

Prof. Dr. P. S. H. Leeflang en mevr. Drs. M. J. Brand

Het specifieke van de industriële marketing

I: De omgeving en het marktonderzoek

In de reeks Probleemvelden in Marketing zullen we allereerst stil staan bij het probleemveld industriële marketing. Daarbij zullen ook enige aspecten van de inkoop ter sprake komen. In dit eerste artikel dat aandacht aan dit probleemveld schenkt zullen we met name aandacht besteden aan de externe en interne omgeving van organisaties die industriële marketing bedrijven. Allereerst zullen we enkele kenmerkende aspecten van industriële marketing bespreken.

In paragraaf 2 belichten we vervolgens de externe omgeving van ondernemingen die industriële marketingactiviteiten verrichten. In paragraaf 3 besteden we extra aandacht aan de belangengroep 'afnemers' in die externe omgeving. We zullen daarbij tevens stil staan bij het inkoopgedrag van ondernemingen.

De interne omgevingsproblematiek van de industriële marketing wordt in paragraaf 4 aangestipt, terwijl we in paragraaf 5 in zullen gaan op het industriële marktonderzoek.

Het tweede artikel over industriële marketing is gewijd aan een bespreking van de wijze waarop men kan segmenteren in de industriële marketing en hoe men de marktinstrumenten kan hanteren.

1 Inleiding¹

In het artikel 'Probleemvelden in marketing' hebben we aangegeven dat in het probleemgebied marketing vraagstukken bestudeerd worden waarbij de ruil van waarden tussen 'marketers' en 'target markets' in het geding is. In de classificatie van probleemvelden die we gegeven hebben, hebben we industriële marketingvraagstukken omschreven als vraagstukken die zich voordoen bij de ruil van waarden tussen twee bedrijfshuishoudingen aan de 'output-zijde' van de organisatie.²

Deze vraagstukken doen zich ook voor aan de 'input-zijde' van de organisatie in de relaties tussen de onderneming en haar *leveranciers*. In deze relaties treedt de organisatie als vrager op, terwijl in de industriële marketing vraagstukken benaderd worden vanuit de positie van de aanbieder. Inkoop en industriële marketing houden zich dus beide bezig met de *interacties* tussen kopende en verkopende ondernemingen. Met name in recente literatuur staat niet de kopende *of* de verkopende onderneming,

doch de interactie tussen koper en verkoper centraal.³ Wanneer nu deze interacties bestudeerd worden, bestuderen we zowel de industriële marketing als de inkoop.

Dat inkoop en industriële marketing twee zijden van dezelfde medaille zijn is niet nieuw. Verdoorn benadrukt reeds in 1964 de parallelliteit van inkoop en verkoop. Deze parallelliteit wordt onder meer gedemonstreerd in tabel 1 waarin het instrumentarium dat beide vormen van 'commercieel beleid' ten dienste staat is weergegeven.

| <i>Inkooppolitiek</i> | <i>Verkooppolitiek</i> |
|-----------------------|-----------------------------|
| vraagprijs | aanbiedingsprijs |
| specificaties produkt | kwaliteit |
| bestelquantum | --- |
| tactiek van de inkoop | { verkoopbevordering |
| | { keuze distributieschakels |
| uitbesteding | keuze van het assortiment |

Tabel 1: Instrumenten van de inkoop en de verkoop

Bron: Verdoorn (1964, pag. 8).

Industriële marketing en inkoop hebben beide betrekking op het *beheer* van wat wel genoemd wordt een '*portfolio van relaties*'⁴ tussen ondernemingen. Dit past geheel in het kader van recente opvattingen over de problemen in het probleemgebied marketing. Veel marketingactiviteiten vinden, conform deze opvattingen, plaats op basis van langdurige afspraken en contracten tussen marktpartijen. Voorbeelden van deze afspraken zijn joint ventures, vrijwillig filiaalbedrijven, aankopen op basis van reciprociteit, afspraken over het leveren van eigen merken, abonnementen, lidmaatschappen, franchisingcontracten, inkoopcontracten en samenwerking op het gebied van produktontwikkeling. Men spreekt in dit verband wel over 'domesticated markets': markten die men als het ware in huis, dat wil zeggen binnen de onderneming, gehaald heeft.⁵ Zijn de contacten en daarmee de contracten wat minder innig en wat minder vast dan spreekt men wel over 'symbiotic marketing'. Voorbeelden van langdurige contacten zijn bijvoorbeeld de relaties tussen een onderneming en haar reclamebureau. Beide ondernemingen hebben belang bij een langdurige relatie. De onderneming en het reclamebureau zullen na enige tijd goed van elkaar weten welke eisen de ene partij stelt ten opzichte van de andere partij en omgekeerd. Hetzelfde verschijnsel zien we bij de relatie tussen een onderneming en het accountantskantoor, het marktonderzoekbureau, een notariskantoor, een belastingadviesbureau, een vervoersonderneming, enzovoort.

Industriële marketing en inkoop houden zich nogmaals gezegd bezig met het beheer van een portfolio van relaties. Deze relaties kunnen betrekking hebben op diensten, zoals hiervoor werd aangegeven, doch ook op andere 'industriële goederen'. In dit verband hanteert men wel de volgende indeling van industriële goederen en diensten:

- 1 Goederen die *geheel en al opgaan* in het produkt dat geproduceerd wordt. Voorbeelden van deze goederen zijn grondstoffen, halffabrikaten, onderdelen.
- 2 Goederen die slechts *gedeeltelijk opgaan* in het produkt, zoals gebouwen, machines, gereedschappen, kapitaalgoederen.
- 3 Goederen die *niet opgaan* in het te produceren produkt. Hiertoe behoren de genoemde en andere diensten.

