

Business marketing



Kees Gelderman & Hein van der Hart

7^e druk

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

Zevende druk, 2022

Open Universiteit

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: iStockphoto-Getty Images, Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-29868-5

ISBN 978-90-01-29867-8

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 businessmarkten bijna vier keer zo veel verhandeld als in consumentenmarkten (gemeten in geld). Een interessant gegeven voor studenten die een marketingcarrière ambiëren.

Turbulente tijden

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. De digitaliseringsslag die corona met zich meebracht, kan immers bijdragen om processen effectiever en efficiënter te maken.

De coronacrisis heeft enorme impact gehad op vrijwel alle facetten van de samenleving wereldwijd, uiteraard ook op de manier waarop bedrijven kunnen werken. Veel ondernemingen kregen te maken met een sterke daling in de omzet, terwijl er aan de andere kant sprake was van productieproblemen en een (nieuwe) vraag naar andere producten en diensten. In b2b-markten werd er al veel gewerkt met directe distributie, maar voor consumenten zat er vaak niets anders op dan online hun artikelen te kopen, omdat winkels domweg gesloten waren door de lockdowns. Bedrijven moesten op zoek naar nieuwe oplossingen, op veel gebieden, waaronder ook marketing. Sommige veranderingen (b)lijken permanent te zijn, omdat ze toch ook voordelen bieden, denk alleen al aan hybride werken en online vergaderen. Veel nieuwe mogelijkheden zijn gezocht in het ontwikkelen en toepassen van technologie.

Persoonlijke contacten waren steeds moeilijker, mensen moesten letterlijk afstand houden en het thuiswerken heeft een grote vlucht genomen. Een van de gevolgen voor b2b-marketing was hoe om te gaan met het plotseling wegvallen van persoonlijke contacten, klantbezoek, events, beurzen en congressen (Westerhuis et al., 2021). Dat zijn immers traditioneel de manieren

en plaatsen waarop de b2b zichtbaar is en waar contacten worden gelegd en onderhouden, alsook nieuwe producten worden geïntroduceerd. Juist in b2b-marketing is het persoonlijke contact altijd heel belangrijk, zie ook de rol van de persoonlijke verkoop die zo kenmerkend is voor dit vakgebied. De ‘oplossing’ die b2b-bedrijven veelal hebben gekozen, is om het menselijke aspect te vervangen door en te vertalen naar online contentvormen (B2B Marketing Trendrapport 2020). Dit in lijn met de al langer lopende trend van digitalisering.

Nieuwe druk

In het algemeen geldt dat de coronacrisis de voortgang van de digitalisering enorm heeft versneld en versterkt. De ontwikkelingen die de digitalisering met zich meebrengt, zijn duidelijk te herkennen in de marketing. Ook in de b2b-marketing is men noodgedwongen overgegaan tot een versnelling in de digitale adoptie voor het onderhouden van klantcontacten en het realiseren van omzet. Deze ontwikkelingen komen op verschillende plaatsen in de nieuwe druk van dit boek aan de orde en zijn in de leerstof geïntegreerd. De zevende druk is geheel geactualiseerd, zowel voor wat betreft de leerstof als voor wat betreft de vele (nieuwe) voorbeelden.

In veel b2b-organisaties vindt, mede door de coronacrisis, een versnelde adoptie plaats van geavanceerde marketingtechnologie. Zo zien we ook steeds meer *marketing automation*-functies en -afdelingen in de b2b-markt. Ook b2b-bedrijven ontdekken steeds meer de mogelijkheden van *datadriven marketing*, waarbij gebruik wordt gemaakt van *data science*. Met het beschikbaar komen van steeds meer *big data* rond het zoek- en koopgedrag van klanten zijn er ook steeds meer toepassingen op het gebied van *artificial intelligence* en *machine learning*. Een bekend voorbeeld is *social listening*: een AI tool doorzoekt binnen enkele seconden alle social media op keywords of de bedrijfsnaam, zodat de marketeer precies weet wat er over het bedrijf of het product wordt gezegd. Andere toepassingen liggen bijvoorbeeld in het analyseren en evalueren van de effectiviteit van allerlei marketingbeslissingen en het personaliseren van content. Kortom, volop uitdagingen om kennis en vaardigheden op peil te houden.

Binnen de b2b-marketing stond het genereren van content al hoog op de to-do lijst. Voor professionele klanten moet er gevarieerde en vooral relevante content worden aangeboden. 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. De websites en de webshops zijn in de coronatijd alleen maar belangrijker geworden, ook voor b2b-marketing. Door het verder ontwikkelen van software en door de beperkingen van de coronacrisis zijn hier nog andere prioriteiten aan toegevoegd. Met name op het gebied van communicatie en het b2b-verkoop- en relatie management bleek de coronacrisis een belangrijke gamechanger. De opkomst van *sales technology* heeft geleid tot een scala aan nieuwe manieren om contacten te onderhouden met klanten en potentiële klanten. De nieuwe mogelijkheden vervangen een deel van de traditionele verkooptaak, maar ze bieden ook interessante mogelijkheden om de taak van de persoonlijke verkoper een veel beter draagvlak te verschaffen: het verschaffen van hogere kwaliteit in het voortraject van de verkoop door betere sales leads. Een voorbeeld zijn

geavanceerde *Customer Relationships Management*-programma's die worden gebruikt voor leadgeneratie en het promoveren van prospects tot leads tot klanten.

