. Maar als je kijkt naar bijvoorbeeld JS en AV, ze hebben lastige tijden gehad, maar toch niet echt geïnnoveerd. Ze krijgen wel de vrijheid en flexibiliteit, maar de creativiteit ontbreekt. Je moet daar wel de juiste mensen voor hebben.” (Bart Agerbeek)

Het ondernemerschap van medewerkers modereert de relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei positief omdat:

Invloed factor	Verklaring/ toelichting	Bronnen	Weging
Creativiteit, risiconemend en vernieuwd gedrag	Wanneer medewerkers ondernemend zijn en dus creatief zijn, risico's nemen en met nieuwe dingen komen, relatiemarketing beter ingezet kan worden om productontwikkelingsgroei te realiseren.	Interview 6,11,14	3

6 Discussie & Implicaties

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het empirische onderzoek geconfronteerd met de proposities uit het literatuuronderzoek. Daarbij wordt ingezoomd op de verschillen tussen de empirie en de theorie en worden de belangrijkste implicaties voor de literatuur gepresenteerd. Vervolgens wordt vanuit een breder perspectief gekeken naar de implicaties voor de literatuur als gevolg van dit onderzoek en worden de implicaties voor de managementpraktijk gepresenteerd. Tenslotte worden beperkingen van dit onderzoek besproken en enkele suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 Confrontatie empirie met literatuur: Implicaties gericht op proposities

Wanneer de resultaten uit de empirie worden vergeleken met de proposities uit de literatuur, worden de volgende implicaties voor de literatuur geconstateerd.

6.1.1 Propositie 1: Invloed op marktpenetratiegroei

De empirische bevindingen tonen aan dat relatiemarketing een positieve invloed op marktpenetratiegroei kan hebben, door het verbeteren van de dienstverlening, het verdiepen van de klantkennis, en mond-op-mond reclame. Deze inzichten komen grotendeels overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk (Levinthal en March, 1978; Kotler en Keller, 2012; Kumar et.al., 2007).

Een aanvulling op de literatuur hierbij is, dat uit dit onderzoek blijkt, dat relatiemarketing nog om een andere reden een positieve invloed kan hebben op marktpenetratiegroei. Klanten dringen het aantal leveranciers terug om zo meer grip op hun leveranciers te krijgen en de kosten laag te houden. Dit is een strategie die vooral klanten met een professionele inkoopafdeling toepassen. Wanneer klanten het aantal leveranciers terugdringen, kunnen namelijk aanzienlijk kosten bespaard worden. Daarnaast kan de klant met de overgebleven leveranciers een nauwere relatie aan gaan, waardoor men meer controle krijgt over de dienstverlening en de kwaliteit daarvan (Xia en Wu, 2005; Ho, Xu en Dey, 2010). De ontwikkeling, dat klanten het aantal leveranciers terugdringen zorgt ervoor, dat wanneer de organisatie bij deze klanten relatiemarketing toepast, dit voordeel oplevert. De totale besteding wordt dan immers over minder partijen verdeeld, waardoor marktpenetratiegroei gerealiseerd kan worden.

6.1.2 Propositie 2: Invloed op productontwikkelingsgroei

Zoals verwacht tonen de empirische bevindingen aan dat relatiemarketing een positieve invloed kan hebben op productontwikkelingsgroei, omdat diepe klantkennis wordt opgebouwd, klanten zelf met ideeën komen en een setting voor co-sourcing gecreëerd wordt. Daarnaast toont de empirie aan dat de enorme focus op bestaande klanten de blik kan vernauwen en innovatie in de weg kan staan. Deze inzichten komen grotendeels overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk (Atuahene-Greene, 2003; Daneels, 2002; Prahalad en Ramaswamy, 2004; Hamel en Prahalad, 1994).

Een aanvulling op de literatuur is, dat uit dit onderzoek blijkt, dat relatiemarketing nog om een andere reden een positieve invloed kan hebben op productontwikkelingsgroei. Door relatiemarketing worden innovaties sneller geadopteerd door klanten. Bij de introductie van nieuwe diensten en producten kost de adoptie daarvan vaak tijd, vooral wanneer dit radicale innovaties betreft. Doordat de organisatie een nauwe relatie heeft met haar klanten, ontstaat er een vertrouwensrelatie. Een innovatie die via een degelijke relatie wordt gedeeld, is krachtiger en zal de beslissing van de ander, om de dienst af te nemen, positief beïnvloeden (Rogers, 2003). Door de relatie die bij relatiemarketing ontstaat, zijn klanten eerder geneigd om de leverancier te vertrouwen en iets nieuws te proberen, waardoor een innovatie eerder geadopteerd zal worden.

Daarnaast is de mate, waarin de kenmerken van de nieuwe dienst aansluiting vinden bij de wensen en behoeften van de klant, een belangrijke factor voor de adoptie van een innovatie. Hoe beter deze kenmerken aansluiten, hoe eerder de innovatie geadopteerd zal worden (Rogers, 2003). Een belangrijk kenmerk van relatiemarketing is dat de nauwe samenwerking ervoor zorgt, dat veel kennis beschikbaar komt over de wensen en behoeften van de klant. Hierdoor is de organisatie beter in staat innovaties te ontwikkelen die hierbij aansluiten. Nieuwe diensten, die beter aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant, zullen eerder geadopteerd worden.

6.1.3 **Propositie 3: Invloed op marktontwikkelingsgroei**

De empirische bevindingen tonen aan dat relatiemarketing een positieve invloed op marktontwikkelingsgroei kan hebben, omdat mond-op-mond reclame, opgebouwde reputatie, de mogelijkheid voor internationale co-expansie en bronnen van kennis over de nieuwe markt, benut kunnen worden voor de exploratie van nieuwe markten. Deze inzichten komen grotendeels overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk (Kumar et.al., 2007; Ghemawat, 2002; Danneels, 2002).

Een aanvulling op de literatuur hierbij is, dat uit dit onderzoek blijkt, dat er ook een reden is, waarom de positieve invloed, die relatiemarketing kan hebben op marktontwikkelingsgroei, gemodereerd kan worden. Wanneer organisaties die relatiemarketing toepassen, nieuwe markten willen betreden, wordt het succes bepaald door de mogelijkheid om bij de exploratie van de nieuwe markt, gebruik te kunnen maken van bestaande relaties. In nieuwe markten waar bestaande klantrelaties geëxploiteerd kunnen worden, kan de organisatie gebruik maken van opgebouwde reputatie, mond-op-mond-reclame en kan het gemakkelijk informatie krijgen over de nieuwe markt. Wanneer echter een markt betreden wordt, waar nieuwe klanten gezocht dienen te worden, hebben organisaties die relatiemarketing toepassen het juist heel lastig, omdat ze de resources en kwaliteiten niet hebben om dit op te bouwen. Zij hebben de absorptiecapaciteit niet om te leren hoe geopereerd dient te worden in de nieuwe markt (Cohen en Levinthal, 1990). Daarnaast hebben deze organisaties een achterstand ten opzichte van concurrenten die al in de markt actief zijn (Cuervo-Cazurra et.al., 2007). Het concurrentievoordeel van de organisatie, de sterke relatie met bestaande klanten, kan niet getransfereerd worden naar de nieuwe markt, wat essentieel is om succesvol te zijn (Johanson en Wiedersheim-Paul, 1975).

Dit betekent, dat de mate waarin relatiemarketing een positieve invloed heeft op marktontwikkelingsgroei, afhankelijk is van de aanwezigheid van bestaande klanten in de nieuwe markt. De aanwezigheid van bestaande klanten heeft dus een versterkend effect op de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktontwikkelingsgroei.

6.1.4 Propositie 4: Invloed op diversificatiegroei

De empirische bevindingen tonen aan dat relatiemarketing een negatieve invloed op diversificatiegroei kan hebben, door het beperkte nut van bestaande klantrelaties, een beperkte blik door focus op bestaande klanten en het ontbreken van exploratief leervermogen. Deze inzichten komen grotendeels overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk (Candy en Tellis, 1998; Hamel en Prahalad, 1994; Hitt et. al., 1997; Daneels, 2002).

Een aanvulling op de literatuur hierbij is, dat uit dit onderzoek blijkt, dat er ook een reden is, waarom relatiemarketing een positieve invloed kan hebben op diversificatiegroei. Wanneer organisatie met relatiemarketing toch kansen zien om bestaande relaties te benutten om te diversifiëren, is dit vrijwel alleen mogelijk, wanneer de verdere exploratie apart wordt gelegd in een afdeling die hierop is ingericht. Een aparte afdeling ingericht met eigen processen, structuren en een eigen cultuur die past bij de exploratie van de nieuwe markt. De competenties om tegelijk te innoveren en nieuwe markten te exploreren, ontbreken binnen de bestaande organisatie en worden in deze nieuwe afdeling gecreëerd. Op senior managementniveau wordt er gezorgd dat er een nauwe band blijft bestaan tussen de bestaande organisatie die gericht is op relatiemarketing en de afdeling gericht op de nieuwe markt (O'Reilly III & Tushman, 2004; Birkinshaw en Gibson, 2004). Op deze manier kan de organisatie gebruik maken van de ingangen en kennis die men verkrijgt door relatiemarketing, waarbij de pure exploratie apart wordt uitgevoerd.