Tussen industriële goederen, dat wil zeggen goederen die aan bedrijfshuishoudingen geleverd worden, en consumentengoederen, goederen die aan finale consumenten geleverd worden, bestaan karakteristieke verschillen. In tegenstelling tot industriële goederen zullen *consumentengoederen* in het algemeen:

- a aan een *directe* vraag moeten beantwoorden;
- b door individuen of door een *gezin* gekocht worden;
- c weinig *gestandaardiseerd* zijn en onderhevig zijn aan *mode*;
- d gekocht worden in *geringe volumina*;
- e *behoefte* van finale consumenten moeten bevredigen, waarbij er
- f relatief *kleine fluctuaties* in de gevraagde hoeveelheid zijn.

Andere verschillen tussen *consumentenmarketing* en industriële *marketing* zullen in de navolgende paragrafen aan de orde komen. Vooruitlopend hierop kunnen we een aantal karakteristieke kenmerken van industriële marketing opsommen.

Er wordt wel gesteld⁶ dat industriële marketing synoniem is met:

- a het managen van complexiteit;
- b het managen van relaties.

Aan dit laatste punt hebben we reeds aandacht besteed. De complexiteit is kenmerkend voor de industriële marketing en wordt veroorzaakt door:

- 1 de complexiteit van industriële produkten;
- 2 de complexiteit die het gevolg is van de functionele afhankelijkheid;
- 3 de complexiteit van het koopproces;
- 4 de complexiteit van de externe omgeving.

Ad 1 Complexiteit industriële produkten

Industriële produkten zijn vaak technisch complexe produkten. Deze produkten komen vaak tot stand na zeer veel aandacht van technisch georiënteerde mensen en na veel aan 'research and development' te hebben besteed. Het gevaar dat hieraan verbonden is, is dat degenen die het produkt op de markt brengen produktie- en produktgeoriënteerd denken en handelen. Het produkt is dan 'een gegeven' en is ongevoelig voor de wensen en verlangens die zich op de markt manifesteren.

Ad 2 Functionele afhankelijkheid

Bij de marketing van industriële produkten wordt, net als bij diensten, de marketingfunctie niet alleen uitgeoefend door de marketingafdeling. Het

succes van industriële producten wordt sterk bepaald door de wijze waarop een ontwikkelingsafdeling en een produktie-afdeling in kunnen spelen op de door afnemers geformuleerde behoeften. Daar komt bij dat het ('uitgebreide') industriële produkt een aantal eigenschappen bezit die toegevoegd zijn door de inspanningen van *andere* functionele afdelingen dan 'marketing'.

We kunnen dit toelichten met een voorbeeld. Wanneer een vliegtuig verkocht wordt aan een luchtvaartmaatschappij van een ontwikkelingsland dan zal het 'uitgebreide produkt' kunnen bestaan uit:

- het vliegtuig;
- de voorfinanciering van het vliegtuig;
- de 'after sales service' onder meer bestaande uit het leveren van de bemanning voor het opzetten en bemannen van een onderhoudsdienst op het vliegveld waar de betreffende luchtvaartmaatschappij zetelt;
- instructies aan het vliegtuigpersoneel;
- een marktonderzoeksrapport waarin een schatting wordt gegeven van de te verwachten behoefte aan vlieguren van de luchtvaartmaatschappij;
- een uitvoerige beschrijving en specificatie van het vliegtuig;
- demonstraties.

Ad 3 Complexiteit koopproces

Het koopproces in de industriële marketing is complex. In de eerste plaats zijn bij de aankoop en verkoop van industriële producten veel personen van veelal verschillende disciplines en afkomstig uit diverse functionele eenheden betrokken. In de tweede plaats bestaat het koopproces uit diverse stappen waarbij de samenstelling van de verkoop- en inkoopteams sterk aan veranderingen onderhevig is. Daarbij is met het tekenen van een koopcontract het koopproces niet ten einde. Datgene dat hierna plaats vindt is vaak van groot belang voor een mogelijke herhalingsaankoop. Verder zal men in het koopproces gebonden zijn aan formele regels die men bij koop en verkoop moet hanteren. Ten slotte speelt in het industriële koopproces de *onderhandeling* over de voorwaarden waaronder het produkt wordt gekocht vaak een belangrijker rol dan bij het koopproces van consumentengoederen.

Ad 4 Complexiteit externe omgeving

De externe omgeving die van invloed is op het industriële koopproces is eveneens vaak complexer dan bij de aan- en verkoop van consumentengoederen het geval is. Zo is industriële marketing vaak ook internationale marketing. Zoals in één van de volgende artikelen in deze reeks aan de orde zal komen wordt men op internationale markten met een veelheid van veelal divergente ontwikkelingen in omgevingsvariabelen geconfronteerd. Denk aan verschillen in vraagontwikkelingen, verschillen in economische, juridische en politieke variabelen.

Verder wordt de vraag voor een aantal industriële producten (met name kapitaalgoederen) sterk bepaald door de conjunctuur via de ontwikkelingen in de afgeleide vraag. Dit komt in de volgende paragraaf nader aan de orde.