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 begrenzings van verantwoordelijkheden, past slecht in tijden waarin het juist gaat om flexibiliteit, innovatie en snelheid. We zien dan ook dat organisaties de silo's van de functionele organisatiestructuur verlaten en overgaan op een processtructuur waarin crossfunctioneel wordt gewerkt. Deze aanpassingen zijn nodig, zeker voor b2b-bedrijven die de strategische keuze hebben gemaakt voor *servitization*. Veel bedrijven in de maakindustrie volgen de transitie van een product- naar een dienstengeoriënteerd businessmodel. Het toevoegen van diensten aan de coreproducten kan heel winstgevend zijn en een wenkend toekomstperspectief.

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 van het *prestatiegerichte inkopen*. Verder zijn *duurzaamheid, tracking en tracing* blijvende punten van zorg en aandacht voor organisaties, niet alleen voor bedrijven die een *green marketing*-strategie omarmen.

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, marketinginstrumenten, 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 marketinginstrumenten 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-makship 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 coproductie 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.business-marketing.noordhoff.nl.

Omdat deze tekst een herziening is, worden hierin nog de APA-regels van de zesde editie toegepast.

Ten slotte

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

Maastricht, Kees Gelderman
Nuenen, Hein van der Hart
Voorjaar 2022

Inhoud

DEEL 1

Marketing en marktinformatie 15

1 Verkenning van het vakgebied 17

- 1.1 Definitie en plaatsbepaling 18
 - 1.1.1 Wat is marketing? 18
 - 1.1.2 Marketing als visie: de marketingconceptie 19
 - 1.1.3 Marketing als verzameling activiteiten 20
 - 1.1.4 Wat is business marketing? 21
 - 1.1.5 Onbekendheid van business marketing 23
- 1.2 Verschillen met consumentenmarketing 25
 - 1.2.1 Marktkenmerken 25
 - 1.2.2 Koopgedrag 26
 - 1.2.3 Kenmerken van de vraag 28
 - 1.2.4 Marketinginstrumenten 28
- 1.3 Ontwikkeling van een vakgebied 31
- 1.4 Afnemers 35
 - 1.4.1 Een indeling van afnemers 35
 - 1.4.2 Gebruiksdoel: een productie- of handelsfunctie 36
- 1.5 Producten 36
 - 1.5.1 Overzicht van producten voor businessmarkten 37
 - 1.5.2 Een indeling van producten 38
- 1.6 Afgeleide vraag 42
 - 1.6.1 Business marketing en de bedrijfskolom 42
 - 1.6.2 Acceleratie-effect 43
 - 1.6.3 Na-ijleffect 44
 - 1.6.4 De Jersey-case 45
 - 1.6.5 Van afgeleide vraag naar supply chain management 46

2 Koopgedrag van organisaties 51

- 2.1 Inkoopproces 52
 - 2.1.1 Fasen in het inkoopproces 52
 - 2.1.2 Drie koopsituaties 59
- 2.2 DMU en PSU 61
 - 2.2.1 Samenstelling van DMU's 61
 - 2.2.2 Rollen en functies binnen DMU's 62
 - 2.2.3 Primaire en facilitaire inkoop 64
 - 2.2.4 Problem solving unit 67

- 2.3 Inkoopportfolio en inkoopstrategieën 68
- 2.4 Interactie en netwerkbenadering 72
 - 2.4.1 Interactiemodel 72
 - 2.4.2 Netwerkbenadering 74
- 2.5 Macht en afhankelijkheid 76
 - 2.5.1 Samenwerking en machtsverhoudingen 76
 - 2.5.2 Symmetrische en asymmetrische relaties 78
 - 2.5.3 Opportunisme 79
- 2.6 Make or buy 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 87

3 Informatietechnologie en marketinginformatiesystemen 91

- 3.1 IT en marketing: turbulente ontwikkelingen 92
- 3.2 Een informatiesysteem voor business marketing 92
 - 3.2.1 Intern rapporteringssysteem 94
 - 3.2.2 Marketing-intelligencesysteem 95
 - 3.2.3 Marktonderzoekssysteem 96
 - 3.2.4 Decision-supportsysteem 96
- 3.3 Databasemarketing en ERP-integratie 97
- 3.4 Customer relationship management 98
- 3.5 Marketing automation 100
- 3.6 Big data en b2b-marketing 102
- 3.7 Artificial intelligence en b2b-marketing 105

4 Marktonderzoek 109

- 4.1 Industrieel marktonderzoek 110
- 4.2 Taken en verantwoordelijkheden 112
 - 4.2.1 Omgevingsanalyse 112
 - 4.2.2 Marktstudies 113
 - 4.2.3 Sales analysis 113
 - 4.2.4 Analyse van primaire vraag en marktpotentieel 114
 - 4.2.5 Sales forecasting 117
 - 4.2.6 Klanttevredenheid en -loyaliteit 120
- 4.3 Secundaire gegevens 121
 - 4.3.1 Interne en externe bronnen 121
 - 4.3.2 SBI en NAICS 123
- 4.4 Primaire gegevens 125
 - 4.4.1 Communicatie: interviews en enquêtes 126
 - 4.4.2 Steekproeftrekking 128
 - 4.4.3 Non-respons 131
 - 4.4.4 Observatie 131
- 4.5 Datadriven marketing en data science 135

