



# Reader Selected Marketing Topics

Capita Selecta uit "Retailmarketing" en  
"Business Marketing Management"

 HOGESCHOOL  
UTRECHT

Noordhoff Uitgevers Boek-op-Maat



Noordhoff Uitgevers



**Boek-op-maat**

# Reader Selected Marketing Topics

Capita Selecta uit 'Retailmarketing' en  
'Business Marketing Management'



# Reader Selected Marketing Topics

Capita Selecta uit 'Retailmarketing' en  
'Business Marketing Management'

Samengesteld uit:

*Business Marketing Management* (ISBN 978-90-01-86310-4)

Wim Biemans

7e druk 2016

*Retailmarketing* (ISBN 978-90-01-86295-4)

Frank Quix

6e druk 2016

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

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

0/17



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

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, 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 veeleenvoudigingen 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](http://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](http://www.stichting-pro.nl)).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-73028-4  
ISBN 978-90-01-73028-4

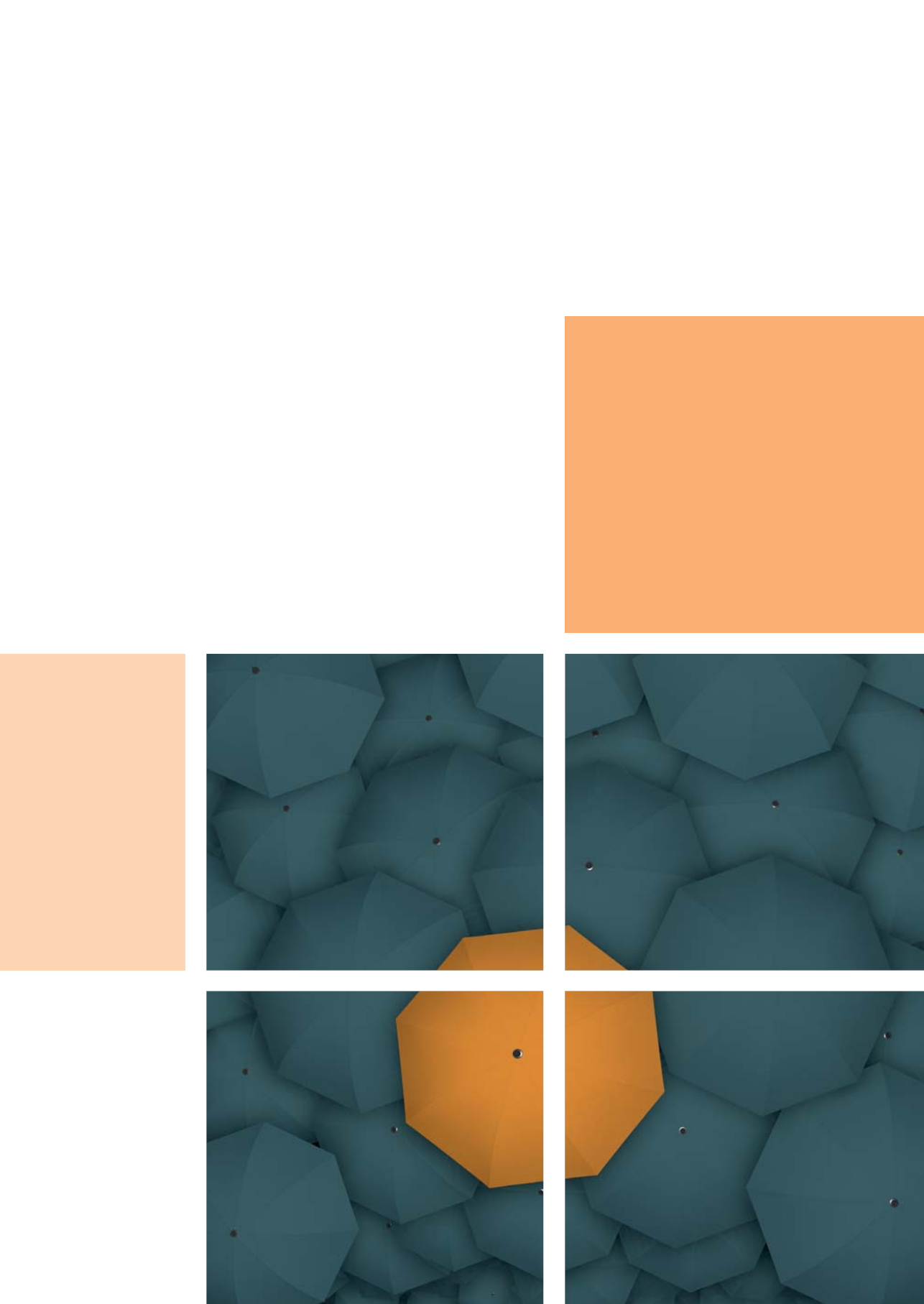
# Inhoud

**Uit: *Business Marketing Management***

1	B2B-marketing	p. 8 - 38
2	Inzicht in zakelijke klanten	p. 40 - 77
4	Waarde creëren voor klanten	p. 114 - 144
8	Prijsmanagement	p. 280 - 313

**Uit: *Retailmarketing***

1	Retailmarketing	p. 14 - 35
2	Goederenretail in Nederland: indelingscriteria	p. 36 - 66
4	Dynamiek in retail	p. 86 - 113
12	Het omzetbegrip in de commerciële retailfunctie	p. 314 - 319
13	Omzet vanuit de vestigingsoptiek	p. 320 - 345
14	Omzet vanuit productgroepen	p. 346 - 364
15	Winstgevendheid	p. 366 - 385