2 Externe omgevingsvariabelen

In deze paragraaf en paragraaf 3 zullen we nagaan welke markante verschillen er bestaan tussen de variabelen uit de externe omgeving die van invloed zijn op de marketing van industriële goederen en diensten respectievelijk de marketing van consumentengoederen. Daarbij zullen we in paragraaf 3 stilstaan bij het industriële koopgedrag.

Wat de variabelen uit de (macro-)omgeving betreft kunnen we stellen dat:

- 1 de technologische,
- 2 de politieke en
- 3 de juridische omgevingsvariabelen

van groot belang zijn in de industriële marketing en een wat andere inhoud bezitten dan bij de marketing van consumentengoederen het geval is. In het algemeen kunnen we stellen dat culturele, sociale en demografische omgevingsvariabelen in de industriële marketing relatief weinig invloed hebben.

De *technologische* omgevingsvariabelen beïnvloeden de productieprocessen en produkten van zowel de aanbieders als de vragers van industriële goederen. Daarbij wordt de aanbieder van industriële produkten dus geconfronteerd met een 'afgeleide' technologie.

Hiervoor hebben we gesteld dat industriële marketing vaak hand in hand gaat met internationale marketing. In dat geval wordt de aanbieder van industriële produkten geconfronteerd met een 'meervoud' van *politieke* en *juridische* omgevingsvariabelen in elk van de landen waar hij als aanbieder opereert. Verder is het van belang om op te merken dat industriële goederen aan allerlei juridische voorschriften moeten voldoen. Ook de relatie met de *overheid* is in de industriële marketing anders dan in consumentenmarketing. Zo stimuleert en subsidieert de overheid innovatieprogramma's voor fundamenteel onderzoek. Daarnaast treedt de overheid in een aantal markten als vrager op.⁷ Daarbij kan 'de vrager' het Rijk, de provincie, de gemeente of een publiekrechtelijk bedrijfsorgaan zijn. In Nederland bedroegen de netto-materiële consumptieve uitgaven van de overheid in 1985 ± f 42 miljard waarvan alleen voor het Rijk circa f 16 miljard.

Het is ook mogelijk om met hulp van de overheid in aanmerking te komen voor zogenoemde compensatieorders. Bij de aankoop van met name orders voor militair materiaal worden door de Nederlandse overheid compensatieorders bedongen. Nederlandse industriële aanbieders worden dan in staat gesteld om onderdelen voor dit materieel dat in het buitenland geassembleerd wordt te leveren. Door bij de overheid te 'lobbyen' heeft bijvoorbeeld een bedrijf als Indivers een aantal compensatieorders in de wacht gesleept.⁸

We zullen thans enige aandacht besteden aan de *economische* omgevingsvariabelen. Uit de verzameling economische variabelen zijn de volgende variabelen van grote importantie voor de industriële marketing:

- de ontwikkeling van de internationale handel en de internationale conjunctuur, de valutakoersen, de exportondersteuning door de overheid;

- de verwachtingen van ondernemers die opereren op consumentengoederenmarkten;
- de vraag naar consumentengoederen.

De vraag naar consumentengoederen is sterk bepalend voor de vraag naar industriële goederen. Men spreekt dan ook van een *afgeleide vraag* waarmee industriële aanbieders geconfronteerd worden. Wanneer als gevolg van een warme zomer de vraag naar bier en frisdranken stijgt zal de vraag naar glas en de vraag naar blik toenemen. Met deze toegenomen vraag worden glas- en blikfabrikanten dan geconfronteerd.

Wat de *belangengroepen* betreft hebben we reeds stil gestaan bij de mogelijke rol van de *overheid*. Ten aanzien van de *concurrentie* kunnen we opmerken dat het aantal aanbieders in het algemeen wat beperkter is dan op markten voor consumptiegoederen. De afnemers op industriële markten zijn sterk verschillend van de consumenten die als vragers op markten van consumentengoederen opereren.

Enkele belangrijke verschillen zijn samengevat in tabel 2.

| <i>Consumenten van consumptiegoederen:</i> | <i>Afnemers van industriële goederen:</i> |
|--|---|
| 1 streven 'satisfactie' na; | 1 streven realisatie van ondernemingsdoelstellingen na; |
| 2 hebben weinig informatie over het produkt; | 2 hebben veel informatie over het produkt; |
| 3 zijn groot in aantal; | 3 zijn klein in aantal; |
| 4 zijn geografisch gespreid; | 4 zijn geografisch geconcentreerd (Rijnmond, IJmond, enz.); |
| 5 zijn vooral vrouw; | 5 zijn vooral man; |
| 6 beslissen vaak alleen of met enkele gezinsleden; | 6 beslissen veelal in een team; |
| 7 onderhandelen veelal niet over koop; | 7 onderhandelen over koop; |
| 8 beslissen vaak op emotionele gronden; | 8 beslissen wat meer op rationele gronden; |
| 9 kopen in kleine hoeveelheden in. | 9 kopen in grote hoeveelheden in. |

Tabel 2: Enkele belangrijke verschillen tussen consumenten van consumptiegoederen en afnemers van industriële goederen.

Uit tabel 2 blijkt dat industriële *afnemers* en finale consumenten ook in hun *koopgedrag* sterk van elkaar verschillen. Het industriële koopgedrag wordt in paragraaf 3 besproken.

