

Business marketing



Kees Gelderman & Hein van der Hart

6^e druk



Open Universiteit
www.ou.nl

Business marketing

Dr. C.J. Gelderman

*Universitair Hoofddocent Marketing en
Inkoopmanagement Open Universiteit*

Em. prof. dr. H.W.C. van der Hart

Emeritus hoogleraar en adviseur Business marketing

Zesde druk, 2017

Open Universiteit

Noordhoff Uitgevers bv Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Photodisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 17

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-87812-2

ISBN 978-90-01-87811-5

NUR 802

Woord vooraf

Business marketing heeft betrekking op de problematiek van bedrijven die leveren aan andere bedrijven, letterlijk 'business-to-business'. De bedrijven die leveren aan business markten zijn veel minder bekend dan hun collega's in de consumentensfeer en dit geldt des te meer voor de aangeboden producten. Die onbekendheid is in ieder geval niet terug te voeren op de waarde van de markttransacties. Naar schatting wordt er in business markten bijna vier keer zo veel verhandeld als in consumentenmarkten (gemeten in geld). Een interessant gegeven voor studenten die een marketingcarrière ambiëren.

Turbulente tijden

Onze maatschappij, waaronder het bedrijfsleven, is aan snelle veranderingen onderhevig. De economische crisis dreunt nog na, omdat veel bedrijven hun deuren hebben moeten sluiten, dan wel het roer drastisch hebben moeten omgooien om overeind te blijven. De wereld wordt gekenmerkt door economische en politieke instabiliteit met alle gevolgen van dien voor het dagelijkse leven van veel mensen en organisaties. Alles moet sneller, beter en goedkoper met korte doorlooptijden, hogere kwaliteit en veel innovatie, om nog maar te zwijgen over de stijgende concurrentiedruk in veel bedrijfstakken. Oude business modellen maken plaats voor nieuwe. Terwijl V&D de deuren sluit, kan een winkelketen als Action de toeloop van klanten nauwelijks aan. Uit onderzoek van Berenschot (2015) bleek dat 80 procent van de Nederlandse bedrijven het business model fundamenteel denkt te gaan wijzigen. Innovatie, kwaliteit en duurzaamheid zijn steeds belangrijker geworden.

Wereldwijd zijn veel bedrijven getroffen door de economische crisis van de laatste jaren. Dit heeft geleid tot een sterke druk op bedrijven om tot substantiële bezuinigingen te komen. We zagen en zien in veel organisaties de neiging om de problemen af te wentelen op de leveranciers. Met gevoel voor eufemisme wordt dan gesproken over 'crisisbijdragen' of 'bijdragen aan de groeiambities'. Ook worden organisaties voortdurend in de media ter verantwoording geroepen, als hun gedrag gezien wordt als schadelijk voor de 'people' en 'planet' uit de triple bottom line. Klanten (mensen en organisaties) staan steeds vaker kritisch tegenover fabrikanten die het niet zo nauw nemen met het milieu of met de arbeidsomstandigheden van hun werknemers en de werknemers van hun leveranciers.

De huidige tijd wordt wel gezien als een 'ontwrichtende fase' met de nodige 'disruptive innovations'. Oude zekerheden vallen weg, nieuwe zekerheden zijn niet zo zeker. Oude denkkaders en oude verdienmodellen lijken aan het einde van hun levenscyclus. Nieuwe, pionierende bedrijfjes (start-ups) ontwrichten bestaande markten en sectoren. Speelvelden veranderen, nieuwe

technologieën veranderen de spelregels en de spelers. Het is niet zo vreemd dat sommige managers het gevoel hebben de controle kwijt te raken. Managers en business marketeers moeten bereid en in staat zijn om voortdurend bij te leren, om zich voortdurend verder te ontwikkelen teneinde alle veranderingen bij te houden of bij voorkeur voor te blijven.

Ook voor marketeers is het speelveld sterk veranderd. Met name de grote vlucht die internet heeft genomen, heeft zijn sporen nagelaten. De trend van digitalisering is al lang geleden ingezet. Binnen de marketingcommunicatie wordt wel gesproken van de digitale revolutie, omdat het vak nooit meer hetzelfde zal zijn. Uiteraard is hier wel enige nuance op zijn plaats: marketingcommunicatie zal altijd gaan over het bereiken van en informatie uitwisselen met (potentiële) klanten. Toch is er veel veranderd door de vergaande digitalisering. Een belangrijk verschil met vroeger: klanten zijn massaal online gegaan, ze zijn steeds beter geïnformeerd, zoeken ook zelf naar informatie en staan veel minder open voor het ontvangen van commerciële boodschappen. De mindset van veel marketeers stamt echter nog uit de tijd van de massamedia en de eenrichtingcommunicatie, namelijk de aanbieder die informatie overdraagt aan de klant. Dit werkt steeds minder goed. De klassieke marketingcampagnes zijn in die zin niet meer van deze tijd; ook business marketing maakt steeds meer gebruik van social media en van 'content marketing'.

Wat is succes?

Traditioneel wordt het succes van bedrijven afgemeten aan het behalen van 'meer winst', maar volgens Buisman (2015) gaat het tegenwoordig om 'betere winst': resultaat dat goed is voor klanten, de omgeving én de eigen organisatie. Organisaties moeten op zoek naar hogere doelen door het in lijn brengen van hun kernwaarden (zoals transparantie, duurzaamheid, klantbelang, sociale verantwoordelijkheid) met de nieuwe tijd. Bedrijven moeten in de eerste plaats relevant zijn voor hun klanten en dat ook blijven. Ze moeten waarde creëren voor hun klanten, ze moeten denken in termen van 'waarde voor de klant' (de waardepropositie) en 'waarde van de klant' (de klantopbrengst). Succes in b2b-markten vraagt vrijwel altijd om innovatie. Innovatie die niet alleen een technische en organisatorische kant heeft, maar ook een creatieve kant. Creativiteit kan worden gestimuleerd door te zorgen voor diversiteit binnen de organisatie en door co-creatie met klanten, partners, leveranciers en andere partijen. Creativiteit gaat niet alleen om het bedenken van nieuwe oplossingen, maar ook om het openstaan voor nieuwe denkkaders, nieuwe manieren van werken. Daarbij moet de b2b-marketeer niet alleen in staat zijn om zijn of haar weg te vinden in het woud van nieuwe online toepassingen, social media en content marketing, maar ook in de nieuwe wereld van de Big Data.

Nieuwe druk

Uiteraard hebben alle veranderingen in de omgeving hun weerslag op het functioneren en de mogelijkheden van business marketing. In de nieuwe druk van dit boek komen deze belangrijke ontwikkelingen in verschillende hoofdstukken aan de orde en zijn deze in de leerstof geïntegreerd. De zesde druk is geheel geactualiseerd, zowel voor wat betreft de leerstof als voor wat betreft de vele (nieuwe) voorbeelden.

Veel complexe IT- en bouwprojecten zijn negatief in het nieuws geweest vanwege enorme overschrijdingen in termen van tijd en geld: deadlines worden

niet gehaald, budgetten worden overschreden. Steeds meer betrokkenen zijn van mening dat deze problematiek te maken heeft met de gebruikelijke, klassieke manier van aanbesteding waarbij vooral 'op prijs' wordt gekocht. Dit heeft geleid tot een toenemend gebruik van nieuwe vormen van aanbesteding, zoals met name Performance Based Contracting (PBC) en Best Value Procurement (BVP). In de wereld van het aanbesteden zijn dit revolutionaire ontwikkelingen die zeker nieuwe kansen en mogelijkheden bieden voor b2b-bedrijven. Maar deze zullen zich wel terdege moeten verdiepen in de nieuwe spelregels.

Uit het b2b-Marketing Trendrapport (2016) blijkt dat *content marketing* met stip bovenaan de to-do-lijst staat van b2b-marketeers. Juist als je te maken hebt met goed ingelichte, professionele klanten, dan kun je met gevarieerde én waardevolle content zien dat je een interessante marktpartij bent. Met gebruik van online middelen als blogs, whitepapers, landingpages, e-books en webinars worden verschillende doelen nagestreefd, zoals leadgeneratie voor specifieke doelgroepen of betrokkenheid en naamsbekendheid. B2b-marketeers lijken vooral bezig te zijn met online marketing in de breedste zin van het woord. Zowel de inhoud (content marketing) als de kanalen (social media, websites) als het analyseren gegevens (Big Data) zijn belangrijke, relatief nieuwe aandachtsgebieden voor de b2b-b2b-marketeer. Daar komt dan nog eens bij dat van de nieuwe marketeers ook de nodige creativiteit wordt verwacht, bijvoorbeeld voor het stimuleren en genereren van voldoende en gevarieerde content die belangrijk is voor klanten. Interessant aan content marketing is dat klanten de regie hebben, zij bepalen welke content waardevol voor hen is en of ze de dialoog aangaan met de organisatie.

Marketing is van oudsher georganiseerd als een functionele marketingafdeling waar alle specialisten bij elkaar zijn gezet. Deze organisatievorm, die gebaseerd is op stabiliteit en duidelijke begrenzingen van verantwoordelijkheden, past slecht in tijden waarin het juist gaat om flexibiliteit, innovatie en snelheid. We zien dan ook dat organisaties overgaan op een *processtructuur* waarin cross-functioneel wordt gewerkt. De rol van marketing verandert: in een strategische rol trekt marketing de organisatie als het ware mee in processen die daadwerkelijk waarde bepalen, creëren en leveren aan klanten. Deze structuurwijziging vraagt ook om een cultuurwijziging. Hoe kom je tot een meer klantgerichte cultuur? In de nieuwe druk worden hier handreikingen voor gegeven.

Belangrijke trend is Industrie 4.0, ook wel Smart Industry genoemd. Deze term wil zeggen dat fabrikanten ervoor zorgen dat alle machines, diensten en producten via sensoren en internet informatie met elkaar delen. Het gevolg is dat de productie, het onderhoud en de voorraden op elkaar kunnen worden afgestemd. Slimme software neemt dan ingewikkelde bedrijfsprocessen over en *Internet of Things* koppelt machines, bedrijven en klanten aan elkaar. De toepassingen komen in hoog tempo beschikbaar. Zo zijn er bijvoorbeeld in allerlei machines sensoren ingebouwd die noodzakelijk onderhoud voorspellen. Een andere belangrijke trend is de opkomst en het gebruik van *Big Data*. De mogelijkheden zijn veelbelovend. Bij Big Data gaat het allemaal om het combineren van grote aantallen van allerlei interne en externe gegevens om nieuwe klantinzichten te krijgen. Big Data toepassingen vinden steeds meer hun weg, ook in b2b-marketing. Volop uitdagingen om kennis en vaardigheden op peil te houden.

Opzet en positionering van het boek

Veel algemene marketingboeken beperken zich in hoofdzaak tot de marketing van producten voor consumenten, zonder dat dit in de titels duidelijk wordt aangegeven! Een auteur als Kotler heeft geprobeerd dit probleem in zijn standaardwerk *Marketingmanagement* op te lossen door telkens aan te geven op welke punten business marketing afwijkt van consumentenmarketing. Wij zijn van mening dat een meer correcte benadering eruit bestaat om business marketing, maar ook consumentenmarketing, als een van de (inmiddels vele) toepassingsgebieden van marketing te beschouwen. Deze benadering wordt dan ook in dit boek gevolgd.

In dit boek proberen we de meer traditionele en praktische kennis van business marketing (zoals met betrekking tot koopgedrag van organisaties, marktonderzoek, marketinginformatiesystemen, segmentatie, planning, strategie, marktinstrumenten enzovoort) te combineren met de benaderingen waarin interactie tussen organisaties centraal wordt gesteld, zoals de benadering van de IMP-group (International Marketing and Purchasing). Zo komen onderwerpen als netwerken, samenwerking en relaties op verschillende plaatsen in het boek aan de orde.

In business marketing neemt relatiemanagement een belangrijke plaats in. Wij zien de business marketeer ook vooral als een relatiemanager met als hoofdtak het beheren van een portfolio van relaties met bedrijven. Dit neemt niet weg dat ieder bedrijf producten en service aanbiedt/aanpast waarvoor een prijs wordt betaald en die via een kanaal worden gedistribueerd, ondersteund door communicatie. Met andere woorden: het hanteren van marktinstrumenten is ook binnen business marketing belangrijk, met dien verstande dat de instrumenten een invulling verdienen die het belang van relaties, samenwerking en netwerken erkent, bijvoorbeeld binnen het kader van co-makership en accountmanagement, met de nodige aandacht voor individuele relaties.

Dit boek is geschikt voor cursussen op het gebied van business marketing (of industriële marketing) op hbo-niveau (met name technisch en economisch hbo) en universitair niveau (met name (technische) bedrijfskunde en bedrijfseconomie). Het boek is eveneens bruikbaar in het kader van andere opleidingen, bijvoorbeeld met het oog op NIMA Business marketing Examen. Uiteraard kan het boek ook worden gebruikt door mensen die in de praktijk werkzaam zijn en hun kennis van dit (veranderende) vakgebied op peil willen houden.

Leesbaarheid en leerbaarheid

Binnen de Open Universiteit, gespecialiseerd in afstandsonderwijs, gelden leesbaarheid en leerbaarheid als basale eisen waar iedere tekst aan moet voldoen. Ook in dit boek, een co-productie van Noordhoff Uitgevers en de Open Universiteit, zijn dit belangrijke uitgangspunten geweest. Belangrijke elementen zijn:

- een duidelijke structurering (binnen en tussen hoofdstukken)
- toegankelijk taalgebruik
- overzichtelijk margegebruik (voor begrippen en opmerkingen)
- veel verhelderende praktijkvoorbeelden
- een register voor het opzoeken van begrippen en onderwerpen.

Ook bij deze druk is een website beschikbaar. Daarop is ondersteunende informatie opgenomen voor zowel de docent als de studenten. Het gaat dan niet alleen om zaken als leerdoelen en competenties, maar ook om multiplechoicevragen, opdrachten en extra cases waarin de opgedane kennis in praktijksituaties kan worden toegepast. Het adres is www.businessmarketing.noordhoff.nl

Ten slotte

Uiteraard zijn we dankbaar voor de bruikbare verbeter suggesties die we van studenten en docenten mochten ontvangen. U kunt ons bereiken op het volgende e-mail adres: info@noordhoff.nl.