## 1

# B2B-marketing

- 1.1 Wat is business marketing?
- 1.2 Zakelijke klanten
- 1.3 Zakelijke producten
- 1.4 Kenmerken van zakelijke markten en business marketing
- 1.5 Relatie met consumentenmarketing
- 1.6 Creëren van waarde voor klanten

Business marketing is ooit ontstaan als een speciale toepassing van marketing, die gebruik maakte van bekende concepten en technieken uit de consumentenmarketing. Vervolgens hebben wetenschappers en praktijkmensen allerlei concepten, methoden en technieken ontwikkeld die specifiek zijn toegesneden op de kenmerken van zakelijke markten. Daardoor is business marketing een aparte marketingdiscipline geworden met een heel duidelijke eigen identiteit. Het belang van business marketing wordt vaak onderschat. In plaats van een speciale toepassing van marketing vertegenwoordigt business marketing in de meest ontwikkelde economieën de meerderheid van de economische activiteit.

Een succesvolle toepassing van business marketing begint met inzicht in het vakgebied en de kenmerken van zakelijke markten en hoe deze de business marketing vormgeven. Dit hoofdstuk definieert business marketing en benadrukt de kern van succesvolle business marketing: bijdragen aan het succes van de klant. Het hoofdstuk presenteert de diversiteit aan zakelijke klanten: bedrijven, overheidsinstanties en non-profitinstellingen. Daarnaast laat het de variëteit in zakelijke producten zien, variërend van kantoorartikelen, computerchips en online cloud dataopslag tot drukpersen, achtbanen en kerncentrales. De praktijk van business marketing wordt bepaald door de kenmerken van zakelijke markten, zoals afgeleide vraag en complex koopgedrag. Om te laten zien dat business marketing niet geheel losstaat van consumentenmarketing gaan we ook in op de relatie tussen beide marketingdisciplines. Het hoofdstuk sluit af met een korte inleiding over het creëren van superieure waarde voor de klant als de kern van succesvolle business marketing.

## 1.1 Wat is business marketing?

In het kleine dorp Vlodrop in Limburg staat het hoofdkantoor van Vekoma Rides Manufacturing, een van 's werelds grootste fabrikanten van achtbanen en marktleider in de amusementsindustrie. Hier werken ingenieurs dagelijks aan het ontwerpen van producten met wervende merknamen als Boomerang, Invertigo en Stingray, die de geur van popcorn en suikerspinnen oproepen en het gegil van opgewonden kinderen. Vekoma's producten worden vaak opnieuw gepositioneerd door hun klanten om zich te onderscheiden van de concurrentie. Zo schilderde Walibi België een Vekoma Suspended Looping Coaster bloedrood en gaf deze de naam Vampier. Andere Vekoma-achtbanen kregen kleurrijke namen als Cobra en Weerwolf, of werden voorzien van de nieuwste Vekoma-treinen.



Vekoma's Invertigo

Bron: Vekoma Rides Manufacturing

Vekoma begon in 1926 als Veld Koning Machinefabriek met het bouwen van ploegen en andere landbouwwerktuigen. Toen in de vijftiger jaren de agrarische markt in de problemen raakte, schakelde het bedrijf over op de productie van staalconstructies voor de mijnindustrie in Limburg. Toen ook deze bedrijfstak weinig florissant bleek, richtte men zich op de petrochemische industrie, waar ook veel vraag was naar stalen buizen. Nadat vervolgens ook deze markt in een recessie geraakte, verschoof de aandacht naar de productie van achtbanen (die immers ook bestaan uit stalen buizen). Enkele decennia later is het bedrijf uitgegroeid tot een van de grote spelers op het gebied van familieachtbanen, mega-achtbanen, indoorachtbanen, op maat gemaakte achtbanen en diverse andere attracties. De markt voor achtbanen is de laatste jaren sterk ontwikkeld. Tegenwoordig gaat het allang niet meer om alleen de achtbaan, met al zijn snelheid en loopings. Het gaat om de totale ervaring door de klant, waarbij de achtbaan niet alleen wordt gemodelleerd naar een bepaald thema, maar ook wordt voorzien van geluidseffecten, lichteffecten en steeds spectaculairdere baanontwerpen. De consument wil een onvergetelijke ervaring en het park wil een achtbaan

die niet alleen spectaculair is, maar die ook een verhaal vertelt door de aankleding en het gekozen thema. En de klant betaalt aanzienlijke bedragen voor een attractie die een sterke invloed heeft op de concurrentiepositie van het park. Zo betaalde de Efteling in 2015 €18 mln voor de Baron 1898, een 'dive coaster' van het Zwitserse bedrijf Bolliger & Mabillard, met een vrije val van 37,5 meter, een snelheid van ruim 90 km per uur en de sfeer van een mijnbouwcomplex uit de negentiende eeuw.

Omdat het een relatief kleine markt betreft (wereldwijd enkele honderden miljoenen euro's en een twintigtal grote concurrenten) is het van levensbelang om dicht bij de klant te staan. De strategie van *customer intimacy* wordt ook benadrukt op de website: 'Whenever you are looking for a new unique roller coaster or attraction, or new trains for existing ride, our concept design department is enthusiastic to build your dream and create an unforgettable experience for your guests' ([www.vekoma.com](http://www.vekoma.com)). Vekoma speelt in op de steeds veranderende wensen van de klanten door voortdurend te blijven innoveren. Zo ontwikkelde men het concept van de 'flying coaster' (waarin de bezoekers onder de baan hangen) en de 'motorbike coaster' (waarin de bezoeker plaats neemt op een motor).