3 Industrieel koopgedrag

We kunnen het industrieel koopgedrag als volgt typeren:

- 1 De wijze waarop het *interactieproces* tussen kopende en verkopende onderneming verloopt is voor een belangrijk deel afhankelijk van:
 - de mate waarin de aankoop nieuw is voor de kopende onderneming;
 - de complexiteit van het aan te kopen produkt;

- het commerciële risico dat men met de aankoop loopt;
 - de grootte van de onderneming.
- 2 Evenals bij het consumentengedrag kunnen we bij het industrieel koopgedrag verscheidene *processen* bestaande uit een aantal stappen of fasen onderscheiden.
 - 3 Industriële koopbeslissingen worden vaak door *teams* genomen. Bij de verkoop van industriële produkten ontmoeten de verkoopteams de inkoopteams van de kopende onderneming. De samenstelling en de werkwijze van deze teams zijn afhankelijk van de onder 1 genoemde variabelen alsmede van de fase waarin het *interactieproces* zich bevindt.

Ad 1 Soorten interactieprocessen

De wijze waarop het interactieproces verloopt is onder meer afhankelijk van de *mate waarin de aankoop nieuw is* voor de kopende onderneming. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen:⁹

- een 'nieuwe aankoop' ('new task');
- een gewijzigde heraanloop ('modified rebuy');
- een heraanloop ('straight rebuy').

Bij de aankoop van een nieuw produkt zal het aantal stappen in het interactieproces groter zijn dan bij een heraanloop. Evenzo zullen bij een nieuw product meer functionarissen bij de verkoop en de aankoop betrokken zijn.

In tabel 3 is aangegeven hoe de verschillende karakteristieken van een verkoopsituatie variëren met de nieuwheid van de aankoop.

| <i>Inkoop-situaties</i> | <i>Karakteristieken</i> | | | |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|--|---|
| | <i>Nieuwheid probleem</i> | <i>Informatie-behoefte</i> | <i>In overweging nemen van alternatieven</i> | <i>Fasen koopproces</i> |
| nieuwe aankoop | hoog | maximaal | belangrijk | koopproces wordt soms diverse malen doorlopen |
| gewijzigde heraanloop | middelmatig | middelmatig | beperkt aantal alternatieven | deel koopproces wordt doorlopen |
| heraanloop | laag | minimaal | één alternatief | enkele fasen koopproces worden doorlopen |

Tabel 3: Enkele karakteristieken van koopsituaties.
Bron: Gebaseerd op Tettero (1979, pag. 26).

Ad 2 Fasen in interactieprocessen

Het industriële koopgedrag kunnen we uit verschillende gezichtspunten bestuderen. Het eerste en meest klassieke gezichtspunt is dat waarbij we het industrieel koopgedrag vanuit de *aanbieder* bestuderen. Het spreekt vanzelf dat we het inkoopproces ook vanuit de *vrager* kunnen specificeren. In de 'modernere' visies op het industrieel koopgedrag heeft men aandacht voor de *interacties* tussen kopers en verkopers. We zullen deze gezichtspunten achtereenvolgens de revue laten passeren.

Vanuit de *aanbieder* gezien kunnen we de volgende fasen in het industriële koopproces onderscheiden:¹⁰

- 1 Het verkrijgen van *informatie* over de (potentiële) afnemers door de aanbieder. Wat zijn 'de problemen' van de afnemer, kan de aanbieder een oplossing voor de problemen leveren, wat zijn de kenmerken en behoeften van de afnemer?
- 2 Het in kaart brengen van de *mogelijkheden om contacten* met de afnemer te leggen; in kaart brengen van 'het koopcentrum'.
- 3 Het *leggen van een contact* met de afnemer.
- 4 Het *formuleren* van het probleem van de afnemer en toestemming krijgen van de afnemer om een oplossing voor het probleem te zoeken.
- 5 Het *onderzoek* van het probleem.
- 6 *Het nagaan of problemen door de aanbieder opgelost kunnen worden.*
- 7 De formulering van een *oplossing* voor het probleem van de afnemer.
- 8 *De presentatie* van het voorstel aan de klant.
- 9 *De goedkeuring* van het voorstel door de klant.
- 10 *De uitvoering* van het voorstel door de aanbieder.
- 11 *De begeleiding* bij uitvoering.

Hierna volgt een proces dat sterk van invloed is op de satisfactie (of dissatisfactie) die er na de koop van het industriële produkt ontstaat. De mate van satisfactie is van invloed op de koopsituatie die er 'na de koop' gaat ontstaan. Blijft het niet bij een éénmalige koop dan ontstaat er een situatie waarbij er sprake is van een gewijzigde heraankoop of er wordt zonder meer overgegaan tot een heraankoop.

De *fasen* in het *inkoopproces* zijn weergegeven in tabel 4. Daar is tevens aangegeven welke functionarissen in welke fase en in welke koopsituatie een rol spelen in het inkoopproces.