6.1.5 Propositie 5: Dynamiek en marktpenetratie

Zoals verwacht tonen de empirische bevindingen aan dat de dynamiek van de omgeving een verzwakkend effect kan hebben op de positieve invloed van relatiemarketing op marktpenetratiegroei, omdat de totale vraag naar bestaande diensten afneemt en verbetering van bestaande diensten minder effect heeft. Deze inzichten komen grotendeels overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk (Kumar et.al., 2007; Sorensen en Stuart, 2000).

Een aanvulling op de literatuur hierbij is echter, dat uit dit onderzoek blijkt, dat er ook een reden is, waarom de dynamiek van de omgeving de positieve invloed van relatiemarketing op marktpenetratiegroei kan versterken. Klanten hebben er immers belang bij, dat hun leveranciers succesvol zijn en continuïteit kunnen bieden. Alleen dan zijn zij verzekerd van een goede dienstverlening. Klanten hebben geïnvesteerd in een goede samenwerking, waardoor dat ook voor hen van grote waarde is, zeker wanneer het de inkoop betreft van strategische producten of diensten (Xia en Wu, 2005; Ho, XU en Dey, 2010). Het gevolg van de nauwe samenwerking is, dat wanneer de

markt verandert en de behoefte aan bestaande diensten afneemt, klanten hun beste leveranciers in bescherming nemen. Klanten delen de informatie over mogelijke veranderingen en afname in behoefte met hun beste leveranciers, zodat ook zij hierop kunnen inspelen. In een dynamische markt kan daarom de krimp van vraag naar bestaande diensten en de gevolgen daarvan, beperkt blijven. Daarnaast kiezen klanten ervoor om bestaande business over te hevelen naar de beste leveranciers, ten koste van minder belangrijke leveranciers, om daarmee continuïteit van de samenwerking te waarborgen.

Daarnaast is een aanvulling op de literatuur, dat de marktpositie van de klant, het verzwakkende effect van de dynamiek van de omgeving, kan verminderen. De marktpositie van de klant blijkt een belangrijke factor te zijn in de mate waarop de inzet van relatiemarketing, in een dynamische omgeving, invloed heeft op groei. In een dynamische omgeving is het voor organisaties van groot belang om kennis te vergaren over veranderingen om bestaande business te beschermen. Daarbij geldt, dat hoe dynamischer de omgeving is, hoe lastiger het is om veranderende behoeften te identificeren (Wind en Mahajan, 1997). De focus op klanten draagt bij aan het verkrijgen van kennis over ontwikkelingen en veranderingen in wensen en behoeften. Wanneer de klant een sterke marktpositie heeft en bepalend is in de markt, zal de informatie die verkregen wordt, van hogere kwaliteit zijn. Daarnaast zullen in een markt die verandert, de marktleiders de minste klappen krijgen. De focus op grote bepalende spelers in de markt biedt daardoor meer zekerheid, ook in een onzekere markt en zal het verzwakkende effect van de dynamiek verminderen.

6.1.6 Propositie 6: Dynamiek en productontwikkelingsgroei

De empirische bevindingen tonen aan dat de dynamiek van de omgeving een versterkend effect kan hebben op de positieve invloed van relatiemarketing op marktpenetratiegroei, doordat beter informatie over veranderingen verkregen kan worden en de behoefte bij klanten aan vernieuwing toeneemt. Deze inzichten komen grotendeels overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk (Wind en Mahajan, 1997; Zou et. al., 2005).

Een aanvulling op de literatuur hierbij is, dat uit dit onderzoek blijkt, dat er ook een reden is, waarom het versterkende effect van de dynamiek van de omgeving daarbij nog vergroot wordt, namelijk door de markt positie van de klant. In een dynamische omgeving is het voor organisaties van groot belang om kennis te vergaren over veranderingen om daarop in te spelen om nieuwe diensten te ontwikkelen. Wanneer de klant een sterke marktpositie heeft, is zij in een dynamische omgeving beter in staat kwalitatieve informatie over kansen voor innovatie te delen. Het volgen van deze bepalende spelers, kan zelf grote voordelen opleveren voor exploratieve groei.

6.1.7 Propositie 7: Dynamiek en marktontwikkelingsgroei

De empirische bevindingen tonen aan dat de dynamiek van de omgeving een versterkend effect kan hebben op de positieve invloed van relatiemarketing op marktontwikkelingsgroei, omdat klanten zelf ook meer gaan doen aan marktontwikkeling en daarbij vertrouwde partners willen gebruiken. Deze

inzichten komen grotendeels overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk (Jansen et.al. 2006).

Een aanvulling op de literatuur hierbij is echter, dat uit dit onderzoek blijkt, dat er ook een reden is, waarom de dynamiek van de omgeving een verzwakkend effect kan hebben op de positieve invloed van relatiemarketing op marktontwikkelingsgroei. Organisaties die relatiemarketing toepassen, kunnen bestaande relaties gebruiken om nieuwe markten te betreden. In een dynamische markt waarin veranderingen snel voorbij komen, is de kans echter groter dat bestaande relaties minder waard worden en zal zij zich tevens moet richten op nieuwe klanten. Organisatie die echter vooral gericht zijn op bestaande klanten, hebben niet de exploratieve competenties om nieuwe klanten te werven. Het werven van nieuwe klanten vraagt andere competenties en specifieke kwaliteiten van de mensen in de organisatie (Kotler en Keller, 2012). In een dynamische omgeving wordt het daarom, voor bedrijven die relatiemarketing toepassen, lastiger om groei te realiseren in nieuwe markten, omdat het de competenties ontbreekt om nieuwe klanten te werven.

6.1.8 **Propositie 8: Dynamiek en diversificatiegroei**

De empirische bevindingen tonen aan dat de dynamiek van de omgeving een versterkend effect kan hebben op de negatieve invloed van relatiemarketing op diversificatiegroei, omdat de onzekerheid in de markt in een dynamische omgeving nog groter is. Dit inzicht komt overeen met het bestaande inzicht uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk (Jansen et.al., 2005).

6.2 **Confrontatie empirie met literatuur: Bredere implicaties**

Wanneer vanuit een breder perspectief naar de resultaten uit de empirie worden gekeken en deze worden vergeleken met de bestaande literatuur, komen de volgende nieuwe inzichten naar voren.

6.2.1 **Externe en interne factoren beïnvloeden de invloed van relatiemarketing op ambidexteriteit**

Uit het onderzoek blijkt, dat in de bestaande literatuur over relatiemarketing en de invloed van relatiemarketing op exploitatieve en exploratieve groei, meer gekeken moet worden naar factoren die dit verband beïnvloeden. De empirische bevindingen tonen aan, dat een externe factor zoals de dynamiek van de omgeving, invloed heeft op de relatie tussen relatiemarketing en de verschillende groeistrategieën. Dit inzicht komt overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk. Een aanvulling op de literatuur hierbij is, dat uit dit onderzoek blijkt, dat er tevens andere factoren zijn die het dit verband beïnvloeden, zoals hieronder beschreven.

IT systemen versterken de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei

In relatiemarketing gaat de organisatie lange termijn relaties aan met individuele klanten. Om deze relatie aan te gaan wordt een kwalitatieve dienstverlening geleverd die op maat wordt gemaakt voor de klant. Het aangaan van individuele relaties met klanten kan hoge kosten met zich meebrengen, in tegenstelling tot de kosten bij massa marketing (Kotler en Keller, 2012). Bij massa marketing blijven de kosten laag, omdat allerlei processen niet per klant worden aangepast en dus gestandaardiseerd

kunnen worden. Bij relatiemarketing wordt de dienstverlening en de bijbehorende processen, wel per klant aangepast en kunnen informatie systemen ingezet worden, om deze processen toch gedeeltelijk te standaardiseren en relatiemarketing gemakkelijker te maken. Door deze systemen krijgt de organisatie de mogelijkheid de kosten, om relaties met individuele klanten op te bouwen, aanzienlijk te reduceren en tegelijkertijd de kwaliteit te borgen (Peppers en Rogers, 1995; Kumar en Reinartz, 2012). Uit het onderzoek blijkt dat IT systemen daarom een versterkend effect hebben op de positieve relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei.