DEEL 2

Marketingplanning 139

5 Planning en strategie 141

- 5.1 Waarom planning? 142
- 5.2 Niveaus van planning 143
- 5.3 Issues op concernniveau 145
 - 5.3.1 Missie en doelstellingen 145
 - 5.3.2 Portfolioanalyse 149
 - 5.3.3 Concernstrategie: core business en core competence 152
 - 5.3.4 Een product- of een capaciteitsfunctie? 157
- 5.4 Issues op organisatie-/SBU-niveau 159
 - 5.4.1 Bedrijfstakanalyse 159
 - 5.4.2 Generieke concurrentiestrategieën 163
 - 5.4.3 Kritiek op Porter 167
 - 5.4.4 Waardestrategieën 168
 - 5.4.5 Toeleveren en uitbesteden 170
 - 5.4.6 Co-makership en netwerkstrategie 172
 - 5.4.7 Internet en marketing 175
 - 5.4.8 Internationale marketing 176
- 5.5 Marketingplanning op product(groep)niveau 179
 - 5.5.1 Marketingplanningscyclus 179
 - 5.5.2 Interne analyse 182
 - 5.5.3 Externe analyse 183
 - 5.5.4 SWOT-analyse 186
 - 5.5.5 Marketingdoelstellingen 186
- 5.6 Marketingstrategie 187
 - 5.6.1 Beoordelen van alternatieve strategieën 187
 - 5.6.2 Doelgroepen, positionering en marketingmix 189
 - 5.6.3 De marketingstrategie van het voormalige Gist-Brocades: een voorbeeld 192
- 5.7 Marktsegmentatie 193
 - 5.7.1 Marktsegmentatie: inhoud en motieven 193
 - 5.7.2 Voorwaarden voor segmentatie 194
 - 5.7.3 Micro- en macrosegmentatie 195
- 5.8 Implementatie 199
 - 5.8.1 Uitvoerbare marketingplannen 199
 - 5.8.2 Het operationele niveau 201

6 Marketingorganisatie 205

- 6.1 Organisatiestructurering 206
 - 6.1.1 Definitie en invalshoeken 206
 - 6.1.2 Niveaus van structurering 207
 - 6.1.3 Denkrichtingen rond organisatiestructurering 208
 - 6.1.4 Benadering van Porter 209
 - 6.1.5 Klantgerichtheid: structuur en cultuur 211
- 6.2 Basisstructuren voor de organisatie 216
 - 6.2.1 Functionele organisatiestructuur 216
 - 6.2.2 Productmanagementsysteem 220
 - 6.2.3 Marktgerichte organisatiestructuur 221
 - 6.2.4 Matrixorganisatiestructuren 225

- 6.3 Business marketing en organisatiestructuur 226
 - 6.3.1 Functionele afhankelijkheden 227
 - 6.3.2 Productie en verkoop: problemen en oplossingen 227
 - 6.3.3 Directe distributie en integratie met de afnemersorganisatie 230
 - 6.3.4 Afgeleide en gedifferentieerde vraag 230
 - 6.3.5 Heterogeniteit 231
- 6.4 De nieuwe marketingorganisatie: waardecreatie en processtructuren 232

7 Marketing control 235

- 7.1 Controlactiviteiten 236
- 7.2 Bewaking van de marketingresultaten 237
 - 7.2.1 Verschillenanalyse 238
 - 7.2.2 Relatieanalyse 240
 - 7.2.3 Importance-performanceanalyse 243
 - 7.2.4 Van market share naar market space 245
- 7.3 Bewaking van de winstgevendheid 246
 - 7.3.1 Bijdrageanalyse: twee voorbeelden 246
 - 7.3.2 Bijdrageanalyse: de praktijk 248
 - 7.3.3 Klantwinstgevendheid als richtsnoer voor commercieel beleid 250
- 7.4 Bewaking van de efficiency 253
- 7.5 Bewaking van de marketingfunctie 255
- 7.6 Implementatie van marketing control 256

DEEL 3

Marketingmix 259

8 Product 261

- 8.1 Productlevenscyclus 262
- 8.2 Productontwikkeling 263
 - 8.2.1 Productontwikkelingsproces 263
 - 8.2.2 Belang van de factor tijd 267
 - 8.2.3 Versnellen van productontwikkeling 268
- 8.3 Productmodificatie en -eliminatie 269
 - 8.3.1 Productmodificatie 269
 - 8.3.2 Producteliminatie 270
- 8.4 Product en productbeslissingen 271
- 8.5 Industriële merken 276
- 8.6 Kwaliteit 278
 - 8.6.1 Het denken over kwaliteit 278
 - 8.6.2 Benaderingen van kwaliteit 278
 - 8.6.3 ISO 9000 279
 - 8.6.4 Tracking en tracing 282
- 8.7 Innovatie 284
 - 8.7.1 Technologische ontwikkelingen 284
 - 8.7.2 Market pull en technology push 286
 - 8.7.3 Samenwerking met afnemers en leveranciers 288
 - 8.7.4 Innovatie in netwerken 291
 - 8.7.5 Mislukkingen: knelpunten en oplossingen 293
 - 8.7.6 Lancering van innovaties 294

- 8.8 Industrieel eigendom 296
- 8.8.1 Octrooien 296
- 8.8.2 Eigendomsoverdracht en licenties 298

9 Service 301

- 9.1 Begripsafbakening: wat is service? 302
- 9.2 Vormen van service in de servicemix 303
- 9.3 Service: van tevredenheid naar strategie 305
- 9.4 Strategische aspecten van service 307
 - 9.4.1 Service: het beeld van de klant 307
 - 9.4.2 Producent of dienstverlener? 308
 - 9.4.3 Servicestrategieën 309
- 9.5 De marketingmix voor een serviceproduct 312
 - 9.5.1 Product 312
 - 9.5.2 Prijs 314
 - 9.5.3 Communicatie 315
 - 9.5.4 Distributie 315
 - 9.5.5 Personeel 316
- 9.6 Kwaliteitsbewaking productservice 317
 - 9.6.1 Meten bij de klant 317
 - 9.6.2 Service recovery 319
 - 9.6.3 Beheersing van persoonlijke contacten 319
- 9.7 Relatiemanagement en strategische implicaties 321
 - 9.7.1 Service en relatiemanagement 321
 - 9.7.2 Segmentatie op basis van servicebehoeften 322
 - 9.7.3 Naar een profilering als service performer 322

