

Business marketing

Kees Gelderman, Paul Ghijsen,
Hein van der Hart



Noordhoff Uitgevers

Open Universiteit
www.ou.nl



Business marketing

Dr. C.J. Gelderman

*Universitair Hoofddocent Marketing en
Inkoopmanagement Open Universiteit*

Dr. P.W.Th. Ghijzen

*Universitair Hoofddocent Supply Chain Management
Open Universiteit*

Prof. dr. H.W.C. van der Hart

Hoogleraar en adviseur Business marketing

Vijfde druk, 2013

OpenUniversiteit

Noordhoff Uitgevers bv Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Photodisc

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

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

0 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84905-4

ISBN 978-90-01-79708-9

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 nog meer voor de aangeboden producten. De onbekendheid is in ieder geval niet te herleiden tot de waarde van de markttransacties. Naar schatting wordt er in business markten bijna vier keer zoveel verhandeld als in consumentenmarkten (gemeten in geld). Een interessant gegeven voor studenten die een marketingcarrière ambiëren.

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 *Marketing Management* op te lossen door telkens aan te geven op welke punten business marketing afwijkt van consumentenmarketing. Wij zijn van mening dat een meer correcte benadering eruit bestaat om business marketing, maar ook consumentenmarketing als een van de (inmiddels vele) toepassingsgebieden van marketing te beschouwen. Deze benadering wordt dan ook in dit boek gevolgd.

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

In business marketing neemt *relatiemanagement* een belangrijke plaats in. Wij zien de business marketeer ook vooral als een relatiemanager met als hoofdtaak 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, die via een kanaal worden gedistribueerd, ondersteund door communicatie. Met andere woorden, het hanteren van marktinstrumenten is ook binnen business marketing belangrijk, met dien verstande dat de instrumenten een invulling verdienen die het belang van relaties, samenwerking en netwerken erkent, bijvoorbeeld binnen het kader van co-makership en accountmanagement, met de nodige aandacht voor individuele relaties.

Op veel industriële markten hebben zich de laatste jaren trends voorgedaan, zoals de grotere betekenis van service en knowhowlevering, een toenemende uitbesteding (concentreren op kernactiviteiten), hogere kwaliteitseisen, technologische ontwikkelingen en een scherpere (internationale) concurrentie, het belang van duurzaamheid en de rol van het internet, inclu-

sief de opkomst van social media. Deze trends komen in verschillende hoofdstukken aan de orde en zijn in de leerstof geïntegreerd. Tot slot, veel bedrijven hebben de economische crisis van de laatste jaren aan den lijve ondervonden. Vooral kleinere bedrijven hebben gemerkt dat de samenwerking met hun grote klanten ook schaduwkanten heeft. Denk bijvoorbeeld aan de (onvrijwillige) 'crisisbijdrage' die bedrijven als Akzo Nobel, Dow Chemical, ABN AMRO en Ahold aan hun leveranciers oplegden.

Doelgroepen

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. En met 'mensen die in de praktijk werkzaam zijn' bedoelen we niet alleen marketingmedewerkers!

Een bekende uitspraak over marketing luidt, dat marketing te belangrijk is om alleen over te laten aan marketingspecialisten. Deze waarheid geldt des te meer voor business marketing, waar contacten tussen organisaties worden onderhouden op verschillende niveaus en met verschillende functionarissen. Het marketingconcept en een marktgerichte cultuur moeten in de gehele organisatie worden nagestreefd, anders gezegd: marketing integreren tot in de haarvaten van de organisatie. Ook en met name medewerkers met een technische achtergrond moeten niet alleen over de nodige affiniteit met marketing beschikken, maar ook over kennis, inzicht en vaardigheden op het commerciële vlak. Dit boek hoopt hieraan een bijdrage te leveren. Meer in het bijzonder is dit boek bedoeld voor:

- functionarissen die werkzaam zijn op het gebied van verkoop- en/of marketingmanagement
- (commercieel-)technische medewerkers die hun commerciële kennis, inzicht en vaardigheden willen vergroten
- professionele inkopers / inkoopmanagers die uit hoofde van hun beroep regelmatig contact hebben met medewerkers van verkopende organisaties

Leesbaarheid en leerbaarheid

Binnen de Open Universiteit, gespecialiseerd in afstandsonderwijs, gelden leesbaarheid en leerbaarheid als basale eisen waar iedere tekst aan moet voldoen. Ook in dit boek, een co-productie tussen 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 aan de hand waarvan begrippen en onderwerpen snel kunnen worden opgezocht

Op de website die hoort bij dit boek zijn ook nog te vinden: toepassings-, inzicht- en discussievragen (geen reproductieve vragen) en marketing cases, waarin de opgedane kennis in praktijksituaties kan worden toegepast.

Veranderingen in de vijfde druk

De vijfde druk is geheel geactualiseerd, zowel voor wat betreft de leerstof als de vele (nieuwe) voorbeelden. Verder zijn op de volgende punten inhoudelijke aanvullingen en wijzigingen aangebracht:

- In hoofdstuk 1 wordt aandacht besteed aan recente ontwikkelingen, met name op het gebied van duurzaamheid en sociale media.
- In hoofdstuk 1 bespreken we het begrip 'waardepropositie' en bijzondere betekenis ervan binnen business marketing.
- In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de rol en ontwikkelingen binnen het professionele inkopen door organisaties. Ook bespreken we de samenwerking tussen klanten en leveranciers binnen de context van supply chains en supply chain management.
- Ook vragen we aandacht voor de macht en afhankelijkheid in buyer-supplier relationships, dimensies, die binnen iedere relatie spelen en die van groot belang zijn voor het beschrijven en begrijpen van zakelijke relaties in business markten.
- In hoofdstuk 3 komen recente ontwikkelingen aan bod op het gebied van informatietechnologie en marketinginformatiesystemen. We bespreken de relevantie van zaken als social business software, Web 2.0 en cloud computing vanuit een b2b-perspectief.
- In hoofdstuk 4 bespreken we klanttevredenheid en -loyaliteit als kernthema's binnen de marketingdiscipline. Daarbij gaan we met name in op de rol en invulling binnen het (zakelijke) marktonderzoek.
- De ontwikkelingen op het gebruik en de mogelijkheden van het internet gaan snel. In hoofdstuk 4 (marktonderzoek) laten we zien hoe je met behulp van (diverse) doorklik- en conversieratio's de effectiviteit van websites kunt meten en beoordelen.
- In het verlengde hiervan bespreken we in hoofdstuk 5 de (nieuwe) mogelijkheden van internetmarketing.
- Op strategische gebied wordt van organisaties ook steeds meer gevraagd. In (langdurige) tijden van crisis is het meer dan lastig om het hoofd boven water te houden. Bedrijven moeten, met het oog op hun continuïteit, 'zichzelf opnieuw uitvinden', nieuwe innovatieve wegen inslaan die niet altijd direct voor de hand liggen.
- In hoofdstuk 5 gaan we ook nader in op (drie) samenwerkingstrategieën voor bedrijven die willen excelleren op het gebied van innovatie. Samenwerking met andere partijen vergroot de noodzakelijke ontwikkelcapaciteit.
- Hoofdstuk 5 bespreekt ook het thema 'duurzaamheid' en de kansen en bedreigingen die dat met zich meebrengt voor bedrijven. Meer in het algemeen zijn zeer veel nieuwe voorbeelden opgenomen, ter illustratie van (marketing)strategieën in de praktijk.
- Marktgerichtheid is een belangrijk uitgangspunt binnen marketing. In hoofdstuk 6 gaan we nader in op kenmerken en voorbeelden van marktgerichte ondernemingen.
- Professor Reinartz is bekend, zo niet berucht, om zijn prikkelende uitspraken over tevredenheid en trouw. Uit zijn onderzoek blijkt dat klantloyaliteit niet (automatisch) leidt tot klantentrouw. De lezer maakt kennis met dit gedachtegoed in hoofdstuk 7.
- Hoofdstuk 8 is op een groot aantal punten aangepast en geactualiseerd. Het 'product' als marketinginstrument is aan veel veranderingen onderhevig.
- Innovatie is en blijft de motor van de Nederlandse economie én de motor voor bedrijven in de Nederlandse industrie. Op het gebied van productontwikkeling bespreken we zaken als open innovatie, de relatie met social media en duurzaamheid.