De motorbike coaster

Bron: Vekoma Rides Manufacturing

Maar innovatie blijft niet beperkt tot nieuwe banen en nieuwe treinstellen. Innovatie betekent ook het gebruik van nieuwe materialen en het ontwikkelen van ergonomische stoelen, zoals een polyurethaan vest dat het comfort verhoogt en ook veilig is voor kleine kinderen.

Een andere trend bestaat uit indoorachtbanen in winkelcentra en indoorparken. Dit vereist veel maatwerk en een zorgvuldig ontwerp, want de achtbaan denderd bijvoorbeeld dwars door het winkelcentrum, waarbij het een looping maakt rond de argeloze bezoekers op een roltrap! Door de nadruk op klantenintimiteit en de aandacht voor maatwerk neemt Vekoma een belangrijke positie in op deze indoormarkt.

Vekoma heeft in de markt een goed imago opgebouwd met een naam die staat voor innovativiteit, hoge kwaliteit (veel Vekoma-achtbanen doen al ruim 25 jaar dienst) en maatwerk. Daarbij gaat het bedrijf geen uitdaging uit de weg. Zo ontwierp het voor het park Tibidabo een achtbaan die tegen de heuvels werd gebouwd met uitzicht op Barcelona! Vandaar ook dat het

bedrijf zich trots presenteert met het motto: 'Whatever your desire, we can make it happen'.

Maar hoe overtuig je pretparken van de veiligheid en aantrekkelijkheid van nieuwe ontwerpen? Hoe combineer je de klantenwensen van uniek ontwerp, veiligheid, eenvoudig onderhoud en lage prijs in één succesvol product? Hoe kom je erachter wat de uiteindelijke gebruiker (de bezoeker van het pretpark) wil? Hoe blijf je de concurrentie voor in deze zich snel ontwikkelende markt waarin nieuwe concepten snel gekopieerd worden? Hoe segmenteer je de markt naar het niveau van opwinding dat nog acceptabel is? Hoe blijf je innoveren op het basisidee van een achtbaan? Hoe ver kun je gaan in het ontwerpen van nieuwe extreme banen? Hoe realiseer je bij een beperkte capaciteit een balans tussen bestaande klanten en nieuwe klanten? Hoe combineer je de bedrijfswens van standaardisatie met de klantbehoefte aan maatwerk, unieke ontwerpen en soms zelfs exclusiviteit? Welkom in de wonderde wereld van business marketing...

De meeste mensen associëren marketing met bekende consumentenmerken, zoals McDonald's, Apple, Pampers, Heinz en Douwe Egberts. Hoewel deze merken alom aanwezig zijn en moeilijk te negeren, vormen ze slechts de zichtbare top van de ijsberg. De meeste marketinginspanningen hebben betrekking op producten en diensten die worden geleverd aan organisaties in plaats van consumenten. Het transactievolume op zakelijke markten wordt geschat op twee tot vier keer het transactievolume op consumentenmarkten. Dit betekent dat de meeste marketing business marketing is en de meeste marketingstudenten uiteindelijk ook zullen gaan werken voor een bedrijf dat aan zakelijke klanten levert!

Business marketing is de marketing van goederen en diensten aan bedrijven en overheden en andere non-profitinstellingen, die ze óf gebruiken voor de productie van hun eigen goederen en diensten óf doorverkopen aan andere zakelijke klanten.

Uit deze definitie blijkt dat business marketing (ook vaak business-to-business marketing, of B2B-marketing genoemd) op twee essentiële punten verschilt van de marketing van consumentenproducten.

Het eerste verschil is dat zakelijke producten niet worden gekocht door consumenten, maar door organisaties. Hieronder vallen bedrijven, maar ook ministeries, waterschappen, rechtbanken, scholen, ziekenhuizen en dierentuinen kopen producten ten behoeve van de uitoefening van hun activiteiten. Zo koopt een rechtbank archiefkasten voor het opbergen van de processtukken en heeft een dierentuin heel wat kooien, hekwerk en dierenvoedsel (onder andere krekels, ratten, muizen en zelfs koeienbloed voor vampiervleermuizen) nodig.

Het tweede verschil heeft betrekking op wat de klanten met de aangeschafte producten doen. Terwijl consumenten hun producten gewoon consumeren (letterlijk en in een kort tijdsbestek, zoals frisdrank, of figuurlijk over een wat langere termijn, zoals een auto), gebruiken organisaties de gekochte producten voor:

- de productie van andere producten (zoals staal en kunststof voor de productie van scheerapparaten) of de ondersteuning van deze productie (zoals kantoorbehoeften en een bedrijfskantine);
- de handel, waarbij men de zakelijke producten doorverkoopt aan andere zakelijke klanten. Zo is de Geveke Groep distributeur van uiteenlopende machines van fabrikanten als Caterpillar (motoren en grondverzetmachi-

nes), Hyster (vorkheftrucks), Same Deutz-Fahr (tractoren), en levert het ook diverse kleinere gereedschappen en verbruiksartikelen. Andere voorbeelden zijn Manutan (meer dan 40.000 producten voor kantoor en magazijninrichting), Cargill (agrarische producten en ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie) en het Belgische Ottevaere (bouwmaterialen).