Maastricht, Kees Gelderman
Nuenen, Hein van der Hart
Voorjaar 2017

Inhoud

DEEL 1

Marketing en marktinformatie 17

1 Verkenning van het vakgebied 19

- 1.1 Definitie en plaatsbepaling 20
 - 1.1.1 Wat is marketing? 20
 - 1.1.2 Marketing als visie: de marketingconceptie 21
 - 1.1.3 Marketing als verzameling activiteiten 22
 - 1.1.4 Wat is business marketing? 23
 - 1.1.5 Onbekendheid van business marketing 25
- 1.2 Verschillen met consumentenmarketing 26
 - 1.2.1 Marktkenmerken 27
 - 1.2.2 Koopgedrag 29
 - 1.2.3 Kenmerken van de vraag 30
 - 1.2.4 Marktinstrumenten 31
- 1.3 Ontwikkeling van een vakgebied 33
- 1.4 Afnemers 36
 - 1.4.1 Een indeling van afnemers 36
 - 1.4.2 Gebruiksdoel: een productie- of handelsfunctie 38
- 1.5 Producten 38
 - 1.5.1 Overzicht van producten voor business markten 39
 - 1.5.2 Een indeling van producten 39
- 1.6 Afgeleide vraag 44
 - 1.6.1 Business marketing en de bedrijfskolom 44
 - 1.6.2 Acceleratie-effect 46
 - 1.6.3 Najleffect 46
 - 1.6.4 De Jersey-case 47
 - 1.6.5 Van afgeleide vraag naar supply chain management 48

2 Koopgedrag van organisaties 53

- 2.1 Inkoopproces 54
 - 2.1.1 Fasen in het inkoopproces 54
 - 2.1.2 Drie koopsituaties 60
- 2.2 DMU en PSU 62
 - 2.2.1 Samenstelling van DMU's 62
 - 2.2.2 Rollen en functies binnen DMU's 63
 - 2.2.3 Primaire en facilitaire inkoop 65
 - 2.2.4 Problem solving unit 68
- 2.3 Inkoopportfolio en inkoopstrategieën 69
- 2.4 Interactie en netwerkbenadering 73

- 2.4.1 Interactiemodel 73
- 2.4.2 Netwerkbenedering 75
- 2.5 Macht en afhankelijkheid 76
- 2.5.1 Samenwerking en machtsverhoudingen 77
- 2.5.2 Symmetrische en asymmetrische relaties 79
- 2.6 Make or buy 81
- 2.6.1 Strategisch niveau 81
- 2.7 Prestatiegericht inkopen 83
- 2.7.1 De klassieke manier van aanbesteding 83
- 2.7.2 Performance Based Contracting 84
- 2.7.3 Best Value Procurement 86

3 Marketinginformatiesystemen 91

- 3.1 IT en marketing: turbulente ontwikkelingen 92
- 3.2 Een informatiesysteem voor business marketing 93
- 3.3 Subsystemen van een MIS 94
- 3.3.1 Intern rapporteringssysteem 94
- 3.3.2 Marketing-intelligencesysteem 96
- 3.3.3 Marktonderzoekssysteem 98
- 3.3.4 Decision-supportsysteem 99
- 3.3.5 Databasemarketing: tussen interne rapportage en decision / action support 99
- 3.3.6 Databasemarketing: de koppeling met internet 102
- 3.4 Organisatorische aspecten en informatiesystemen 103
- 3.5 Informatieaccenten bij business marketing 106
- 3.6 Informatiesysteem in toekomstperspectief 109
- 3.7 Big Data en b2b-marketing 112

4 Marktonderzoek 117

- 4.1 Industrieel marktonderzoek 118
- 4.2 Taken en verantwoordelijkheden 120
- 4.2.1 Omgevingsanalyse 120
- 4.2.2 Marktstudies 122
- 4.2.3 Sales analysis 122
- 4.2.4 Analyse van primaire vraag en marktpotentieel 122
- 4.2.5 Sales forecasting 125
- 4.2.6 Klanttevredenheid en -loyaliteit 128
- 4.3 Secundaire gegevens 129
- 4.3.1 Interne en externe bronnen 129
- 4.3.2 SBI en NAICS 131
- 4.4 Primaire gegevens 133
- 4.4.1 Communicatie: interviews en enquêtes 133
- 4.4.2 Steekproeftrekking 135
- 4.4.3 Non-respons 138
- 4.4.4 Observatie 139

DEEL 2

Marketingplanning 145

5 Planning en strategie 147

- 5.1 Waarom planning? 148
- 5.2 Niveaus van planning 149
- 5.3 Issues op concernniveau 151
 - 5.3.1 Missie en doelstellingen 151
 - 5.3.2 Portfolioanalyse 155
 - 5.3.3 Concernstrategie: core business en core competence 157
 - 5.3.4 Een product- of een capaciteitsfunctie? 162
- 5.4 Issues op organisatie-/SBU-niveau 164
 - 5.4.1 Bedrijfstakanalyse 165
 - 5.4.2 Generieke concurrentiestrategieën 169
 - 5.4.3 Kritiek op Porter 172
 - 5.4.4 Waardestrategieën 173
 - 5.4.5 Toeleveren en uitbesteden 175
 - 5.4.6 Co-makership en netwerkstrategie 178
 - 5.4.7 Internet en marketing 181
 - 5.4.8 Internationale marketing 182
- 5.5 Marketingplanning op product(groep)niveau 185
 - 5.5.1 Marketingplanningscyclus 185
 - 5.5.2 Interne analyse 188
 - 5.5.3 Externe analyse 189
 - 5.5.4 SWOT-analyse 192
 - 5.5.5 Marketingdoelstellingen 194
- 5.6 Marketingstrategie 195
 - 5.6.1 Beoordelen van alternatieve strategieën 195
 - 5.6.2 Doelgroepen, positionering en marketingmix 196
 - 5.6.3 De marketingstrategie van het voormalige Gist-Brocades: een voorbeeld 200
- 5.7 Marktsegmentatie 200
 - 5.7.1 Marktsegmentatie: inhoud en motieven 201
 - 5.7.2 Voorwaarden voor segmentatie 202
 - 5.7.3 Micro- en macrosegmentatie 203
- 5.8 Implementatie 207
 - 5.8.1 Uitvoerbare marketingplannen 207
 - 5.8.2 Het operationele niveau 209

6 Marketingorganisatie 213

- 6.1 Organisatiestructurering 214
 - 6.1.1 Definitie en invalshoeken 214
 - 6.1.2 Niveaus van structurering 215
 - 6.1.3 Denkrichtingen rond organisatiestructurering 215
 - 6.1.4 Benadering van Porter 217
 - 6.1.5 Klantgerichtheid: structuur en cultuur 219
- 6.2 Basisstructuren voor de organisatie 224
 - 6.2.1 Functionele organisatiestructuur 224
 - 6.2.2 Productmanagementsysteem 228
 - 6.2.3 Marktgerichte organisatiestructuur 229
 - 6.2.4 Matrixorganisatiestructuren 233
- 6.3 Business marketing en organisatiestructuur 235
 - 6.3.1 Functionele afhankelijkheden 236

- 6.3.2 Productie en verkoop: problemen en oplossingen 237
- 6.3.3 Directe distributie en integratie met de afnemersorganisatie 239
- 6.3.4 Afgeleide en gedifferentieerde vraag 239
- 6.3.5 Heterogeniteit 240
- 6.4 De nieuwe marketingorganisatie: waardecreatie en processtructuren 241

7 Marketing control 245

- 7.1 Controlactiviteiten 246
- 7.2 Bewaking van de marketingresultaten 247
 - 7.2.1 Verschillenanalyse 247
 - 7.2.2 Relatieanalyse 249
 - 7.2.3 Importance-performanceanalyse 252
 - 7.2.4 Van market share naar market space 255
- 7.3 Bewaking van de winstgevendheid 256
 - 7.3.1 Bijdrageanalyse: twee voorbeelden 256
 - 7.3.2 Bijdrageanalyse: de praktijk 258
 - 7.3.3 Klantwinstgevendheid als richtsnoer voor commercieel beleid 260
- 7.4 Bewaking van de efficiency 264
- 7.5 Bewaking van de marketingfunctie 266
- 7.6 Implementatie van marketing control 268

DEEL 3

Marketingmix 271

8 Product 273

- 8.1 Productlevenscyclus 274
- 8.2 Productontwikkeling 275
 - 8.2.1 Productontwikkelingsproces 276
 - 8.2.2 Belang van de factor tijd 280
 - 8.2.3 Versnellen van productontwikkeling 281
- 8.3 Productmodificatie en -eliminatie 282
 - 8.3.1 Productmodificatie 282
 - 8.3.2 Producteliminatie 283
- 8.4 Product en productbeslissingen 284
- 8.5 Industriële merken 289
- 8.6 Kwaliteit 290
 - 8.6.1 Het denken over kwaliteit 291
 - 8.6.2 Benaderingen van kwaliteit 291
 - 8.6.3 ISO 9000 292
- 8.7 Innovatie 294
 - 8.7.1 Technologische ontwikkelingen 294
 - 8.7.2 Market pull en technology push 295
 - 8.7.3 Samenwerking met afnemers en leveranciers 298
 - 8.7.4 Innovatie in netwerken 301
 - 8.7.5 Mislukkingen: knelpunten en oplossingen 302
 - 8.7.6 Lancering van innovaties 304
- 8.8 Industrieel eigendom 306

- 8.8.1 Octrooien 306
- 8.8.2 Eigendomsoverdracht en licenties 308

9 Service 311

- 9.1 Begripsafbakening: wat is service? 312
- 9.2 Vormen van service in de servicemix 313
- 9.3 Service: van tevredenheid naar strategie 315
- 9.4 Strategische aspecten van service 317
 - 9.4.1 Service: het beeld van de klant 317
 - 9.4.2 Producent of dienstverlener? 318
 - 9.4.3 Servicestrategieën 320
- 9.5 De marketingmix voor een serviceproduct 323
 - 9.5.1 Product 323
 - 9.5.2 Prijs 325
 - 9.5.3 Communicatie 326
 - 9.5.4 Distributie 327
 - 9.5.5 Personeel 328
- 9.6 Kwaliteitsbewaking productservice 329
 - 9.6.1 Meten bij de klant 329
 - 9.6.2 Service recovery 331
 - 9.6.3 Beheersing van persoonlijke contacten 331
- 9.7 Relatiemanagement en strategische implicaties 333
 - 9.7.1 Service en relatiemanagement 333
 - 9.7.2 Segmentatie op basis van servicebehoeften 334
 - 9.7.3 Naar een profilering als service performer 334

10 Prijs 337

- 10.1 De prijs staat weer hoog op de agenda 338
- 10.2 Prijsbenaderingen: kosten, vraag en concurrentie 340
- 10.3 Kostenfactoren en kostenbenaderingen 342
 - 10.3.1 Kostprijsplussmethode 342
 - 10.3.2 Break-evenanalyse 343
 - 10.3.3 Rendementsmethode 344
 - 10.3.4 Het industriële product en zijn onderdelen 345
 - 10.3.5 Total cost of ownership 346
 - 10.3.6 Tijdsafhankelijke kostenreducties 348
 - 10.3.7 Implicaties voor marketing 351
- 10.4 Vraagfactoren en vraagbenaderingen 353
 - 10.4.1 Prijsdifferentiatie en marktsegmentatie 354
 - 10.4.2 Prijsbeleid en assortiment 355
 - 10.4.3 Prijszetting gedurende de levenscyclus 356
 - 10.4.4 Vaste prijzen? 357
- 10.5 Concurrentiefactoren en concurrentiebenaderingen 360
 - 10.5.1 Concurrentieanalyse en prijsbeleid 360
 - 10.5.2 Aanbesteding van overheidsopdrachten 363
 - 10.5.3 Aanbestedingsprocedures voor overheidsopdrachten 364
 - 10.5.4 Aanbesteding in het bedrijfsleven 366
- 10.6 Prijsvorming: the e-way 367
 - 10.6.1 E-auctions 368

- 10.6.2 E-marketplaces 370
- 10.7 Compensatiehandel 372
 - 10.7.1 Waarom compensatiehandel? 373
 - 10.7.2 Vormen van compensatiehandel 374
- 10.8 Afzetfinanciering 375

11 Distributie 379

- 11.1 Distributie als marktinstrument? 380
- 11.2 Functies en taken 382
 - 11.2.1 Functies: het overbruggen van verschillen 382
 - 11.2.2 Kanaaltaken: wie doet wat? 383
- 11.3 Distributiekanaalen 384
 - 11.3.1 Het ontwerp van een distributiekanaal 385
 - 11.3.2 Directe en indirecte distributie 388
 - 11.3.3 Gemengde distributie 390
 - 11.3.4 Distributeurs en agenten 391
 - 11.3.5 Kanaalconflicten 396
- 11.4 Verticale marketingsystemen 399
 - 11.4.1 VMS: drie basisvarianten 400
 - 11.4.2 Franchising en dealerorganisaties 400
- 11.5 Fysieke distributie 402
 - 11.5.1 Begripsafbakening 403
 - 11.5.2 Functionele afhankelijkheden 404
 - 11.5.3 Customerservice 404
 - 11.5.4 Trade-offs binnen de fysieke distributie 408
 - 11.5.5 Fysieke distributie: zelf doen of uitbesteden? 409
- 11.6 Distributie en internet 412

12 Communicatie 415

- 12.1 Communicatie 416
 - 12.1.1 Marketingcommunicatie 416
 - 12.1.2 Corporate communicatie 417
 - 12.1.3 Geïntegreerde communicatie 419
 - 12.1.4 Contentmarketing: de nieuwe realiteit in marketingcommunicatie 419
- 12.2 Reclame 420
 - 12.2.1 Functies binnen business marketing 420
 - 12.2.2 Reclamedoelstellingen 422
 - 12.2.3 Reclamestrategie 425
 - 12.2.4 Media 426
 - 12.2.5 Mediaselectie: bereik, kosten en communicatievermogen 428
- 12.3 Marketing-pr 431
 - 12.3.1 Genereren van publiciteit 432
 - 12.3.2 Sponsoring en evenementen 433
- 12.4 Promoties en loyaliteitsprogramma's 434
- 12.5 Beurzen 435
 - 12.5.1 Beurzen en business marketing 435
 - 12.5.2 Beursdoelstellingen en -kosten 436
 - 12.5.3 Effectiviteit van beursdeelname 437

- 12.6 Direct-marketingcommunicatie 439
 - 12.6.1 Direct mail en e-mailmarketing 440
 - 12.6.2 Respons op direct mail 441
 - 12.6.3 De telefoon als communicatie-instrument 443
- 12.7 Internet 443
 - 12.7.1 Websites 443
 - 12.7.2 Webshops 446
 - 12.7.3 Social media 448
- 12.8 Communicatiemix 450
 - 12.8.1 Omvang van het communicatiebudget 450
 - 12.8.2 Bepalen van de communicatiemix 453

13 Verkoop- en relatiemanagement 459

- 13.1 Ontwikkelingen in de persoonlijke verkoop 460
- 13.2 Verkoopproces 462
 - 13.2.1 Verkennen: op zoek naar sales leads 463
 - 13.2.2 Vertrouwen winnen 465
 - 13.2.3 De order afsluiten 468
 - 13.2.4 Aftersales en relatiemanagement 469
- 13.3 Succesbepalende factoren voor verkopers 469
- 13.4 Verkoopmanagement 472
 - 13.4.1 Verkoopplanning 472
 - 13.4.2 Verkooporganisatie 473
 - 13.4.3 Beheersing van de verkoopoperatie 480
- 13.5 Meten van verkoopprestaties 484
- 13.6 Relatiemanagement 486
 - 13.6.1 Relatiemanagement en marktsegmentatie 486
 - 13.6.2 Relatiespectrum: transacties en relaties 487
 - 13.6.3 Relatielevenscyclus 491
 - 13.6.4 Relaties met klanten 493
- 13.7 E-commerce 494

DEEL 4

Dienstenmarketing 501

14 Marketing van zakelijke dienstverlening 503

- 14.1 Betekenis van zakelijke dienstverlening 503
- 14.2 Classificatie van diensten 504
- 14.3 Verschillen tussen producten en diensten 505
- 14.4 Dienstenmarketing in model 506
 - 14.4.1 Typologie van diensten 507
 - 14.4.2 Interne organisatie en kwaliteit 508
 - 14.4.3 Meten van dienstenkwaliteit 509
 - 14.4.4 Een servicemanagementmodel 513

Literatuuropgave 516

Register 535



DEEL 1

Marketing en marktinformatie

- 1 Verkenning van het vakgebied 19**
- 2 Koopgedrag van organisaties 53**
- 3 Marketinginformatiesystemen 91**
- 4 Marktonderzoek 117**

In hoofdstuk 1 maken we kennis met het vakgebied (business) marketing.

We bespreken de meest wezenlijke kenmerken van business marketing, ook zien we welke soorten afnemers en producten we op business markten kunnen aantreffen. De korte historische schets van de (wetenschappelijke) ontwikkeling van het vakgebied geeft tevens inzicht in de belangrijkste uitgangspunten van dit boek. Zo komt de business marketeer als relatiemanager naar voren die een portfolio van relaties met bedrijven beheert. Het is ook de functionaris die marktinstrumenten inzet, verantwoordelijk is voor marktonderzoek en marketingplanning.

Het eerste deel koppelt marketing aan marktinformatie. Wie handelt volgens het centrale uitgangspunt van marketing (de marketingconceptie), neemt de wensen en verlangens van afnemers centraal. Klantgerichtheid vergt diepgaande kennis van en inzicht in het koopgedrag van organisaties (hoofdstuk 2), maar ook inspanningen op het gebied van marktonderzoek (hoofdstuk 4). Marktinformatie moet worden opgeslagen, zodat het beschikbaar is voor gebruik. Snelle ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie hebben geleid tot steeds meer en steeds betere toepassingen van marketinginformatiesystemen (hoofdstuk 3).



1

Verkenning van het vakgebied

- 1.1 Definitie en plaatsbepaling
- 1.2 Verschillen met consumentenmarketing
- 1.3 Ontwikkeling van een vakgebied
- 1.4 Afnemers
- 1.5 Producten
- 1.6 Afgeleide vraag

Zoals de titel al aangeeft, starten we dit boek met een verkenning van het vakgebied business marketing. Dit doen we op verschillende manieren. In paragraaf 1.1 werken we vanuit 'een' definitie van marketing naar een afbakening van het vakgebied business marketing. Vervolgens geven we in paragraaf 1.2 het vakgebied diepte door het te vergelijken met consumentenmarketing, een ander toepassingsgebied van marketing. In vogelvlucht behandelen we een groot aantal verschillen en thema's die later in het boek worden uitgewerkt (zoals het koopgedrag van organisaties en het hanteren van marktinstrumenten in business marketing).