Individueel ondernemerschap versterkt de positieve relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei

Om te exploreren moet de organisatie bereid zijn risico's te nemen, proactief en innovatief zijn, om zo kansen uit de omgeving na te jagen. Deze activiteiten worden gezamenlijk ondernemerschap van de organisatie genoemd (Teng, 2007). Om als organisatie ondernemend te zijn, is het essentieel dat groepen of individuen in de organisatie ondernemend zijn. Ondernemend gedrag van mensen binnen de organisatie betekent, dat individuele medewerkers kansen zien en ontwikkelen. De mensen zelf moeten daarvoor innovatief, proactief en risico nemend gedrag vertonen. Ondernemerschap binnen de organisatie betekent een bottom-up proces, gericht op het initiëren en implementeren van activiteiten door individuele medewerkers, om business kansen te exploreren en te exploiteren (Jong et.al., 2011). In relatiemarketing staat de klantrelatie centraal, waarbij de organisatie deze relatie en samenwerking kan benutten om te innoveren. Daarbij wordt de verantwoordelijkheid voor de klant laag in de organisatie gelegd. Dit betekent dat wanneer de betreffende medewerker zelf ondernemend is, de innovatiekracht versterkt zal worden, omdat kansen door de medewerker eerder herkend en benut zullen worden. Het ondernemerschap van de individuele medewerker versterkt daarom de positieve relatie tussen relatiemarketing en productontwikkelingsgroei.

6.2.2 Lange termijn effect van groei door relatiemarketing

De empirische bevindingen tonen aan, dat bij de inzet van relatiemarketing om exploitatieve en exploratieve groei te realiseren, tevens gekeken moet worden naar de effecten die op de lange termijn kunnen ontstaan. Uit het onderzoek blijkt, dat de groei die door relatiemarketing gerealiseerd wordt, tevens nadelige gevolgen kan hebben. Een aanvulling op de literatuur hierbij is, dat uit dit onderzoek blijkt, dat de procentuele marge die bij een individuele klant wordt gerealiseerd op termijn kan dalen, doordat de enerzijds de prijzen onder druk komen te staan en anderzijds de kosten om te leveren hoger worden.

Hoge volumes leidt tot prijsdruk

Wanneer een organisatie relatiemarketing inzet, is er een focus op een beperkte groep klanten. Bij deze klanten wordt op verschillende manier groei gerealiseerd, waardoor het volume per klant toeneemt. Bij hogere volumes ontstaat de situatie, dat de klant volumekorting kan gaan eisen. Deze kortingen komen vaak in beeld zodra het volume toeneemt, waarbij het niet uit maakt hoe dat volume verspreid is over verschillende producten of diensten (Xia en Wu, 2005; Ho, XU en Dey, 2010). Door

deze ontwikkeling ontstaat prijsdruk. Een aanvulling op de literatuur hierbij is dus, dat uit dit onderzoek blijkt, dat loyale klanten wel degelijk prijsgevoelig kunnen zijn en zelfs prijsverlaging kunnen eisen in tegenstelling tot wat de bestaande literatuur beschrijft (Kumar en Reinartz, 2012; Kotler en Keller, 2012; Chistopher et. al., 2002).

Hoge kwaliteit verhoogt verwachtingen

Organisaties die relatiemarketing inzetten, willen klanten behouden door hen kwaliteit te bieden en tevreden te houden. Kwaliteit wordt geleverd, wanneer de verwachtingen van de klant worden ingevuld of overtroffen (Robledo, 2001). Doordat de organisatie altijd kwaliteit levert, wordt dit de standaard en gaan klanten zelfs meer verwachten (Kotler en Keller, 2012; Treacy en Wiersema, 1995). Wanneer de verwachtingen toenemen, moet de kwaliteit van de dienstverlening omhoog om hieraan te blijven voldoen. Om deze kwaliteit te kunnen leveren, moet de organisatie meer tijd en energie stoppen in een kwalitatieve dienstverlening, waardoor de kosten om de klant te bedienen toenemen.

Het gevolg van groei dat gerealiseerd wordt door de inzet van relatiemarketing is, dat de klanten die een groter volume afnemen, volumekortingen eisen. Omdat daarnaast hogere kosten gemaakt moeten worden om de hogere verwachtingen van klanten in te vullen, neemt de procentuele marge op een klant als gevolg van die groei af.

6.2.3 Relatiemarketing bevordert ambidexteriteit

De empirische bevindingen tonen aan, dat de inzet van relatiemarketing organisaties helpt zowel exploitatieve als exploratieve groei te realiseren. Het blijkt, dat pure exploratie lastig is, maar dat relatiemarketing veel mogelijkheden biedt, om zowel bestaande competenties te exploiteren als nieuwe te exploreren en dus ambidexter te worden. Dit inzicht komt overeen met de bestaande inzichten uit de literatuur, zoals besproken in het literatuurhoofdstuk. Relatiemarketing is echter nog niet eerder in verband gebracht met ambidexteriteit, het vermogen om als organisatie zowel exploitatie als exploratie te kunnen realiseren. Een aanvulling op de literatuur hierbij is, dat uit het onderzoek blijkt, dat de inzet van relatiemarketing organisaties om verschillende redenen helpt om ambidexter te worden.

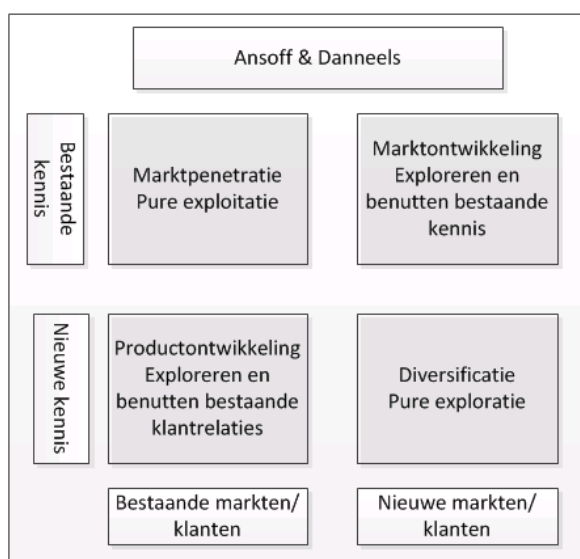
Kennis staat centraal in de relatie tussen relatiemarketing en groei

In een dynamische omgeving waarin veel organisaties momenteel opereren, is kennis een belangrijke bron voor concurrentievoordeel. Om te overleven moeten bedrijven nieuwe externe kennis herkennen, samenvoegen en toepassen voor commerciële doeleinden. Het vermogen om dit te doen wordt absorptie capaciteit genoemd (Cohen en Levinthal, 1990; Jansen et. al. 2005). Een belangrijk aspect hiervan is het verkrijgen van externe kennis. Uit dit onderzoek blijkt dat relatiemarketing een enorme bijdrage levert aan het verkrijgen van kennis via klanten. In relatiemarketing wordt een nauwe relatie met klanten opgebouwd, waardoor kennis gemakkelijker wordt gedeeld. Kennis over veranderende behoeften en wensen van klanten, ontwikkelingen in de markt en kansen voor innovatie.

Relatiemarketing verhoogt dus de absorptiecapaciteit, omdat dit het verkrijgen van informatie van externe bronnen bevordert, wat de kans op zowel exploitatie als exploratie bevordert.