10 Prijs 325

- 10.1 'De prijs staat weer hoog op de agenda' 326
- 10.2 Prijsbenaderingen: kosten, vraag en concurrentie 328
- 10.3 Kostenfactoren en kostenbenaderingen 329
 - 10.3.1 Kostprijsplussmethode 330
 - 10.3.2 Break-evenanalyse 331
 - 10.3.3 Rendementsmethode 332
 - 10.3.4 Het industriële product en zijn onderdelen 333
 - 10.3.5 Total cost of ownership 334
 - 10.3.6 Tijdsafhankelijke kostenreducties 336
 - 10.3.7 Implicaties voor marketing 339
- 10.4 Vraagfactoren en vraagbenaderingen 341
 - 10.4.1 Prijsdifferentiatie en marktsegmentatie 342
 - 10.4.2 Prijsbeleid en assortiment 343
 - 10.4.3 Prijszetting gedurende de levenscyclus 344
 - 10.4.4 Vaste prijzen? 345
- 10.5 Concurrentiefactoren en concurrentiebenaderingen 348
 - 10.5.1 Concurrentieanalyse en prijsbeleid 348
 - 10.5.2 Aanbesteding van overheidsopdrachten 351
 - 10.5.3 Aanbestedingsprocedures voor overheidsopdrachten 352
 - 10.5.4 Aanbesteding in het bedrijfsleven 353
- 10.6 Prijsvorming: the e-way 355

- 10.6.1 E-auctions [355](#)
- 10.6.2 E-marketplaces [358](#)
- 10.7 Afzetfinanciering [359](#)

11 Distributie [363](#)

- 11.1 Distributie als marketinginstrument? [364](#)
- 11.2 Functies en taken [366](#)
 - 11.2.1 Functies: het overbruggen van verschillen [366](#)
 - 11.2.2 Kanaaltaken: wie doet wat? [367](#)
- 11.3 Distributiekanaalen [368](#)
 - 11.3.1 Het ontwerp van een distributiekanaal [368](#)
 - 11.3.2 Directe en indirecte distributie [371](#)
 - 11.3.3 Gemengde distributie [374](#)
 - 11.3.4 Distributeurs en agenten [375](#)
 - 11.3.5 Kanaalconflicten [378](#)
- 11.4 Verticale marketingsystemen [382](#)
 - 11.4.1 VMS: drie basisvarianten [382](#)
 - 11.4.2 Franchising en dealerorganisaties [383](#)
- 11.5 Fysieke distributie [385](#)
 - 11.5.1 Begripsafbakening [385](#)
 - 11.5.2 Functionele afhankelijkheden [386](#)
 - 11.5.3 Customerservice [387](#)
 - 11.5.4 Trade-offs binnen de fysieke distributie [390](#)
 - 11.5.5 Fysieke distributie: zelf doen of uitbesteden? [391](#)
- 11.6 Distributie en internet [393](#)

12 Communicatie [397](#)

- 12.1 Communicatie [398](#)
 - 12.1.1 Marketingcommunicatie [398](#)
 - 12.1.2 Corporate communicatie [399](#)
 - 12.1.3 Geïntegreerde communicatie [401](#)
 - 12.1.4 Contentmarketing: de nieuwe realiteit in marketingcommunicatie [401](#)
- 12.2 Reclame [402](#)
 - 12.2.1 Functies binnen business marketing [402](#)
 - 12.2.2 Reclamedoelstellingen [404](#)
 - 12.2.3 Reclamestrategie [406](#)
 - 12.2.4 Media [407](#)
 - 12.2.5 Mediaselectie: bereik, kosten en communicatievermogen [410](#)
- 12.3 Marketing-pr [412](#)
 - 12.3.1 Genereren van publiciteit [413](#)
 - 12.3.2 Sponsoring en evenementen [414](#)
- 12.4 Promoties en loyaliteitsprogramma's [415](#)
- 12.5 Beurzen en events [416](#)
 - 12.5.1 Beurzen en business marketing [416](#)
 - 12.5.2 Effectiviteit van beursdeelname [418](#)
 - 12.5.3 Van offline via online naar hybride events [419](#)
- 12.6 Direct-marketingcommunicatie [419](#)
 - 12.6.1 Direct mail en e-mailmarketing [420](#)
 - 12.6.2 Respons op direct mail [421](#)
 - 12.6.3 E-mail marketing en marketing automation [422](#)

- 12.6.4 De telefoon als communicatie-instrument 422
- 12.7 Internet 423
 - 12.7.1 Websites 423
 - 12.7.2 Webshops 426
 - 12.7.3 Social media 428
- 12.8 Communicatiemix 430
 - 12.8.1 Omvang van het communicatiebudget 430
 - 12.8.2 Bepalen van de communicatiemix 432