In paragraaf 1.3 maken we een theoretischer uitstapje en wel naar de manier waarop het vakgebied business marketing zich in deze eeuw heeft ontwikkeld. In grove lijnen schetsen we hoofdfiguren en kernthema's die het vak gemaakt hebben tot wat het nu is. De korte historische schets gebruiken we tevens om positie en uitgangspunten van dit boek aan te geven.

Het werkerterrein van business marketing wordt in de paragrafen 1.4 en 1.5 verder uitgewerkt. Aan de hand van de definitie bezien we welke afnemers met welke gebruiksdoelen zich begeven op business markten. Vervolgens zien we ook om welke soorten producten het daarbij gaat. Het productenveld blijkt dermate breed te zijn dat een nadere indeling (in vieren) meer inzicht kan verschaffen.

Business afnemers kopen altijd op grond van een afgeleide vraag, dit wil zeggen: uitgeoefend door verder gelegen schakels in de bedrijfskolom. De afzetproblematiek binnen business marketing wordt voor een belangrijk deel beheerst door het verschijnsel afgeleide vraag. We besluiten onze verkenning daarom met een uitgebreide bespreking van de werking en gevolgen van de afgeleide vraag (paragraaf 1.6).

1.1 Definitie en plaatsbepaling

Marketing komt van het Engelstalige werkwoord ‘to market’, hetgeen letterlijk staat voor verhandelen, op de markt brengen. Marketing heeft echter een veel ruimere betekenis (gekregen). Maar ook zijn er verschillende betekenissen en benaderingen van het begrip ‘marketing’, zoals een korte rondgang in deze paragraaf zal leren.

1.1.1 Wat is marketing?

De schijnbaar eenvoudige vraag naar de betekenis van ‘marketing’ blijkt bij nadere studie toch niet zo makkelijk te beantwoorden te zijn. In zijn promotieonderzoek naar de *Grondslagen van de Marketingwetenschap* heeft Koster (1991) niet minder dan 84 min of meer gangbare definities van marketing geïventariseerd en besproken. De verwarring rond het marketingbegrip blijkt vooral terug te voeren te zijn tot een vijftal hoofdbetekenenissen:

- marketing als wetenschap
- marketing als maatschappelijk proces
- marketing als bedrijfsfunctie
- marketing als visie
- marketing als een verzameling activiteiten

De wetenschappelijke interesse voor marketing dateert evenwel al van voor de eeuwwisseling, maar dan het vooral in de Verenigde Staten, de bakermat van het vakgebied. Tot aan de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw draagt het vak een sterk *beschrijvend* karakter, daarna krijgt marketing een meer *voorschrijvend* karakter. Dit blijkt onder meer uit benamingen als *managerial marketing*, *marketingmanagement* en *commerciële beleidsvorming*. Er is tientallen jaren gediscussieerd over de vraag of en in hoeverre marketing als wetenschap kan worden beschouwd. Veel marketingkennis en marketingonderzoek hebben betrekking op de oplossing van praktijkproblemen. Toch zijn er nog maar weinig critici die aan de marketingdiscipline een wetenschappelijke status willen onthouden. Echter, een algemene marketingtheorie, die structuur en samenhang aan de wetenschap verleent, is niet beschikbaar (Koster, 1991; Sheth, Gardner en Garrett, 1988). Dit zou te maken kunnen hebben met het omvangrijke terrein van problemen en onderwerpen dat tot het domein van marketing wordt gerekend. En natuurlijk met de verschillende marketing betekenissen.

Marketing kan worden opgevat als een *maatschappelijk proces*, gezien vanuit de volks huishouding als geheel (een macrobenadering). Bij marketing als maatschappelijk proces gaat het om de afstemming tussen vraag en aanbod door middel van ruilprocessen. Transacties, uitwisseling van informatie, distributie en dergelijke kunnen deze ruilprocessen efficiënter doen verlopen. Vooral na de jaren zeventig van de vorige eeuw is er kritiek op de manier waarop marketing als maatschappelijk proces functioneert. Zo wijst men op de mogelijke gevaren en nadelen van reclame, de schadelijke gevol-

Marketing als maatschappelijk proces

gen voor bepaalde groepen in de samenleving, het milieu enzovoort. Consumentisme en consumentenorganisaties zijn uitingen van dergelijke onvrede. De andere betekenissen van marketing hebben betrekking op het microniveau, dat van de individuele onderneming. Zo gaat marketing als *bedrijfsfunctie* over de taken en verantwoordelijkheden die binnen organisaties worden vervuld. Marketing is in die betekenis te vergelijken met andere bedrijfsfuncties, zoals productie, inkoop, logistiek, personeel en financiën. Binnen veel bedrijven wordt de marketingfunctie vervuld door een marketingafdeling, maar ook door een verkoopafdeling. In hoofdstuk 6 (Marketingorganisatie) zullen we hier nader op ingaan. De laatste twee betekenissen, marketing als visie en als verzameling activiteiten, behandelen we wat uitgebreider.

Marketing als
bedrijfsfunctie

1

1.1.2 Marketing als visie: de marketingconceptie

Marketing als *visie* verwijst naar een mentaliteit, een filosofie van waaruit de manager beslissingen kan nemen. De visie waarbij de wensen en verlangens van de afnemers centraal worden gesteld, is de marketingconceptie. Dit uitgangspunt betekent niet dat men met alle mogelijke afnemers rekening houdt. Een bedrijf beperkt zich doorgaans tot een deel van de markt, een of meer marktsegmenten (zie ook hoofdstuk 5). Het centraal nemen van de wensen van de afnemer, betekent evenmin dat een bedrijf alles doet om (geselecteerde) klanten zo tevreden mogelijk te houden. Aan alles hangt een 'prijskaartje' en afwegingen tussen productvoordelen, prijzen en winstmarges spelen altijd een rol. De marketingconceptie moet, met andere woorden, altijd in overeenstemming zijn met een zekere winstgevendheid. Het marketingconcept stelt klanten centraal, als leidraad voor alle gedragingen binnen organisaties. In die zin verwijst het naar een normen- en waardenpatroon dat de belangen van de klant op de eerste plaats zet. Door Desphande c.s. (1993) is dit omschreven als 'a set of values and beliefs that places the customers' interest first'.

Marketing
als visie

Marketing-
conceptie

De marketingconceptie is in het bedrijfsleven algemeen geaccepteerd als het juiste uitgangspunt voor het benaderen van markten. Voor bedrijven blijkt het in praktijk brengen van de marketingconceptie vaak toch nog lastig. Vooral binnen technisch georiënteerde bedrijven die gecompliceerde producten maken, heeft men eerder aandacht voor de technische eigenschappen van het product, dan voor de wensen van afnemers, zoals op het gebied van gebruiksgemak, prijs, toepassingen en service. Zie voorbeeld 1.1.

VOORBEELD 1.1

Luisteren naar de wensen van afnemers

De ontwikkeling van het supersonische passagiersvliegtuig Concorde is gestart in de jaren zestig van de vorige eeuw, vanuit productgericht denken. Technologische overwegingen en overwegingen van nationale prestige hebben ertoe geleid dat een vliegtuig werd gemaakt, waaraan in de markt geen behoefte bestond. Het vliegtuig was te duur in exploitatie, de extra reiskosten wogen niet op tegen de kortere reistijd en ook was geen rekening gehouden met de factor geluidshinder. Tegenover de Concorde-mislukking staat het commerciële succes van de Airbus A.300. Het vliegtuig komt tegemoet aan de wensen van luchtvaartmaatschappijen die een zuinig, betrouwbaar en geluidsarm toestel willen. Het is niet ontwikkeld vanuit een droombeeld van technische ontwerpers.

Strategische marketing-conceptie

Leefflang (1999) spreekt over een strategische marketingconceptie. Dit is een visie:

- waarbij men zich richt op verdedigbare concurrentievoordelen, gebaseerd op de langetermijnbelangen van afnemers
- waarbij relaties worden opgebouwd en onderhouden met voor de organisatie belangrijke belangengroepen binnen en buiten de organisatie
- waartoe men in de organisatie initiatieven moet nemen en moet onderhandelen

De nadruk op concurrentievoordelen weerspiegelt het belang van (op veel markten steeds) toenemende concurrentie. De strategische oriëntatie op de wat langere termijn blijkt onder meer uit het onderhouden van duurzame relaties. Dit voorkomt dat een organisatie te veel gericht is op het realiseren van snelle, eenmalige transacties. Opmerkelijk is ten slotte het derde aspect, waarin de noodzaak tot het nemen van initiatieven wordt genoemd. In de formulering van 'de marketingconceptie' wordt uitsluitend gesproken over het centraal stellen van wensen en verlangens van afnemers. Als dit te letterlijk wordt genomen, dan richt men zich alleen op gemanifesteerde wensen, op verlangens zoals onder woorden gebracht / te brengen door afnemers. Gevaar bestaat dat er te weinig impulsen zijn om technologische vernieuwingen te stimuleren. De concentratie op kortetermijnverlangens van consumenten heeft mede geleid tot terreinverlies van Amerikaanse ondernemingen aan Europese en Japanse concurrenten.

VOORBEELD 1.2

Fabrikant was niet 'klantgericht', maar 'klantgezwich'

Net zoals er goede en slechte cholesterol bestaat, heb je goede en slechte complexiteit. Goed is een differentiërend aanbod waar klanten behoefte aan hebben. Negatief wordt het als je de klant altijd maar ter wille bent en over het hoofd ziet dat je eigen bedrijfsprocessen aan diggelen gaan. Een fabrikant van bakkerijgrondstoffen wilde per se aan elke specifieke klantenwens voldoen. Op een gegeven moment had hij zoveel recepturen, dat hij niet meer de apparatuur had om die allemaal te maken. Voor kosjere producten, bijvoorbeeld, moest hij steeds weer een complete productielijn grondig schoonmaken. Met die instelling wordt het vroeg of laat gewoon te complex. Dit noemt men ook wel een geval van 'klantgezwich' in plaats van 'klantgericht' zijn.

Bron: Clapman (2016)

Marketing als verzameling activiteiten

1.1.3 Marketing als verzameling activiteiten

De meest gangbare betekenis van marketing is die als *verzameling activiteiten*. Het sluit het best aan bij de optiek van de (marketing)manager die activiteiten onderneemt bij het vervullen van de marketingfunctie. Mogelijke activiteiten zijn bijvoorbeeld het hanteren van marktinstrumenten, vertegenwoordigers die klanten bezoeken en het (laten) uitvoeren van marktonderzoek.

Bagozzi (1975) en Kotler (1972, 1980) stellen 'ruil' nadrukkelijk als het voornaamste studieobject van de marketing.

Een kernachtige en bruikbare definitie van marketing, zoals geformuleerd door Koster (1991), luidt:

Marketing omvat die activiteiten die erop zijn gericht ruiltransacties te bevorderen, te vergemakkelijken en te bespoedigen.'

Marketing

1

De *ruil* is het meest wezenlijke element binnen deze definitie van marketing. We kunnen stellen dat er brede consensus bestaat over dit uitgangspunt. De grenzen van het marketingdomein zijn hiermee natuurlijk niet scherp getrokken, hetgeen overeenkomt met de praktijk.

Doordat in deze definitie niet wordt vastgelegd om welke activiteiten het gaat, wat er kan worden geruild en door wie, zijn zeer veel invullingen en soorten marketing mogelijk. Er zijn veel ruilsituaties denkbaar waarbij het op voorhand niet zinvol is om deze als marketing te beschouwen (bijvoorbeeld de ruil van affectie tussen moeder en kind, of mensen die postzegels ruilen). Dit in tegenstelling tot een bekende publicatie van Kotler (1972) waarin marketing relevant wordt geacht in *alle* situaties waarin het gaat om de ruil van waarden ('exchange of values'). Later is Kotler (1980) hierop teruggekomen en heeft de volgende aanvullende criteria geformuleerd, wil er sprake zijn van marketingruil:

- 1 *Vrijwilligheid*. Ruil onder dwang, zoals belasting betalen, afpersing, diefstal en chantage worden uitgesloten. Maar ook het leveren en het gebruiken van collectieve voorzieningen valt buiten het marketingdomein.
- 2 *Overeenkomst*. De overeenkomst vormt een herkenbaar transactiemoment. Afspraken over prestaties en wederprestatie voorkomen dat burenhulp en vriendendiensten tot het marketingdomein worden gerekend.
- 3 *Twee of meer partijen*. De keuze van een individu uit een aantal alternatieven is geen ruil.
- 4 *Wederkerigheid*. Uit de overeenkomst (zie onder punt 2) volgen wederzijdse rechten en plichten.

Inmiddels hebben we al het nodige gezegd over marketing en mogelijke definities en benaderingen. Nu gaan we binnen het brede marketingdomein een smaller spoor volgen, dat van de business marketing.

1.1.4 Wat is business marketing?

Een zeer korte en directe aanduiding van *business marketing* vinden we in het *Marketing Lexicon* van het NIMA (1993): 'Marketingactiviteiten van een organisatie gericht op andere organisaties.' Dit in tegenstelling tot consumentenmarketing, waarbij men zich richt op particulieren (consumenten). Het onderscheid tussen consumenten- en business marketing valt aldus samen met het criterium 'wie vraagt / consumeert?'

In deze omschrijving van business marketing wordt alleen het verschil met consumentenmarketing benadrukt: op wie zijn de marketingactiviteiten gericht? Op consumenten of op organisaties? We kunnen een nadere afbakening van het vakgebied business marketing geven door nadrukkelijk het *gebruiksdoel* in ogenschouw te nemen, gecombineerd met een indeling van *kopende organisaties*. Met dit uitgangspunt in gedachten definiëren we business marketing – in navolging van Corey (1991) – als volgt:

Business marketing

'... the marketing of goods and services to commercial enterprises, governments and other nonprofit institutions:

- for use in goods and services that they, in turn, produce or
- for resale to other industrial customers.'

Op beide aspecten in deze definitie (typen afnemers en gebruiksdoelen) komen we nog uitgebreid terug.

Marketing moet inspelen op de wensen en behoeften van (potentiële) klanten. In een zakelijke omgeving zijn klanten organisaties met eigen bedrijfs- dan wel werkprocessen. In een business markt wordt altijd met een doel gekocht dat in het verlengde ligt van de manier waarop een organisatie functioneert of wil werken. Een product moet letterlijk waarde hebben voor de organisatie die het koopt. Business marketing gaat om het creëren van waarde voor (kopende) organisaties. Klanten zullen altijd willen weten wat de toegevoegde waarde van het product is, en ze zullen ook vergelijkingen maken met de mogelijkheden die concurrenten bieden. Je moet het niet alleen goed doen, maar ook beter dan anderen. De business marketeer zal zich dus afvragen wat de klant wil, wat wij bieden, wat concurrenten bieden en waarom klanten al dan niet naar concurrenten zullen overgaan. De waardepropositie omvat de specifieke voordelen ('benefits') die een bedrijf aan zijn klanten biedt en die vervolgens waarde toevoegt aan de werk- en bedrijfsprocessen van die klanten (Anderson, c.s. 2006). De waardepropositie omvat elementen die erg belangrijk voor de klanten zijn en waar men het beter doet dan concurrenten ('points of difference') en waar men het in feite net zo goed doet als concurrenten ('points of parity'). Zie voorbeeld 1.3 en 1.4.

Klanten

Waardepropositie

VOORBEELD 1.3

De waardepropositie van Sonoco

Sonoco is een wereldwijde leverancier van verpakkingen. Het bedrijf was in gesprek met een grote fabrikant van consumptiegoederen over een herontwerp van de verpakking van een succesvolle productlijn. Men was in staat om een hele waslijst aan voordelen op te noemen. Toch besloot het management van Sonoco een waardepropositie te formuleren met:

- één 'point of parity – het herontwerp was net zo duur als de huidige verpakking – en
- twee 'points of difference' – het is aantrekkelijk voor consumenten en efficiënt voor de fabrikant omdat de verpakking sneller vullen mogelijk maakte.

Deze drie werden gekozen en benadrukt, omdat Sonoco ervan overtuigd was dat het dé belangrijke punten voor de klant waren. Ook het 'parity point', want een hogere prijs was absoluut onacceptabel geweest voor de klant.