- Ook illustreren we in hoofdstuk 8 de mogelijkheden van 'brand activation' in een business-to-business context.
- In hoofdstuk 8 komen ook de meest recente ISO-normen aan bod.
- We hebben een nieuwe paragraaf toegevoegd aan het servicehoofdstuk 9. Deze paragraaf maakt de lezer bekend met het verschijnsel 'service recovery' en het fenomeen van de 'service recovery paradox'.
- In veel aanbestedingen wordt gebruikgemaakt van de gewogenfactor-scoremethode. In hoofdstuk 10 laten we zien dat deze methode lang niet altijd tot de meest optimale resultaten leidt.
- Hoofdstuk 11 legt de link tussen duurzaamheid en de logistieke dienstverlening. Volgens sommigen is het de toekomst van de logistiek, volgens anderen staat het nog in de kinderschoenen (en verandert dat niet snel).
- De afgelopen jaren hebben we tal van nieuwe mogelijkheden leren kennen op het gebied van de marketingcommunicatie. In hoofdstuk 12 zijn deze opgenomen in de nieuwe druk. Voor een groot deel hebben deze ontwikkelingen te maken met het internet (webshops, zoekmachinemarketing) en het gebruik van social media. Dit zijn onderwerpen die in ruime mate aan bod komen. Ook andere onderwerpen, zoals sponsoring en evenementen, komen aan bod.
- In hoofdstuk 13 gaan we nader in op de ontwikkelingen die zich rond het thema relatiemanagement hebben voorgedaan. Met name de relationship-marketingprogramma's komen aan bod.
- Verder gaan we in hoofdstuk 13 nader in op de mogelijkheden om het vertrouwen van klanten te winnen binnen het verkoopproces.

Ook bij deze druk is een website beschikbaar. Daarop is ondersteunende informatie opgenomen voor zowel de docent als de studenten. Het gaat dan om zaken als leerdoelen en competenties, maar ook om multiplechoicevragen, opdrachten en extra cases. Het adres is www.businessmarketing.noordhoff.nl

Ten slotte

Uiteraard zijn we dankbaar voor de bruikbare verbeteruggesties die we van studenten en docenten mochten ontvangen. We willen benadrukken dat we reacties van gebruikers zeer waarderen. U kunt ons bereiken op het volgende e-mailadres: info@noordhoff.nl.

Maastricht, Kees Gelderman
Sint-Oedenrode, Paul Ghijsen
Nuenen, Hein van der Hart

Voorjaar 2013

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 24
 - 1.2.1 Marktkenmerken 25
 - 1.2.2 Koopgedrag 27
 - 1.2.3 Kenmerken van de vraag 28
 - 1.2.4 Marktinstrumenten 28
- 1.3 Ontwikkeling van een vakgebied 30
- 1.4 Afnemers 33
 - 1.4.1 Een indeling van afnemers 33
 - 1.4.2 Gebruiksdoel: een productie- of handelsfunctie 35
- 1.5 Producten 35
 - 1.5.1 Overzicht van producten voor business markten 36
 - 1.5.2 Een indeling van producten 36
- 1.6 Afgeleide vraag 41
 - 1.6.1 Business marketing en de bedrijfskolom 41
 - 1.6.2 Acceleratie-effect 43
 - 1.6.3 Najleffect 43
 - 1.6.4 De Jersey-case 44
 - 1.6.5 Van afgeleide vraag naar supply chain management 45

2 Koopgedrag van organisaties 49

- 2.1 Inkoopproces 50
 - 2.1.1 Fasen in het inkoopproces 50
 - 2.1.2 Drie koopsituaties 56
- 2.2 DMU en PSU 57
 - 2.2.1 Samenstelling van DMU's 57
 - 2.2.2 Rollen en functies binnen DMU's 59
 - 2.2.3 Primaire en facilitaire inkoop 61
 - 2.2.4 Problem solving unit 64
- 2.3 Inkoopportfolio en inkoopstrategieën 65
- 2.4 Interactie en netwerkbenadering 69

- 2.4.1 Interactiemodel 69
- 2.4.2 Netwerkbenadering 71
- 2.5 Macht en afhankelijkheid 72
- 2.5.1 Samenwerking en machtsverhoudingen 73
- 2.5.2 Symmetrische en asymmetrische relaties 75
- 2.6 Make or buy 77
- 2.6.1 Aanleidingen voor make-or-buy-studies 78
- 2.6.2 Strategisch niveau 78
- 2.6.3 Operationeel niveau 80

3 Marketinginformatiesystemen 85

- 3.1 IT en marketing: turbulente ontwikkelingen 86
- 3.2 Een informatiesysteem voor business marketing 87
- 3.3 Subsystemen van een MIS 88
 - 3.3.1 Intern rapporteringssysteem 88
 - 3.3.2 Marketing-intelligencesysteem 90
 - 3.3.3 Marktonderzoekssysteem 92
 - 3.3.4 Decision-supportsysteem 93
 - 3.3.5 Databasemarketing: tussen interne rapportage en decision/ action support 93
 - 3.3.6 Databasemarketing: de koppeling met internet 96
- 3.4 Organisatorische aspecten en informatiesystemen 97
- 3.5 Informatieaccenten bij business marketing 100
- 3.6 Informatiesysteem in toekomstperspectief 103