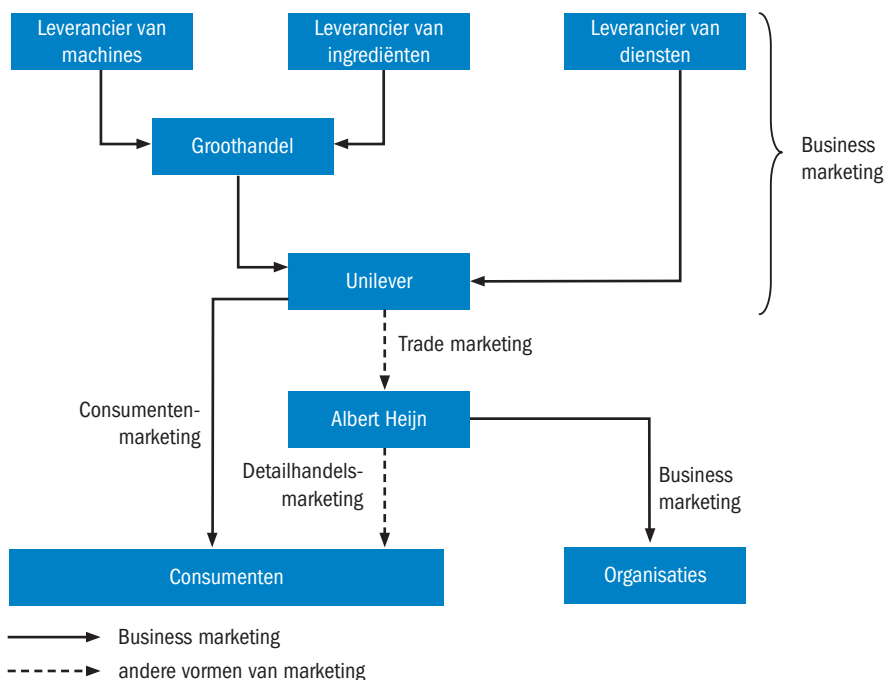
Een product is pas een zakelijk product wanneer het door een organisatie wordt aangeschaft voor een van de hiervoor genoemde doeleinden. Er is niet bij iedere aankoop door een organisatie sprake van B2B-marketing. Unilever verkoopt Calvé Pindakaas aan grote landelijke detailhandelsketens als Albert en Jumbo. Dit zijn weliswaar organisaties, maar ze gebruiken de pindakaas niet voor de productie van eigen producten en verkopen ze ook niet door aan andere zakelijke klanten, maar aan consumenten. Daardoor is er geen sprake van B2B-marketing, maar betreft het de distributie van een consumentenproduct. Om het vakgebied business marketing nog verder te verduidelijken, merken we op dat:

- de levering van glazen potten, productiemachines en diverse ondersteunende diensten aan Unilever onderdeel is van *business marketing*;
- de levering van Calvé Pindakaas door Unilever aan Albert Heijn onderdeel is van *consumentenmarketing*, waarbij de marketing door Unilever naar Albert Heijn ook wel wordt aangeduid als trade marketing;
- de marketingactiviteiten van Albert Heijn naar de consument onder de noemer detailhandelsmarketing vallen.

**Trade  
marketing  
Detail-  
handels-  
marketing**

Deze verschillende vormen van marketing en hun onderlinge relaties zijn in figuur 1.1 in beeld gebracht.

**FIGUUR 1.1** De positionering van business marketing



## B2B-marketing voor consumentenmarketeers

Ook voor bedrijven als Procter & Gamble, die producten als luiers en shampoo via detailhandelsketens verkopen aan consumenten, is B2B-marketing van belang. Ten eerste zijn detaillisten als Albert Heijn weliswaar geen zakelijke klanten volgens de definitie van B2B-marketing, maar hun koopgedrag vertoont wel veel overeenkomsten met dat van andere zakelijke klanten (gebruik van formele inkoopprocedures, langetermijncontracten, onderhandelingen over leveringsvoorwaarden). Hierdoor kunnen de marketeers van Procter & Gamble diverse concepten uit

de B2B-marketing gebruiken ten behoeve van hun marketingbeleid voor de grote detailhandelsketens.

Ten tweede koopt Procter & Gamble als ieder ander bedrijf een groot aantal producten in bij leveranciers, zoals papier voor de productie van luiers en diverse ingrediënten voor shampoos. Deze leveranciers gebruiken B2B-marketing om hun producten aan de man te brengen. Wanneer de inkopers van Procter & Gamble goed inzicht hebben in B2B-marketing, zijn ze een betere gesprekspartner voor deze leveranciers.

Als Albert Heijn echter pindakaas van Calvé zou kopen voor gebruik in de eigen bedrijfskantine (wellicht in extra grote potten), is er sprake van een product dat door een organisatie wordt gekocht en gebruikt voor de ondersteuning van de eigen bedrijfsvoering. In dat geval is er dus wel sprake van business marketing.

Of er sprake is van een zakelijk product wordt dus niet bepaald door de eigenschappen van het product, maar door de kenmerken van de klant en het doel waarvoor het product wordt aangeschaft. Als een startende ondernemer nieuwe vloerbedekking uitkiest voor zijn kantoor, is er sprake van een zakelijk product. Als hij echter dezelfde vloerbedekking aanschafft voor zijn woonkamer, is het een consumentenproduct. In het tweede geval koopt hij de vloerbedekking namelijk niet als ondernemer, maar als consument. Het product is hetzelfde, maar het aankoopproces en de aankoopmotieven (bijvoorbeeld duurzaamheid en onderhoud voor het kantoor versus kleur en warmte voor de woonkamer) zijn heel verschillend. En hierdoor is een andere marketingaanpak vereist van de leverancier van de vloerbedekking.