Bron: Hutt en Speh (2013)

Industriële marketing

Van oudsher staat het vakgebied bekend als industriële marketing. Toch is in dit boek gekozen voor de term *business marketing*. Probleem met het begrip 'industriële marketing' is dat het alleen lijkt te gaan over marketing-activiteiten binnen de industrie, de primaire sector van de economie. En dat is niet de bedoeling. In verschillende markten is al geruime tijd de tendens te bespeuren dat leverantie van concrete producten zich ontwikkelt tot leverantie van knowhow, tot dienstverlener. We kunnen dan ook stellen dat de term industriële marketing minder gelukkig gekozen is.

VOORBEELD 1.4

Focus op waardecreatie bij Villeroy & Boch

Villeroy & Boch is producent van sanitair voor de badkamer. Na een jarenlange kwakkelperiode maakt de fabriek weer winst. De reden: alles staat nu in het teken van het creëren van zo veel mogelijk waarde voor de klant. Dat betekent niet alleen dat logistieke, productie- en administratieve processen zo efficiënt mogelijk moeten verlopen, maar ook dat het product zo waardevol mogelijk moet zijn. Het is essentieel om te weten wat echt van waarde is voor de klant. De groothandel wil voldoende marge en goed verkoopbare producten. Zakelijke afnemers, zoals bedrijven en overheidsgebouwen, krijgen een aanbod dat bestaat uit veel verschillende soorten lifestyle-assortimenten en internationale designs. Vroeger schermde men vooral met 10 jaar garantie en een gemakkelijke installatie als unieke selling points.

Bron: Van Ede (2011)

We zien ook dat de aanduiding industriële marketing (of industrial marketing) steeds minder wordt gebruikt. Zo heeft de American Marketing Association (AMA) al in 1984 besloten de naam van haar sectie Industrial Marketing te wijzigen in Business marketing. In Nederland heeft het NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing) het landelijke NIMA Business marketing Examen ingesteld. Binnen de Amerikaanse literatuur is er nog steeds een scheiding tussen auteurs die de aanduiding industrial marketing prefereren (Webster, 1979 en 1991; Corey, 1991) en auteurs die kiezen voor business marketing (Eckles, 1990; Mahin, 1991; Hutt en Speh, 2013; Bingham en Raffield, 1990; Dwyer en Tanner, 2006).

Wij beschouwen industriële marketing als synoniem voor business marketing. Business marketing wordt ook wel business-to-business marketing of (nog sneller) *b2b-marketing* genoemd. Andere, veel minder gebruikelijke Nederlandse equivalenten zijn organisatiemarketing en bedrijvenmarketing. In aansluiting met hetgeen in de praktijk gebruikelijk is, zullen we al deze begrippen als synoniem opvatten voor business marketing. In dit boek zullen we het echter uitsluitend hebben over business marketing.

1.1.5 Onbekendheid van business marketing

De onbekendheid van business marketing is in ieder geval niet te herleiden tot een geringere marktomvang. Naar schatting wordt er in business markten (in geld gemeten) bijna vier keer zoveel verhandeld als in consumentenmarkten! In de meeste Amerikaanse handboeken gaat men uit van een factor twee voor de Verenigde Staten.

Veel bedrijven die actief zijn in business markten, zijn onbekend bij het algemene publiek, de consument. Hun producten en merken zijn alleen bekend bij een selecte groep van afnemende bedrijven. Een bedrijf als Aalberts Industries, met 1.300 medewerkers en een omzet van een paar honderd miljoen euro, is naar zijn verhouding relatief zeer onbekend. Zie voorbeeld 1.5.

Een ander voorbeeld is Norit, een bedrijf dat wereldwijd actief is op het gebied van waterzuivering. Toch kent vrijwel iedereen Norit alleen van het zwarte pilletje dat je moet nemen bij maag- en darmproblemen, zie voorbeeld 1.6.

VOORBEELD 1.5

Aalberts Industries is onbekend

Het productassortiment van Aalberts Industries kent voor de leek exotische namen als profielen, bolsters, regelventielen, langgatboren en appendages. Productieprocessen zijn onder meer extruderen, anodiseren en galvaniseren van aluminium. Een andere reden voor de anonimiteit van Aalberts Industries is, dat de producten niet in de winkel te koop liggen en dat de producten integraal verwerkt worden in eindproducten van andere bedrijven. Zo levert de divisie Special Components verbindingstukken van vliegtuigen, offshore-installaties en medische apparatuur. En het leveringsprogramma van Dispense Systems zorgt ervoor dat schuim op een beheersbare wijze uit brandblussers komt, gas uit een gasfles of bier uit een bartap.

VOORBEELD 1.6

Norit ten onrechte alleen bekend van het 'zwarte pilletje'

Norit is wereldwijd actief op een breed gebied van waterzuivering. Het levert 150 verschillende actieve koolproducten, zuiveringsmembranen en complete zuiveringssystemen. Directeur marketing & commercial services geeft aan: 'Als ik mensen vertel dat ik bij Norit werk, herkennen velen het van de zwarte pilletjes tegen maag- en darmklachten. Maar dat consumentenproduct vertegenwoordigt slechts een fractie van de omzet. Minder bekend is dat meer liefst 9% van de wereldbevolking water consumeert dat gezuiverd wordt door onze geavanceerde Norit-technologie.'

Bron: Tijdschrift voor Marketing, januari 2011, p. 57

De onbekendheid van business marketing vinden we ook terug in veel marketingboeken die zich in hoofdzaak beperken tot de marketing van producten voor consumenten, hoewel dat niet in de titels wordt aangegeven! En uit de bespreking, de thema's en de voorbeelden blijkt vaak dat de auteurs het inderdaad alleen over consumentenmarketing hebben. Veel auteurs van algemene boeken over marketing proberen dit op te lossen door telkens aan te geven hoe een en ander afwijkt in het geval van business marketing. Een meer correcte benadering is die waarbij business marketing maar ook consumentenmarketing als een van de (vele!) toepassingsgebieden van marketing wordt beschouwd.

1.2 Verschillen met consumentenmarketing

In deze paragraaf proberen we het vakgebied business marketing nader te verkennen en vorm te geven door de verschillen aan te geven met (het meer bekende toepassingsgebied) consumentenmarketing. We hebben de verschillen gegroepeerd rond een viertal thema's, waarbij we niet de pretentie hebben alle verschillen te hebben benoemd. De soorten afnemers en producten bespreken we in de volgende paragrafen.

We hebben de verschillen met consumentenmarketing gegroepeerd naar de volgende onderwerpen:

- marktkenmerken
- koopgedrag
- kenmerken van de vraag
- marktinstrumenten

1.2.1 Marktkenmerken

We hebben al geconstateerd dat business markten naar omzet gemeten veel groter zijn dan consumentenmarkten. Daar staat tegenover dat het aantal afnemers veel geringer is: bijna 500.000 kopende organisaties. Ter vergelijking: in Nederland wonen naar schatting 15 miljoen consumenten, verdeeld over 6 miljoen huishoudens. Deze lijn kunnen we ook doortrekken naar het gemiddelde klantenbestand van business marketeers (hoewel daar natuurlijk ook uitschieters naar boven zijn). Zie voorbeeld 1.7.

Afnemers

VOORBEELD 1.7

Tetra Pak anticipeert op de klanten van de klant

Het Zweedse bedrijf Tetra Pak levert aan een beperkt aantal klanten een breed portfolio van kartonnen drankverpakkingen voor bijvoorbeeld zuivel, sojadranken en sappen. Als toeleverancier aan de fmcg-industrie (fast moving consumer goods) wil het consumentenbehoefte begrijpen en inzicht krijgen in welke uitdagingen dit voor foodmarketeers zijn. In de benadering van klanten betekent dit een verdieping in de 'klanten van de klant'. De waardepropositie verwijst naar het gebruiksgemak en de brand appeal die eindgebruikers verwachten van een drankpakje. Beide zijn doorslaggevend in de beslissingen van de klanten van Tetra Pak. De marketing van Tetra Pak anticipeert proactief op de marketing van haar klanten en de wensen van de 'klanten van de klant'.

Bron: Tijdschrift voor Marketing, juni 2016

Consumentenmarkten kennen veelal een sterke geografische spreiding. Sommige bedrijven hebben daarentegen te maken met een sterke geografische concentratie van afnemers.

Geografische concentratie

Zij leveren bijvoorbeeld aan de chemische industrie in het Ruhrgebied, de overslag in de Rotterdamse haven, de rijksoverheid in de Randstad, de auto-industrie in Zuid-Duitsland en de chipindustrie in Silicon Valley (VS). Aanwezigheid van grondstoffen, transportmogelijkheden (zee / rivieren) of kennis kunnen leiden tot geografische concentraties.

Weer andere bedrijven hebben afnemers die over de gehele wereld zijn verspreid. Het mondiaal zakendoen neemt toe, ook wel aangeduid als global sourcing. Inkoopfunctionarissen rekenen voor steeds meer producten aanbieders uit alle uithoeken van de wereld als mogelijke leveranciers. Business marketeers werken bijvoorbeeld op een markt waar plotseling de concurrentie van het voormalig Oostblok wordt gevoeld of van goedkope aanbieders uit Zuidoost-Azië. Veel Nederlandse bedrijven zijn in verband met de relatief kleine binnenlandse markt aangewezen op buitenlandse markten. Deze worden met behulp van eigen vestigingen bediend dan wel met vertegenwoordigers / agenten die op commissiebasis worden ingeschakeld.

Global sourcing

Business markten worden gekenmerkt door hechte, langdurige relaties tussen kopende en verkopende organisaties. Bedrijfsprocessen zijn afgestemd (bijvoorbeeld bij JIT-leveringen), standaarden en toleranties zijn vastgesteld, er is sprake van een continue en open informatieuitwisseling, kortom: een relatie kan zich ontwikkeld hebben tot een partnership (zie voorbeeld 1.8). Zoals we in het woord vooraf al hebben vastgesteld, betekent dit dat business marketeers vooral relatiemanagers zijn. In dergelijke omstandigheden wisselen klanten niet snel van leverancier, de kosten die men moet maken bij leverancierswissel kunnen enorm zijn (switching costs). Het inbreken in duurzame relaties die concurrenten met een klant hebben, is daarom niet eenvoudig.

Switching costs

VOORBEELD 1.8

Tetra Pak heeft langetermijnrelaties

Voor Tetra Pak is de langetermijnrelatie met klanten cruciaal. Door goed te doorgronden waar het bedrijf waarde kan toevoegen, is het mogelijk om met gerichte voorstellen klanten te helpen en effectief bij te dragen aan hun business performance. Bijvoorbeeld om kostengedreven producenten te helpen bij het realiseren van een zo laag mogelijke cost per case. Soms is het relevanter om flexibele machines met korte omsteltijden te bieden, zodat er korte runs kunnen worden gemaakt met meer product- en verpakkingsdifferentiatie als resultaat. Daarnaast wordt ook een stap verder in de keten onderzoek gedaan, zodat Tetra Pak inzichten heeft voor klanten om hun productaanbod naar consumenten te versterken.

The screenshot shows the Tetra Pak website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Find by Food', 'Contact', 'Netherlands', and a search field. Below this is a main menu with categories: 'PROCESSING', 'PACKAGING', 'SERVICES', 'SUSTAINABILITY', and 'ABOUT TETRA PAK'. The main content area features a large banner for the 'NEW TETRA PAK® STANDARDIZATION UNIT'. The banner includes a list of bullet points: 'World-class precision for significant savings', 'Maximum line utilization and uniform product quality', and 'Great versatility and customizations to meet your specific needs'. Below the banner is a button that says 'Read more about Tetra Pak Standardization unit'. To the right of the banner is an image of the standardization unit machine. Below the banner, there are two smaller sections: 'Carton packages' with an image of various carton packages and a description: 'A complete carton packaging range for consuming fresh products, offering user convenience, easy opening and optimal shelf life.'; and 'Food processing' with an image of industrial processing equipment and a description: 'Processing solutions and equipment for dairy, cheese, ice cream, beverages and prepared food. Learn more about our processing'.

Bron: Kamp (2014)

Reciprociteit

Langdurige relaties kunnen leiden tot reciprociteit. Dit wil zeggen, dat koper en verkoper elkaar orders gunnen zonder andere inkoopmogelijkheden in beschouwing te nemen. De verkoper probeert munt te slaan uit de inkoopopdrachten die zijn bedrijf heeft afgesloten. Soms gaat dit zover dat er sprake is van dwang en machtsmisbruik.

Bij compensatiehandel worden in ruil voor te leveren producten andere goederen en diensten geaccepteerd in plaats van of naast betaling in geld. Binnen de internationale handel is compensatiehandel niet ongebruikelijk. Met name bij verkoop aan bedrijven in landen die niet willen of kunnen betalen in een convertibele valuta. In hoofdstuk 10 (Prijs) bespreken we de redenen voor en de verschijningsvormen van compensatiehandel.

1.2.2 Koopgedrag

Het koopgedrag van consumenten verschilt op veel punten met dat van organisaties. Hoofdstuk 2 van dit boek is volledig gewijd aan het koopgedrag van organisaties. We beperken ons hier tot enkele opvallende verschillen met consumentenkoop.

De voorbereiding en uitvoering van koopbeslissingen in organisaties wordt veelal opgedragen aan professionele inkopers die door opleiding en ervaring gedegen tegenspelers zijn van de business marketeer. Hun kennis van producten en alternatieve leveranciers is groot en zij zijn bedreven in het onderhandelen met leveranciers over de uiteindelijke verkoopsvoorwaarden en specificaties.

De koopmotieven en koopdoelstellingen zijn expliciet en specifiek verbonden aan de bedrijfsvoering binnen de organisatie. De in te kopen goederen en diensten moeten op een of andere wijze worden gebruikt ten behoeve van de interne bedrijfsprocessen. Persoonlijke behoeftebevrediging en emotionele motieven mogen daarbij geen (doorslaggevende) rol spelen, hetgeen natuurlijk geheel anders ligt bij consumenten. Hiermee willen we overigens niet beweren dat professionele inkopers altijd rationeel te werk gaan en dat zij in alle gevallen persoonlijke en organisatiebelangen goed kunnen scheiden. Kortom, bedrijven moeten luisteren naar de wensen en problemen van klanten, zodat ze met passende oplossingen de bedrijfsprocessen van die klanten kunnen verbeteren, zie voorbeeld 1.9.

Professionele inkopers

Koopmotieven en koopdoelstellingen

VOORBEELD 1.9

Oerlemans Packaging verhoogt de opbrengst van tuinders

Oerlemans Packaging verkoopt schermfolie (VariOp) in tailor-made oplossingen aan tuinders over de hele wereld. Het folie wordt horizontaal in de kassen opgehangen wat het klimaat verbetert. Door het uitgekiende gaatjespatroon ontstaat een optimale ventilatie en temperatuurverdeling. Het effect: een gemiddelde meeropbrengst van één kilogram gewas per vierkante meter per jaar. Volgens de directeur: 'Voor iedere tuinder perforeren we anders. Dit werk kun je alleen doen als je voldoende schaalgrootte hebt voor een aantrekkelijke prijs en een team hebt dat klantvriendelijk en klantgericht werkt.'

Bron: Auwerda en Van Zaalen (2012)

De inkoper doet zijn werk vrijwel nooit alleen. Inkopers werken voor belangrijke en/of complexere aankopen altijd in *teamverband*. Dit betekent dat diverse specialisten van verschillende afdelingen betrokken kunnen zijn bij de besluitvorming. Impulsaankopen, bijvoorbeeld snoep bij de kassa of een ijsje op het strand, komen niet voor.

Een koopbeslissing kan het nodige overleg en de nodige tijd vergen. Voordat een definitieve order kan worden geplaatst, moeten diverse specificaties worden vastgesteld, moeten leveranciers worden onderzocht en geselecteerd, offertes worden gevraagd en vergeleken, de onderhandelingen worden gevoerd, de keuze bepaald en een contract opgesteld. En dit is uiteraard een zeer beknopte weergave van een mogelijke gang van zaken; in het volgende hoofdstuk vullen we de fasen van het inkoopproces nader in.