Relatiemarketing bevordert exploitatieve en exploratieve groei

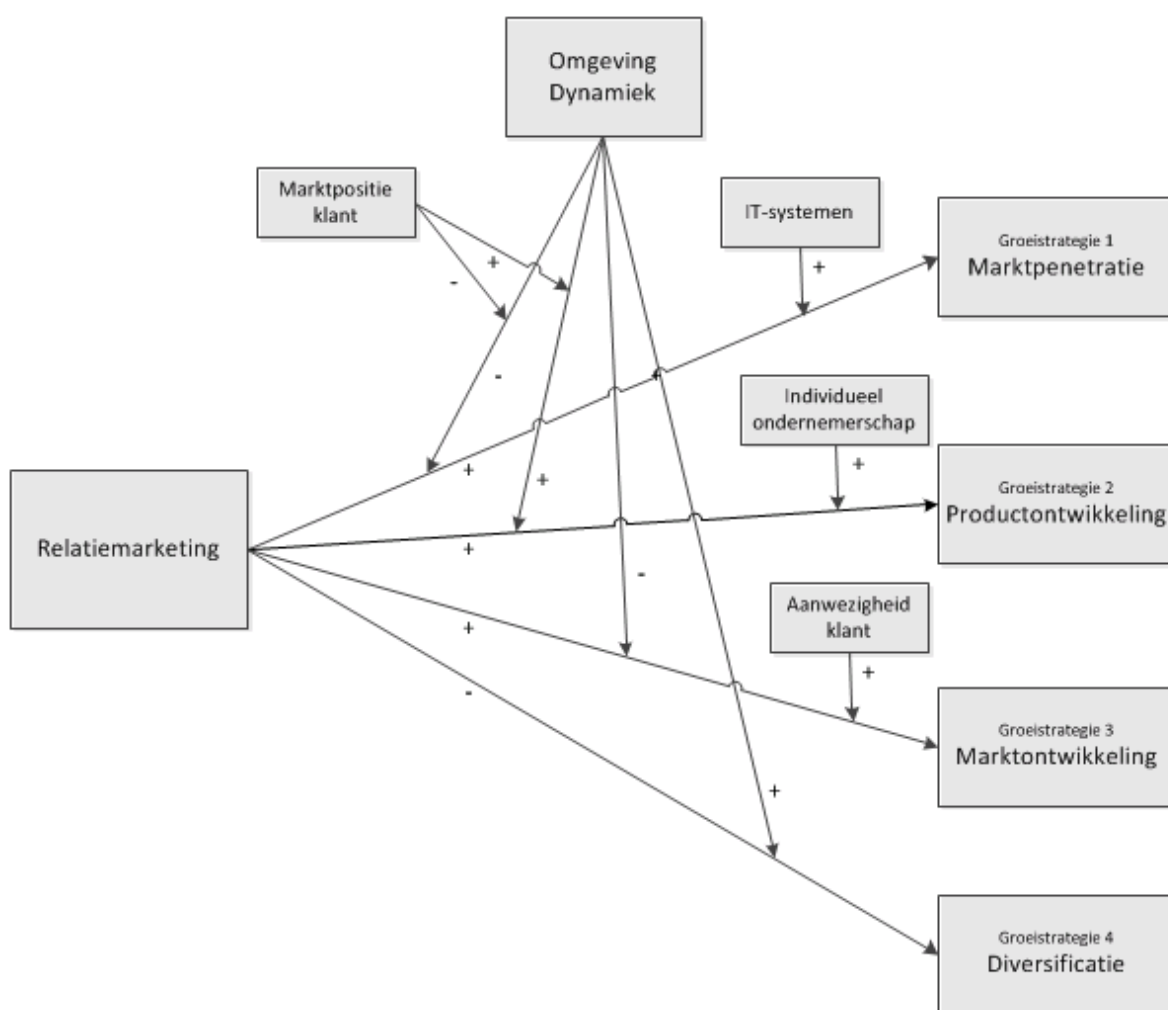
Organisaties zijn ambidexter als zij in staat zijn om waarde van bestaande markten, competenties en resources te exploiteren, terwijl het tegelijkertijd nieuwe markten, producten en kansen exploreert (Gibson en Birkinshaw, 2004). Uit dit onderzoek blijkt dat de inzet van relatiemarketing organisaties helpt zowel exploitatieve als exploratieve groei te realiseren in de vorm van marktpenetratiegroei, productontwikkelingsgroei en marktontwikkelingsgroei. Door de verschillende modellen uit de literatuur te combineren, volgt een model waarbij de vier groeistrategieën gekoppeld worden aan exploitatie en exploratie. Productontwikkelingsgroei bijvoorbeeld, vraagt naast exploitatie van de relatie met klanten en markten om exploratie van producten of diensten. Hieruit blijkt dat wanneer een organisatie productontwikkelingsgroei nastreeft, deze organisatie bestaande competenties exploiteert en nieuwe exploreert en dus eigenlijk al ambidexter is. Dit zelfde effect geldt tevens voor marktontwikkelingsgroei. Uit dit onderzoek blijkt dat relatiemarketing, zelfs in een dynamische omgeving, zowel productontwikkelingsgroei als marktontwikkelingsgroei kan bevorderen, en daarmee dus de ambidexteriteit van de onderneming.



Figuur.2.1 Exploitatieve en exploratieve groei (Ansoff,1957; Danneels, 2002)

Implementatie en het benutten van relatiemarketing vraagt zorgvuldigheid

De empirische bevindingen tonen echter ook aan dat de invloed van relatiemarketing op exploitatieve en exploratieve groei delicaat is. Een aanvulling op de literatuur is, dat uit dit onderzoek blijkt, dat het succesvol implementeren van relatiemarketing en het realiseren van ambidexteriteit, niet gemakkelijk is. De resultaten van verschillende proposities laten zowel negatieve als positieve invloeden zien, wat er op duidt, dat men zorgvuldig dient om te gaan met de aspecten van relatiemarketing, die negatieve invloed kunnen hebben op exploitatieve en exploratieve groei.



Figuur 6.1 Aangepast model

6.3 Implicaties voor managementpraktijk

Uit het onderzoek blijkt dat relatiemarketing een grote bijdrage kan leveren aan organisaties om ambidexter te worden. Om dit potentieel aan exploitatie en exploratie volledig te benutten dient de organisatie met een aantal aspecten rekening te houden.

Inzet van IT systemen

Relatiemarketing maakt het mogelijk om marktpenetratiegroei te realiseren waarbij men de relatie volledig probeert te exploiteren. IT-systemen kunnen dit effect versterken, omdat deze de organisatie helpen processen te automatiseren en efficiënter te maken. Door te leren in de samenwerking met de klant, kunnen fouten gereduceerd worden en kan de dienstverlening geoptimaliseerd worden. IT-systemen kunnen dit ondersteunen en het effect daarvan versterken.

Proactief benutten van klantrelatie

Om marktpenetratiegroei te realiseren is mond-op-mond reclame en up- en cross-selling een belangrijk middel. Om dit te realiseren is relatiemarketing een goede strategie, omdat de manier waarop met klanten wordt samengewerkt, deze factoren positief beïnvloed. Wanneer de organisatie extra marktpenetratiegroei wil realiseren, kan het relatiemarketing gebruiken om deze invloed factoren extra te stimuleren. Door bestaande klanten in contact te brengen met potentiële nieuwe klanten, kan mond-op-mond reclame gestimuleerd worden. Daarnaast kan het de relatie gebruiken om andere en duurdere diensten uit het portfolio van de organisatie aan te bieden.

Selecteer en ontwikkel individueel ondernemerschap

Ondanks dat relatiemarketing veel mogelijkheden biedt voor productontwikkelingsgroei, door voor en samen met klanten nieuwe diensten en producten te ontwikkelen, hangt dit in sterke mate af van het individuele ondernemerschap van de medewerkers, die met de klant samenwerken. Wanneer medewerkers zonder deze kwaliteiten relaties aangaan met hun klanten, zal het potentieel om te innoveren beperkt blijven. De organisatie dient mensen te selecteren die ondernemerschap in zich hebben en tegelijkertijd ondernemerschap te stimuleren door training en een passende aansturing. Wanneer de organisatie de juiste mensen verantwoordelijk maakt voor de samenwerking met klanten, zal de inzet van relatiemarketing veel mogelijkheden bieden om diensten en producten te innoveren.

Selecteer nieuwe markten waar bestaande klanten actief zijn

Bij relatiemarketing beschikt de organisatie over uitgebreide kennis van bestaande klanten. Deze kennis kan benut worden om nieuwe markten te ontdekken en te betreden, wanneer deze klanten ook actief zijn in de betreffende markt. De organisatie kan dit stimuleren door te onderzoeken in welke markten klanten actief zijn en vervolgens te bepalen welke van deze markten potentieel interessant zijn voor expansie. De enorme hoeveelheid informatie die via klanten verkregen kan worden, geeft inzicht in de kansen in een nieuwe markt. Daarnaast kan deze informatie gebruikt worden om een strategie te ontwikkelen om de nieuwe markt te betreden. Door dus proactief te zoeken naar nieuwe markten, waar men de bestaande klantrelaties kan gebruiken, kan marktontwikkelingsgroei gestimuleerd worden.

Selecteer klanten zorgvuldig

In relatiemarketing is segmentatie, het bewust selecteren van klanten, van groot belang. Volgens de bestaande literatuur, zoals uiteengezet in het literatuurhoofdstuk, dient deze segmentatie gebaseerd te zijn op de klantwaarde (lifetime value) van een klant, waarmee bepaald wordt welke klanten interessant genoeg zijn, om relatiemarketing op toe te passen (Christopher et al. 2002; Kotler en Keller 2012). Wat uit dit onderzoek blijkt, is dat de aantrekkelijkheid van de klant niet alleen bepaald zou moeten worden door de klantwaarde (lifetime value), maar dat daarnaast de marktpositie van de klant een belangrijke rol speelt. Het blijkt dat, in een dynamische omgeving, klanten met een sterke eigen marktpositie, voordelen voor de organisatie opleveren. Wanneer de markt verandert, bieden deze partijen zekerheid en kan er gemakkelijk en veel belangrijke informatie over veranderingen in de

markt verkregen worden. In een dynamische omgeving, waar veranderingen snel voorbij komen en onvoorspelbaar zijn, biedt dit een groot concurrentievoordeel.

6.4 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

6.4.1 Beperkingen

Ondanks dat het onderzoek ontworpen is om het zo volledig en betrouwbaar mogelijk te verkrijgen, zijn er beperkingen aan dit onderzoek, waarvan de belangrijkste hieronder uiteen gezet zijn.

Ten eerste heeft het onderzoek binnen één organisatie plaats gevonden. De data is verzameld binnen twee verschillende divisies, die met diverse diensten, in verschillende markten en landen actief zijn. Dit zorgt er voor dat specifieke verschillen tussen divisies, markten en landen in dit onderzoek mee genomen zijn. Ondanks deze aanpak, kan niet uitgesloten worden, dat de generaliseerbaarheid van de resultaten, beperkt is. In geheel andere markten, die bijvoorbeeld veel dynamischer zijn, kan het zijn dat relatiemarketing op een andere wijze invloed heeft op het realiseren van groei.