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 114
 - 4.2.4 Analyse van primaire vraag en marktpotentieel 114
 - 4.2.5 Sales forecasting 117
 - 4.2.6 Klanttevredenheid en -loyaliteit 119
- 4.3 Secundaire gegevens 121
 - 4.3.1 Interne en externe bronnen 121
 - 4.3.2 SBI en NAICS 122
- 4.4 Primaire gegevens 125
 - 4.4.1 Communicatie: interviews en enquêtes 125
 - 4.4.2 Steekproeftrekking 127
 - 4.4.3 Non-respons 130
 - 4.4.4 Observatie 130

DEEL 2

Marketingplanning 135

5 Planning en strategie 137

- 5.1 Waarom planning? 138
- 5.2 Niveaus van planning 139
- 5.3 Issues op concernniveau 141
 - 5.3.1 Missie en doelstellingen 141
 - 5.3.2 Portfolioanalyse 145
 - 5.3.3 Concernstrategie: core business en core competence 147
 - 5.3.4 Een product- of een capaciteitsfunctie? 152
- 5.4 Issues op organisatie-/SBU-niveau 154
 - 5.4.1 Bedrijfstakanalyse 154
 - 5.4.2 Generieke concurrentiestrategieën 158
 - 5.4.3 Kritiek op Porter 161
 - 5.4.4 Waardestrategieën 163
 - 5.4.5 Toeleveren en uitbesteden 164
 - 5.4.6 Co-makership en netwerkstrategie 168
 - 5.4.7 Internet en marketing 170
 - 5.4.8 Internationale marketing 172
- 5.5 Marketingplanning op product(groep)niveau 174
 - 5.5.1 Marketingplanningscyclus 175
 - 5.5.2 Interne analyse 178
 - 5.5.3 Externe analyse 179
 - 5.5.4 SWOT-analyse 182
 - 5.5.5 Marketingdoelstellingen 184
- 5.6 Marketingstrategie 184
 - 5.6.1 Beoordelen van alternatieve strategieën 185
 - 5.6.2 Doelgroepen, positionering en marketingmix 186
- 5.6.3 De marketingstrategie van het voormalige Gist-Brocades: een voorbeeld 190
- 5.7 Marktsegmentatie 190
 - 5.7.1 Marktsegmentatie: inhoud en motieven 191
 - 5.7.2 Voorwaarden voor segmentatie 192
 - 5.7.3 Micro- en macrosegmentatie 193
- 5.8 Implementatie 197
 - 5.8.1 Uitvoerbare marketingplannen 197
 - 5.8.2 Het operationele niveau 199
 - 5.8.3 Een werkmodel 200
 - 5.8.4 Marketing services en marketing support 200

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 207
 - 6.1.4 Benadering van Porter 209
 - 6.1.5 Klantgerichtheid: structuur en cultuur 212
- 6.2 Basisstructuren voor de organisatie 216
 - 6.2.1 Functionele organisatiestructuur 217
 - 6.2.2 Productmanagementsysteem 220
 - 6.2.3 Marktgerichte organisatiestructuur 222
 - 6.2.4 Matrixorganisatiestructuren 225

- 6.3 Business marketing en organisatiestructuur 228
- 6.3.1 Functionele afhankelijkheden 228
- 6.3.2 Productie en verkoop: problemen en oplossingen 229
- 6.3.3 Directe distributie en integratie met de afnemersorganisatie 232
- 6.3.4 Afgeleide en gedifferentieerde vraag 232
- 6.3.5 Heterogeniteit 233

7 Marketing control 235

- 7.1 Controlactiviteiten 236
- 7.2 Bewaking van de marketingresultaten 237
 - 7.2.1 Verschillenanalyse 237
 - 7.2.2 Relatieanalyse 239
 - 7.2.3 Importance-performanceanalyse 242
 - 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 256
- 7.6 Implementatie van marketing control 257

DEEL 3

Marketingmix 261

8 Product 263

- 8.1 Productlevenscyclus 264
- 8.2 Productontwikkeling 265
 - 8.2.1 Productontwikkelingsproces 265
 - 8.2.2 Belang van de factor tijd 269
 - 8.2.3 Versnellen van productontwikkeling 269
- 8.3 Productmodificatie en -eliminatie 271
 - 8.3.1 Productmodificatie 271
 - 8.3.2 Producteliminatie 272
- 8.4 Product en productbeslissingen 273
- 8.5 Industriële merken 276
- 8.6 Kwaliteit 278
 - 8.6.1 Het denken over kwaliteit 278
 - 8.6.2 Benaderingen van kwaliteit 279
 - 8.6.3 ISO 9000 280
- 8.7 Innovatie 282
 - 8.7.1 Technologische ontwikkelingen 282
 - 8.7.2 Market pull en technology push 283
 - 8.7.3 Samenwerking met afnemers en leveranciers 286
 - 8.7.4 Innovatie in netwerken 289
 - 8.7.5 Mislukkingen: knelpunten en oplossingen 290
 - 8.7.6 Lancering van innovaties 292
- 8.8 Industrieel eigendom 294

- 8.8.1 Octrooien 294
- 8.8.2 Eigendomsoverdracht en licenties 295

9 Service 299

- 9.1 Begripsafbakening: wat is service? 300
- 9.2 Vormen van service in de servicemix 301
- 9.3 Service: van tevredenheid naar strategie 303
- 9.4 Strategische aspecten van service 304
 - 9.4.1 Service: het beeld van de klant 305
 - 9.4.2 Producent of dienstverlener? 306
 - 9.4.3 Servicestrategieën 308
- 9.5 De marketingmix voor een serviceproduct 311
 - 9.5.1 Product 311
 - 9.5.2 Prijs 313
 - 9.5.3 Communicatie 314
 - 9.5.4 Distributie 315
 - 9.5.5 Personeel 316
- 9.6 Kwaliteitsbewaking productservice 316
 - 9.6.1 Meten bij de klant 316
 - 9.6.2 Service recovery 318
 - 9.6.3 Beheersing van persoonlijke contacten 318
- 9.7 Relatiemanagement en strategische implicaties 320
 - 9.7.1 Service en relatiemanagement 320
 - 9.7.2 Segmentatie op basis van servicebehoeften 321
 - 9.7.3 Naar een profilering als service performer 321

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 329
 - 10.3.2 Break-evenanalyse 330
 - 10.3.3 Rendementsmethode 332
 - 10.3.4 Het industriële product en zijn onderdelen 332
 - 10.3.5 Total cost of ownership 333
 - 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 342
 - 10.4.3 Prijszetting gedurende de levenscyclus 343
 - 10.4.4 Vaste prijzen? 344
- 10.5 Concurrentiefactoren en concurrentiebenaderingen 347
 - 10.5.1 Concurrentieanalyse en prijsbeleid 347
 - 10.5.2 Openbare en onderhandse aanbesteding 350
 - 10.5.3 Europees aanbesteden van overheidsopdrachten 352
 - 10.5.4 Aanbesteding in het bedrijfsleven 356
- 10.6 Prijsvorming: the e-way 357
 - 10.6.1 E-auctions 358
 - 10.6.2 E-marketplaces 360