De stappen die in tabel 4 weergegeven zijn spreken voor zich. Een belangrijke stap is stap 4: het zoeken naar leveranciers. Deze stap wordt in de literatuur aangeduid met de term 'vendor selection'.¹¹ Men kan daarbij aandacht besteden aan bijv. productiecapaciteit, betrouwbaarheid, prijzen, management kwaliteiten en aan de geografische lokatie van de leverancier. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van de gewogen factorscore methode kunnen de sterke en zwakke punten van de potentiële leveranciers onder één noemer worden gebracht. Op deze wijze kan men leveranciers beoordelen: 'vendor rating', en vervolgens tot een keuze komen: 'vendor choice'. Deze keuze wordt gespecificeerd in stap 8 uit tabel 4.

| <i>Fasen in het inkoopproces</i> | <i>Inkoopsituaties</i> | | |
|---|--|--|---------------------------------------|
| | <i>'New-task'</i> | <i>'Modified rebuy'</i> | <i>'Straight rebuy'</i> |
| 1 anticiperen of herkennen van het probleem | Raad van Beheer, Directie | inkoper | voorraad-beheerssysteem |
| 2 bepalen van karakteristieken en kwantiteit van het benodigde item | technisch personeel | zoals gespecificeerd | zoals gespecificeerd |
| 3 omschrijven van karakteristieken en kwantiteit van het benodigde item | technisch personeel | zoals gespecificeerd | zoals gespecificeerd |
| 4 zoeken naar leveranciers | technisch personeel | inkoper | 'approved suppliers' |
| 5 verwerven van kwalificaties van leveranciers | technisch personeel | technisch personeel, inkoper | 'approved suppliers' |
| 6 verwerven van offertes | inkoper, technisch personeel | inkoper | inkoopstaf |
| 7 evaluatie van offertes | technisch personeel | inkoper | inkoopstaf |
| 8 selectie van een leverancier | technisch personeel, inkoper, directie | inkoper | inkoopstaf |
| 9 selectie van een order-routine | inkoper | inkoper | inkoopstaf |
| 10 uitvoering, feedback en evaluatie | technisch personeel, inkoper (informeel) | inkoper (informeel), systeem (formeel) | inkoper (informeel) systeem (formeel) |

Tabel 4: Fasen in het inkoopproces, functionarissen die in elke fase een rol spelen, gegeven diverse inkoopsituaties.

Bron: De Rijcke (1977, pag. 33-36); Tettero (1979, pag. 29).

Zoals in de inleiding reeds gemeld werd, heeft men in moderne literatuur over industriële marketing veel aandacht gegeven aan de *interacties* die er tussen kopers en verkopers bestaan. De 'interactie-theorie' is gebaseerd op de volgende veronderstellingen:¹²

- a Uitgangspunt voor de bestudering van het industrieel koopgedrag is de *langdurige relatie* die er bestaat tussen koper en verkoper: '*relation*'.
- b In de industriële marketing is er sprake van interacties ('*interaction*') tussen koper en verkoper. In de consumentenmarketing is eerder sprake van stimulus-respons relaties. Consumenten reageren al dan niet op een actie van een aanbieder. De aanbieder reageert, veelal na enige tijd, op de reacties van de groep consumenten.
- c De langdurige relaties tussen vrager en aanbieder zijn op industriële markten tamelijk stabiel: '*stability*'. Dit wordt veroorzaakt door de volgende factoren:
 - door wederzijdse afstemming vermindert de onzekerheid;
 - als gevolg van tijdwinst kunnen aanzienlijke kostenbesparingen bereikt worden;
 - de leverancier bouwt een specifieke 'know-how' op die bij verandering van toeleverancier verloren gaat.
- d Zoals ook in de inleiding ter sprake is gekomen zijn inkoop en verkoop *van respectievelijk aan* ondernemingen twee zijden van dezelfde medaille. Er is sprake van grote overeenkomsten en wederzijdse belangen: '*similarity*'.

De interactiebenadering impliceert onder meer dat leveranciers zich met hun producten *specialiseren op bepaalde afnemers*: geconcentreerde marketing. Uit onderzoek van Von Hippel (1978) blijkt onder meer dat door deze interactie succesvolle producten ontwikkeld kunnen worden. Ongedifferentieerde marketing is bij kleine aantallen afnemers met sterk verschillende behoeften niet of nauwelijks mogelijk. Dit betekent dat er sprake is van een 'limitation problem': aanbieders zullen moeten kiezen voor bepaalde relaties en voor het aanbieden van bepaalde 'marketing mixes'.

Wanneer we de marketing van industriële *diensten* nader beschouwen dan zien we dat veel aanbieders zich geconcentreerd hebben op bepaalde afnemers. Denk aan gespecialiseerde reclamebureaus, marktonderzoekbureaus en accountantsbureaus. Ook is het mogelijk dat er een gedifferentieerd produkt wordt geleverd. Zo heeft het reclamebureau FHV/BBDO dochterondernemingen die gespecialiseerd zijn in direct marketing (Impuls/BBDO Direct Marketing Communications), industriële marketing/reclame (BBDO/Industrieel) en 'public affairs' (Leyer&Weerstra/BBDO). De Touche Ross groep Nederland (TRN) biedt diensten van registeraccountants aan via de Nederlandse Accountants Maatschap (NAM), diensten van accountants-administratieconsulenten via Van der Laan & Siebesma, organisatieadviezen via Volder & Co en belastingadviezen door middel van Begheyn & Sneep.

De aard van het interactieproces verandert naarmate de relatie tussen koper en verkoper voortduurt. Uiteindelijk zijn de gedane investeringen aan beide zijden zeer groot en is er sprake van integratie van activiteiten. Beëin-

digen van de relatie is nu slechts mogelijk tegen hoge kosten. Voor andere aanbieders is het nu bijna onmogelijk geworden een relatie met de inkoopende organisatie aan te gaan.