Ten tweede is veel data verzameld middels semi gestructureerde interviews. Deze aanpak was nodig om alle proposities te kunnen onderzoeken. Een beperking hiervan is dat hierdoor richting gegeven wordt aan het interview, waardoor mogelijk geheel andere inzichten niet aan bod gekomen zijn, die wel relevant waren geweest voor het onderzoek. Daarnaast zijn de antwoorden uit deze interviews mogelijk onderhevig aan sociale wenselijkheid bias. Het is mogelijk dat managers hun gebrek aan kennis en prestaties met betrekking tot het onderwerp verbergen en sociaal wenselijke antwoorden geven. Met de manier van interviewen is getracht deze beperkingen beheersbaar te houden. Daarnaast zijn de antwoorden volledig uitgeschreven om deze zo objectief mogelijk mee te nemen in de analyse. Ondanks deze inspanning zijn dit beperkingen van het onderzoek.

Ten slotte is binnen Brunel een beperkt aantal voorbeelden van diversificatie beschikbaar en vindt expansie niet vaak plaats in markten waarin Brunel of haar klanten geheel niet actief zijn. Er is daardoor, in dit onderzoek, weinig data beschikbaar die inzicht geeft over het rol van relatiemarketing wanneer organisaties dit wel doen. Hierdoor kan een beperkt beeld ontstaan zijn over diversificatie en marktontwikkeling.

6.4.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek

Zoals eerder beschreven is de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek beperkt. Als vervolg is het daarom interessant om het definitieve model kwantitatief te toetsen bij verschillende organisaties, actief in verschillende markten en landen. De resultaten die hierdoor verkregen worden, zullen het beeld over ambidexteriteit en hoe organisaties, door de inzet van relatiemarketing, ambidexter kunnen worden, vergroten. De inzet van kwantitatief onderzoek biedt tevens de mogelijkheid om de invloed factoren daadwerkelijk te toetsen. Door het gebruik van deze methode kan de populatie fors worden uitgebreid, waardoor de betrouwbaarheid van de resultaten aanzienlijk

vergroot zal worden. Daarnaast biedt een survey de mogelijkheid om anonimiteit van de respondenten te bevorderen. Hierdoor zullen respondenten minder geneigd zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Dit zal tevens de betrouwbaarheid van de resultaten vergroten.

Uit het onderzoek is gebleken dat het ondernemerschap van de medewerker een belangrijke factor is in het effect dat relatiemarketing heeft op het realiseren van productontwikkelingsgroei. Doordat ondernemende medewerkers bereid zijn risico's te nemen, te innoveren en proactief zijn, wordt vernieuwing gestimuleerd. Interessant vervolg onderzoek is, om te kijken welk effect dit ondernemerschap heeft op de relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei. Marktpenetratiegroei is gericht op bestaande klanten en bestaande diensten en producten (exploitatie), waarbij men standaardisatie en efficiëntie probeert te realiseren. Wellicht heeft het ondernemerschap van de medewerker hier een nadelig effect op en moet de medewerker of het account team, dat verantwoordelijk is voor de klant, zelf ambidexter zijn om zowel exploitatie als exploratie te realiseren.

IT-systemen blijken uit dit onderzoek te helpen relatiemarketing te benutten om marktpenetratie groei te realiseren. IT-systemen helpen processen te standaardiseren en efficiëntie te behalen. Dit betekent wellicht dat IT-systemen innovatie belemmeren. Vervolgonderzoek kan uitwijzen welke invloed IT-systemen hebben op de invloed van relatiemarketing op exploratie. Het belang hiervan wordt bevestigd door het feit dat IT-systemen in de marketingliteratuur en -praktijk een steeds prominentere plaats beginnen in te nemen (Kumar en Reinartz, 2012; Kotler & Keller, 2012).

Om meer inzicht te krijgen in de rol van relatiemarketing op expansie in geheel nieuwe markten of middels diversificatie, is vervolgonderzoek nodig bij organisaties die, zowel relatiemarketing toepassen, als deze vorm van expansie veelvuldig hanteren. Uit dit onderzoek blijkt echter dat relatiemarketing weinig toegevoegde waarde biedt om geheel nieuwe markten te betreden, waardoor deze combinatie waarschijnlijk beperkt voor komt, waardoor vervolgonderzoek lastig zal zijn.

In dit onderzoek is niet meegenomen welke invloed de groeistrategieën op elkaar hebben. De empirische bevindingen doen echter wel vermoeden dat er een relatie is tussen de verschillende strategieën. We zien bijvoorbeeld, dat wanneer de organisatie middels relatiemarketing marktpenetratiegroei realiseert, de relatie met de klant zich dusdanig ontwikkelt, dat er vervolgens ook meer kansen zijn om productontwikkelingsgroei of marktontwikkelingsgroei te realiseren. Daarnaast is in dit onderzoek ook te zien, dat wanneer middels relatiemarketing een nieuwe markt betreden wordt, vervolgens in de nieuwe markt marktpenetratiegroei gerealiseerd kan worden, waarbij men gebruik maakt van de bestaande relatie. De onderstaande quote illustreert dit. Vervolg onderzoek kan aantonen of deze relaties daadwerkelijk bestaan.

“Klanten zoals Exxon en Shell bieden ons continuïteit en toegang tot meerdere locaties ter wereld en in verschillende fase van projecten. De grote groei ontstaat wanneer je

deze fundatie met een klant hebt en kunt groeien in die locatie naar nieuwe klanten of bijvoorbeeld naar andere locaties. Als je bijvoorbeeld kijkt naar Nigeria waar we op de rug van Exxon naar toe zijn gegaan. Daarna hebben we de kans gekregen met Exxon een business op te bouwen, waardoor we vervolgens in staat zijn om ook andere klanten te bedienen. We leren van de opstart met een vaste klant om vervolgens dat in te zetten bij andere bedrijven en projecten.” (Aaron Dowds)

Bijlage I Literatuurlijst

- Abernathy WJ, Clark KB. (1985) "Innovation: Mapping the winds of creative destruction" *Research policy*
- ABN Amro. (2012) "ABN Visie op zakelijke dienstverlening"
- Achrol RS. (1991) "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments" *Journal of Marketing*
- Andriopoulos C, Lewis MW. (2009) "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation" *Organization Science*
- Ansoff HI. (1957) "Strategies for diversification" *Harvard Business Review*
- Argyris C, Schon DA. (1978) "Organizational learning" *Reading, MA: Addison-Wesley*
- Atuahene-Gima K. (2003) "The Effects of Centrifugal and Centripetal Forces on Product Development Speed and Quality: How Does Problem Solving Matter?" *Academy of Management Journal*
- Benner MJ, Tushman ML. (2003) "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited" *The Academy of Management Review*
- Berry L. (1983) "Relationship marketing" *In Emerging Perspectives on Services Marketing*
- Birkinshaw J, Gibson C. (2004) "Buidling Ambidexterity Into an Organization" *Sloan Management Review*
- Brown SL, Eisenhardt KM. (1997) "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations" *Administrative science quarterly*
- Brunel jaarverslag (2010) (2011) (2010) (2009) (2008) (2007) (2006) (2005) (2004) (2003)
- Bryman A, Bell E. (2011) "Business research methods" *Oxford University Press*
- Burgelman RA. (1994) "Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments" *Administrative Science Quarterly*
- Buttle F. (1996) "Relationship marketing: theory and practice" *Manchester Business School*
- Chandy RK, Tellis G. (1998) "Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize" *Journal of marketing research*
- Christensen CM, Bower IL. (1996) "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms" *Strategic Management Journal*
- Christopher M, Payne A, Ballantyne D. (1991) "Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together" *Buttworth Heineman*
- Christopher M, Payne A, Ballantyne D. (2002) "Relationship marketing" *Buttworth Heineman*
- Cohen WM, Levinthal DA. (1989) "Innovation and learning: the two faces of R & D" *The economic journal*
- Cohen WM, Levinthal DA. (1994) "Fortune favors the prepared firm" *Management Science*
- Cohen WM, Levinthal, DA. (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation" *Administrative science quarterly*