Hoewel veel producten zowel aan zakelijke klanten als aan consumenten worden verkocht (zie paragraaf 1.5), hebben de meeste zakelijke producten zodanige kenmerken dat ze voor consumenten niet interessant zijn. Een vrachtvliegtuig, een lasstraat en een boortoren zijn duidelijk bedoeld voor zakelijk gebruik en zijn door hun specifieke kenmerken en toepassing feitelijk dan ook altijd zakelijke producten. Omdat veel zakelijke producten worden gebruikt voor de productie van andere producten, zijn de zakelijke leveranciers vaak minder bekend bij het grote publiek. De gemiddelde consument kent wel het merk van zijn auto of mobiele telefoon, maar weet veelal niet wie de leverancier is van de ruitenwissers op zijn auto of de batterij in zijn mobiele telefoon. Zakelijke leveranciers zijn als het ondergedompelde deel van de ijsberg: onzichtbaar, maar de basis voor de meer zichtbare bedrijven die aan consumenten verkopen.

## Een groeiende buitenhuismarkt

Een sterk groeiende zakelijke markt is de buitenhuishoudelijke markt, ook wel aangeduid als out of home markt. De omvang van de buitenhuishoudelijke markt wordt geschat op een derde van alle consumentenbestedingen aan eten. De afnemers op deze markt zijn diverse horecagelegenheden, zoals cafés en restaurants, maar ook festivals als Lowlands en Pinkpop, waar consumenten uiteenlopende producten bestellen. Op het eerste gezicht lijkt dit een voorbeeld van een consumentenmarkt, waarbij horecagelegenheden functioneren als distributeur van consumentenproducten als koffie, thee en diverse dranken. Maar zo eenvoudig ligt het niet. De horeca biedt niet een kopje koffie aan, maar een ontspannen omgeving waarbinnen de consument van een kopje koffie kan genieten. De koffie is dus maar een klein onderdeel van het totale aangeboden product. Starbucks, de buitengewoon succesvolle Amerikaanse keten van koffieshops, heeft dit tot centrale

bedrijfsfilosofie gemaakt: 'We are not filling bellies, we are filling souls'. Douwe Egberts blijft ook niet achter en introduceerde in de zomer van 2014 onder de naam Pickwick Tea Master Selection acht nieuwe theevarianten op het topsegment van de out-of-home theemarkt, zoals de horeca, bedrijfsvloer en de wachtkamer van de dokter of kapper. Daar zit volgens marketing directeur Sander van der Linden een gat in de markt: 'De consument wil meer beleving met thee'. Desalniettemin is de buitenhuismarkt vaak wel nauw verbonden met de consumentenmarkt, omdat in veel gevallen de consumenten dezelfde producten ook thuis gebruiken. Sommige fabrikanten proberen dit effect bewust te versterken. De leverancier van Spa spoorde bijvoorbeeld jaren geleden de consument aan om in horecagelegenheden niet zomaar bronwater te vragen, maar Spa, en om ter controle te eisen dat de Spa in het flesje wordt geseerveerd.

## 1.2 Zakelijke klanten

Iedere organisatie is een afnemer van zakelijke producten en daarmee een zakelijke klant. Zakelijke klanten kunnen worden ingedeeld in drie groepen: bedrijven, overheidsinstanties en non-profitinstellingen. Iedere groep heeft zijn eigen kenmerken en vraagt om een andere benadering door een leverancier.

### Bedrijven

Bedrijven zijn op winst gerichte organisaties en bestaan uit gebruikers, Original Equipment Manufacturers en distributeurs.

### Bedrijven

### Gebruikers

Gebruikers schaffen zakelijke producten aan en gebruiken ze voor de productie van andere zakelijke producten of consumentenproducten.

### Gebruikers

Het Hardenbergse Wavin BV koopt bijvoorbeeld kunststoffen en hulpstoffen als kleurstoffen, glijmiddelen (voor een gemakkelijker transport in de verwerkingsmachines) en stabilisatoren (die voorkomen dat de kunststoffen uiteenvallen bij verwarming). Al deze ingrediënten worden gemengd voor het extruderen van buizen en spuitgieten van diverse hulpstukken die door klanten in de bouwwereld worden gebruikt voor toepassingen als drainage,

kabelbescherming en riolering. Daarnaast koopt Wavin diverse diensten in om de organisatie zo goed mogelijk te laten functioneren. De gebruikers vormen de grootste groep zakelijke klanten en worden het meest geassocieerd met de term 'business marketing'.

## Original Equipment Manufacturers

### Original Equipment Manufacturers (OEM's)

Dit zijn bedrijven die zakelijke producten kopen en vervolgens verwerken in hun eigen producten. Het verschil met een gebruiker is dat het ingekochte product niet opgaat in het eindproduct, maar als zelfstandig product herkenbaar blijft in het eindproduct van de OEM dat onder de merknaam van de OEM op de markt wordt gebracht. Een voorbeeld is Ford dat een Blaupunkt TravelPilot navigatiesysteem inbouwt met kaarten van TeleAtlas. Een ander bekend voorbeeld is Intel die er met haar Intel Inside-campagne voor heeft gezorgd dat de microprocessor een duidelijk herkenbaar onderdeel van de computer is geworden. Veel bedrijven verkopen onderdelen aan OEM's die op dezelfde markt opereren en leveren daarmee dus feitelijk aan hun concurrenten. Hierdoor kan men bijvoorbeeld een grotere productieomvang (met de daarbij behorende schaalvoordelen) realiseren. Soms gaat dit zelfs zo ver dat het complete product aan de OEM wordt geleverd die het vervolgens onder de eigen merknaam op de markt brengt. Deze strategie is heel gebruikelijk in de consumentenelektronica, waar Taiwanese fabrikanten als Quanta en Compal computers produceren die vervolgens onder bekende merknamen als Hewlett-Packard en Dell op de markt worden gebracht.