Ad 3 Inkoop- en verkoopteams

In interactieprocessen tussen kopers en verkopers van industriële goederen en diensten ontmoeten diverse functionarissen elkaar in de diverse fasen van het interactieproces. We hebben dit reeds aangegeven in tabel 4. In het verkoopteam kunnen we de volgende functionarissen ontmoeten:

- marketing-functionarissen, waaronder vertegenwoordigers en marktonderzoekers;
- technici;
- financiële deskundigen.

Daarbij kunnen deze functionarissen van diverse niveaus in de organisatie afkomstig zijn. Dit verkoopteam ontmoet de leden van het *koopcentrum*¹³ ('buying centre') van de afnemende partij (inkoopteam). Het koopcentrum kan bestaan uit:¹⁴

- gebruikers;
- beslissers;
- beïnvloeders;
- kopers;
- 'gate keepers'.

De 'gate keepers' beheersen de informatiestroom in de kopende organisatie en bepalen in veel gevallen of de verkopende partij al dan niet entree krijgt in de kopende organisatie. Het is dan ook van belang dat men als aanbieder van tevoren analyseert wie in de kopende organisatie, die als potentiële afnemer te boek staat, welke rol vervult. Daarbij kan de aanbieder zich laten leiden door 'free-lance agenten', die tegen commissie de aanbieder bij de 'gate keeper' introduceren. Bij zijn contacten met de leden van het koopcentrum houdt de verkoper voortdurend rekening met de achtergrond en de drijfveren van de diverse leden van het koopcentrum en laat zich, waar wenselijk, door specialisten bijstaan.

Een belangrijke rol in het interactieproces is weggelegd voor de 'boundary role persons' (BRP's). Dit zijn personen in zowel de kopende als verkopende organisatie die ervoor *pleiten* dat de transacties tot stand komen. De BRP's zijn vaak 'gate keepers' met een belangrijke invloed op het interactieproces.¹⁵

Teneinde goed in te kunnen spelen op de diverse rollen die men in het koopcentrum heeft, is het van belang om te weten *hoe* de communicatielijnen binnen het koopcentrum lopen¹⁶ en op welke wijze de uiteindelijke beslissing tot stand komt.¹⁷

4 De interne omgeving

In de inleiding is reeds ingegaan op de grote afhankelijkheid die er tussen de diverse functionele eenheden bestaat in ondernemingen die industriële

marketing 'bedrijven'. Dit is onder meer het gevolg van het 'verkoop' van een uitgebreid industrieel produkt, hetgeen ook wel 'systems selling' genoemd wordt: men verkoopt een oplossing voor een probleem dat de afnemer heeft. Deze oplossing bestaat uit verschillende componenten waaraan de verschillende functionele eenheden in een organisatie hun bijdrage leveren. In paragraaf 1 hebben we dit geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld dat betrekking heeft op de verkoop van een vliegtuig.

Deze functionele interdependentie manifesteert zich ook in de samenstelling van het verkoopteam, waarin men functionarissen uit diverse functionele eenheden kan ontmoeten. Dit 'verkoopteam' wordt ook wel aangeduid als de PSU, de 'problem solving unit'.¹⁸

Ten aanzien van de wijze van het onderhouden van contacten met afnemers maakt men een onderscheid tussen:

- functionarissen die transacties afsluiten met 'vragende' ondernemingen: transactiemangers;
- functionarissen die relaties onderhouden met (potentiële) klanten: relatiemangers.¹⁹

Uit hetgeen in het voorgaande gesteld is mag het niet verrassend genoemd worden dat veel ondernemingen die industriële marketing bedrijven *afnemer-georiënteerd* georganiseerd zijn. Deze wijze van organiseren doet zich met name voor daar waar het aantal afnemers relatief gering is. Daar waar men werkt met 'product managers' verschilt de inhoud van deze functie sterk van die welke wordt uitgeoefend in ondernemingen die aan finale consumenten leveren. Zo zal de product manager in de onderneming die industriële goederen levert veel meer een staffunctie hebben. Hij voorziet de verkoopstaf van informatie met betrekking tot de technische aspecten van de aangeboden producten, de prijzen, het leveren van onderdelen en de toepassingen van het product. Hij is vaak sterk technisch georiënteerd en houdt zich niet of nauwelijks bezig met verkoopbevordering. Verder verricht hij marktonderzoek en behandelt hij klachten.

5 Industrieel marktonderzoek

In deze paragraaf zullen we de wijze waarop in consumentenmarketing informatie ten behoeve van het nemen van marketingbeslissingen verkregen wordt vergelijken met de wijze waarop dit in de industriële marketing plaatsvindt.