- Cuervo-Cazurra A, Maloney MM, Manrakhan S. (2007) "Causes of the difficulties in internationalization" *Journal of International Business Studies*
- Daft RL, Weick KE. (1984) "Toward a model of organizations as interpretation systems" *Academy of management review*
- Danneels E. (2002) "The dynamics of product innovation and firm competences" *Strategic Management Journal*
- Das TK, Teng BS. (1998) "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances" *Academy of Management review*
- Das TK, Teng BS. (2001) "Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework" *Organization studies*
- Dess GG, Beard DW. (1984) "Dimensions of organizational task environments" *Administrative Science Quarterly*
- Dierickx I, Cool K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage" *Management science*
- Dougherty, D. (1992) "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms" *Organization Science*
- Duncan RB. (1976) "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation" *The management of organization design*
- File KM, Judd BB, Prince RA. (1992) "Interactive marketing: the influence of participation on positive word-of-mouth and referrals" *Journal of Services Marketing*
- Floyd SW, Lane PJ. (2000) "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal" *Academy of Management Review*
- Ghemawat P. (2001) "Distance still matters" *Harvard Business Review*
- Gibson CB, Birkinshaw J. (2004) "The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity" *Academy of Management Journal*
- Gitomer J. (1998) "Customer Satisfaction Is Worthless, Customer Loyalty Is Priceless: How To Make Them Love You, Keep You Coming Back, And Tell Everyone They Know" *Bard Press*
- Grönroos C. (1997) "From marketing mix to relationship marketing -towards a paradigm shift in marketing" *Management Decision*
- Gummesson E. (1999) "Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers" *Australasian Marketing Journal*
- Gummesson E. (2002), "Relationship marketing in the new economy" *Journal of Relationship Marketing*
- Gupta AK, Govindarajan V. (2000) "Knowledge flows within multinational corporations" *Strategic Management Journal*
- Harker MJ, Eganl J (2006) "The past present and future of relationship marketing" *Journal of Marketing Management*
- He ZL, Wong PK. (2004), "Exploration vs exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis" *Organization Science*

- Hitt MA, Hoskisson RE, Kim H. (1997) "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms" *Academy of Management Journal*
- Ho W, XU X, Dey PK. (2010) "Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review" *European Journal of Operational Research*
- Hu Y. (1995) "The international transferability of the firm's advantages" *California Management Review*
- Iglesias O, Sauquet, A, Montana J. (2011) "The role of corporate culture in relationship marketing" *Journal of Marketing*
- Jansen JJP, Simsek Z, Cao Q. (2012) "Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes" *Strategic Management Journal*
- Jansen JJP, Tempelaar M, Van den Bosch FAJ. (2009), "Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of intergration mechanisms" *Organization Science*
- Jansen JP, Volberda HW, Van den Bosch FAJ. (2005) "Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents" *Schmalenbach Business Review*
- Jansen JP, Volberda HW, Van den Bosch FAJ. (2005) "Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?" *Academy of Management Journal*
- Jansen JP, Volberda HW, Van den Bosch FAJ. (2006) "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators" *Management Science*
- Johanson J, Wiedersheim-Paul F. (1975) "The internationalization of the firm—four swedish cases" *Journal of Management Studies*
- Jong J, Wennekers S. (2008) "Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour" *Scales*
- Jong JPJ, De Parker SK, Wennekers S, Wu C. (2011) "Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants" *Scales*
- Kim WC, Mauborgne R. (1997) "Value innovation" *Harvard Business Review*
- Kotler P, Keller KL. (2012) "Marketing management: De essentie" *Pearson Education*
- Kotler P. (1992) "Marketing's new paradigms: What's really happening out there" *Strategy & Leadership*
- Kumar V, Peterse JA, Robert PL. (2007) "How Valuable is Worth of Mouth?" *Harvard Business Review*
- Kumar V, Reinartz W. (2012) "Customer Relationship Management" *Springer*
- Lane PL, Lubatkin M. (1998) "Relative absorptive capacity and interorganizational learning" *Strategic Management Journal*
- Levinthal DA, March JG. (1993) "The myopia of learning" *Strategic Management Journal*
- Levitt B, March JG. (1988) "Organizational learning" *Annual review of sociology*
- Levitt T. (1960) "Growth and profits through planned marketing innovation" *The Journal of Marketing*
- Lewin AY, Volberda HW. (1999) 'Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms" *Organization Science*

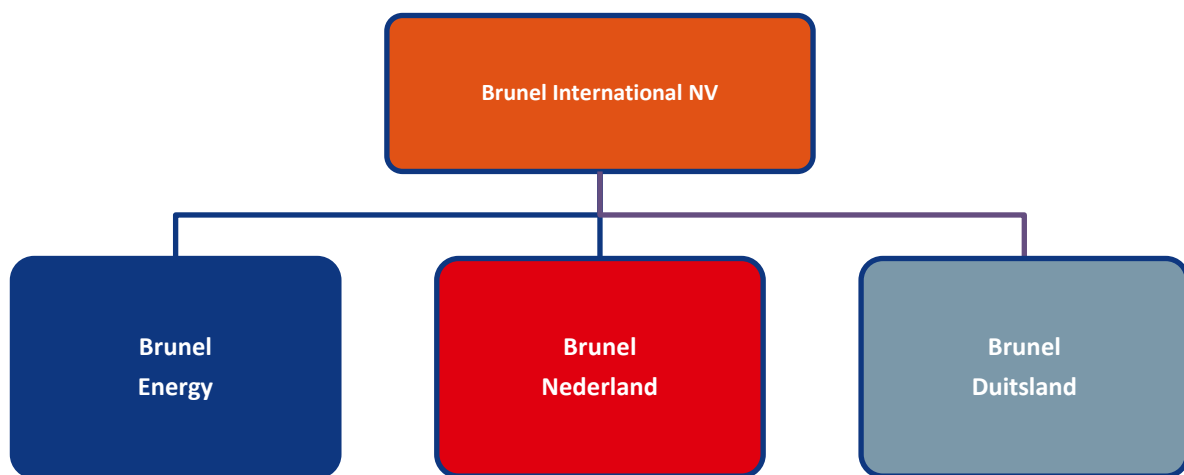
- March JG. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning" *Organization Science*
- Markides CC, Williamson PJ. (1994) "Related diversification, core competences and corporate performance" *Strategic Management Journal*
- McGrath RG. (2001) "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight" *Academy of Management Journal*
- McKenna R. (1991) "Marketing is everything" *Harvard Business Review*
- Mom TJM, Van Den Bosch FAJ, Volberda HW. (2006) "Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows" *Journal of Management Studies*
- Mom TJM, Van Den Bosch FAJ, Volberda HW. (2009) "Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms" *Organization Science*
- Morgan RM, Hunt SD. (1994) "The commitment-trust theory of relationship marketing" *The Journal of Marketing*
- Narayanan VG, Kaplan RS. (2001) "Measuring and managing customer profitability" *Journal of Cost Management*
- O'Reilly CA, Tushman ML. (2004) "The ambidextrous organization" *Harvard Business Review*
- Palmatier RW, Dant RP, Grewal D, Evans KR. (2006) "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis" *Journal of Marketing*
- Payne A. (1995) "Relationship marketing: a broadened view of marketing" *Advances in relationship marketing*
- Peppers D, Rogers M, Dorf B. (1999) "Is your company ready for one-to-one marketing" *Harvard Business Review*
- Peppers D, Rogers M. (1995) "A new marketing paradigm: share of customer, not market share" *Managing Service Quality*
- Porter ME. (1980) "Competitive Strategy" *New York: Free Press*
- Prahalad CK, Ramaswamy V. (2004) "Co-creating unique value with customers" *Strategy & Leadership*
- PWC. (2012) "Benchmark onderzoek"
- Rabobank Nederland. (2012), "Cijfers & Trends branche informatie zakelijke dienstverlening"
- Raisch S, Birkinshaw J, Brobst G, Tushman ML. (2009) "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance" *Organization Science*
- Reichheld FF, Sasser WE. (1990) "Zero defections: quality comes to services" *Harvard Business Review*
- Robledo M.A. (2001) "Measuring and managing service quality: integrating customer expectations" *Managing Service Quality*
- Rogers E. (2003) "Diffusion of innovations" *New York: The Free Press*
- Simsek Z, Heavey H, Veiga JF, Souder D. (2009) "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations antecedents, and outcomes" *Journal of Management Studies*

- Sin LYM, Alan CB, Yau OHM, Lee JSY. (2002) "The effect of relationship marketing orientation on business performance in services-oriented economy" *Journal of Services Marketing*
- Slater SF, Narver JC. (1999) "Market-oriented is more than being customer-led" *Strategic Management Journal*
- Sørensen JB, Stuart TE. (2000) "Aging, obsolescence, and organizational innovation" *Administrative science quarterly*
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic management journal*
- Teng B. (2007) "Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage" *Journal of Management Studies*
- Treacy M, Wiersema F. (1995) "The Discipline of Market Leaders" *Basic Books*
- Tushman ML, Anderson P. (1986) "Technological discontinuities and organizational environments" *Administrative science quarterly*
- Tushman ML, O'Reilly III CA. (1996) "Managing evolutionary and revolutionary change." *California Management Review*
- Vera D, Crossan M. (2004) "Strategic leadership and organizational learning" *Academy of Management Journal*
- Vermeulen F, Barkema H. (2002) "Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation" *Strategic Management Journal*
- Volberda H. (2004) "De flexibele onderneming" *Kluwer*
- Wind J, Mahajan V. (1997) "Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue" *Journal of Marketing Research*
- Workman JP. "Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm" *Journal of Marketing Research*
- Xia W, Wu Z. (2005) "Supplier selection with multiple criteria in volume discount environments" *Elsevier*
- Yin RK. (2009) "Case Study Research" *Sage*
- Zhou KZ, Kin C, Tse DK. (2005) "The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations" *Journal of marketing*

Bijlage II Brunel International N.V.