Inkoopproces

1.2.3 Kenmerken van de vraag

Afgeleide vraag

De vraag naar producten op business markten is altijd een afgeleide vraag, dit wil zeggen, afgeleid van de vraag naar de consumentenproducten waar de betreffende materialen, componenten enzovoort in zijn verwerkt. De ontwikkelingen die zich voordoen op business markten worden daarom in hoge mate veroorzaakt door ontwikkelingen op consumentenmarkten. De vraag naar plaatstaal wordt bijvoorbeeld beïnvloed door de vraag naar auto's. Maar de relaties kunnen ook minder voor de hand liggen. Zie voorbeeld 1.10.

VOORBEELD 1.10

Warm weer, methanol en acetyleen

De vraag naar chemische producten als methanol en acetyleen lijkt weinig te maken te hebben met de vraag naar een zuiver consumentenproduct als zwempakken. En toch is er een samenhang. Een warme zomer kan tot extra vraag naar zwempakken leiden. Dit veroorzaakt vraag naar Lycra, een chemische fiber van DuPont, verantwoordelijk voor de elasticiteit in zwempakken. Gevolg is een extra vraag naar Teracol, dat gemaakt is van tetrahydrofuran, dat op zijn beurt gemaakt is van methanol en acetyleen, zodat de cirkel gesloten is.

In samenhang met het voorgaande wordt wel gesteld dat de prijselasticiteit op business markten relatief laag is. Langdurige relaties worden niet direct gestaakt bij prijsverhogingen. De wederzijdse afhankelijkheid voorkomt dergelijke beslissingen. Op korte termijn zal men geen alternatieven hebben, zeker bij producten die volgens specificaties van de koper zijn gemaakt. De leverancier die een prijsverhoging wil doorvoeren, zal wel bereid en in staat moeten zijn deze verandering te beargumenteren.

De stelling dat de prijselasticiteit per definitie laag is, kunnen we overigens steeds minder aannemelijk maken. Vele marketeers hebben gemerkt dat de (internationale) concurrentie sterk is, dat kopende organisaties het aantal leveranciers willen verminderen en dat de prijzen sterk onder druk staan. In hoofdstuk 10 zullen we hierop nader ingaan.

Een verandering in de vraag naar een consumentenproduct kan meer dan evenredige gevolgen hebben voor de afzet in business markten. Dit zien we vooral bij kapitaalgoederen. De onevenwichtigheden komen versterkt over door de schakels van de bedrijfskolom. Sterke vraagfluctuaties maken het werk van de business marketeer er natuurlijk niet eenvoudiger op. Hoe dit acceleratie-effect werkt, zullen we in paragraaf 1.6 uitgebreid bespreken. Ook gaan we daar nader in op de afgeleide vraag, volgens velen een van de meest kenmerkende verschijnselen binnen business marketing.

Acceleratie-effect

1.2.4 Marktinstrumenten

Het derde deel van dit boek is volledig gewijd aan de inzet van marktinstrumenten, de marketingmix. Daarom beperken we ons hier tot enkele opmerkelijke verschillen met consumentenmarketing.

Marketingmix

De marktinstrumenten die kunnen worden ingezet om een markt te bewerken, worden vaak ingedeeld in vier groepen:

- product
- prijs
- distributie
- communicatie

Vanwege de bijzondere betekenis zijn de auteurs van dit boek van mening dat in business marketing daaraan kunnen worden toegevoegd:

- service
- verkoop- en relatiemanagement

Aldus komen we tot zes hoofdstukken met betrekking tot de instrumenten van de marketingmix (hoofdstuk 8 tot en met 13).

Product

De producten kunnen technisch zeer complex zijn (productiesystemen), maar ook relatief eenvoudig (kantoorbenodigdheden en schoonmaakmiddelen). De producten kunnen daarom variëren van zuiver maatwerk tot standaardproducten en alles wat daar tussen ligt. Specificaties en aanpassingen naar individuele wensen zijn echter meer regel dan uitzondering.

Product

In het productbeleid speelt *kwaliteit* een belangrijke rol. Met name voor toeleveranciers van grote en/of internationale bedrijven worden bijvoorbeeld ISO-certificaten steeds belangrijker. Bij *innovaties* en *productontwikkeling* wordt steeds vaker een grote en directe bijdrage geleverd door de afnemers. Ook leveranciers en andere partijen kunnen erbij betrokken worden (productontwikkeling in netwerken). Een trend die ook voor consumentenmarkten geldt, is dat productontwikkeling steeds sneller moet verlopen. Ten slotte biedt industrieel eigendom nog interessante commerciële mogelijkheden.

VOORBEELD 1.11

Paques: kennis is macht, meer weten dan je concurrent

Paques is een kleine wereldspeler die actief is in het biologisch zuiveren van afvalwater en gaas met methoden die uit de natuur komen. Het zijn activiteiten die uiterst belangrijk zijn voor het milieu. De lijst met klanten is indrukwekkend, van Shell tot Danone, van Carlsberg tot BP, van Pepsi tot Samsung. De technologie wordt overal ter wereld gebruikt. De consequente aandacht voor innovatie en techniek levert veel patenten op. Volgens directeur Jos Paques: "Het leveren van oplossingen is de kern van het zakendoen. De klant heeft een probleem, samen met anderen lossen wij het op. Kennis is macht. Als je meer weet dan je concurrent, dan kun je goed zakendoen. De kunst is natuurlijk wel om die kennis om te zetten in cash flow."

Bron: De Telegraaf, 26 april 2014

Service

Service

De aftersaleservice (productservice) is gericht op een optimale prestatie van het product gedurende de gehele levensduur. Voor de meer duurzame producten is service een zeer belangrijk marktinstrument, omdat het directe invloed heeft op de tevredenheid van klanten en als zodanig bijdraagt aan het onderhouden van relaties.

Een marktgerichte business marketeer zal daarom een strategische visie op service moeten ontwikkelen en het serviceaanbod naar wens van te onderscheiden klantgroepen moeten inrichten.

Prijs

Prijs

De prijs kan alleen in samenhang met andere marktinstrumenten worden bestudeerd.

Een dergelijke benadering vinden we terug in het *TCO-concept* (total cost of ownership), dat inkopers hanteren bij het beoordelen van prijzen. Niet alleen de prijs, maar alle kosten die verbonden zijn aan de transactie (ook ervoor en erna) worden in ogenschouw genomen. Ook zal de professionele inkoper gebruik willen maken van *schaal- en leereffecten* bij de leverancier.

Typerend voor 'prijzetting' op business markten is het ontbreken van vaste prijzen. *Prijsonderhandelingen* en *aanbestedingen* zijn fenomenen die vrijwel niet voorkomen op consumentenmarkten. Dit geldt ook voor de reeds eerdergenoemde *compensatiehandel*.

Distributie

Distributie

Binnen business marketing kiest men relatief vaker voor *korte distributiekkanalen* dan in consumentenmarketing. Men werkt met eigen 'relatiemanagers' die de contacten onderhouden met grote klanten. Maar ook gemengde distributie en distributie via langere kanalen zijn niet ongebruikelijk.

De fysieke distributie vormt het raakvlak tussen marketing en logistiek van de verkopende organisatie. Logistieke prestaties bepalen in business markten voor een groot deel de tevredenheid van klanten. Korte en betrouwbare levertijden (denk aan JIT: just in time) zijn belangrijke maatstaven voor inkopers in tal van bedrijfstakken.

Communicatie

Communicatie

Binnen business marketing spelen dezelfde communicatievragen als in consumentenmarketing. De antwoorden en accenten zijn vaak wel verschillend. Reclame dient voor een belangrijk deel ter ondersteuning van de persoonlijke verkoop, het effent het pad van de vertegenwoordiger. De mediaselectie wordt gedomineerd door vakbladen en catalogi, terwijl fabrikanten van consumentenproducten traditioneel veel reclamegelden besteden aan landelijke media als radio, televisie en (publieks)tijdschriften. Promotionele acties gericht op afnemers (wedstrijden, prijsvragen, geldterugacties, reductiebonnen, spaaracties, zegelsystemen) worden vrijwel alleen ingezet in consumentenmarketing.

Het gebruik van direct-marketingcommunicatie is sterk in opkomst, zowel in business- als consumentenmarketing. De mogelijkheden voor het commercieel gebruik van gespecialiseerde adressenbestanden zijn sterk toegenomen. Een opmerkelijk medium is ten slotte de beurs, een veelgebruikte manier om in contact te komen met (nieuwe) klanten en om nieuwe producten te introduceren.

Verkoop en relatiemanagement

We hebben het belang en de opkomst van relatiemanagement in business marketing al diverse malen benadrukt. Dit komt juist in de persoonlijke verkoop tot uiting. In business marketing geldt persoonlijke verkoop van oudsher als een krachtig en belangrijk marktinstrument, zowel voor het winnen als behouden van klanten. Door de hoge kosten en door de komst van concurrerende verkoopbenaderingen wordt persoonlijke verkoop altijd selectief ingezet. Maar belangrijker is dat de rol van de persoonlijke verkoper aanzienlijk verandert, van klassieke orderophaler tot moderne relatiemanager, van verkoper tot adviseur. Dit neemt niet weg dat het management van de verkoopfunctie (planning, organisatie en beheersing) een uiterst belangrijk onderdeel blijft binnen de totale marketingoperatie.

1.3 Ontwikkeling van een vakgebied

Nu is het vakgebied niet meer weg te denken uit veel opleidingen en curricula. Er zijn diverse boeken verschenen over business / industriële marketing, er wordt steeds meer systematisch onderzoek verricht en er wordt met regelmaat gepubliceerd in vakbladen en tijdschriften, waaronder het toonaangevende, wetenschappelijk tijdschrift *Industrial Marketing Management*. Ook op (inter)nationale congressen worden regelmatig papers en onderzoeksresultaten gepresenteerd, die betrekking hebben op aspecten en thema's binnen business marketing. Dit is natuurlijk niet altijd zo geweest, wat blijkt uit de volgende, grove schets van de ontwikkeling van het vakgebied (in historisch perspectief). Hierbij hebben we ons beperkt tot business marketing en de algemene ontwikkelingslijnen van marketing komen noodzakelijkerwijs slechts zijdelings ter sprake.

Voor de Tweede Wereldoorlog kunnen we nog nauwelijks van marketing spreken. Het wetenschappelijk onderzoek heeft betrekking op macroniveau. Men heeft vooral aandacht voor vraagstukken rond handel (commercie) en distributie van met name grondstoffen en agrarische producten. De problemen worden bestudeerd vanuit het gezichtspunt van de nationale economie: macroniveau. Langzaam veranderde de optiek, vooral gestimuleerd vanuit de Verenigde Staten, naar die van het individuele bedrijf: microniveau. Veel aandacht voor verkoop en reclame, maar nog niet voor de wensen en verlangens van consumenten.

In de periode die daarop volgt, wordt marketing steeds meer als managementfunctie gezien. Planning, budgettering, marktonderzoek en dergelijke zijn activiteiten die binnen marketing belangrijk worden geacht. Marketing wordt meer dan distributie en de gerichtheid op de wensen van afnemers geldt steeds meer als centraal uitgangspunt voor marketing. Begrippen als marketingconceptie, marketingmix en marktsegmentatie doen hun intree. De theorievorming blijft echter voornamelijk beperkt tot die van de consumentenmarketing, producten die in massaproductie worden gemaakt en waarvoor reclame wordt gemaakt door middel van massamedia.

Pas vanaf begin van de jaren vijftig kunnen we de eerste aanzetten waarnemen, die hebben geleid tot de ontwikkeling van het vakgebied business marketing. Een van de eerste publicaties over het vakgebied dateert uit 1954 en is geplaatst in het (nog immer) bekende tijdschrift *Journal of Marketing*. Het artikel behandelde enkele 'fundamental differences' met consumentenmarketing, zoals meer rationele koopmotieven, kopen in teamver-

band en kortere distributiekanaalen. Het thema van de verschillen en overeenkomsten met consumentenmarketing blijkt geruime tijd het belangrijkste aandachtspunt te zijn. Maar ook vele jaren later blijkt dit thema tot de nodige discussies en controverses te kunnen leiden (zie bijvoorbeeld Fern en Brown, 1984).

In het verlengde van de benadering, waarin de verschillen met consumentenmarketing worden benadrukt, zien we pas begin jaren zeventig enkele serieuze pogingen om het vakgebied meer theoretische grondslagen te geven. De koopgedragmodellen van Webster en Wind (1972) en van Sheth (1973) zijn daartoe de duidelijkste en eerste pogingen geweest. Het zijn modellen die ook nu nog waarde hebben (zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien). Nieuwe bruikbare concepten werden geïntroduceerd en in hun modellen ingepast. Standaardwerken uit die tijd zijn Hill, Alexander en Cross (1975) en Webster (1979). Kenmerkend voor deze boeken (en ook de latere standaardwerken in het vakgebied) is niet alleen dat ze de verschillen met consumentenmarketing benadrukken, maar ook dat ze toch aansluiten op het gebruikelijke begrippenapparaat, de methoden en benaderingen binnen de marketing. De gebruikelijke benadering binnen marketing is die van de actieve en veelal agressieve marketeer die potentiële en (schijnbaar) passieve kopers selecteert en benadert. De nadruk op het inzetten van marktinstrumenten blijkt bijvoorbeeld uit de officiële definitie van marketing van the American Marketing Association (1985): *the process of planning and execution the conception, pricing, promotion and distribution (...) to create exchanges (...)*.

De marketeer verovert marktaandeel, richt zijn marktinstrumenten op de klant, specificeert het product, bepaalt de prijs, kiest een distributiekanaal en bestoekt de klanten met (ongevraagde) reclameboodschappen. Kortom, de marketeer is de handelende actor, de koper de afwachter. Nu zou dit binnen consumentenmarketing het geval *kunnen* zijn (hiermee zeggen we niet dat het daadwerkelijk zo is!), binnen business marketing is het in veel gevallen volstrekt een vertekening van de werkelijkheid. In business marketing gaat het echter vooral om het aanbieden van oplossingen voor bedrijfsproblemen; de business marketeer moet zich daarom inleven in en meedenken over de bedrijfsproblematiek van de afnemer. Relatiemanagement wordt van inkoopzijde dus gewaardeerd (waarover in hoofdstuk 13 meer). Bovendien is de kopende organisatie een steeds actievere en lang niet altijd minder machtige partij. Kenmerkend voor business markten is het bestaan van veelal langdurige, hechte relaties tussen ondernemingen. Deze kritiek vormde het startpunt voor een groep onderzoekers, die zich eind jaren zeventig sterk maakte voor een andere benadering en andersoortig onderzoek bij de bestudering van business markten. Zij formeerden een projectgroep die zich de *IMP-group* noemt. IMP staat voor International Marketing and Purchasing. Hun onderzoek mondde uit in tal van baanbrekende publicaties, waarmee een krachtige, vernieuwende impuls werd gegeven aan het denken over business marketing. Grote namen binnen de IMP-group zijn Ford, Håkansson, Johansson, Wootz en Cunningham. De onderzoekers van de IMP-groep benadrukken dat *interacties* tussen kopende en verkopende organisaties uitsluitend kunnen worden begrepen vanuit de bredere context van een relatie tussen beide partijen. Het model aan de hand waarvan de relaties tussen partijen kunnen worden beschreven en bestudeerd, wordt het interactiemodel genoemd (Håkansson, 1982; zie ook hoofdstuk 2). In het latere werk van de IMP-groep wordt benadrukt

dat niet de relaties tussen twee organisaties als eenheid van analyse moet worden genomen, maar het meer complexe *netwerk* van relaties met leveranciers, afnemers, intermediairs, overheden, kapitaalverschaffers, onderzoeksinstituten enzovoort (Ford, 1997, p. xiv).

Netwerken, interactie en relaties zijn onderwerpen die ook in dit boek op verschillende plaatsen aan de orde komen. Hiermee sluiten we aan bij de uitgangspunten van de IMP-group. Dit betekent echter niet dat we andere concepten, methoden en technieken binnen business marketing kunnen vergeten. Bedrijven bieden producten en service aan waarvoor een prijs moet worden vastgesteld, die via een kanaal worden gedistribueerd, ondersteund door communicatie en verkoopondersteuning. Ook onderwerpen als koopgedrag van organisaties, marktonderzoek, marktsegmentatie, marketingplanning, marketingstrategie enzovoort, zijn te belangrijk en te bruikbaar voor de praktijk van de business marketeer.

We proberen in dit boek met andere woorden te kiezen voor 'the best of both worlds'. We combineren de meer traditionele en praktische kennis over business marketing met de inzichten die behoren bij de benaderingen waarbij interactie centraal staat. We concluderen dus dat business marketing toch vooral verwijst naar het beheren van een portfolio van relaties met bedrijven.