13 Verkoop- en relatiemanagement 439

- 13.1 Persoonlijke verkoop 440
 - 13.1.1 Ontwikkelingen in de persoonlijke verkoop 440
 - 13.1.2 Verkoper nieuwe stijl 442
 - 13.1.3 Impact van de coronacrisis 443
- 13.2 Verkoopproces 445
 - 13.2.1 Verkennen: op zoek naar sales leads 445
 - 13.2.2 Vertrouwen winnen 448
 - 13.2.3 De order afsluiten 450
 - 13.2.4 Aftersales en relatiemanagement 450
- 13.3 Succesbepalende factoren voor verkopers 451
- 13.4 Verkoopmanagement 454
 - 13.4.1 Verkoopplanning 454
 - 13.4.2 Verkooporganisatie 455
 - 13.4.3 Beheersing van de verkoopoperatie 460
- 13.5 Meten van verkoopprestaties 465
- 13.6 Relatiemanagement 466
 - 13.6.1 Relatiemanagement en marktsegmentatie 467
 - 13.6.2 Relatiespectrum: transacties en relaties 467
 - 13.6.3 Relatielevenscyclus 472
 - 13.6.4 Relaties met klanten 473
- 13.7 E-commerce 474

DEEL 4

Dienstenmarketing 479

14 Marketing van zakelijke dienstverlening 481

- 14.1 Betekenis van zakelijke dienstverlening 482
- 14.2 Classificatie van diensten 482
- 14.3 Verschillen tussen producten en diensten 482
- 14.4 Dienstenmarketing in model 484
 - 14.4.1 Typologie van diensten 485
 - 14.4.2 Interne organisatie en kwaliteit 486
 - 14.4.3 Meten van dienstenkwaliteit 487
 - 14.4.4 Een servicemanagementmodel 491

Literatuuropgave 494

Illustratieverantwoording 503

Register 504

DEEL 1

Marketing en marktinformatie

- 1 **Verkenning van het vakgebied 17**
- 2 **Koopgedrag van organisaties 51**
- 3 **Informatietechnologie en marketinginformatiesystemen 91**
- 4 **Marktonderzoek 109**

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 businessmarkten 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 relatie manager naar voren die een portfolio van relaties met bedrijven beheert. Het is ook de functionaris die marketinginstrumenten inzet, verantwoordelijk is voor marktonderzoek en marketingplanning.

Het eerste deel koppelt marketing aan marktinformatie. Wie handelt volgens het centrale uitgangspunt van marketing (de marketingconceptie), stelt 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 marketinginstrumenten 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 werkerrein 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 businessmarkten. 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.

Businessafnemers 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 geïnventariseerd 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 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 marketingbetekenissen.

Marketing kan worden opgevat als een *maatschappelijk proces*, gezien vanuit de volkshuishouding 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 gevolgen voor bepaalde groepen in de samenleving, het milieu, enzovoort. Consumptisme 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,

Marketing als
maatschappelijk
proces

Marketing als
bedrijfsfunctie

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.

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 stellen 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'.

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.

Marketing als visie

Marketing-conceptie

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 A300. 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.

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

- waarbij men zich richt op verdedigbare concurrentievoordelen, gebaseerd op de langetermijnbelangen van afnemers

Strategische marketing-conceptie

- 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. Het 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 'klantgezwicht'

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 zo veel recepturen, dat hij niet meer de apparatuur had om die allemaal te maken. Voor koosjere 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 'klantgezwicht' in plaats van 'klantgericht' zijn.

Bron: Clapman (2016).

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 marketinginstrumenten, vertegenwoordigers die klanten bezoeken en het (laten) uitvoeren van marktonderzoek.

Bagozzi (1975) en Kotler (1972) 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.

Klanten

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 businessmarkt 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. 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.

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)

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 tien jaar garantie en een gemakkelijke installatie als unique selling points.

Bron: Van Ede (2011)

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 marketingactiviteiten 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.

Industriële
marketing

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 businessmarkten (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 businessmarkten, 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 BIOplastics is een bekende speler in de labwereld, maar daarbuiten is het relatief onbekend, bij het algemeen publiek, maar zelfs ook bij de Nederlandse overheid (zie voorbeeld 1.5).

VOORBEELD 1.5**BIOplastics onbekend in eigen land**

Het bedrijf BIOplastics in Landgraaf vertolkt een hoofdrol in het testen op het coronavirus. In de labwereld is BIOplastics een bekende speler, het is hofleverancier van kits voor bijvoorbeeld DNA-onderzoek en fabrikant van zeer nauwkeurige thermocycler kalibratiesystemen. Maar, in eigen land is BIOplastics relatief onbekend. Niet alleen bij consumenten, maar zelfs ook bij de Nederlandse overheid. Pijnlijk was het eerste contact met de overheid in coronatijd. 'De producten moeten wel schoon zijn,' zo klonk het. Bijzonder denigrerend, aldus de CEO van BIOplastics, 'ze weten niet wat wij doen.' De essentiële, hoogwaardige labmaterialen vliegen massaal de deur uit, ze vinden gretig aftrek over de hele wereld. BIOplastics heeft vestigingen in Amerika en China en wordt globaal vertegenwoordigd door een uitgebreid netwerk van distributeurs.

Bron: Dreissen (2020) en www.bioplastics.com

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 1.6**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 maar 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
- marketinginstrumenten

1.2.1 Marktkenmerken

We hebben al geconstateerd dat businessmarkten naar omzet gemeten veel groter zijn dan consumentenmarkten. Daar staat tegenover dat het aantal afnemers veel geringer is: bijna 2 miljoen kopende organisaties. Ter vergelijking: in Nederland wonen ruim 17 miljoen consumenten, verdeeld over 8 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 consumentenbehoeften 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.

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

Geografische concentratie

Global sourcing

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 de concurrentie van goedkopere aanbieders wordt gevoeld. 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.

Switching costs

Businessmarkten worden gekenmerkt door hechte, langdurige relaties tussen kopende en verkopende organisaties. Bedrijfsprocessen zijn afgestemd (bijvoorbeeld bij JIT(just in time)-leveringen), standaarden en toleranties zijn vastgesteld, er is sprake van een continue en open informatie-uitwisseling, 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.