Brunel is een wereldwijd zakelijke dienstverlener gespecialiseerd in projectmanagement, detachering en consultancy in de vakgebieden Engineering, IT, Finance, Legal en alle disciplines in de olie- en gasindustrie. Sinds haar oprichting in 1975 heeft Brunel zich ontwikkeld tot een internationale groep met ruim 10.000 medewerkers en een jaaromzet van meer dan 979 miljoen (2011). Brunel opereert vanuit een eigen internationaal netwerk met 92 kantoren in 34 landen. Brunel International N.V. is genoteerd aan Euronext Amsterdam NV en opgenomen in de Amsterdam Midcap Index (AMX).

Brunel International N.V. is opgedeeld in 3 divisies, Brunel Nederland, Brunel Duitsland en Brunel Energy.



Figuur II.1 Organogram Brunel International N.V.

Brunel heeft diverse partners waarmee wordt samengewerkt. De belangrijkste partijen zijn kandidaten en freelancers op de arbeidsmarkt enerzijds en ondernemingen die behoefte hebben aan deze kandidaten en freelancers anderzijds. Brunel vervult in dit kader een intermediair functie. Deze twee partijen zijn daarom de belangrijkste partners in de dienstverleningsproces van Brunel.

Bijlage IV Interviews

Nr.	Geïnterviewde	Functie
1	Alan Waugh	General manager Australia
2	Paul Cuff	Country manager Korea
3	Richard Kirwan	Country manager Brasil
4	Sil Hoeve	General manager Southeast Asia
5	Aaron Dowds	General manager US
6	Maikel Pals	Directeur Finance
7	Louis Harrewijn	Regional director Middle East & India
8	Jeroen van Drunen	General manager Europe
9	John Wiseman	Director Energy
10	Bjorn Markerink	Account executive
11	Mitch Sonariwo	Country manager Nigeria
12	Rob Franken	Account executive
13	Wijnand Meyer	Account executive
14	Bart Agerbeek	Directeur Engineering & Legal
15	Joost Pellis	Account executive

Bijlage V Opzet semi-gestructureerde interviews

Op welke manier worden, binnen uw onderdeel, relaties met klanten opgebouwd?

- Onderzoek de verschillende kenmerken van transactiegerichte marketing en relatiemarketing

Op welke manier is, de afgelopen jaren, in uw onderdeel groei gerealiseerd?

- Marktpenetratie (bestaande diensten bij bestaande klanten)
- Productontwikkeling (nieuwe diensten/ innovatie bestaande klanten)
- Marktonwikkeling (bestaande diensten bij geheel nieuwe klanten/ markten)
- Diversificatie (nieuwe diensten bij geheel nieuwe klanten/ markten)

Invloed van relatiemarketing op groeistrategien:

1. Op welke manier kan relatiemarketing helpen/ voorkomen om marktpenetratiegroei te realiseren?
2. Op welke manier kan relatiemarketing helpen/ voorkomen om productontwikkelingsgroei te realiseren?
3. Op welke manier kan relatiemarketing helpen/ voorkomen om marktonwikkelingsgroei te realiseren?
4. Op welke manier kan relatiemarketing helpen/ voorkomen om diversificatiegroei te realiseren?

De invloed van de dynamiek van de omgeving hierop:

- Beschrijf de dynamiek (mate en voorspelbaarheid van veranderingen) van de omgeving waarin wordt geopereerd?
- Welk effect heeft deze dynamiek op verband 1?
- Welk effect heeft deze dynamiek op verband 2?
- Welk effect heeft deze dynamiek op verband 3?
- Welk effect heeft deze dynamiek op verband 4?

Bijlage VI Voorbeeld codering interviews en overige documenten

Elk interview is, naar aanleiding van de opname, uitgeschreven en vervolgens volledig geanalyseerd. Het uitgeschreven interview is, naar aanleiding van het conceptueel model gecodeerd, om zo voor elk stuk van het interview te bepalen op welk concept of welke propositie het betrekking heeft. Hierdoor zijn zowel alle concepten uit het model, als alle proposities die het verband tussen de concepten beschrijven, in beeld gebracht. Doordat quotes uit het interview betrekking kunnen hebben op verschillende concepten en verbanden uit het model, kan het zijn dat een quote in meerdere tabellen terug komt.

Om binnen de proposities de verschillende invloed factoren duidelijk te krijgen, is aan elke quote vervolgens een invloed factor toegewezen. Door dit voor elke quote te doen, is een duidelijk overzicht gekregen van de verschillende invloed factoren en in hoeveel interviews een vergelijkbare factor ter sprake is gekomen. Dit heeft tevens de weging van de factor bepaald.

Hieronder is het resultaat van deze werkwijze weer gegeven voor propositie 1, de invloed van relatiemarketing op marktpenetratiegroei, als gevolg van de invloed factor “Leren en verbeteren klantrelatie”.

Invloed factor	Quote	Interview
Leren en verbeteren klantrelatie	Door dat ik de relatie wel had met die projectmanager hadden we een groot voordeel. Ik wist wat de behoefte was en hoe daar goed op in te spelen. Hierdoor wordt het gehele proces gemakkelijker.	Paul Cuff
Leren en verbeteren klantrelatie	Net als in Nederland bouw je een relatie op dit het gemakkelijker maakt om business te doen.	Sil Hoeve
Leren en verbeteren klantrelatie	We leren van de opstart met een vaste klant om vervolgens dat in te zetten bij andere bedrijven en projecten. We starten werkprocedures op die we verbeteren waardoor voordeel te behalen is.	Aaron Dowds
Leren en verbeteren klantrelatie	We zijn procedure gedreven rondom klanten, waardoor controle ontstaat. Daarnaast herhalen we onze diensten en werkwijze richting klanten, waardoor we gemakkelijker de klant bedienen. De levering versnelt hierdoor. Je kent de verwachtingen van de klant beter waar je op in kunt spelen. Maar de levering erom heen staat op zich los van de klant, dus daar maakt het niet zo veel uit.	Aaron Dowds
Leren en verbeteren klantrelatie	Het lukt wel door onze relaties meer business te halen bij een klant, omdat je de klant goed kent. Daar zit wel een maximum aan, omdat klanten een spreiding willen in leveranciers. Ze gaan wel van 50 leveranciers naar 5 leveranciers. Dit doen ze door de variatie in het proces te limiteren, door standaardisering met deze beperkt aantal leveranciers. Hierdoor worden risico's uitgesloten en wordt efficiëntie bereikt.	Aaron Dowds
Leren en verbeteren klantrelatie	Daarnaast kun je de relatie en samenwerking verbeteren en efficiënter gaan werken. Je kunt de relatie benutten voor andere manieren om groei te realiseren door efficiëntie te creëren, referrals te krijgen naar nieuwe klanten of deze contractors bij andere klanten plaatsen.	Aaron Dowds
Leren en verbeteren klantrelatie	Het is een beetje zoals Shell. Shell is niet heel erg winstgevend. Ze hebben lage marges, maar grote volumes. We moeten standaardiseren en efficiënter gaan werken. Daarnaast kunnen we andere diensten aanbieden, nieuwe markten betreden door hun en profiteren van de relatie.	Aaron Dowds