- 10.7 Compensatiehandel 363
- 10.7.1 Waarom compensatiehandel? 363
- 10.7.2 Vormen van compensatiehandel 364
- 10.8 Afzetfinanciering 365

11 Distributie 369

- 11.1 Distributie als marktinstrument? 370
- 11.2 Functies en taken 372
- 11.2.1 Functies: het overbruggen van verschillen 372
- 11.2.2 Kanaaltaken: wie doet wat? 373
- 11.3 Distributiekanaalen 374
- 11.3.1 Het ontwerp van een distributiekanaal 374
- 11.3.2 Directe en indirecte distributie 377
- 11.3.3 Gemengde distributie 379
- 11.3.4 Distributeurs en agenten 381
- 11.3.5 Kanaalconflicten 384
- 11.4 Verticale marketingsystemen 388
- 11.4.1 VMS: drie basisvarianten 388
- 11.4.2 Franchising en dealerorganisaties 389
- 11.5 Fysieke distributie 391
- 11.5.1 Begripsafbakening 391
- 11.5.2 Functionele afhankelijkheden 392
- 11.5.3 Customerservice 393
- 11.5.4 Trade-offs binnen de fysieke distributie 396
- 11.5.5 Fysieke distributie: zelf doen of uitbesteden? 398
- 11.6 Distributie en internet 400

12 Communicatie 403

- 12.1 Communicatie 404
- 12.1.1 Marketingcommunicatie 404
- 12.1.2 Corporate communicatie 405
- 12.1.3 Geïntegreerde communicatie 407
- 12.2 Reclame 407
- 12.2.1 Functies binnen business marketing 408
- 12.2.2 Reclamedoelstellingen 410
- 12.2.3 Reclamestrategie 412
- 12.2.4 Media 413
- 12.2.5 Mediaselectie: bereik, kosten en communicatievermogen 415
- 12.3 Marketing-pr 418
- 12.3.1 Genereren van publiciteit 418
- 12.3.2 Sponsoring en evenementen 420
- 12.4 Promoties en loyaliteitsprogramma's 420
- 12.5 Beurzen 422
- 12.5.1 Beurzen en business marketing 423
- 12.5.2 Beursdoelstellingen en -kosten 423
- 12.5.3 Effectiviteit van beursdeelname 425
- 12.6 Direct-marketingcommunicatie 427
- 12.6.1 Begripsbepaling: direct-marketing(communicatie) 427
- 12.6.2 Direct mail en e-mailmarketing 428

- 12.6.3 Gebruik van bestanden [431](#)
- 12.6.4 Respons op direct mail [434](#)
- 12.6.5 De telefoon als communicatie-instrument [437](#)
- 12.6.6 Internet [437](#)
- 12.6.7 Social media [441](#)
- 12.7 Communicatiemix [444](#)
- 12.7.1 Omvang van het communicatiebudget [444](#)
- 12.7.2 Bepalen van de communicatiemix [446](#)

13 Verkoop- en relatiemanagement [451](#)

- 13.1 Ontwikkelingen in de persoonlijke verkoop [452](#)
- 13.2 Verkoopproces [454](#)
- 13.2.1 Verkennen: op zoek naar sales leads [454](#)
- 13.2.2 Vertrouwen winnen [456](#)
- 13.2.3 De order afsluiten [459](#)
- 13.2.4 Aftersales en relatiemanagement [459](#)
- 13.3 Succesbepalende factoren voor verkopers [460](#)
- 13.4 Verkoopmanagement [463](#)
- 13.4.1 Verkoopplanning [463](#)
- 13.4.2 Verkooporganisatie [464](#)
- 13.4.3 Beheersing van de verkoopoperatie [470](#)
- 13.5 Meten van verkoopprestaties [474](#)
- 13.6 Relatiemanagement [476](#)
- 13.6.1 Relatiemanagement en marktsegmentatie [476](#)
- 13.6.2 Relatiespectrum: transacties en relaties [477](#)
- 13.6.3 Relatielevenscyclus [481](#)
- 13.6.4 Relatiemanagement: gevolgen voor de verkoper [483](#)
- 13.7 E-commerce [484](#)

DEEL 4

Dienstenmarketing [491](#)

14 Marketing van zakelijke dienstverlening [493](#)

- 14.1 Betekenis van zakelijke dienstverlening [493](#)
- 14.2 Classificatie van diensten [494](#)
- 14.3 Verschillen tussen producten en diensten [495](#)
- 14.4 Dienstenmarketing in model [496](#)
- 14.4.1 Typologie van diensten [497](#)
- 14.4.2 Interne organisatie en kwaliteit [498](#)
- 14.4.3 Meten van dienstenkwaliteit [499](#)
- 14.4.4 Een servicemanagementmodel [503](#)

Literatuuropgave [506](#)

Register [528](#)



DEEL 1

Marketing en marktinformatie

- 1 Verkenning van het vakgebied 17**
- 2 Koopgedrag van organisaties 49**
- 3 Marketinginformatiesystemen 85**
- 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 business markten kunnen aantreffen. De korte historische schets van de (wetenschappelijke) ontwikkeling van het vakgebied geeft tevens inzicht in de belangrijkste uitgangspunten van dit boek. Zo komt de business marketeer als relatiemanager naar voren die een portfolio van relaties met bedrijven beheert. Het is ook de functionaris die marktinstrumenten inzet, verantwoordelijk is voor marktonderzoek en marketingplanning.

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



1

Verkenning van het vakgebied

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

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

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

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

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

1.1 Definitie en plaatsbepaling

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

1.1.1 Wat is marketing?

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

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

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

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

Marketing als maatschappelijk proces

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

Marketing als
bedrijfsfunctie

1

1.1.2 Marketing als visie: de marketingconceptie

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

Marketing
als visie

Marketing-
conceptie

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

VOORBEELD 1.1

Luisteren naar de wensen van afnemers

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

Strategische marketing-conceptie

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

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

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

Luisteren naar de klant

Marketinggoeroes prediken het luisteren naar de klant, anders gaat een bedrijf naar de knoppen. De president-directeur van Aalberts Industries, een Nederlands industrieel conglomeraat met een omzet van een paar honderd miljoen euro, geeft zijn mening: 'Dat is maar tot op zekere hoogte zo. Naar klanten luisteren is natuurlijk altijd goed. Maar je moet klanten ook adviseren en voorlichten.'

Klanten weten immers vaak niet wat mogelijk is. Ze kennen het potentieel van een bepaalde technologie niet zo goed als wij. Anderzijds moet je soms ook "nee" verkopen. Het komt voor dat je een opdracht moet weigeren omdat we hem gewoon niet aankunnen of omdat het gevraagde product niet in ons programma past.'