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.

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.

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 koop-
doelstellingen

1

VOORBEELD 1.9

Barge Master, de downtime doctors voor de offshore

Het gaat een scheepseigenaar niet alleen om de vraag hoelang hij zijn schip kan verhuren. Slimmer, anders werken is wat hem onderscheidt. Bij Barge Master, dat met loopbruggen, kranen en platforms de bewegingen van een schip compenseert, springen ze in op die veranderde vraag. Praten over techniek gebeurt zeker nog, maar dan wel in het teken van het rendement op zee. 'We vertellen de klant niet alleen hoe ze met onze producten hun werk veiliger en beter kunnen doen. Praat je over rendement, dan wordt het allemaal veel leuker. In de meest voorkomende gevallen verhogen onze oplossingen de werkbaarheid op zee van twee naar vijf tot zes dagen per week.' Niet voor niets profileren ze zich bij Barge Master als 'downtime doctors' voor de offshore-industrie.

Bron: Broeks (2021)

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 businessmarkten 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 businessmarkten 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 businessmarkten 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 businessmarkten. 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.

1.2.4 Marketinginstrumenten

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

Acceleratie-effect

Marketingmix

De marketinginstrumenten 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. Sommige bedrijven in de industrie bieden hun producten en diensten op een en dezelfde manier aan. Alle klanten worden min of meer op dezelfde manier bediend, terwijl hun behoeften heel verschillend kunnen zijn. De ene klant zet wellicht zwaar in op engineering, de ander wil juist in time leveren. Die gelijke behandeling is daarom vaak niet handig. Maatwerk is het devies. De vraag is steeds, welk probleem los je voor wie op?

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.

Product

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 marketinginstrument, 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.

Service

Prijs

De prijs kan alleen in samenhang met andere marketinginstrumenten 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

Prijs

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. Typend voor 'prijszetting' op businessmarkten is het ontbreken van vaste prijzen. *Prijsonderhandelingen* en *aanbestedingen* zijn fenomenen die vrijwel niet voorkomen op consumentenmarkten.

Distributie

Distributie

Binnen business marketing kiest men relatief vaker voor *korte distributiekanelen* 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 businessmarkten 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 beurzen, terwijl fabrikanten van consumentenproducten traditioneel veel reclamegelden besteden aan landelijke media als radio, televisie en (publieks)tijdschriften. Promotieel acties gericht op afnemers (wedstrijden, prijsvragen, geldterugacties, reductiebonnen, spaaracties, zegelsystemen) worden vrijwel alleen ingezet in consumentenmarketing. Het gebruik van direct-marketingcommunicatie is door digitalisering en de mogelijkheden van internet sterk toegenomen. Een opmerkelijk medium is ten slotte nog altijd de beurs, een gebruikelijke manier om in contact te komen met (nieuwe) klanten en om nieuwe producten te introduceren.

VOORBEELD 1.11

Vershil zit in massamediacommunicatie en branding

'Marketing in industriële sectoren verschilt in de basis niet echt van BtoC marketing', volgens De Vries van STEM Industrial Marketing Centre, 'in essentie gaat het om het inspelen op behoeften van (potentiële) afnemers. Alleen is bij b2c-communicatie met massamedia en branding dominant. De meeste bedrijven hebben een beperkt klantenbestand, dus die tref je ook niet op tv of radio aan, uitzonderingen daar gelaten. Zo gebruikte DSM de tv voor employer branding en Intel promoveerde Intel inside bij consumenten, zodat computerleveranciers het logo op de dozen positief waardeerden.'

Bron: www.stem-imc.com

Verkoop en relatiemanagement

We hebben het belang van relatiemanagement in business marketing al diverse malen benadrukt. Dit komt vooral in de persoonlijke verkoop tot uiting. In business marketing geldt persoonlijke verkoop van oudsher als een krachtig en belangrijk marketinginstrument, 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; 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 het 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 team-

verband 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 (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 marketinginstrumenten blijkt bijvoorbeeld uit de officiële definitie van marketing van the American Marketing Association (1985): *the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution (...) to create exchanges (...)*. De marketeer verovert marktaandeel, richt zijn marketinginstrumenten op de klant, specificeert het product, bepaalt de prijs, kiest een distributiekanaal en bestookt 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 businessmarkten 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 businessmarkten. 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 horen 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.

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 voor een gunstige prijs te kopen, maar niet altijd even plezierig voor de verkopende tegenpartij. Als laatste noemen we 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.

Portfolio van relaties

Informatietechnologie

Internet

Duurzaamheid

Digitalisering

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 eenrichtingcommunicatie, terwijl mondige, goed geïnformeerde klanten de dialoog willen aangaan en alleen geconfronteerd willen worden met relevante boodschappen. Bij 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.

Een belangrijke trend is 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. 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.

Een andere 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. Alledaagse objecten gebruiken internet ook steeds vaker om verbinding te maken met de cloud en zo ontstaat het Internet of Things (IoT). Er zijn naar schatting al zo'n 20 miljard apparaten verbonden met het Internet of Things in 2020, de schattingen lopen uiteen, maar voor 2025 komt men uit op 65 miljard. Die groei heeft onder meer te maken met de komst van Artificial Intelligence (AI) en machine learning. Vooral in technische sectoren heeft dit geleid tot nieuwe bedrijvigheid, maar ook tot het einde van bedrijven waarvan het verdienmodel niet bestand bleek te zijn tegen deze technologische vernieuwing. Ook de coronacrisis heeft invloed: veel bedrijven hebben daarvoor een versnelde digitaliseringsslag gemaakt.