The screenshot shows the Fabory website interface. At the top, the logo 'FABORY MASTERS IN FASTENERS' is visible. The navigation menu includes 'Home', 'Markten', 'Producten', 'Service', 'Vestigingen', 'Actueel', 'Carrières', 'Over FABORY', and 'Nederland'. A search bar with the text 'Zoek op trefwoord of artikelnummer' and a 'ZOEK' button is present. A dropdown menu is open, showing options like 'Documentatie', 'Persberichten', 'Samen sterk', 'Slimme koppelingen', 'Uitstekende contacten', and 'Verzekerd vakmanschap'. The main content area features three large promotional tiles: 'BEVESTIGINGSARTIKELEN' (More than 50,000 fasteners for every conceivable application), 'GEREEDSCHAPPEN' (An assortment of 20,000 A-brand tools and safety products), and 'INDUSTRIËLE PRODUCTEN' (A solution for production and maintenance). Below these are sections for 'Actualiteiten' (News) with three items, 'Super Deal!' for a Bahco tangenset (€32,50), and 'Wera bitset' (€29,95). On the right, there's a 'Winkelwagen' (Shopping cart) section, a 'Mijn account' (My account) section with login fields, and a 'Wintersale' banner with the text 'WINTER' and 'Klik en kijk!!!'.

Distributeur van groot aanbod aan MRO-producten

Bron: [www.fabory.com](http://www.fabory.com)



### Distributeurs

Distributeurs kopen zakelijke producten in om ze vervolgens door te verkopen (zonder ze wezenlijk te veranderen) aan zakelijke gebruikers en

### Distributeurs

## Kleyn Trucks handelt in tweedehands trucks

Kleyn Trucks is een volledig internationaal opererende handelsonderneming in gebruikte vrachtauto's, bussen en constructie-equipment. Het bedrijf is wereldwijd actief en verkoopt per jaar ruim 8.000 trucks. Tijdens de afgelopen jaren is deze handel door de opkomst van internet volledig op z'n kop gezet. Als antwoord op deze ontwikkeling legt Kleyn Trucks de hele voorraad vrachtauto's (wekelijks komen er zo'n 150 voertuigen

binnen) vast op internet. Hierdoor kan een agent in een woestijn via zijn laptop en gsm rechtstreeks verbinding leggen met het computersysteem, de auto's bekijken en, als de kwaliteit van de telefoonlijn het toelaat, zelfs het geluid van de motor horen! Daarnaast heeft Kleyn Trucks het initiatief genomen tot het opzetten van een portalsite waarop het aanbod van diverse handelaren gecombineerd wordt aangeboden.

OEM's. Een voorbeeld is Fabory, een van oorsprong Nederlandse aanbieder van bevestigingsartikelen die inmiddels is uitgegroeid tot een wereldwijd opererend bedrijf met meer dan honderd Fabory Centres en verkoopkantoren in Europa, de Verenigde Staten, Canada en China. Het bedrijf is een toonaangevende distributeur van bevestigingsartikelen en aanverwante producten voor onderhoud, reparatie en exploitatie (MRO).

### Overheidsinstanties

Een aanzienlijk deel van de zakelijke aankopen wordt gedaan door de overheid. Hierbij gaat het niet alleen om de nationale overheid, maar ook om allerlei provinciale en gemeentelijke instanties. Defensie besteedt jaarlijks enkele miljarden aan materieel, variërend van toiletpapier en legersokken tot tanks en andere gevechtsapparatuur. Publieke organisaties spenderen ongeveer 16% van het bruto nationaal product van de EU. Het koopproces van overheidsinstanties wordt vaak gekenmerkt door complexe besluitvorming, bureaucratie, wettelijke richtlijnen en administratieve procedures. Zo moet sinds 1984 al het defensiematerieel ter waarde van meer dan €2,5 mln worden aangeschaft via het Defensie Materieelkeuze Proces; een strikte bureaucratische procedure die de aanschaf haarfijn regelt. Overheidsinstanties zijn ook verplicht hun diensten aan te besteden volgens de EG-richtlijn. De invoering van nieuwe richtlijnen beïnvloedt het aankoopgedrag van de overheid en daarmee ook het door leveranciers gevoerde marketingbeleid. Zo voerde de Europese Commissie richtlijnen in die het aankopen van groene producten moeten bevorderen, zoals gebouwen die weinig energie gebruiken, kantoormeubilair van duurzaam hout en organisch voedsel in kantines. Belangrijke overheidsaankopen gaan soms gepaard met enorme bedragen, langdurige besluitvormingsprocessen en een grote invloed van de politiek. Een goed voorbeeld is de besluitvorming rond de Joint Strike Fighter die jaren in beslag nam. Het kostenbewustzijn van de overheid laat vaak te wensen over. Kostenramingen van grote projecten worden herhaaldelijk enorm overschreden en

### Overheid

voor eenvoudige aankopen wordt regelmatig aanzienlijk meer dan de marktprijs betaald. In 2008 rapporteerde *The Guardian* over een aantal afgebroken IT-projecten die de Britse belastingbetaler bijna £2 miljard hadden gekost. Maar veel overheidsinstellingen hebben recentelijk veel geïnvesteerd in het verbeteren van hun aankoopprocessen, waardoor ze steeds meer gaan lijken op commerciële bedrijven.