Marketing als verzameling activiteiten

1.1.3 Marketing als verzameling activiteiten

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

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

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

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

Marketing

1

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

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

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

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

1.1.4 Wat is business marketing?

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

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

Business
marketing

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

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

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

Marketing moet inspelen op de wensen en behoeften van (potentiële) klanten. In een zakelijke omgeving zijn klanten organisaties met eigen bedrijfs- dan wel werkprocessen. In een business markt wordt altijd met een doel gekocht dat in het verlengde ligt van de manier waarop een organisatie functioneert of wil werken. Een product moet letterlijk waarde hebben voor de organisatie die het koopt. Business marketing gaat om het creëren van waarde voor (kopende) organisaties. Klanten zullen altijd willen weten wat de toegevoegde waarde van het product is, en ze zullen ook vergelijkingen maken met de mogelijkheden die concurrenten bieden. Je moet het niet alleen goed doen, maar ook beter dan anderen. De business marketeer zal zich dus afvragen wat de klant wil, wat wij bieden, wat concurrenten bieden en waarom klanten al dan niet naar concurrenten zullen overgaan. De waardepropositie omvat de specifieke voordelen ('benefits') die een bedrijf aan zijn klanten biedt en die vervolgens waarde toevoegt aan de werk- en bedrijfsprocessen van die klanten (Anderson, c.s. 2006). De waardepropositie omvat elementen die erg belangrijk voor de klanten zijn en waar men het beter doet dan concurrenten ('points of difference') en waar men het in feite net zo goed doet als concurrenten ('points of parity'). Zie voorbeeld 1.2 en 1.3.

Klanten

Waardepropositie

VOORBEELD 1.2

De waardepropositie van Sonoco

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

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

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

Bron: Hutt en Speh (2013)

Industriële marketing

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

VOORBEELD 1.3

Focus op waardecreatie bij Villeroy & Boch

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

Bron: Van Ede (2011)

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

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

1.1.5 Onbekendheid van business marketing

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

Veel bedrijven die actief zijn in business markten, zijn onbekend bij het algemene publiek, de consument. Hun producten en merken zijn alleen bekend bij een selecte groep van afnemende bedrijven. Een bedrijf als Aalberts Industries, met 1.300 medewerkers en een omzet van een paar honderd miljoen euro, is naar zijn verhouding relatief zeer onbekend. Zie voorbeeld 1.4.

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 1.5.

VOORBEELD 1.4

Aalberts Industries is onbekend

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

VOORBEELD 1.5

Norit ten onrechte alleen bekend van het 'zwarte pilletje'

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

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

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

1.2 Verschillen met consumentenmarketing

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

hebben alle verschillen te hebben benoemd. De soorten afnemers en producten bespreken we in de volgende paragrafen.

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

- marktkenmerken
- koopgedrag
- kenmerken van de vraag
- marktinstrumenten

1.2.1 Marktkenmerken

We hebben al geconstateerd dat business markten naar omzet gemeten veel groter zijn dan consumentenmarkten. Daar staat tegenover dat het aantal afnemers veel geringer is: bijna 500.000 kopende organisaties. Ter vergelijking: in Nederland wonen naar schatting 15 miljoen consumenten, verdeeld over 6 miljoen huishoudens. Deze lijn kunnen we ook doortrekken naar het gemiddelde klantenbestand van business marketeers (hoewel daar natuurlijk ook uitschieters naar boven zijn). Zie voorbeeld 1.6.

Afnemers

VOORBEELD 1.6

Tetra Pak heeft acht klanten

Het Zweedse bedrijf Tetra Pak levert verpakkingsmachines en gelamineerd karton, basis-materiaal voor de verpakkingen. Meest bekende product is de Tetra Brik, de vierkante kartonnen verpakking voor melk, melkproducten, fris- en vruchtendranken. Het klantenbestand bestaat uit een relatief klein aantal, grote producenten van voedingsmiddelen, in Nederland heeft men acht belangrijke klanten! Tekenend is dat Tetra Pak in de afgelopen vijf jaar slechts één nieuwe klant heeft binnengehaald.

Bron: Holzauer en Andriess (1994)

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.

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 aanbidders uit alle uithoeken van de wereld als mogelijke leveranciers. Business marketeers werken bijvoorbeeld op een markt waar plotseling de concurrentie van het voormalig Oostblok wordt gevoeld of van goedkope aanbieders uit Zuidoost-Azië. Veel Nederlandse bedrijven zijn in verband met de relatief kleine binnenlandse markt aangewezen op buitenlandse markten. Deze worden met behulp van eigen vestigingen bediend dan wel met vertegenwoordigers / agenten die op commissiebasis worden ingeschakeld.

Geografische concentratie

Global sourcing

KNP levert aan kleine drukkerijen

De belangrijkste producten van papierfabrikant KNP zijn de gestreken papiersoorten voor boeken, catalogi, brochures en tijdschriften. KNP levert dit product aan vele duizenden kleine drukkerijen in

Europa. Grote drukkerijen zijn minder interessant voor KNP, vanwege de geringere marges die op de orders worden behaald.

Business markten worden gekenmerkt door hechte, langdurige relaties tussen kopende en verkopende organisaties. Bedrijfsprocessen zijn afgestemd (bijvoorbeeld bij JIT-leveringen), standaarden en toleranties zijn vastgesteld, er is sprake van een continue en open informatieuitwisseling, kortom: een relatie kan zich ontwikkeld hebben tot een partnership (zie voorbeeld 1.7). Zoals we in het woord vooraf al hebben vastgesteld, betekent dit dat business marketeers vooral relatiemanagers zijn. In dergelijke omstandigheden wisselen klanten niet snel van leverancier, de kosten die men moet maken bij leverancierswissel kunnen enorm zijn (switching costs). Het inbreken in duurzame relaties die concurrenten met een klant hebben, is daarom niet eenvoudig.

Switching costs

VOORBEELD 1.7

Tetra Pak heeft goede relaties met klanten

Tetra Pak, het bedrijf met acht grote Nederlandse klanten, beweegt zich op het terrein van business-to-business marketing, maar men spreekt zelf liever over person-to-person marketing, vanwege de intensieve en persoonlijke contacten met de medewerkers van klanten. Het verliezen van een enkele klant is een ramp, niet alleen vanwege een enorm omzetverlies, maar ook omdat nieuwe grote klanten niet voor het oprapen liggen: '99 procent van onze omzet is afkomstig van klanten waarmee wij al minstens tien jaar zakendoen', aldus de commercieel directeur. 'De marketinginspanningen zijn daarom niet alleen gericht op het verhogen van de omzet bij bestaande klanten, maar vooral op het vasthouden van de huidige klanten.'