Portfolio van relaties

Tot in de jaren tachtig was informatietechnologie (IT) vooral gericht op interne bedrijfsprocessen. De toepassingen binnen marketing bleven beperkt tot marktonderzoek (gegevensverwerking), verkoopondersteuning en direct marketing. De jaren negentig worden wel aangeduid als het IT-tijdperk, vanwege de snelle technologische ontwikkelingen en de ingrijpende gevolgen daarvan. Veel organisaties in de business marketing hebben geïnvesteerd in de integratie van interne informatiesystemen. Een efficiënte en klantgerichte bedrijfsvoering vraagt om een flexibel, integraal informatiesysteem (enterprise resource planning), zoals het succesvolle pakket van SAP. De stormachtige ontwikkelingen op het internet kunnen uiteraard ook niet onvermeld blijven. Aanwezigheid op het internet is wel het minste wat bedrijven moeten bieden. Klanten verwachten veel zo niet alle relevante informatie te kunnen vinden op het internet. Inkopers zijn meer dan vertrouwd met het online bestellen van artikelen en het opzetten van electronic auctions (online veilingen). Voor inkopers een handige manier om tot een gunstige prijs te kopen, maar niet altijd even plezierig voor de verkopende tegenpartij. Als laatste noemen we de opkomst en de mogelijkheden van social media. Steeds meer mensen, maar ook bedrijven, zijn actief op communities en allerlei netwerken waar men informeel met veel anderen in contact kan komen en informatie kan uitwisselen. Veel business-to-business organisaties verkeren in het stadium van het 'uitproberen' en 'luisteren'. Als laatste ontwikkeling noemen we de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Al sinds de Club van Rome in jaren zeventig van de vorige eeuw is gewaarschuwd voor de vervuiling van het milieu, de onstuimige groei van de wereldbevolking en de uitputting van grondstoffen. De thema's zijn nu, vele jaren later, actueler dan ooit. Klanten (mensen en organisaties) staan steeds vaker kritischer tegenover fabrikanten die het niet zo nauw nemen met het milieu, maar ook niet met de arbeidsomstandigheden van hun werknemers. Duurzaamheid wordt ook wel vertaald in de 'triple p-benadering', waarbij het gaat om een balans tussen people (mensen), planet (planeet / milieu) en profit (opbrengst / winst). Klanten vragen steeds vaker en steeds meer om duurzaamheid. Ook de overheid en de wetgeving stimuleren duurzaamheid. Kortom, duurzaamheid staat hoog op de agenda van veel bedrijven in de b2b-sector.

Informatie-technologie

Internet

Duurzaamheid

Revolutie

De digitale revolutie heeft zich in sneltreinvaart voltrokken. Internet is niet meer weg te denken uit het dagelijkse bedrijfsleven. In de business marketing zien we de omslag van papieren campagnes (advertenties in vakbladen, dikke brochures) naar digitale marketing (websites, webshops). Binnen veel organisaties wordt nog gedacht in termen van eenrichting-communicatie, terwijl mondige, goed geïnformeerde klanten de dialoog willen aangaan en alleen geconfronteerd willen worden met relevante boodschappen. Bij b2b-b2b-marketeers staat content marketing tegenwoordig hoog op de agenda. Met gebruik van online middelen als blogs, whitepapers, landingpages, e-books en webinars worden verschillende doelen nagestreefd, zoals leadgeneratie voor specifieke doelgroepen, en betrokkenheid en naamsbekendheid. Zowel de inhoud (content marketing) als de kanalen (social media, websites) als het analyseren van gegevens (Big Data) zijn belangrijke, relatief nieuwe aandachtsgebieden binnen het vakgebied business marketing.

Belangrijke trend is Industrie 4.0, ook wel Smart Industry genoemd. Deze term wil zeggen dat fabrikanten ervoor zorgen dat alle machines, diensten en producten via sensoren en internet informatie met elkaar delen. Slimme software neemt dan ingewikkelde bedrijfsprocessen over en Internet of Things koppelt machines, bedrijven en klanten aan elkaar. De verwachting is dat wereldwijd in 2020 meer dan 50 miljard objecten aan het internet zijn gekoppeld en via het internet worden aangestuurd (Vermeend, 2014). Vooral in technische sectoren zal dit leiden tot nieuwe bedrijvigheid, maar het zal ook leiden tot het einde voor bestaande bedrijven waarvan het verdienmodel niet bestand is tegen deze technologische vernieuwing. Een andere belangrijke trend is de opkomst en het gebruik van Big Data. De mogelijkheden zijn veel belovend. Bij Big Data gaat het allemaal om het combineren van grote aantallen van allerlei interne en externe gegevens om nieuwe klantinzichten te krijgen. Big Data-toepassingen vinden steeds meer hun weg, ook in b2b-marketing. Het idee is dat organisaties waarde kunnen creëren door het verzamelen en analyseren van grote hoeveelheden, uiteenlopende data (Verhoef, Kooge en Walk, 2016). De grote vraag is dan wel: hoe creëer je waarde met Big Data? Geen gemakkelijke uitdagingen en ontwikkelingen binnen business marketing, maar wel bijzonder boeiend.

1.4 Afnemers

Een bekende indeling van afnemers in business marketing is die in:

- overheidsinstanties
- instellingen
- bedrijven

Deze indeling is bruikbaar omdat ieder type organisatie werkt vanuit verschillende basisdoelstellingen en missies. Deze hebben op hun beurt invloed op koopmotieven en koopgedrag.

1.4.1 Een indeling van afnemers

Maatschappelijke en sociale functies van overheidsinstanties en instellingen leiden tot grote verschillen in het verloop van koopprocessen ten opzichte van het bedrijfsleven. Belangrijke aankopen, zoals de vervanging van tanks door het ministerie van Defensie of de aanschaf van telefoon-

centrales zijn bovendien vaak onderworpen aan *politieke besluitvorming*. Dit komt ook voor op het niveau van de gemeentelijke overheid, waar aankoopbeslissingen vaak in het voordeel uitvallen van lokale leveranciers en aannemers. Politiek getinte doelstellingen maken het inkoopproces bij de overheid voor de buitenstaander vaak een ondoorzichtige zaak. Niet alleen betrokken ambtenaren en politici zijn bepalend voor overheidsaankopen, ook bedrijven, individuele burgers, politieke partijen en actiegroepen kunnen hun invloed doen gelden. Naast zakelijke, economische criteria kunnen talloze andere koopcriteria een rol (gaan) spelen. Andere kenmerken van overheidsaankopen zijn:

- Een *vraagmonopolie*: voor sommige producten is de overheid de enige of de belangrijkste afnemer, bijvoorbeeld militair en spoorwagmateriaal.
- Een *inflexibele vraag*: het begrotingssysteem en administratieve bepalingen beperken de keuzevrijheid van de overheidsinkoper.
- *wettelijke grondslagen*: ook gelden de Europese richtlijnen voor bijvoorbeeld openbaar aanbesteden (Europese aanbestedingsrichtlijnen).

Instellingen zijn *semi-particuliere* organisaties die met name sociale, maatschappelijke functies vervullen. Ze zijn daarom vaak nauw gelieerd aan overheidsinstanties en werken vanuit non-profitdoelstellingen. Belangrijke industriële afnemers die tot deze groep kunnen worden gerekend, zijn ziekenhuizen, scholen, universiteiten, bejaardentehuizen, gevangenis en kerkelijke instellingen. Dergelijke instellingen kennen vaak een eigen, karakteristiek inkoopproces. Het spreekt vanzelf dat de business marketeer daarmee rekening moet houden, wil hij een instelling benaderen. De samenstelling van een (deels informeel) koopteam is ook hier van belang; denk in dit verband bijvoorbeeld aan de diverse beïnvloeders bij een belangrijke aankoop in een ziekenhuis. Dokters, verpleegkundigen, financiële experts, inkopers en directie kunnen wisselende rollen vervullen in diverse stadia van inkoopprocessen. In het volgende hoofdstuk lees je meer over het koopproces, koopsituaties, decision making units en de participanten daarin.

Instellingen

Binnen de hoofdgroep *bedrijven* kan een onderverdeling worden gemaakt naar de volgende drie subgroepen:

- Original Equipment Manufacturers (OEM's) zijn producenten die componenten kopen, met als doel deze in te bouwen in eigen producten. Het fysieke product van de oorspronkelijke fabrikant blijft herkenbaar in het eindproduct.
- Gaat het bij OEM's alleen om de assemblage van componenten, de groep gebruikers verbruiken de ingekochte producten binnen de eigen bedrijfsvoering, bijvoorbeeld ten behoeve van de productie.
- Distributeurs zijn intermediairs die een handelsfunctie vervullen: zij kopen producten in die ze vervolgens (vrijwel) onveranderd doorverkopen aan gebruikers en OEM's.

Original Equipment

Gebruikers

Distributeurs

Bezwaar van de driedeling van bedrijven is dat het geen sluitende indeling is. De categorieën kunnen elkaar overlappen. Eenzelfde bedrijf kan tot verschillende categorieën behoren, naargelang het doel waarmee een aankoop wordt gedaan. Volvo bijvoorbeeld koopt als gebruiker staal en gereedschappen, maar koopt als OEM accu's en startmotoren. En vanuit de verkopende partij gerekend, kan een bedrijf uiteraard meer dan één type bedrijf tot zijn klanten rekenen.

VOORBEELD 1.12

Green deals en marktkansen met MVO in B2B

De overheid stimuleert duurzaamheid. Dat doet ze onder meer door de introductie van de Green Deals waarbij duurzame initiatieven een zetje in de goede richting krijgen, bijvoorbeeld door aanpassing van wet- en regelgeving, ondersteuning van afzetmarkten voor nieuwe technologieën, zorg voor samenwerkingsverbanden en verschaffing van toegang tot de kapitaalmarkt. Er zijn al zo'n 150 Green Deals afgesloten met bedrijven en maatschappelijke organisaties. Voorbeeld van een dergelijke samenwerking is de test die DPD Pakket-service doet met onderaannemer Combipakt: de elektrische vrachtwagens die DPD gebruikt voor de bezorging van pakketten komen van het bedrijf Spijckstaal in Spijkenisse.

Bron: Tijdschrift voor Marketing, oktober 2013

1.4.2 Gebruiksdoel: een productie- of handelsfunctie

Gebruiksdoel

Bij nadere beschouwing blijkt de indeling in bedrijven gebaseerd te zijn op het gebruiksdoel: gebruiken / verwerken of doorverkopen. Het classificeert de afnemers naar het criterium: waarom wordt het product gekocht? In de marketing gaat het om ruilprocessen. In business marketing voegt de kopende partij waarde toe aan het product door het vervullen van:

- een productiefunctie of
- een handelsfunctie.

Trademarketing

Hiermee zijn we gekomen bij het tweede aspect van onze nadere definitie van business marketing: 'for use and resell'. Als de kopende organisatie het product doorverkoopt, dan is deze daarmee actief in de distributie. Hij overbrugt verschillen op het gebied van tijd, plaats en hoeveelheid. Het onderhouden met relaties en het verkopen van producten aan distributeurs wordt wel aangeduid met het begrip trademarketing. Ook dit is een vorm van business marketing, hoewel in de praktijk blijkt dat dit niet algemeen als zodanig wordt opgevat. Als de kopende organisatie een *productiefunctie* vervult, overbrugt zij verschillen tussen vraag en aanbod. De inkoper van het bedrijf handelt altijd in het kader van het inkoop- en ondernemingsbeleid. Diens inkoopbeslissingen moeten op een of andere wijze bijdragen aan het realiseren van inkoop- en organisatiedoelstellingen, bijvoorbeeld bijdragen aan de concurrentiekracht op eindmarkten. Van de inkoper wordt dus professionaliteit gevraagd, een gesprekspartner die minstens gelijkwaardig is aan de marketeer.

1.5 Producten

Het kenmerkende van business markten is niet gelegen in de producten, maar in de afnemers en hun koopgedrag, zie ook de definitie van business marketing in subparagraaf 1.1.4. Op een business markt worden producten vrijwel altijd op een andere wijze aangeboden en gekocht dan op een consumentenmarkt. De marketeer zal – vanwege de aard van de afnemers en het gebruik van de producten – komen tot een andere marktbenadering.

In principe is het goed mogelijk dat hetzelfde product zowel op de consumenten- als op een business markt wordt afgezet. Denk aan vloerbedekking en gordijnen, gereedschappen, kantoorartikelen, computers en diskettes, maar

ook voedingsmiddelen (voor een bedrijfskantine). Het bedienen van beide soorten markten met dezelfde producten staat bekend als duale marketing. Volgens Biemans (1998) kunnen bedrijven kiezen uit twee strategieën: het benadrukken van verschillen (als er veel verschil bestaat tussen zakelijke afnemers en consumenten) of juist het zoeken naar synergie (wanneer beide doelgroepen veel op elkaar lijken). In deze paragraaf zullen we niet verder ingaan op deze aanvulling, maar proberen we eerst inzicht te verwerven in de veelsoortige producten die op business markten worden verkocht.

Duale marketing

1

1.5.1 Overzicht van producten voor business markten

Een aardig overzicht van het totale aanbod aan producten in business markten is de opsomming van Marrian (1965), die maar liefst 17 (sub)categorieën onderscheidt:

Producten
in business
markten

- 1 gebouwen, fabriekshallen, kantoorgebouwen, verkeerstorens, loodsen en dergelijke
- 2 installaties, apparatuur die noodzakelijk is voor productie: ovens, machines, vliegtuigen, schepen en dergelijke
- 3 hulpapparatuur, duurzame uitrusting om de productie te vergemakkelijken, zoals computers, zakenvliegtuigen, directieketen en telefoons
- 4 werkuitrusting, semi-duurzame goederen die worden gebruikt bij de productie: speciale kleding, brillen, borstels
- 5 gereedschappen als hamers, tangen, schrijfmachines en chirurgische instrumenten
- 6 meubilair: tafels, kasten, vloerbedekking, toonbanken
- 7 ruwe grondstoffen, zoals wol, hout, ruwe olie en ijzererts
- 8 halffabrikaten: plastics, chemicaliën, olie, staalplaten, glas
- 9 fabrikaten (inclusief componenten) die worden gebruikt in het eindproduct: schroeven, draad, carburateurs, lampen
- 10 producten die in ongewijzigde vorm aan de eindverbruiker worden (door) verkocht
- 11 fabricagemateriaal, materiaal dat in het eindproduct wordt verwerkt: verven, soldeer materiaal, kleefstoffen
- 12 verpakkingsmateriaal: kisten, dozen, blikken, zakken
- 13 productievoorzieningen: al het materiaal dat tijdens de productie wordt verbruikt, maar niet in het eindproduct verwerkt is: energie, smeermiddelen, reinigingsmiddelen
- 14 reserve- en vervangingsmateriaal: onderhoudsmateriaal en onderdelen om de productie gaande te houden: boortjes, drijfriemen, tandwielen, buizen, lampen, zekeringen
- 15 dienstverlening: onderhouds- en reparatiediensten en dergelijke
- 16 uitbestede diensten: transport, opslag, financiële dienstverlening, public relations, reclame
- 17 adviezen, dienstverlening gericht op algemene of specifieke kennis: research, marktonderzoek, opleidingen

Uit deze opsomming blijkt de enorme variatie aan producten. We hebben inmiddels wel een relatief compleet overzicht gekregen, maar nog niet het gewenste inzicht. Dit proberen we te bewerkstelligen door een comprimerende indeling te presenteren.

1.5.2 Een indeling van producten

Er zijn diverse indelingen ontwikkeld; wij zullen met name gebruikmaken van de indeling van Mahin (1991). Aldus komen we tot de volgende indeling in vier hoofdgroepen:

- 1 kapitaalgoederen
- 2 materialen
- 3 verbruiksgoederen
- 4 diensten

In tabel 1.1 is deze basisindeling uitgewerkt naar een – nog net te hanteren – zevental productcategorieën. Deze zullen we kort toelichten en we geven enkele voorbeelden.