Allereerst moeten we vaststellen dat het bijzonder moeilijk is om in de industriële marketing numeriek gespecificeerde modellen te ontwikkelen. In het interactieproces, zoals dit in paragraaf 3 beschreven is, zijn diverse participanten zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde betrokken. Deze participanten trachten elkaar met behulp van diverse instrumenten te beïnvloeden terwijl er bovendien sprake is van interactie tussen de participanten onderling. Behalve dat dit koopproces ingewikkeld is, is het in de industriële marketing relatief moeilijk om gegevens te verkrijgen. De modellen die in de industriële marketing ontwikkeld zijn hebben vaak betrek-

king op het bepalen van de effecten van de inspanningen van de *verkoopstaf* op diverse responsmaatstaven.²⁰

Wat de *methoden* van marktonderzoek betreft die in de industriële marketing gehanteerd worden, kunnen we het volgende opmerken:²¹

- 1 De methoden zijn sterk gericht op het *beschrijven* van markten en minder op het verklaren van relaties tussen variabelen.
- 2 Men maakt veel gebruik van *secundaire gegevens* ('desk-research'). Men schat dat in Nederland vier à vijf maal zoveel geld wordt uitgegeven aan onderzoek van en op consumentenmarkten dan aan industrieel marktonderzoek. Een gevolg hiervan is dat men in het industrieel marktonderzoek relatief weinig gebruik maakt van gespecialiseerde externe marktonderzoekbureaus.
- 3 In het industriële marktonderzoek maakt men weinig of geen gebruik van panels en is veel onderzoek '*ad hoc*'-onderzoek.
- 4 Indien men primaire gegevens verzamelt maakt men voornamelijk gebruik van *communicatiemethoden*, zoals interview, schriftelijke en mondelinge enquêtes. Een bijzondere vorm van het verzamelen van primaire gegevens is het autoriteitenonderzoek waarop we nog zullen terugkomen. Observatiemethoden worden in het industrieel marktonderzoek weinig gebruikt.
- 5 Aangezien het aantal 'ondernemingen' dat ondervraagd wordt vaak gering is en deze ondernemingen in diverse opzichten sterk van elkaar verschillen, dient men gebruik te maken van *gestratificeerde steekproeven*.

We zullen thans ingaan op enkele specifieke onderzoeksmethoden die in het industrieel marktonderzoek gehanteerd worden. Het *autoriteitenonderzoek* vindt plaats door een beperkt aantal personen die inzicht in en kennis van een bepaalde markt bezitten in een vrij interview uitvoerig te ondervragen. Wanneer dit in een aantal ronden plaats vindt dan wordt de Delphitechniek gehanteerd. De autoriteiten die men ondervraagt behoren vaak tot de potentiële gebruikers, beïnvloeders en 'gate keepers' aan de vraagzijde van de markt. Zo kan men bijvoorbeeld de potentiële vraag naar het gebruik van zonne-energie in middelgrote kantoren en een aantal specifieke fabrieken bepalen door diverse schattingen te laten geven door:

- architecten;
- 'plant managers' en
- financiële directeuren.

Een andere wijze om gegevens te verzamelen in het industriële marktonderzoek is die waarbij men gebruik maakt van vertegenwoordigers. Met behulp van vertegenwoordigersrapporten kan getracht worden om informatie over bepaalde variabelen te verkrijgen. Men maakt daarbij gebruik van voorgestructureerde formulieren. Op deze wijze kan men een vorm van continu onderzoek entameren.²²

Omdat men veel gebruik maakt van secundaire bronnen en het beschrijvende onderzoek centraal staat maakt men in de *praktijk* van het indus-

triële marktonderzoek, weinig gebruik van geavanceerde *technieken*.²³ Dit ligt anders bij onderzoek ten behoeve van kennis over de industriële marketing. In dit soort onderzoek maakt men veelvuldig gebruik van geavanceerde technieken.

Literatuur

- Aaker, D. A. en R. P. Bagozzi (1979), 'Unobservable Variables in Structural Equations Models with an Application in Industrial Selling', *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pag. 147-158.
- Anderson, P. F. en T. M. Chambers (1985), 'A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior', *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 2, pag. 7-23.
- Arndt, J. (1979), 'Toward a Concept of Domesticated Markets', *Journal of Marketing*, vol. 43, Fall, pag. 69-75.
- Bagozzi, R. P. (1980), *Causal Models in Marketing*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Cattin, Ph. en D. R. Wittink (1982), 'Commercial Use of Conjoint Analysis: a Survey', *Journal of Marketing*, vol. 46, no. 3, pag. 44-53.
- Choffray, J. and G. L. Lilien (1978), 'Assessing Response to Industrial Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, vol. 42, April, pag. 20-31.
- Corey, E. R. (1983), *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr en S. Oh (1987), 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, vol. 51, April, pag. 11-27.
- Ford, D. (1984), 'Buyer-Seller Relationships in International Industrial Markets', *Industrial Marketing Management*, vol. 13, pag. 101-112.
- Hart, H. W. C. van der en A. J. van Weele (1982), '*Verschuivingen in het Industriële Koopgedrag*', Voordracht gehouden voor de Industriële Reclamedag georganiseerd door de Bond van Adverteerders, 2 december 1982.
- Heuvel, R. R. van den (1983), 'Optimizing the Product Line, a System and Applications', *Proceedings ESOMAR Seminar New Product Development*, Athene.
- Hippel, E. Von (1978) 'Successful Industrial Products from Customer Ideas', *Journal of Marketing*, vol. 42, no. 1, pag. 35-49.
- IMP-Group (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, London.
- Johnston, W. J. en T. V. Bonoma (1981), 'The Buying Center: Structure and Interaction Patterns', *Journal of Marketing*, vol. 45, no. 3, pag. 143-156.
- Kotler, P. (1984), *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, 5th edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Krapfel, Jr. R. E., (1985), 'An Advocacy Behavior Model of Organizational Buyers' Vendor Choice', *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, pag. 51-59.
- Leeflang, P. S. H. (1987), 'Industriële Marketing en Enige Aspecten van de Inkoop' in Leeflang, P. S. H. (red.), *Problemvelden in Marketing*, H. E. Stenfert Kroese bv., Leiden/ Antwerpen, verschijnt binnenkort.
- Lehmann, D. R. en J. O'Shaughnessy (1974), 'Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products', *Journal of Marketing*, vol. 38, April, pag. 36-42.
- Moss, C. (1979), 'Industrial Salesmen as a Source of Marketing Intelligence', *European Journal of Marketing*, vol. 13, no. 3, pag. 94-102.
- Paliwoda, S. J. en P. M. Druce (1987), 'Buyer-Supplier Relationships and Selection Criteria: a Study in the Carton Industry in France and Britain', *Industrial Marketing and Purchasing*, 2, 1, pag. 3-25.
- Puto, C. P., W. E. Patton III en R. H. King (1985), 'Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions', *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 1 pag. 89-98.
- Robinson, P. J., F. W. Faris en K. Wind (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Inc., Boston.
- Rijcke, J. G. de (1977), Caput '*Industrieel Koopgedrag*', gastcolleges Erasmus Universiteit Rotterdam, Interne Uitgave vakgroep Commerciële Beleidsvorming, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Rijcke, J. G. de en P. Matthijsens (1982), 'Unieke dimensies van Industriële Marketing', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 16, juli/aug., blz. 3-10.
- Snel, W. (1978), 'De P.S.U.-Problem Solving Unit', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 12, no. 3, blz. 66-69.