Bron: Holzhauser en Andriessse (1994)

Reciprociteit

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

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

1.2.2 Koopgedrag

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

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

De koopmotieven en koopdoelstellingen zijn expliciet en specifiek verbonden aan de bedrijfsvoering binnen de organisatie. De in te kopen goederen en diensten moeten op een of andere wijze worden gebruikt ten behoeve van de interne bedrijfsprocessen. Persoonlijke behoeftebevrediging en emotionele motieven mogen daarbij geen (doorslaggevende) rol spelen, hetgeen natuurlijk geheel anders ligt bij consumenten. Hiermee willen we overigens niet beweren dat professionele inkopers altijd rationeel te werk gaan en dat zij in alle gevallen persoonlijke en organisatiebelangen goed kunnen scheiden. Kortom, bedrijven moeten luisteren naar de wensen en problemen van klanten, zodat ze met passende oplossingen de bedrijfsprocessen van die klanten kunnen verbeteren, zie voorbeeld 1.8.

Professionele
inkopers

Koopmotieven
en koopdoel-
stellingen

VOORBEELD 1.8

Oerlemans Packaging verhoogt de opbrengst van tuinders

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

Bron: Auwerda en Van Zaalen (2012)

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

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

Inkoopproces

1.2.3 Kenmerken van de vraag

Afgeleide vraag

De vraag naar producten op business markten is altijd een afgeleide vraag, dit wil zeggen, afgeleid van de vraag naar de consumentenproducten waar de betreffende materialen, componenten enzovoort in zijn verwerkt. De ontwikkelingen die zich voordoen op business markten worden daarom in hoge mate veroorzaakt door ontwikkelingen op consumentenmarkten. De vraag naar plaatstaal wordt bijvoorbeeld beïnvloed door de vraag naar auto's. Maar de relaties kunnen ook minder voor de hand liggen. Zie voorbeeld 1.9.

VOORBEELD 1.9

Warm weer, methanol en acetyleen

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

In samenhang met het voorgaande wordt wel gesteld dat de prijselasticiteit op business markten relatief laag is. Langdurige relaties worden niet direct gestaakt bij prijsverhogingen. De wederzijdse afhankelijkheid voorkomt dergelijke beslissingen. Op korte termijn zal men geen alternatieven hebben, zeker bij producten die volgens specificaties van de koper zijn gemaakt. De leverancier die een prijsverhoging wil doorvoeren, zal wel bereid en in staat moeten zijn deze verandering te beargumenteren. De stelling dat de prijselasticiteit per definitie laag is, kunnen we overigens steeds minder aannemelijk maken. Vele marketeers hebben gemerkt dat de (internationale) concurrentie sterk is, dat kopende organisaties het aantal leveranciers willen verminderen en dat de prijzen sterk onder druk staan. In hoofdstuk 10 zullen we hierop nader ingaan.

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

Acceleratie-effect

1.2.4 Marktinstrumenten

Marketingmix

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

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

- product
- prijs

- distributie
- communicatie

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

- service
- verkoop- en relatiemanagement

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

Product

De producten kunnen technisch zeer complex zijn (productiesystemen), maar ook relatief eenvoudig (kantoorbenodigdheden en schoonmaakmiddelen). De producten kunnen daarom variëren van zuiver maatwerk tot standaardproducten en alles wat daar tussen ligt. Specificaties en aanpassingen naar individuele wensen zijn echter meer regel dan uitzondering. 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 marktinstrument, omdat het directe invloed heeft op de tevredenheid van klanten en als zodanig bijdraagt aan het onderhouden van relaties.

Service

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

Prijs

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

Prijs

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

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

Distributie

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

De fysieke distributie vormt het raakvlak tussen marketing en logistiek van de verkopende organisatie. Logistieke prestaties bepalen in business marketing 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

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

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

Verkoop en relatiemanagement

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

1.3 Ontwikkeling van een vakgebied

Nu is het vakgebied niet meer weg te denken uit veel opleidingen en curricula. Er zijn diverse boeken verschenen over business / industriële marketing, er wordt steeds meer systematisch onderzoek verricht en er wordt met regelmaat gepubliceerd in vakbladen en tijdschriften, waaronder het toonaangevende, wetenschappelijk tijdschrift *Industrial Marketing Management*. Ook op (inter)nationale congressen worden regelmatig papers en onderzoeksresultaten gepresenteerd, die betrekking hebben op aspecten en thema's binnen business marketing. Dit is natuurlijk niet altijd zo geweest, wat

blijkt uit de volgende, grove schets van de ontwikkeling van het vakgebied (in historisch perspectief). Hierbij hebben we ons beperkt tot business marketing en de algemene ontwikkelingslijnen van marketing komen noodzakelijkerwijs slechts zijdelings ter sprake.

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

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

Pas vanaf begin van de jaren vijftig kunnen we de eerste aanzetten waarnemen, die hebben geleid tot de ontwikkeling van het vakgebied business marketing. Een van de eerste publicaties over het vakgebied dateert uit 1954 en is geplaatst in het (nog immer) bekende tijdschrift *Journal of Marketing*. Het artikel behandelde enkele 'fundamental differences' met consumentenmarketing, zoals meer rationele koopmotieven, kopen in teamverband en kortere distributiekanaalen. Het thema van de verschillen en overeenkomsten met consumentenmarketing blijkt geruime tijd het belangrijkste aandachtspunt te zijn. Maar ook vele jaren later blijkt dit thema tot de nodige discussies en controverses te kunnen leiden (zie bijvoorbeeld Fern en Brown, 1984).

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

De marketeer veroverd marktaandeel, richt zijn marktinstrumenten 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 business markten is het bestaan van veelal langdurige, hechte relaties tussen ondernemingen. Deze kritiek vormde het startpunt voor een groep onderzoekers, die zich eind jaren zeventig sterk maakte voor een andere benadering en andersoortig onderzoek bij de bestudering van business markten. Zij formeerden een projectgroep die zich de *IMP-groep* 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-groep 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-groep. Dit betekent echter niet dat we andere concepten, methoden en technieken binnen business marketing kunnen vergeten. Bedrijven bieden producten en service aan waarvoor een prijs moet worden vastgesteld, die via een kanaal worden gedistribueerd, ondersteund door communicatie en verkoopondersteuning. Ook onderwerpen als koopgedrag van organisaties, marktonderzoek, marktsegmentatie, marketingplanning, marketingstrategie enzovoort, zijn te belangrijk en te bruikbaar voor de praktijk van de business marketeer.