Voor producten als militair materieel en spoorwegmaterieel (zoals de Thalys en de zweeftrein) is de overheid de enige klant. Door technologische ontwikkelingen en toenemende deregulering kan dit soort situaties echter veranderen. Zo leidde deregulering van de telecommunicatiemarkt in de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw tot het ontstaan van Libertel, Telfort en Ben als nieuwe concurrenten van het vroegere staatsbedrijf PTT Telecom en daarmee tot extra afnemers van telecommunicatieproducten.

Politieke verschuivingen hebben soms ingrijpende gevolgen voor bedrijven die uitsluitend of hoofdzakelijk aan overheden leveren. Dit werd pijnlijk geïllustreerd in het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw toen de eerste economische gevolgen zichtbaar werden van de ontspanning tussen Oost en West. Fabrikanten van vuurwapens, kruid, munitie en straaljagers gingen massaal failliet of werden gedwongen fabrieken te sluiten en een groot aantal banen af te stoten. Enkele succesvolle bedrijven slaagden erin om hun productiecapaciteit voor meer vreedzame doelen in te zetten. Toeleveranciers van composietmaterialen (gebruikt voor straalvliegtuigen) vonden bijvoorbeeld nieuwe toepassingen in skistokken, hockeysticks en masten voor zeiljachten.

### **Non-profitinstellingen**

#### **Non-profit- instellingen**

Non-profitinstellingen van zeer uiteenlopende aard, zoals ziekenhuizen, inrichtingen, bejaardentehuizen, universiteiten, scholen, onderzoeksinstituten, politieke partijen, actiegroepen, musea, dierenentuinen, gevangenissen, bloedbanken, vakbonden, brancheorganisaties, kerken en het Rode Kruis behoren ook tot de zakelijke afnemers. Door de grote variëteit aan instellingen zijn de beschikbare gegevens over deze klanten veelal beperkt. Veel instellingen zijn klein en kopen slechts weinig zakelijke producten; andere, zoals scholen en ziekenhuizen, zijn belangrijke afnemers van uiteenlopende zakelijke producten (formulieren, kantoormeubelen, computers, bureaulampen, archiefkasten, kopieermachines).

Het koopgedrag van instellingen heeft speciale kenmerken waarop een leverancier moet inspelen. De belangrijkste kenmerken zijn: slechte kostenbeheersing, beperkte inkoopvaardigheden, het gebruik van budgetten die aan het einde van het jaar worden 'opgemaakt', weinig nadruk op prijs, sterk decentrale inkoop en gezamenlijke inkoop met collega-instellingen. In de koopcentra van instellingen bestaan ook vaak grote verschillen tussen de professionals die het product moeten gebruiken en de mensen die verantwoordelijk zijn voor de inkoop. Een leverancier van zakelijke producten moet de samenstelling van het koopcentrum en verschuivingen daarbinnen goed in de gaten houden. Vroeger besliste een arts in een ziekenhuis zelf over de aanschaf van nieuwe apparatuur. Tegenwoordig zijn daarbij ook financieel medewerkers, technici en inkopers betrokken en kijkt men niet alleen naar de medische mogelijkheden van een nieuw apparaat, maar ook naar de aanschafprijs en exploitatiekosten.

## 1.3 Zakelijke producten

Behalve een enorme diversiteit aan zakelijke klanten, is er ook een grote variëteit aan zakelijke producten. Een veel gehanteerde indeling maakt onderscheid tussen materialen, componenten, verbruiksgoederen, kapitaal-goederen, hulpmiddelen, diensten en systemen. Hun kenmerken en de marketingimplicaties zijn samengevat in tabel 1.1.

**TABEL 1.1** Categorieën zakelijke producten: koopgedrag en marketingimplicaties

Beschrijving	Koopgedrag	Marketingimplicaties
<p><i>Materialen</i></p> <p>Materialen worden gebruikt in het productieproces. Grondstoffen worden niet bewerkt door de leverancier (graan, ijzer, olie), terwijl halffabricaten wel enige bewerking hebben ondergaan (plastics).</p>	<p>Inkoop en productie zijn de belangrijkste afdelingen, met een nadruk op het zekerstellen van een betrouwbare levering.</p>	<p>Kopers van grote hoeveelheden en maatproducten worden rechtstreeks beleverd; standaardproducten en kleine aantallen worden via distributiepartners geleverd. Maatwerk maakt een hogere prijs mogelijk, maar standaardproducten worden tegen marktprijzen verkocht.</p>
<p><i>Componenten</i></p> <p>Gefabriceerde producten die door de klant worden gekocht en onderdeel van het eindproduct worden (banden, ramen en accu's worden onderdeel van een auto)</p>	<p>Engineering is de belangrijkste beslisser bij de leveranciersselectie, omdat de onderdelen aan bepaalde specificaties moeten voldoen. Inkoop speelt een sleutelrol wanneer het gaat om het zekerstellen van levering en het onderhandelen over prijzen en leveringsschema's. Andere afdelingen, zoals productie en kwaliteitscontrole zijn mogelijk ook betrokken.</p>	<p>Componenten worden op dezelfde wijze als materialen verkocht: hetzij rechtstreeks, hetzij via distributiepartners, afhankelijk van de aard van het product en de gekochte hoeveelheid. Als de componenten een concurrentievoordeel bezitten kan een hogere prijs worden gevraagd; in andere situaties geldt een marktprijs.</p>
<p><i>Verbruiksgoederen</i></p> <p>Goederen die worden gebruikt voor onderhoud, reparatie en de dagelijkse bedrijfsvoering (smeermiddelen, zeep, reserveonderdelen, kantoorartikelen)</p>	<p>Voor veel standaardproducten van weinig strategisch belang (zoals kantoorartikelen) is inkoop de belangrijkste beslisser en prijs het belangrijkste criterium. Voor meer specialistische producten zijn de gebruikers het meest belangrijk met een nadruk op kwaliteit en door de leverancier aangeboden diensten.</p>	<p>Verbruiksgoederen worden veelal verkocht via distributiepartners of via internet, maar kopers van grote hoeveelheden krijgen rechtstreeks geleverd. De meeste verbruiksgoederen zijn homogeen; om prijsconcurrentie te voorkomen moet een leverancier andere voordelen benadrukken (bijv. unieke ondersteunende diensten).</p>