Coronacrisis

De coronacrisis heeft een geweldige impact (gehad) op veel bedrijven in veel sectoren. Een deel zag hun omzet verdampen door de coronamaatregelen, anderen kregen te maken met een enorme groei, vaak door een goed werkend businessmodel binnen de nieuwe bestel- en afhaaleconomie (Van den Hoven, 2021). Zoals iedere crisis, biedt ook deze crisis nieuwe uitdagingen en nieuwe mogelijkheden. Voor veel organisaties was de coronacrisis een harde wake-upcall. Strategische wendbaarheid ('strategic agility') lijkt een kernbegrip te zijn. Bedrijven moeten niet alleen veranderingen eerder zien aankomen, maar daar ook sneller op kunnen anticiperen en reageren (Van Leeuwen, 2016). Lessen uit het verleden leren ons dat het manage-

ment de problemen vaak te laat onderkent en soms zelfs geen idee heeft wat er misging. Begrip van veranderende klantenwensen en kunnen inspelen op nieuwe situaties vormen de basis voor een vergrote veerkracht in problematische tijden. Met name op het gebied van communicatie en het b2b-verkoop- en relatiemanagement werpt COVID-19 zich op als een belangrijke gamechanger.

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 informatiesystemen 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 spoorwagemateriaal.
- 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).

Overheids-
instanties

Instellingen zijn *semiparticuliere* 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, gevangenissen 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. Doktoren, 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

- 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.

Gebruikers

- 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

- Distributeurs zijn intermediairs die een handelsfunctie vervullen: zij kopen producten in die ze vervolgens (vrijwel) onveranderd doorverkopen aan gebruikers en OEM's.

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.

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 doorkoopt, dan is deze daarmee actief in de distributie. Hij overbrugt verschillen op het gebied van tijd, plaats en hoeveelheid. Het onderhouden van contact 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 businessmarkten 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 businessmarkt 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 businessmarkt wordt afgezet. Denk aan vloerbedekking en gordijnen, gereedschappen, kantoorartikelen, computers, maar ook voedingsmiddelen (voor een bedrijfskantine). Het bedienen van beide soorten markten met dezelfde producten staat bekend als duale marketing. Bedrijven kunnen 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 businessmarkten worden verkocht.

Duale marketing

1.5.1 Overzicht van producten voor businessmarkten

Een aardig overzicht van het totale aanbod aan producten in business markten is de opsomming van Marrian (1965), die maar liefst zeventien (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 mobiele telefoons
- 4 werkuitrusting, semiduurzame 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 halffabricaten: plastics, chemicaliën, olie, staalplaten, glas
- 9 fabricaten (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, soldeermateriaal, 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, printers
<i>Systems</i>	Samenstel van goederen en diensten; multifunctioneel	Flexibel productiesysteem, handling system
2 Materialen (verwerkt in producten) <i>Raw materials</i>	Grondstoffen, niet voorbereid	IJzererts, aardgas, ruwe olie, hout
<i>Processed materials</i>	Halfabricaten, gedeeltelijk voorbereid	Plastics, glas, chemicaliën, staal
<i>Components</i>	Onderdelen, gereed voor assemblage	Pompen, schakelaars, motoren, lampen, microchips
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, advisering, IT

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. Projecten die leiden tot de oplevering van een nieuw product of een nieuw productieproces in opdracht van een klant worden ook wel turnkeyprojecten 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 1.12.

VOORBEELD 1.12

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.

Raw materials

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 grondstoffen. 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.

Processed materials zijn halffabricaten, ofwel materialen die een of andere bewerking hebben ondergaan. Voorbeelden zijn plaatstaal, leer, walsdraad, plastic folies, glas en chemicaliën. De meeste halffabricaten zijn te kenmerken als ongedifferentieerd. De productverschillen zijn gering en specificaties zijn standaard. Het ontbreken van productverschillen (homogeniteit) heeft

Processed materials

invloed op de inkoop-verkooprelatie. Kopende organisaties proberen hun inkoop te concentreren bij één 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.

Halffabricaten zijn uiteindelijk fysiek aanwezig in het eindproduct, maar niet meer herkenbaar als (merk)product. Dit laatste in tegenstelling tot de groep componenten.

Components

Components ondergaan geen fysieke verandering; componenten 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), zie voorbeeld 1.13. Samenwerkingsverbanden zoals co-makership en co-designership kunnen bepalend zijn voor de concurrentiekracht van het inkopend bedrijf.

VOORBEELD 1.13

Strukton Rolling Stock en ITEQ op hetzelfde spoor

Strukton Rolling Stock (SRS) in Alblasterdam ontwikkelt onder meer aandrijf- en voertuigbesturingssystemen voor treinen, trams en metro's. De behuizing voor de systemen betreft SRS van ITEQ Industries, een van de strategische partners van het bedrijf. Omdat railway-projecten lang duren, hebben beide ondernemingen ingezet op het ontwikkelen van een langjarige hechte relatie, inclusief wederzijdse relatiespecifieke investeringen. ITEQ is dan ook veel meer dan alleen toeleverancier van modules en behuizingen. ITEQ ondersteunt SRS ook met co-engineering, hightechproductiesystemen en hoogwaardige assemblagemogelijkheden. In het kader van co-engineering brengen engineers van beide bedrijven hun kennis in om producten en processen te optimaliseren, met oog voor de maakbaarheid en de kostprijs van het product. Verantwoordelijkheid, vertrouwen en transparantie spelen een belangrijke rol in de samenwerking tussen SRS en ITEQ.