TABEL 1.1 Indeling van producten

Categorie	Korte aanduiding	Voorbeelden
1 Kapitaalgoederen		
<i>Equipment</i>	Duurzame productiemiddelen	Gereedschappen, machines, computers, typemachines
<i>Systems</i>	Samenstel van goederen en diensten; multifunctioneel	Flexibel productiesysteem, handling system
2 Materialen (verwerkt in producten)		
<i>Raw materials</i>	Grondstoffen, niet voorbewerkt	Ijzererts, aardgas, ruwe olie, hout
<i>Processed materials</i>	Halffabrikaten, gedeeltelijk voorbewerkt	Plastics, glas, chemicaliën, staal
<i>Components</i>	Onderdelen, gereed voor assemblage	Pompen, schakelaars, motoren, lampen, micro-chips
3 Verbruiksgoederen		
<i>Supplies (MRO)</i>	Verbruikt in de bedrijfsuitoefening	Schoonmaakmiddelen, boren, kantoorbenodigdheden, verpakkingen, drijfriemen
4 Diensten		
<i>Services</i>	Activiteiten, niet-tastbare producten	Onderhoud, beveiliging, telefoon, verzekeringen, fax, advisering

Bron: Mahin (1991, p. 15)

Een systeem biedt een totale oplossing voor een samengesteld probleem. Er is altijd veel geld gemoeid met de oplevering van systemen en de contacten met de kopende organisatie zijn intensief en veelvuldig (zie ook voorbeeld 1.13).

Projecten die leiden tot de oplevering van een nieuw product of een nieuw productieproces in opdracht van een klant worden ook wel turn-key-projecten genoemd. Bijvoorbeeld schepen, vliegtuigen, maar ook complete fabrieken en productiesystemen.

Het is duidelijk dat bedrijven die systemen willen ontwikkelen en verkopen over de nodige technische kennis moeten beschikken. Ook het marketing-aspect is van belang: hoe worden de, soms onduidelijke, afnemerswensen gekoppeld aan c.q. vertaald in een productaanbod?

Een basistechnologie of een technologische toepassing kan de basis zijn van de te ontwikkelen systemen. Zie voorbeeld 1.14.

VOORBEELD 1.13

De systemen van Stork NV

Stork NV beoogt de effectiviteit en efficiency van haar industriële klanten te vergroten door complete systemen te ontwikkelen en leveren op het gebied van technologie en productieprocessen. De kernactiviteiten van Stork NV zijn verdeeld over vier groepen die complete productiesystemen maken voor onder andere rotatiezeefdruk voor de textieldrukmarkt en de grafische drukmarkt (Stork Prints), vlees- en pluimveeverwerking (Stork Food Systems), bekabelingssystemen voor vliegtuigen (Stork Aerospace) en onderhoud en procesbeheersing (Stork Technical Services). Ook belangrijker zijn aanvullende diensten, componenten en verbruiksgoederen (naleveringen) bij de verkochte systemen.

Bron: www.stork.com

VOORBEELD 1.14

Nedap levert systemen

De Nederlandse Apparatenfabriek (Nedap) ontwikkelt en verkoopt onder meer systemen. Het principe van het 'contactloos herkennen op afstand' geldt als centraal uitgangspunt, later uitgegroeid tot het 'contactloos communiceren'. Dit is de gemeenschappelijke toepassing van elektronica die in alle systemen wordt toegepast. Het systeemaanbod bestaat uit systemen ter beveiliging tegen winkeldiefstal, veecodesystemen (identificatie en verzorging van dieren), toegangssystemen en goederenidentificatiesystemen (in logistieke en industriële processen).

Materialen

Materialen worden verwerkt in de producten. We onderscheiden:

- raw materials (commodities)
- processed materials
- components

Raw materials zijn grondstoffen die worden geleverd door bedrijven die leven van landbouw, mijn- en bosbouw en visvangst. Grondstoffen dienen als basismateriaal voor productieprocessen. Voorbeelden zijn vlees, wol, aardgas, kolen, olie, hout, ijzererts, koper, goud en andere metalen. Grondstoffen hebben een groot aandeel in het inkooppakket van veel ondernemingen. Er zijn grote bedragen mee gemoeid en ze kunnen niet makkelijk of geheel niet worden vervangen door substituten. Een grondstof waarvoor dit geldt, wordt daarom wel als *strategisch product* aangemerkt.

Voor sommige grondstoffen gelden markt vormen met monopolistische en concurrentie beperkende kenmerken. Door concentratie van het aanbod in bepaalde landen zijn ook kartels mogelijk. Politieke onrust in dergelijke landen kan een belangrijke invloed hebben op de prijs en de aanvoer van grond-

Raw materials

stoffen. Grote ondernemingen in de procesindustrie proberen vaak door middel van *achterwaartse integratie* verzekerd te zijn van de aanvoer van bepaalde grondstoffen en daarmee controle over productiekosten te houden. Bijvoorbeeld staalbedrijven die kolenmijnen bezitten en chemische bedrijven die over natuurlijke gasbronnen beschikken. Zie ook voorbeeld 1.15.

VOORBEELD 1.15

Staal is geen staal bij Tata Steel

Staal is een (semi)commodity product dat weliswaar in standaardspecificaties wordt geleverd, maar waarvoor geldt dat het leveren van maatwerk, het meedenken met de klant steeds belangrijker worden in het kader van relatiemanagement. Tata Steel, het voormalige Hoogovens Packaging Steel, heeft het bedrijf verdeeld in tien business units: aerospace, automotive, consumer products, construction, defence & security, energy, lifting & excavating, packaging, rail en shipbuilding. Afhankelijk van de business unit produceert Tata Steel een bepaald soort staal met bepaalde eigenschappen. Bijvoorbeeld: vacuum arc remelted steels, double vacuum melted steels, electro slag refined steel en maraging steels. Staal is dus niet zomaar staal. Het staal wordt verkocht aan afnemers als Index Tower Dubai, Toyota, CLN-Magnetto Wheels, Burj Dubai en Renault.

Processed materials

Processed materials zijn halffabrikaten, ofwel materialen die een of andere bewerking hebben ondergaan. Voorbeelden zijn plaatstaal, leer, walsdraad, plastic folies, glas en chemicaliën. De meeste halffabrikaten zijn te kenmerken als ongedifferentieerd. De productverschillen zijn gering en specificaties zijn standaard. Het ontbreken van productverschillen (homogeniteit) heeft invloed op de inkoop-verkooprelatie. Kopende organisaties proberen hun inkopen te concentreren bij een of twee leveranciers en op deze manier goedkoper uit te zijn. De leverancier kan aanzienlijke kortingen geven indien hij in voldoende mate kan profiteren van schaalvoordelen. Halffabrikaten zijn uiteindelijk fysiek aanwezig in het eindproduct, maar niet meer herkenbaar als (merk)product. Dit laatste in tegenstelling tot de groep componenten.

Componenten

Componenten ondergaan geen fysieke verandering; ze maken integraal onderdeel uit van het eindproduct. Voorbeelden zijn: schokdempers, koplampen, portieren, radio's, schakelaars, accu's en andere motoronderdelen in auto's. Sommige componenten zijn erg duur en technologisch complex (halfgeleiders, dieselmotoren), andere onderdelen zijn simpel en goedkoop (bouten en moeren). Vooral bij het eerste type kan een goede samenwerking tussen inkopers en leveranciers van strategisch belang zijn. Leveranciers worden intensief en in een vroeg stadium betrokken bij de productontwikkeling van de inkoper (Early Supplier Involvement). Samenwerkingsverbanden zoals co-makership en co-designership kunnen bepalend zijn voor de concurrentiekracht van het inkopend bedrijf.

Bij componenten valt onderscheid te maken tussen gestandaardiseerde componenten en componenten die op specificatie worden geleverd. In het eerste geval is de positie van de afnemer bij het onderhandelingsproces sterker dan in het tweede geval. Het gaat bij de standaardproducten veelal om componenten die in grote hoeveelheden worden aangeschaft en die door meer leveranciers worden aangeboden. Strakke onderhandelingen over

leveringsvoorwaarden vallen in dat geval te verwachten. Bij levering op specificatie is het aantal leveranciers veelal beperkt tot enkele, of zelfs tot een enkele. Duidelijk is dat dan de onderhandelingsmacht van de leverancier veel groter is.

Binnen de grondstoffen kunnen we onderscheid maken tussen hernieuwbare grondstoffen (zoals hout) en niet-hernieuwbare grondstoffen (zoals fossiele brandstoffen, goud en koper). De niet-hernieuwbare grondstoffen worden verbruikt van een eindige voorraad. Bedrijven en overheden zijn zich bewust van de grote problemen die worden veroorzaakt door het uitgeput raken van grondstoffen die in allerlei producten en productieprocessen worden gebruikt. De toenemende schaarste aan grondstoffen en mineralen zal de economische ontwikkeling en welvaart van landen sterk negatief beïnvloeden (Van Weele, 2011). Reeds nu is duidelijk dat de ontwikkeling van elektrische auto's beperkt zal worden door de gelimiteerde beschikbaarheid van lithium, als basis voor de batterijen van deze nieuwe auto's. De productie van mobiele telefoons, pda's en lcd-schermen wordt direct bepaald door exotische materialen als indium en dysprosium, die zeer lastig kunnen worden ontsloten. Bijkomend probleem is dat schaarse grondstoffen en basismaterialen steeds meer in handen komen van een beperkt aantal spelers. Europa is sterk afhankelijk geworden van Zuidoost-Azië voor wat betreft de toelevering van grondstoffen. Volgens Van Weele (2011) liggen hier belangrijke uitdagingen voor inkoopmanagers binnen het bedrijfsleven.

**Hernieuwbare
grondstoffen**

**Niet-hernieuwbare
grondstoffen**

Verbruiksgoederen

Supplies zijn producten die worden verbruikt tijdens de normale bedrijfsuitoefening. De Angelsaksische aanduiding geeft duidelijk aan voor welke (deel)functies deze producten worden aangewend: 'Maintenance, Repair and Operating supplies' (MRO). De afkorting MRO wordt overigens ook veelvuldig gebruikt als synoniem voor supplies. Het Nederlandse equivalent is verbruiksgoederen.

Supplies

Voor onderhoud en reparatie worden talloze goedkope producten in voorraad gehouden, zoals smeermiddelen, schoonmaakmiddelen, verf en filters. Bij de operating supplies gaat het bijvoorbeeld om kantoorbenodigdheden als pennen, papier, inkt en paperclips. Voor de meeste supplies bestaan standaardspecificaties en ze zijn doorgaans niet kostbaar. Dergelijke goederen worden vaak vanuit het magazijn bevoorrad.

Diensten

De niet-tastbare producten vormen de laatste hoofdgroep. Ieder bedrijf heeft te maken met een grote hoeveelheid, veelal gespecialiseerde vormen van dienstverlening. Extern ingekochte diensten ondersteunen en verbeteren bedrijfsprocessen; enkele voorbeelden:

Diensten

- financiële dienstverlening: banken en verzekeraars
- transport en communicatie: expediteurs, drukwerk, fax, internet, koeriersdiensten, telefoon en post
- technische diensten en productontwikkeling: onderhoud, laboratoria, industriële ontwerpers, architecten, wetenschappelijke instituten
- bedrijfsadviesing: organisatieadviseurs, reclame- en marktonderzoeksbureaus, octrooiadviseurs, juridische en belastingadviseurs
- schoonmaak en beveiliging

Het enige gemeenschappelijke in deze (niet uitputtende!) lijst van diensten is het niet-tastbare element. Zoals we in het volgende hoofdstuk nader zullen

bezien, worden tegenwoordig steeds meer diensten uitbesteed aan gespecialiseerde dienstverleners. Make-or-buy-beslissingen leiden tot het afstoten van dergelijke niet-kernactiviteiten. Deze trend geldt overigens ook voor andere componenten en onderdelen die voorheen zelf werden gemaakt.

Verdienmodel Wolters Kluwer: professionals online helpen en digitale adverteerders

Artsen die medische literatuur op hun iPad bekijken, krijgen steeds vaker reclamefilmpjes te zien. Of ze die bekijken en welke artikelen ze gebruiken, is door het aanklikken direct te meten. Dat gebruik blijkt drastisch te stijgen. Adverteerders werpen zich, vanwege die hogere kans op succes, steeds meer op deze digitale publicaties. Driekwart van de omzet van Wolters Kluwer komt uit online activiteiten. De winstmarges zijn veel hogere dan die voor print, voor gedrukte publicaties. De meeste marge komt nog uit de pro-

gramma's voor betere digitale zoekfuncties in de medische, belasting- en juridische publicaties. Financieel bestuurder Beerkens: 'Wat een arts vroeger dagen kostte voor een medisch onderzoek, gebeurt nu vrijwel direct. De arts krijgt bij een advies uit de digitale literatuur meteen een keuze aan medicijnen voorgesteld. Schrijft hij een medicijn voor, dan verstuurt de Wolters Kluwer-software meteen de rekening.'

Bron: De Telegraaf, 26 juli 2012

1.6 Afgeleide vraag

Afgeleide vraag

Zeer kenmerkend voor de afzetproblematiek in business marketing is het verschijnsel van de afgeleide vraag. Business afnemers kopen op grond van een afgeleide vraag, dit wil zeggen, uitgeoefend door verder gelegen schakels in de bedrijfskolom. De laatste schakel is de consument; diens vraag naar eindproducten noemen we de finale vraag. Alle in te kopen goederen en diensten zijn op een of andere manier nodig voor de producten die – wellicht na enkele schakels – worden gekocht door consumenten.

Finale vraag

We gaan in deze paragraaf eerst nader in op de relatie van business marketing en de bedrijfskolom.

1.6.1 Business marketing en de bedrijfskolom

Bedrijfskolom

Een bedrijfskolom bestaat uit producenten en distributeurs die zijn betrokken bij de voortbrenging en voortstuwing van een product. Een bedrijfskolom begint met oerproducenten (van ruwe grondstoffen) en eindigt via handelsbedrijven en andere producenten uiteindelijk met de consument. De plaats van business marketing in de bedrijfskolom is een van de factoren die business marketing complexer maken dan de consumentenmarketing. En dat komt omdat goederen vele schakels passeren voor zij als eindproduct de consument bereiken. We nemen de bedrijfskolom van een eenvoudig product als koffie:

Koffieboer → Collecterende groothandel → Exporteur → Importeur → Koffiebrander → Distribuant(en) → Consument.

Van deze schakels valt alleen de laatste onder de consumentenmarketing. Nu is dit voorbeeld er een waarin de handelsfunctie domineert. Nemen wij nu een bedrijfskolom van een complex industrieel product en tonen wij uitsluitend de diverse productiefuncties, dan krijgen we bijvoorbeeld: *Bauxietmijn → Aluminiumfabriek → Deuren- en ramenfabriek → Aannemer → Bewoner.*

De laatste bedrijfskolom is in werkelijkheid vele malen complexer dan deze vereenvoudigde weergave toont. Dat blijkt uit het volgende:

- Ook hier zijn vele handelsfuncties: exporteurs, importeurs, groothandelaren, woningbouwverenigingen, makelaars.
- Bij de aluminiumfabricage komen meerdere essentiële grondstoffen samen, die elk hun eigen bedrijfskolom hebben, zoals bindmiddel (een residuproduct van de hoogovens) en elektriciteit.
- De deuren en ramen zijn maar een enkele toepassing van aluminium.

Naast bouwkundige toepassingen zijn er tal van huishoudelijke toepassingen (in de keuken bijvoorbeeld) en in de vliegtuigbouw. Deze voorbeelden tonen dat de business marketeer mede afhankelijk is van de ontwikkelingen op verder gelegen markten, en niet in de laatste plaats van diverse consumentenmarkten. De aluminiumindustrie heeft bijvoorbeeld te maken met de markt voor luchtvervoer, maar ook met de bouwmarkt en de markt voor huishoudelijke producten waarin aluminium is verwerkt. Zie ook voorbeeld 1.16.

VOORBEELD 1.16

Venlose pompenmaker en de vraag naar grondstoffen

Weir Minerals Netherlands uit Venlo ontwerpt en produceert technologisch hoogwaardige, industriële pompen. De pompen worden mondiaal toegepast in belangrijke industriesectoren zoals de mijnbouw, de grondstoffenproductie, de pijpleidingtransport en de bouwindustrie. De onderneming boekt records aan orders. Dat heeft vooral te maken met de stijgende vraag naar grondstoffen, zoals ijzererts, koper en bauxiet. Een belangrijk aandeel van de orders is gerealiseerd door grote projecten uit Zuid-Amerika. Voor een project in Brazilië gaat Weir Minerals 12 grote zuigermembraanpompen leveren voor het transport van ijzererts door een 400 km lange pijpleiding. Een klant uit Peru heeft in totaal 8 pompen besteld voor het verpompen van koperconcentraat door een 215 km lange pijpleiding door het onherbergzame Andesgebergte. Ook is er een groeiende vraag naar pompen in China voor onder meer de winning van energie.