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

Portfolio van relaties

Informatietechnologie

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 (onlineveilingen). Voor inkopers een handige manier om tot een gunstige prijs te kopen, maar niet altijd even plezierig voor de verkopende tegenpartij. Als laatste noemen we de opkomst en de mogelijkheden van social media. Steeds meer mensen, maar ook bedrijven, zijn actief op communities en allerlei netwerken waar men informeel met veel anderen in contact kan komen en informatie kan uitwisselen. Veel business-to-business organisaties verkeren in het stadium van het 'uitproberen' en 'luisteren'. Als laatste ontwikkeling noemen we de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Al sinds de Club van Rome in jaren zeventig van de vorige eeuw is gewaarschuwd voor de vervuiling van het milieu, de onstuimige groei van de wereldbevolking en de uitputting van grondstoffen. De thema's zijn nu, vele jaren later, actueler dan ooit. Klanten (mensen en organisaties) staan steeds vaker kritischer tegenover fabrikanten die het niet zo nauw nemen met het milieu, maar ook niet met de arbeidsomstandigheden van hun werknemers. Duurzaamheid wordt ook wel vertaald in de 'triple p-benadering', waarbij het gaat om een balans tussen people (mensen), planet (planeet / milieu) en profit (opbrengst / winst). Klanten vragen steeds vaker en steeds meer om duurzaamheid. Ook de overheid en de wetgeving stimuleren duurzaamheid. Kortom, duurzaamheid staat hoog op de agenda van veel bedrijven in de b2b-sector.

Internet

Duurzaamheid

1

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 telefooncentrales 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 over-

Overheidsinstanties

heid 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).

Instellingen

Instellingen zijn *semi-particuliere* organisaties die met name sociale, maatschappelijke functies vervullen. Ze zijn daarom vaak nauw gelieerd aan overheidsinstanties en werken vanuit non-profitdoelstellingen. Belangrijke industriële afnemers die tot deze groep kunnen worden gerekend, zijn ziekenhuizen, scholen, universiteiten, bejaardentehuizen, gevangenis en kerkelijke instellingen. Dergelijke instellingen kennen vaak een eigen, karakteristiek inkoopproces. Het spreekt vanzelf dat de business marketeer daarmee rekening moet houden, wil hij een instelling benaderen. De samenstelling van een (deels informeel) koopteam is ook hier van belang; denk in dit verband bijvoorbeeld aan de diverse beïnvloeders bij een belangrijke aankoop in een ziekenhuis. 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.

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.
- 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. Zie ook voorbeeld 1.10.

Gebruikers

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.

VOORBEELD 1.10

Gebruiker Real Madrid koopt kunstgras van Desso (uit Oss)

Een voorbeeld van een bijzondere ‘gebruiker’ is voetbalclub Real Madrid. Het trainingscentrum van Real Madrid heeft elf voetbalvelden en 1.200.000 vierkante meter aan faciliteiten. Het kunstgras voor deze velden wordt gekocht bij Desso Sport Systems uit Oss. De kunstgrasvelden kunnen in vergelijking met natuurgrasvelden veel intensiever worden gespeeld en zijn altijd in optimale condities.

1.4.2 Gebruiksdoel: een productie- of handelsfunctie

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.

Gebruiksdoel

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

Trademarketing

1.5 Producten

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

In principe is het goed mogelijk dat hetzelfde product zowel op de consumenten- als op een business markt wordt afgezet. Denk aan vloerbedekking en gordijnen, gereedschappen, kantoorartikelen, computers en diskettes, maar ook voedingsmiddelen (voor een bedrijfskantine). Het bedienen van beide soorten markten met dezelfde producten staat bekend als duale marketing. Volgens Biemans (1998) kunnen bedrijven kiezen uit twee strategieën: het benadrukken van verschillen (als er veel verschil bestaat tussen zakelijke

Duale marketing

afnemers en consumenten) of juist het zoeken naar synergie (wanneer beide doelgroepen veel op elkaar lijken). In deze paragraaf zullen we niet verder ingaan op deze aanvulling, maar proberen we eerst inzicht te verwerven in de veelsoortige producten die op business markten worden verkocht.

1.5.1 Overzicht van producten voor business markten

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

- 1 gebouwen, fabriekshallen, kantoorgebouwen, verkeerstorens, loodsen en dergelijke
- 2 installaties, apparatuur die noodzakelijk is voor productie: ovens, machines, vliegtuigen, schepen en dergelijke
- 3 hulpapparatuur, duurzame uitrusting om de productie te vergemakkelijken, zoals computers, zakenvliegtuigen, directieketen en telefoons
- 4 werkuitrusting, semi-duurzame goederen die worden gebruikt bij de productie: speciale kleding, brillen, borstels
- 5 gereedschappen als hamers, tangen, schrijfmachines en chirurgische instrumenten
- 6 meubilair: tafels, kasten, vloerbedekking, toonbanken
- 7 ruwe grondstoffen, zoals wol, hout, ruwe olie en ijzererts
- 8 halfabrikaten: plastics, chemicaliën, olie, staalplaten, glas
- 9 fabrikaten (inclusief componenten) die worden gebruikt in het eindproduct: schroeven, draad, carburateurs, lampen
- 10 producten die in ongewijzigde vorm aan de eindverbruiker worden (door) verkocht
- 11 fabricagemateriaal, materiaal dat in het eindproduct wordt verwerkt: verven, 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, typemachines
<i>Systems</i>	Samenstel van goederen en diensten; multifunctioneel	Flexibel productiesysteem, handling system
2 Materialen (verwerkt in producten)		
<i>Raw materials</i>	Grondstoffen, niet voorbereid	Ijzererts, aardgas, ruwe olie, hout
<i>Processed materials</i>	Halfabrikaten, gedeeltelijk voorbereid	Plastics, glas, chemicaliën, staal
<i>Components</i>	Onderdelen, gereed voor assemblage	Pompen, schakelaars, motoren, lampen, micro-chips
3 Verbruiksgoederen		
<i>Supplies (MRO)</i>	Verbruikt in de bedrijfsuitoefening	Schoonmaakmiddelen, boren, kantoorbenodigdheden, verpakkingen, drijfriemen
4 Diensten		
<i>Services</i>	Activiteiten, niet-tastbare producten	Onderhoud, beveiliging, telefoon, verzekeringen, fax, advisering

Bron: Mahin (1991, p. 15)

Een systeem biedt een totale oplossing voor een samengesteld probleem. Er is altijd veel geld gemoeid met de oplevering van systemen en de contacten met de kopende organisatie zijn intensief en veelvuldig (zie ook voorbeeld 1.11).

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

Het is duidelijk dat bedrijven die systemen willen ontwikkelen en verkopen over de nodige technische kennis moeten beschikken. Ook het marketingaspect 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.

**Turn-key-
projecten**

VOORBEELD 1.11

De systemen van Stork NV

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

Bron: www.stork.com

VOORBEELD 1.12

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

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

Voor sommige grondstoffen gelden markt vormen met monopolistische en concurrentie beperkende kenmerken. Door concentratie van het aanbod in bepaalde landen zijn ook kartels mogelijk. Politieke onrust in dergelijke landen kan een belangrijke invloed hebben op de prijs en de aanvoer van 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. Zie ook voorbeeld 1.13.