Bron: Schreiber (2021)

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 één 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. 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 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.

Hernieuwbare
grondstoffen

Niet-
hernieuwbare
grondstoffen

1

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, 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 reclamefilm- pjes te zien. Of ze die bekijken en welke artie- kelen ze gebruiken, is door het aanklikken direct te meten. Dat gebruik blijkt drastisch te stijgen. Adverteerders werpen zich, van- wege 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 hoger dan die voor print, voor gedrukte publi- caties. De meeste marge komt nog uit de

programma's voor betere digitale zoekfunc- ties 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 li- teratuur meteen een keuze aan medicijnen voorgelegd. 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 goe- deren en diensten zijn op een of andere manier nodig voor de producten die – wellicht na enkele schakels – worden gekocht door consumenten. We gaan in deze paragraaf eerst nader in op de relatie tussen business marketing en de bedrijfskolom.

Finale vraag

Bedrijfskolom

1.6.1 Business marketing en de bedrijfskolom

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

Koffieboer → Collecterende groothandel → Exporteur → Importeur → Koffie- brander → 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 uit- sluitend 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 die op 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 1.14.

VOORBEELD 1.14

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 omzet en winst hangen sterk samen met de vraag van consumenten naar smartphones en tablets. BESI profiteert ook van het succes van ASML. 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: www.besi.com

Er zijn bedrijven die de ontwikkelingen in de consumentenmarkten niet afwachten. Over de hoofden van de eigen businessmarkten 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. In de VS probeerde Alcoa (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 businessmarkten. De werking van dit verschijnsel, het acceleratie-effect, zullen we aan de hand van een voorbeeld illustreren. Daarna bespreken we het na-ijleffect.

End-use-
marketing

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 businessmarkt 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 businessmarkt veel groter zijn dan in de consumentenmarkt en dat de vraag op businessmarkten veel meer fluctuaties kan vertonen. En ook in dit geval zit er voor de businessmarkt 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 businessmarkt (vraag naar vliegtuigen): zie tabel 1.2.

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%

1.6.3 Na-ijleffect

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 na-ijleffect.

Om de totale omvang van dit na-ijleffect 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.

We zullen het na-ijleffect in de volgende subparagraaf met een wat uitgebreider voorbeeld illustreren, gebaseerd op Kymper 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 na-ijleffecten 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.

Na-ijleffect

Varkenscyclus

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. Een verschijnsel dat letterlijk 'zo oud als de middeleeuwen' is, zie voorbeeld 1.15.

Levertijd

VOORBEELD 1.15

Supply chain management in de middeleeuwen

In de middeleeuwen bouwde men alleen al in Frankrijk tachtig kathedralen, vijf-honderd grote kerken en enkele tienduizenden parochiekerken. Aanvankelijk was er geen supply van steen. Het duurde enige tijd voordat de toeleveringsketen op orde was. Voor de realisatie van de bouw was meestal een kapittel – een college van kanunniken (geestelijken met privileges) – verantwoordelijk. Zij waren de bouwheren en wezen een provisor aan die de boekhouding deed en leiding gaf aan het werk. Nu zouden we zo iemand een supply chain officer noemen die de aanvoer van grondstoffen en afgewerkte producten regelt. Steen was het belangrijkste inkoopartikel. Zelfs naar huidige maatstaven was de supply chain geolied: in bepaalde steengroeven vertrok ieder kwartier een volle wagen om op tijd bij het bouwwerk te arriveren.

Bron: Deal!, april 2021

1.6.5 Van afgeleide vraag naar supply chain management

De vraag op businessmarkten is altijd een afgeleide vraag. Staalbedrijven als ArcelorMittal en de Tata Steel group zijn afhankelijk van de afzet van personenauto's. En als de smaak van consumenten verandert, dan moet Givaudan 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 na-ijleffecten 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.

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 aantal 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 na-ijleffecten. De business marketeer wordt hoe dan ook geconfronteerd met het gegeven dat zijn bedrijf zich, waar dan ook, in diverse supply chains zal bevinden. Het kan dan ook de kunst zijn om rekening te houden met de afhankelijkheden binnen de ketens, dat wordt ook wel ‘meeademen met de business’ genoemd, zie voorbeeld 1.16.

Supply chain

VOORBEELD 1.16

DAF Trucks: meeademen met de cyclische business

De voortdurende economische onzekerheid in Europa zorgt ervoor dat vervoerders terughoudend blijven in de aanschaf van nieuwe vrachtwagens. In een reactie op de daling in bestellingen schroefde DAF Trucks daarom in 2019 de productie van de CF- en XF-modellen terug van 240 stuks per dag naar 200. ‘Dat zijn vervelende beslissingen,’ aldus president-directeur Wolters van DAF. ‘Maar we kunnen helaas niet anders, we moeten meeademen met de markt. We produceren op basis van klantorders. De huidige orderportefeuille zorgt er echter voor dat we ons productievolume naar beneden moeten bijstellen.’ Nadat begin 2020 de coronacrisis uitbrak, zag DAF zich zelfs genoodzaakt om het productievolume nog verder terug te brengen tot 140 vrachtwagens per dag. Uiteraard was deze ontwikkeling ook upstream in de keten voelbaar. Vanaf juli 2020 vertoont de orderpositie van DAF Trucks echter weer een toename, en daarom wordt het aantal te bouwen trucks weer opgeschroefd van 140 naar 180 stuks per dag. Het productievolume van de CF- en XF-modellen keert daarmee terug op 90% van het niveau voordat corona zich aandeede.

Bron: Scholtes (2020)

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 een 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 één 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.