Bron: www.wijlimburg.nl, 11 augustus 2011

Er zijn bedrijven die de ontwikkelingen in de consumentenmarkten niet afwachten. Over de hoofden van de eigen business markten proberen zij de finale te beïnvloeden. Deze benadering staat bekend als end-use-marketing. In Nederland kennen we campagnes van blikproducenten, gericht op het consumentengebruik van bier uit blik en de promotie van wol door producenten van wollen stoffen (Burgers en Kense, 1997). In de VS probeerde Alcoa

**End-use-
marketing**

(ALuminium COmpany of America) een consumentenvoorkeur te creëren voor aluminium verpakkingen, bijvoorbeeld door advertenties die het gebruiksgemak van een dergelijke verpakking voor tennisballen benadrukt ('Aluminium gives the 3-second open'). Maar voor de meeste aanbieders is een dergelijke strategie niet haalbaar; zij richten zich op de afgeleide vraag. Als de algemene conjunctuur terugloopt met enkele procenten, dan kan dit desastreuze gevolgen hebben voor afzonderlijke business markten. De werking van dit verschijnsel, het acceleratie-effect, zullen we aan de hand van een voorbeeld illustreren. Daarna bespreken we het najleffect.

1.6.2 Acceleratie-effect

Stel, aan de behoefte aan luchtvervoer wordt voorzien door middel van een luchtvloot van 1.000 verkeersvliegtuigen (van hetzelfde type). De vliegtuigen hebben een levensduur van 10 jaar, daarna worden ze vervangen. Er is een volmaakte verdeling tussen nieuwe, oudere en te vervangen vliegtuigen. Gevolg is dat, indien de markt in evenwicht is, de markt gelijk is aan de ieder jaar te vervangen vliegtuigen. De vervangingsmarkt heeft een omvang van 100 vliegtuigen (10% van 1.000). We zullen de markt uit balans trekken en zien met welke acceleratie-effecten de vliegtuigfabrikant wordt geconfronteerd.

Stel nu, dat de markt in een bepaald jaar met 5% toeneemt. Dan is er geen behoefte aan 1.000 vliegtuigen, maar aan 1.050. Behalve de 100 te vervangen toestellen, moeten er 50 nieuwe komen. De consumentenmarkt stijgt met 5%, maar de bijbehorende business markt met 50%. De vliegtuigfabrikant moet op korte termijn de productiecapaciteit met de helft uitbreiden. Echter, als de stijging slechts een eenmalige schok is dan is men een jaar later weer terug bij de oude situatie: 100 te vervangen vliegtuigen. De inspanningen zijn in dit zwarte scenario vermoedelijk niet lonend.

Stel, er is een plotselinge daling van 5% in de vraag naar luchtvervoer. In dat geval zullen de luchtvaartmaatschappijen 50 van de 100 oude vliegtuigen in het geheel niet vervangen. Daardoor daalt de vraag naar vliegtuigen niet met 5%, maar met 50%, van 100 naar 50. Ook hier zien we dus weer dat de vraagwijzigingen in de business markt veel groter zijn dan in de consumentenmarkt en dat de vraag op business markten veel meer fluctuaties kan vertonen. En ook in dit geval zit er voor de business markt een keerzijde aan het acceleratie-effect. Mocht de nieuwe situatie blijvend zijn, dan blijft de pijn voor de luchtvaartmaatschappijen op de eindverbruikersmarkt, maar herstelt de vraag naar vliegtuigen binnen een jaar. De nu verouderde toestellen moeten immers wel allemaal vervangen worden.

Stel nu dat in vijf opeenvolgende jaren de finale markt (vraag naar luchtvervoer) tweemaal een kleine verstoring vertoont. Zoals zal blijken, leidt dit tot een voortdurende ernstige ontwrichting van de afgeleide vraag op de business markt (vraag naar vliegtuigen): zie tabel 1.2.

1.6.3 Najleffect

Bij de bespreking van het acceleratie-effect leek het of de effecten tegelijkertijd plaatsvonden. In werkelijkheid is dat niet het geval. Pas nadat de vraag naar vliegtuigvervoer is gedaald, nemen de luchtvaartmaatschappijen eventueel een besluit niet alle oude vliegtuigen te vervangen. Het is dus heel wel mogelijk dat de effecten bij de vliegtuigbouwers pas een jaar later

zichtbaar zullen zijn. Op dat moment wordt de vraag naar onder meer aluminium getroffen. Pas daarna zal de vraag naar aluinaarde afnemen, alsmede bijvoorbeeld de vraag naar elektriciteit. Dit verschijnsel staat bekend als het najleffect.

Najleffect

TABEL 1.2 Voorbeeld van het acceleratie-effect in de vraag naar luchtvervoer

Jaar	1	2	3	4	5
Ontwikkelingen finale vraag	0%	+5%	0%	-5%	0%
Vervangingsmarkt	100	100	100	50	100
Uitbreidingsmarkt	0	50	0	0	0
Totaal markt	100	150	100	50	100
Ontwikkelingen afgeleide vraag	0%	50%	-33,3%	-50%	+100%

Om de totale omvang van dit najleffect te berekenen, kan men de levertermijnen in de diverse schakels van de bedrijfskolom optellen. Men komt dan tot aanzienlijke tijden. Het grote probleem daarvan is dat de oplossing van het probleem op de finale markt in sommige gevallen zo verlaat beschikbaar komt, dat aldaar ernstige verliezen worden geleden.

In de algemene economie kent men een dergelijke economische wetmatigheid als de varkenscyclus. Veehouders reageren tegelijk en in dezelfde richting op een prijssignaal in de markt. Als de prijs van bijvoorbeeld varkens hoog is, besluiten zij meer varkens te fokken (en minder koeien of kippen). Na een jaar blijkt een overaanbod aan varkens, omdat alle veehouders over zijn gegaan op varkens. Gevolg: een scherpe prijsdaling.

De veehouders besluiten minder varkens te houden, zodat het jaar daarop het aanbod laag is en de prijzen weer stijgen enzovoort. Een van de marketinglessen die de veehouders zouden kunnen leren, is dat zij niet alleen rekening moeten houden met hun eigen afzetmogelijkheden, maar ook oog moeten hebben voor marktontwikkelingen op de wat langere termijn, samenwerkingsmogelijkheden en het gedrag van de concurrenten.

Varkenscyclus

We zullen het najleffect in de volgende subparagraaf met een wat uitgebreider voorbeeld illustreren, gebaseerd op Kypers c.s. (1992). Het toont de gevolgen van een modetrend in jersey (een machinaal gebreide kledingstof). De reacties van fabrikanten uit verschillende bedrijfskolommen leiden tot een aaneenschakeling van najleffecten met alle gevolgen van dien.

1.6.4 De Jersey-case

De case die we in deze subparagraaf bespreken, heeft betrekking op de markt voor Jersey-breigoedkleding. Jersey is een machinaal gebreide kledingstof waarvoor wereldwijd een beperkte productiecapaciteit bestaat omdat de vraag traditioneel constant laag is. Daar komt plotseling verandering in.

De modeontwerpers lanceren in het najaar met overweldigend succes Jersey-kleding voor het daaropvolgende voorjaar, zowel voor dames als voor heren. De fabrikant van kleding hanteert een levertijd van ongeveer één maand, voor het maken en distribueren van de kleding, ook langs de diverse

tussenkanalen. De beschikbare fabricagecapaciteit voor Jersey-breigoed is onvoldoende om aan de vraagexplosie tegemoet te komen. De levering van garens (de grondstof) blijkt niet het probleem te zijn, maar wel de capaciteit van de breimachines. Wat te doen? Enthousiaste fabrikanten van breigoed bestellen extra breimachines. En hiermee begint het drama.

De levertijd van de breimachine bedraagt één maand na ontvangst / fabricage van alle benodigde onderdelen. Voor vrijwel alle materialen zijn de levertijden zeer kort. Alleen de speciale breigoednaalden vormen een probleem. De breinaald vormt een essentieel en onderscheidend onderdeel van de machine; het is een niet-courant product dat wordt gemaakt uit rondgetrokken staaldraad van een speciale legering. Er geldt een levertijd voor de breinaalden van bijna een maand na ontvangst van de staaldraad. Hiermee komen we bij de volgende stap in de keten. De fabrikant van staaldraden (staaldraadtrekkers) rekent op zijn beurt met levertijden van één tot twee maanden voor dit speciale staaldraad, na ontvangst van het belangrijkste materiaal, de walsdraad.

De gieterij, de fabrikant van walsdraden, noemt voor deze bijzondere legering een levertijd van vier tot zes maanden. En dan moet men minimaal een bestelling van vijftig ton plaatsen, omdat dit de kritische hoeveelheid is om een speciale legering rendabel te fabriceren. Deze hoeveelheid is voldoende voor vele miljoenen breinaalden, terwijl er maximaal slechts één miljoen nodig zijn. De gieterij staat voor een dilemma: een zeer grote voorraad nemen zonder direct uitzicht op afzet ervan of een zeer grote order laten passeren door 'neen' te verkopen en daardoor misschien toekomstige opdrachten mis te lopen. Neem aan dat de klantvriendelijke gieterij de order accepteert, met dien verstande dat men – om het risico enigszins te beperken – eerst naar andere toepassingen gaat zoeken hetgeen een verlengde levertijd met zich meebrengt.

Dan kunnen we nu terugrekenen en ontdekken dat de fabrikanten van breigoed pas na minimaal acht maanden plus de 'zoektijd' van de gieterij aan de extra finale vraag van de consumenten kunnen voldoen. Veel waarschijnlijker is uiteraard dat de Jersey-kleding alweer geruime tijd uit de mode is geraakt! De levertijd die benodigd is om aan een toename in de finale vraag te beantwoorden, is opgebouwd uit de geaccumuleerde levertijd van elke schakel in de bedrijfskolom die bij die levering betrokken is. Dit kan tot gevolg hebben dat het gevraagde product op de consumentenmarkt komt op een moment dat de oorspronkelijke vraagtoename niet meer bestaat. Als je kiest voor samenwerking tussen de schakels in de bedrijfskolom, kom je uit bij supply chain management. Daarover gaat de volgende subparagraaf.

Levertijd

1.6.5 Van afgeleide vraag naar supply chain management

De vraag op business markten is altijd een afgeleide vraag. Corus is afhankelijk van de afzet van personenauto's. En als de smaak van consumenten verandert, dan moet Quest International de smaak- en kleurstoffen aanpassen voor de frisdrankindustrie. De end-users en andere tussenliggende schakels zijn van belang, naast de afnemers op de directe afzetmarkten. Ook in de Jersey-case hebben we gezien dat er diverse schakels betrokken zijn bij het fenomeen van de afgeleide vraag. De business marketeer, zoals we hebben gezien, moet rekening houden met omvangrijke acceleratie- en najijleffecten die de problematiek er niet eenvoudiger op maken. Een belangrijke les voor de business marketeer luidt: ken de klanten van je klanten. En dat geldt ook in lagere schakels in de bedrijfskolom. Zij bepalen – samen

met de finale vraag – de uiteindelijk te verwachten afzetmogelijkheden. Zie ook voorbeeld 1.17.

VOORBEELD 1.17

Bijzondere klanten in uiteenlopende markten kunststofspecialist Herikon

Het Almeloze Herikon is een typische processupplier, sterk gespecialiseerd in het gieten van polyurethaan. Dat is een kunststof met veel toepassingen, onder meer voor het omkleden van magneten. Herikon beschikt over een bibliotheek van een kleine driehonderd recepturen die een vijftal componenten in steeds andere hoeveelheden combineren, met als resultaat materiaal dat extra slijtvast is of juist wat elastischer of hittebestendiger. Het is materiaal dat vele toepassingen kent. Het bedrijf bedient veel klanten in uiteenlopende markten, zoals het beladingssysteem van de Airbus A350 of een slijtvaste afsluiter voor de baggerindustrie of het spoilerproject van Porsche.

Bron: Van Zaalen (2014a)

Maar, er zijn meer lessen te leren. De koppeling van levertijden in de Jersey-case leidde tot een te grote doorlooptijd. Individuele fabrikanten kunnen proberen door middel van technieken als netwerkplanning (PERT, CPM) de organisatie en planning van activiteiten te verbeteren. De partijen zouden zich ook kunnen realiseren dat ze schakels zijn van eenzelfde keten (een supply chain) en daar de consequenties uit trekken. Ketens van leverende bedrijven, waarvan het eenvoudige plaatje van een (verticale) bedrijfskolom, waar we deze paragraaf mee zijn begonnen, een te simplistische afbeelding vormt. Snelle en accurate informatie-uitwisseling kan veel problemen voorkomen. De samenwerking kan betrekking hebben op alle aspecten van de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld marketing, inkoop, logistiek, productontwikkeling en administratie. Een andere oplossing is het verminderen van het aan-

Supply chain

Finale vraag creëert afgeleide vraag voor BESI

BESI is toeleverancier aan de chipindustrie. Het bedrijf maakt verschillende machines die per stuk gemiddeld 300.000 euro kosten, bijvoorbeeld chipplaatmachines of sorteermachines die goede chips van minder goede onderscheiden. De orders, omzet en winst zijn sterk gestegen. Dat komt door de groeiende vraag van consumenten naar smartphones en tablets. BESI profiteert van het succes van ASML die chipmachines maakt die hele nauwkeurige lichtontwerpen in wafers kunnen schieten. Dat moet steeds preciezer worden gedaan, zodat men in de nieuwste machines gebruik-

maakt van extreem ultraviolet licht (EUV). Bedrijven als Intel en Samsung hebben tal van machines en apparaten nodig in hun fabriek, waaronder steeds meer EUV-machines. Niet alle machines kunnen in combinatie met ASML-machines werken. De verfijnde technologie van BESI kan dat juist heel goed. Daarom is goed nieuws voor ASML ook goed nieuws voor BESI, dat verderop in de supply chain profiteert van de stijgende finale vraag naar smartphones en tablets.

Bron: Duijn (2014a)

tal schakels, bijvoorbeeld door verticale integratie of door het werken met gespecialiseerde leveranciers die grotere componenten of zelfs systemen voor hun rekening nemen. Het idee is, hoe meer schakels er zijn, hoe meer kans op acceleratie- en naijleffecten. De business marketeer wordt hoe dan ook geconfronteerd met het gegeven dat zijn bedrijf zich, waar dan ook, in diverse supply chains zal bevinden. Men zegt ook wel dat bedrijven elkaar niet beconcurreren, maar dat er sprake is van concurrerende supply chains!

Supply chain management

Business marketing heeft alles te maken met het verschijnsel van de afgeleide vraag en de daarmee samenhangende problemen en mogelijkheden binnen waardeketens. Vrijwillige samenwerking tussen bedrijven wordt tegenwoordig gezien als één van de meest voor de hand liggende oplossingen voor de geschetste problemen, ofwel: supply chain management (SCM). Dit is het management van de keten die onafhankelijke klanten en leveranciers verbindt alsof ze een eenheid vormen. Er is een belangrijk onderscheid tussen situaties waarin een enkel bedrijf probeert samen te werken met haar toeleveranciers en klanten (zodat gezamenlijk zo veel mogelijk waarde kan worden toegevoegd), en het managen van de gehele keten. In het eerste geval spreken we soms van een *integrated* (of *extended*) *value chain*. De keten bestaat dan uit de leveranciers van het bedrijf, het bedrijf zelf en haar afnemers, die bijvoorbeeld werken aan gezamenlijke productontwikkeling. Het beheren van de keten beoogt waarde te creëren en verspilling te reduceren door de vrijwillige coördinatie van de doelen en activiteiten van alle organisaties in de keten. Het beheren van de gehele keten is echter geen eenvoudige zaak. Wie is de ketenregisseur? Hoe gaan we om met de spanning tussen autonomie en afhankelijkheid? Als bedrijven meer samenwerken in ketenverband, dan neemt de onderlinge afhankelijkheid navenant toe. Bedrijven delen informatie, maar hoe ver moeten ze daarin gaan? Welke rollen vervullen bedrijven in de keten? Met welke spelers hebben we te maken? Is er sprake van vrijwilligheid of domineert een enkele machtige partij de hele keten? Kortom, de business marketeer zal zich ook moeten buigen over dit soort (strategische) vraagstukken die verder gaan dan alleen de relatie met klanten.