- Speet, A. R. M. (1986), *'Het Inkoopproces bij Aanschaf van Computerapparatuur en -programmatuur voor Transportbedrijven'*, scriptie Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Tettero, J. H. J. P. (1979), *Commerciële Beleidsvorming en Industriële Markten*, Kluwer, Deventer.
- Verdoorn, P. J. (1964), *Het Commerciële Beleid bij Verkoop en Inkoop*, H.E. Stenfert Kroese nv, Leiden.
- Vollering, J. B. (1983), 'Zeven stellingen over Industriële Marketing', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 17, no. 1, pag. 3-8.
- Vollering, J. B. en J. Blaak (1983), 'Indiviers nv: Hoe als Klein Bedrijf te starten en te groeien', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 17, no. 6, pag. 15-18.
- Vyas, N. en A. G. Woodside (1984), 'An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes', *Journal of Marketing*, vol. 48, no. 1, pag. 30-45.
- Webster, F. E. en Y. Wind (1982), 'A General Model of Organizational Buying Behavior', *Journal of Marketing*, vol. 36, April, pag. 12-19.
- Zwart, P. S. (1985), 'Ontwikkelingen in Industrieel Marktonderzoek', *Marktonderzoek en Consumentengedrag, Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers 1985*, pag. 27-43.

Noten

- 1 Bij de totstandkoming van dit artikel zijn wij dank verschuldigd aan Drs. G. A. J. Lantink en Drs. F. M. R. van der Horst. Zie voor een uitgebreide literatuurlijst Leeflang (1987).
- 2 Zie ook een frequent gehanteerde definitie van industriële marketing: 'the marketing of goods and services to commercial enterprises, governments, and other non-profit institutions for resale to other industrial customers or for use in the goods and services that they, in turn, produce, (Corey, 1983, blz. VIII).
- 3 Zie bijvoorbeeld IMP Group (1982); Ford (1984).
- 4 Zie Van der Hart, Van Weele (1982).
- 5 Zie met name Arndt (1979).
- 6 De Rijke, Matthijssens (1982).
- 7 Het is dan ook niet verwonderlijk dat een auteur als Kotler (1984, blz. 181) 'the government market' als één van de vier vormen van 'organizational markets' opvat. De andere drie submarkten die Kotler (1984) onderscheidt zijn:
- 1 'the reseller market' (de 'distribuantenmarkt');
 - 2 'the institutional market' (bejaardenhuizen, hotels, ziekenhuizen, enz.);
 - 3 'the producer market' (kopers van goederen en diensten ten behoeve van productieprocessen).
- 8 Zie Vollering, Blaak (1983).
- 9 Robinson, Faris, Wind (1967).
- 10 Gebaseerd op Robinson, Faris, Wind (1967).
- 11 Zie bijvoorbeeld Lehmann, O'Shaughnessy (1974); Puto, Patton III, King (1985). Voor een beschrijving van enkele modellen die gebruikt kunnen worden om de keuze van een leverancier te verklaren verwijzen we naar Vyas, Woodside (1984).
- 12 IMP-groep (1982); Dwyer, Schurr, Oh (1987); Paliwoda, Druce (1987). De navolgende tekst is gebaseerd op Speet (1986, blz. 32-33).
- 13 Het koopcentrum staat ook wel bekend als 'Decision Making Unit' (DMU).
- 14 Zie Webster, Wind (1972).
- 15 Zie Krapfel (1985).
- 16 Zie Johnston, Bonoma (1981).
- 17 Zie hiervoor Choffray, Lilien (1978); Anderson, Chambers (1985).
- 18 Zie Snel (1978).
- 19 Zie Vollering (1983).
- 20 Zie Aaker, Bagozzi (1979); Bagozzi (1980).
- 21 Zie Zwart (1985).
- 22 Zie bijvoorbeeld Moss (1979).
- 23 Een uitzondering hierop is het gebruik van het conjunct meten. Zie bijvoorbeeld Van den Heuvel (1983); Cattin, Wittink (1982).