VOORBEELD 1.13

Staal is geen staal bij Tata Steel

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

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

Processed materials

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

Componenten

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

Hernieuwbare grondstoffen

Niet-hernieuwbare grondstoffen

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

Verbruiksgoederen

Supplies

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.

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

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:

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

Het enige gemeenschappelijke in deze (niet uitputtende!) lijst van diensten is het niet-tastbare element. Zoals we in het volgende hoofdstuk nader zullen bezien, worden tegenwoordig steeds meer diensten uitbesteed aan gespecialiseerde dienstverleners. Make-or-buy-beslissingen leiden tot het afstoten van dergelijke niet-kernactiviteiten. Deze trend geldt overigens ook voor andere componenten en onderdelen die voorheen zelf werden gemaakt.

Verdienmodel Wolters Kluwer: professionals online helpen en digitale adverteerders

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

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

Bron: De Telegraaf, 26 juli 2012

1.6 Afgeleide vraag

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

Afgeleide vraag

Finale vraag

1.6.1 Business marketing en de bedrijfskolom

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

Bedrijfskolom

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

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

Bauxietmijn → Aluminiumfabriek → Deuren- en ramenfabriek → Aannemer → Bewoner.

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

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

Naast bouwkundige toepassingen zijn er tal van huishoudelijke toepassingen (in de keuken bijvoorbeeld) en in de vliegtuigbouw. Deze voorbeelden tonen dat de business marketeer mede afhankelijk is van de ontwikkelingen op verder gelegen markten, en niet in de laatste plaats van diverse consumentenmarkten. De aluminiumindustrie heeft bijvoorbeeld te maken met de markt voor luchtvervoer, maar ook met de bouwmarkt en de markt voor huishoudelijke producten waarin aluminium is verwerkt. Zie ook voorbeeld 1.14.

VOORBEELD 1.14

Venlose pompenmaker en de vraag naar grondstoffen

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

Bron: www.wijlimburg.nl, 11 augustus 2011

End-use-marketing

Er zijn bedrijven die de ontwikkelingen in de consumentenmarkten niet afwachten. Over de hoofden van de eigen business markten proberen zij de finale te beïnvloeden. Deze benadering staat bekend als end-use-marketing. In Nederland kennen we campagnes van blikproducenten, gericht op het consumentengebruik van bier uit blik en de promotie van wol door producenten van wollen stoffen (Burgers en Kense, 1997). In de VS probeerde Alcoa (ALuminium COmpany of America) een consumentenvoorkeur te creëren voor aluminium verpakkingen, bijvoorbeeld door advertenties die het gebruiksgemak van een dergelijke verpakking voor tennisballen benadrukt

(‘Aluminium gives the 3-second open’). Maar voor de meeste aanbieders is een dergelijke strategie niet haalbaar; zij richten zich op de afgeleide vraag. Als de algemene conjunctuur terugloopt met enkele procenten, dan kan dit desastreuze gevolgen hebben voor afzonderlijke business markten. De werking van dit verschijnsel, het acceleratie-effect, zullen we aan de hand van een voorbeeld illustreren. Daarna bespreken we het naijleffect.

1.6.2 Acceleratie-effect

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

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

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

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

1.6.3 Naijleffect

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 naijleffect.

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

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

Om de totale omvang van dit najieffect 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.

Varkenscyclus

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

1.6.4 De Jersey-case

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

De modeontwerpers lanceren in het najaar met overweldigend succes Jersey-kleding voor het daaropvolgende voorjaar, zowel voor dames als voor heren. De fabrikant van kleding hanteert een levertijd van ongeveer één maand, voor het maken en distribueren van de kleding, ook langs de diverse tussenkanalen. De beschikbare fabricagecapaciteit voor Jersey-breigoed is onvoldoende om aan de vraagexplosie tegemoet te komen. De levering van garens (de grondstof) blijkt niet het probleem te zijn, maar wel de capaciteit van de breimachines. Wat te doen? Enthousiaste fabrikanten van breigoed bestellen extra breimachines. En hiermee begint het drama.

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

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

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

Levertijd

1.6.5 Van afgeleide vraag naar supply chain management

De vraag op business markten is altijd een afgeleide vraag. Corus is afhankelijk van de afzet van personenauto's. En als de smaak van consumenten verandert, dan moet Quest International de smaak- en kleurstoffen aanpassen voor de frisdrankindustrie. De end-users en andere tussenliggende schakels zijn van belang, naast de afnemers op de directe afzetmarkten. Ook in de Jersey-case hebben we gezien dat er diverse schakels betrokken zijn bij het fenomeen van de afgeleide vraag. De business marketeer, zoals we hebben gezien, moet rekening houden met omvangrijke acceleratie- en najleffecten die de problematiek er niet eenvoudiger op maken. Een belangrijke les voor de business marketeer luidt: ken de klanten van je klanten. En dat geldt ook in lagere schakels in de bedrijfskolom. Zij bepalen – samen met de finale vraag – de uiteindelijk te verwachten afzetmogelijkheden. Zie ook voorbeeld 1.15.

VOORBEELD 1.15

Tallose applicaties van aluminium

Een product als aluminium wordt geleverd aan de aluminiumverwerkende industrie die op haar beurt levert aan de automobielindustrie dan wel rechtstreeks aan de consument. De aluminiumleverancier kan zijn markt oriëntatie niet beperken tot de directe afzetmarkt, maar moet zich ook verdiepen in de tallose applicatiemogelijkheden.

Supply chain

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 naijleffecten. De business marketeer wordt hoe dan ook geconfronteerd met het gegeven dat zijn bedrijf zich, waar dan ook, in diverse supply chains zal bevinden. Men zegt ook wel dat bedrijven elkaar niet beconcurreren, maar dat er sprake is van concurrerende supply chains!

Vezelproducent denkt mee

Wanneer een producent van kunstvezels volgens de regels van het leveren van functionaliteiten aan afnemers zou gaan werken, dan kan het niet anders, dan dat de vezelproducent intensief meedenkt in de ontwikkeling van eindproducten, waarin zijn grondstoffen een onderdeel vormen. Een kunstvezel levert toegevoegde waarde aan het product van de volgende schakels in de keten. De vezel Sympatex van Acordis bv versterkt de regenkleding van een producent van kleding en uiteindelijk is dit traceerbaar via de confectiedetailhandel tot aan de uiteindelijke consument. Behalve aan de productontwikkeling zal Acordis met haar kennis van kunstvezels ook een bijdrage

leveren aan de marketing van het eindproduct, zoals ook concurrent Gore Text dat doet. De functionaliteit geleverd aan de afnemer bestaat voor Acordis uit inbreng van knowhow bij productontwikkeling, ondersteuning van de marketing door rechtstreekse promotie van de vezelstof Sympatex en meedenken over productieproblematiek met de afnemers verderop in de keten.

Bron: Van der Hart (2004)

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