Leren en verbeteren klantrelatie	Je leert er van door meer samen te werken. De processen die je daardoor verbetert zorgen voor snelheid en de kwaliteit die je levert. Dus je dienstverlening kun je hierdoor verbeteren. Bijvoorbeeld welke kandidaten je voorstelt en hoe snel je dat doet. We hebben veel in als Brunel heeft veel in IT systemen geïnvesteerd hiervoor. Om dit voor elkaar te krijgen zijn deze systemen van doorslaggevend belang. We hebben daar enorm in geïnvesteerd. In alles digitaliseren, maar ook onze systemen rondom onze dienstverlening, zoals XRM.	Maikel Pals
Leren en verbeteren klantrelatie	We zijn in staat om onze organisatie aan te passen aan de klant. We kunnen ook zeggen, nee dat kunnen we zo niet doen. Maar wij hebben altijd gezegd dat als een klant een bepaalde werkwijze wil, dat wij ervoor zorgen dat we onze processen zo inregelen dat we dat op die manier kunnen. Je ziet bijvoorbeeld een enorme automatiseringslag bij onze klanten, dat aanvragen via automatische systemen binnen komen. Dan moeten wij het borgen dat we deze aanvragen oppakken en hoe we dat doen. Dat soort processen hebben we allemaal ingeregeld voor de klant. Doordat we onze processen zo hebben ingeregeld en aangepast op de klant kunnen we de snelheid garanderen, kunnen we efficiënter werken en kunnen we concurrenten voor zijn.	Maikel Pals
Leren en verbeteren klantrelatie	Ja zeker, als je een klant langer kent, wordt het steeds gemakkelijker om deze klant van dienst te zijn. Als je bijvoorbeeld kijkt in mijn vorige regio met Chevron. Toen hadden ze nog meerdere aanbieders, 4 bureaus, maar wij gingen gewoon eens tap verder, we hielpen ze met de aanschaf van auto's, we gingen eigenlijk overal een stapje verder. Op een gegeven moment zie de project directeur van Chevron tegen nieuwe contractors gewoon: Je mag kiezen tussen 4 bureaus waar we een contract mee hebben, maar als je wilt dat het goed geregeld wordt ga dan naar Brunel toe.	Louis Harrewijn
Leren en verbeteren klantrelatie	In elk land loopt alles weer anders. Als je op een gegeven moment weet hoe een procedure voor visa bijvoorbeeld loopt in een land waar je met een klant samenwerkt. Op een gegeven moment weet je hoe dat loopt en kun je shortcuts halen. Je moet relaties opbouwen. Op een gegeven moment gaan mensen weg, dus kun je dat kwijt raken. Mijn filosofie is dus dat je altijd met drie niveaus contact hebt met de klant. Als er dan iemand weg valt is de relatie niet zo maar weg. Wanneer je dit niet zou doen en de enige met een relatie gaat weg, houdt de relatie op en staat de deur open voor de concurrentie.	Louis Harrewijn
Leren en verbeteren klantrelatie	Ja, je merkt wel dat je elkaar moet leren kennen. Hoe langer je elkaar kent, hoe beter je de klant kunt bedienen. Je leert van fouten die je maakt en je begrijpt wat de klant vraagt. Het ligt er ook aan hoe klanten georganiseerd zijn. Zeker de grote oliemaatschappijen dat die wereldwijd de zelfde processen en werkwijze hebben. Af en toe wel nuance verschillen. Maar op een gegeven moment raak je vertrouwd met de processen van de klant.	Jeroen van Drunen
Leren en verbeteren klantrelatie	Hoe meer je zaken doet met vaste klanten, hoe gemakkelijker het wordt. Er is echter ook een andere kant.	John Wiseman
Leren en verbeteren klantrelatie	Ja, het heeft tijd nodig om te leren van de klant, wat hij verwacht. Ik heb dat onlangs weer bij VDL gezien. Ik zei tegen de klant, ik vind het top dat we het hier over kunnen hebben. Het ging over business development. Dat duurt dus even. Ja dat duurt een jaar. Een jaar geleden zaten we hier ook. Toen was de klant nog redelijk pessimistisch. En nu heeft de accountmanager in een jaar tijd de klant overtuigd. Dit komt dus doordat je moet leren van klanten en hoe je hen moet bedienen. Het kost 1 a 2 bezoeken voordat je een aanvraag krijgt die je daadwerkelijk kunt invullen. Het gaat er dan om hoe je op die aanvraag reageert. Dat je terugkoppeling geeft. Vaak wordt dat niet gedaan. Dan kun je een vervolg afspraak maken en kun je de relatie beter maken.	Bjorn Markerink
Leren en verbeteren klantrelatie	Ja, het klopt wel dat klanten op een gegeven moment gemakkelijker te bedienen is. Maar ik zie juist andersom. We zijn het accountteam aan het uitbreiden. Omdat we succesvol zijn bij Achmea zie je dat mensen voor Achmea willen werken. Ook in de omgang wordt het steeds gemakkelijker.	Rob Franken

	Je hoeft eigenlijk niets meer iets te zeggen. Als iets niet lekker loopt. We leren dus van die relatie, waardoor het steeds gemakkelijker wordt. En ook naar andere klanten. We kunnen kennis en ervaring van deze klant delen om ander klanten te bedienen.	
Leren en verbeteren klantrelatie	Ik herken dat zeker, niet alleen bij Philips, maar ook bij Volker Wessels, maar eigenlijk overal. "Hoe beter je een klant kent, des te beter je in staat bent die vragen van hun te vertalen, naar concrete mensen in dit geval." Er zit wel een gevaar in. Dat je gaat denken voor de klant. Die relatie is goed, maar je moet het wel blijven checken. Je leert in feite van de fouten die je maakt. Een voorbeeld is Mohammed. Die had heel veel moeite om de divisie consumer lighting te leren kennen. Dat heeft driekwart jaar geduurd voordat hij door had hoe het daar werkte en welke profielen ze daar zochten. En toen hij dat eenmaal door had, heeft hij er meer succes in en gaat het lopen. Dan gaat het ineens veel gemakkelijker en kun je groeien.	Wijnand Meyer
Leren en verbeteren klantrelatie	Je bent pas binnen bij een klant als je je bewijst. Denk bijvoorbeeld aan Oranjewoud. Je plaatste toen bij Oranjewoud en bewees je zelf. En het was handig dat dit lukt bij 1 klant, want dat is veel efficiënter. En ook dat heeft te maken met de kennis die je hebt van de klant en de branche. In feite moet het zo zijn dat intern Brunel en Oranjewoud zo goed op elkaar afgestemd zijn dat je op een gegeven moment beter weet wat er gebeurd dan Oranjewoud zelf. Het is ook speelsgewijs. In eerste instantie zal het niet vlekkeloos verlopen. Maar hoe lang gaat dat duren, daar moet je het overhebben. Op een gegeven moment bouw je de kennis op en loopt het gehele proces gewoon gemakkelijker. "Het is eigenlijk net als een gewone relatie" Bij het begin is het nog leuk, maar je kent mekaar nog niet echt. Je moet elkaar eerst leren kennen. En dat levert gemak en efficiëntie op. Kijk maar naar Ron Huys. Als zijn klant om iemand vraagt, weet Ron precies wat hij bedoelt. En Ron stelt 3 man voor, die worden meteen uitgenodigd, omdat die klant weet dat het toch wel goed is. En het is geregeld. En hij staat dus op 40 projecten, wat eigenlijk onmogelijk is. Hij kent hun, zij kennen jou.	Bart Agerbeek
Leren en verbeteren klantrelatie	Hoe meer je een relatie hebt kun je efficiënter werken. Dat komt omdat je elkaar beter begrijpt. Je begrijp beter wat er echt gevraagd wordt, waardoor je daar beter kunt inspelen. Daarnaast wordt de prijs wordt minder belangrijk als de relatie goed is. Zeker als je door de relatie beter weet wat het probleem is, kun je meer toegevoegde waarde leveren en wordt vaak de prijs minder belangrijk. Vaak zitten er in een contract maximale prijzen. Je moet dan wel de relatie hebben die de beslissingsbevoegdheid heeft om prijzen zelf te bepalen. Als je meer focus hebt op een paar klant, kun je wel je processen beter inrichten. Als je de klant goed kent, dan lijdt dat tot groei omdat je veel efficiënter kunt werken. Je klantprocessen kun je makkelijker inrichten. Dat kan ook zijn omdat je klantrelatie beter wordt. "Als je focus aanbrengt en je je dus beperkt tot aken, zorgt dat ervoor dat je je werk meer kan standaardiseren waardoor je tijd overhoudt om meer onderscheidend te zijn van je concurrenten.	Joost Pellis

Door middel van triangulatie is de betrouwbaarheid van de resultaten vergroot. Door te zoeken naar bevestiging of ontkrachting van de betreffende invloed factoren uit de interviews, in data uit andere bronnen, is het beeld versterkt. Hieronder zijn twee voorbeelden van data uit andere bronnen gepresenteerd, die betrekking hebben op de invloed factor "Leren en verbeteren klantrelatie" in de relatie tussen relatiemarketing en marktpenetratiegroei.

Kwaliteit Brunel training geeft doorslag voor Achmea

Lucia Scheper heeft een opdracht voor de Windows 7 training van Achmea Servicedesk medewerkers gescoord!

Brunel levert al meerdere jaren een co-sourcing dienst bij Achmea met bijna 30 servicedesk medewerkers, die allemaal een trainingsprogramma doorlopen om binnen een jaar Windows, Office en ITIL gecertificeerd te zijn. Onze succesvolle aanpak en de enthousiaste reacties van onze eigen Brunel medewerkers zijn Achmea niet onopgemerkt gebleven.

Voor de training van eigen medewerkers had Achmea Windows 7 trainingen gepland met de mantelpartij voor trainingen. Toen deze een dag voor de start niet kon leveren heeft Achmea meteen aan Lucia gevraagd of Brunel dit probleem kon helpen oplossen.

We hebben meteen een voorstel gedaan waarvan Achmea vond dat het naadloos aansluit en waaruit blijkt dat Brunel heel goed begrijpt wat voor Achmea belangrijk is. De overeenkomst was binnen een week rond en een week later is gestart met het opleiden van 20 medewerkers in 3 groepen bij Brunel op locatie. In de zomer wordt een extra groep getraind en na de zomer volgt nog een serie trainingen.

Hieruit blijkt hoe belangrijk onze eigen medewerkers als referentie kunnen gelden, maar ook dat kwaliteit belangrijker is dan preferred supplierschap.

Communicatiebericht op intranet "Brains"

Why we are successful

- We anticipate our competitors
- We understood that Chevron had a problem and they need to have a solid and trustable partner (we sold the global solution and push for a commitment)
- Top account Manager with dedicated and motivated team
- Day by day contact with client and contractors
- **More than 150 contractors served by Brunel** and this number is growing

Interne presentatie over key-account management