**TABEL 1.1** Categorieën zakelijke producten: koopgedrag en marketingimplicaties (vervolg)

<b>Beschrijving</b>	<b>Koopgedrag</b>	<b>Marketingimplicaties</b>
<p><i>Kapitaalgoederen</i></p> <p>Faciliteiten en productiemiddelen die door de klant worden gebruikt voor productie of de algemene bedrijfsvoering (kantoren, magazijnen, liften, telefooncentrales)</p>	<p>Vanwege de hoge uitgaven is het topmanagement de belangrijkste beslisser, op de voet gevolgd door de beoogde gebruikers van de kapitaalgoederen. Het topmanagement maakt een schatting van de ROI en maakt een afweging tussen kopen of zelf maken. Gebruikers leggen de nadruk op de prestaties van het kapitaalgoed.</p>	<p>Kapitaalgoederen worden veelal rechtstreeks verkocht, vanwege de hoge prijs, uitgebreide besluitvorming en complexe technische aspecten. Leveranciers moeten andere factoren dan prijs benadrukken, zoals technologie, leverbetrouwbaarheid en ondersteunende diensten.</p>
<p><i>Hulpmiddelen</i></p> <p>Apparatuur en gereedschap dat goedkoper is dan kapitaalgoederen en in grotere hoeveelheden wordt gekocht (vrachtwagens, kantoormeubilair)</p>	<p>De belangrijkste beslissers zijn inkoop (nadruk op prijs en de door de leverancier aangeboden diensten) en de gebruikers (nadruk op kwaliteit en ondersteunende diensten).</p>	<p>Hulpmiddelen die gestandaardiseerd zijn en/of in kleine hoeveelheden worden verkocht, worden via distributiepartners verkocht of via internet. Grote klanten worden rechtstreeks beleverd. Leveranciers moeten kwaliteit en innovatie benadrukken. Zowel de leverancier als zijn distributiepartners moeten superieure dienstverlening bieden.</p>
<p><i>Diensten</i></p> <p>Activiteiten die door derden worden uitgevoerd (catering, managementadvies, transport, beveiliging)</p>	<p>De gebruikers van de dienst zijn de primaire beslissers en kiezen een dienstverlener op basis van de verwachte kwaliteit van de dienstverlening. Inkoop kan betrokken zijn om te onderhandelen over prijs. Als alternatief kan de klant ook de kosten en voordelen onderzoeken van de activiteit zelf uit te voeren.</p>	<p>Omdat een dienst voornamelijk niet-tastbaar is, moet de dienstverlener de voordelen van het gebruik van de dienst communiceren (sterke focus op reclame en het gebruik van referenties). Wanneer de dienst minder gemakkelijk gekopieerd kan worden, zijn hogere prijzen mogelijk.</p>
<p><i>Systemen</i></p> <p>Combinatie van producten en/of diensten tot een compleet systeem dat als oplossing aan de klant wordt verkocht (computersysteem, boorsysteem)</p>	<p>Het top- of middenmanagement zijn de primaire beslissers, met een nadruk op ROI en een evaluatie van de make-or-buy beslissing. De beoogde gebruikers benadrukken de vereiste prestaties van het systeem.</p>	<p>Systemen worden verkocht door middel van uitgebreide marketing en onderhandelingsprocessen. Relatiemarketing speelt een centrale rol, zowel bij het verkrijgen van projecten als bij het managen van de relaties met partners. Systeemleveranciers moeten de nadruk leggen op integratie, een breed aanbod aan diensten en flexibele prijzen.</p>

## Materialen

Grondstoffen zijn goederen die nog weinig bewerking hebben ondergaan en worden gebruikt in het productieproces van de klant. Voorbeelden zijn ijzererts, steenkool, cacao, aardgas, graan en koffie. Deze producten worden veelal onderdeel van het product van de klant of worden gebruikt in een bedrijfsproces van de klant (bijvoorbeeld in het laboratorium). In tegenstelling tot grondstoffen hebben halffabricaten al enkele bewerkingen ondergaan. Tijdens het gebruik in het productieproces van de afnemer worden de halffabricaten verder bewerkt. Een voorbeeld is plaatstaal dat door de leverancier van staal reeds tot platen is verwerkt en door een fabrikant van trucks in een carrosserie wordt toegepast. Andere voorbeelden zijn kunststoffen, glas en chemicaliën.

Diverse partijen kunnen betrokken zijn bij het koopproces. Marketing voorspelt de vraag naar het eindproduct, engineering geeft de specificaties waaraan de materialen moeten voldoen, productie wil graag een flexibele leverancier en inkoop kijkt vooral naar de leverbetrouwbaarheid van de leverancier. Klanten kopen grote hoeveelheden of maatproducten en onderhandelen veelal over langetermijncontracten. De producten die zij kopen, worden rechtstreeks geleverd door de leverancier. Uiteraard geldt: hoe specifiekere de specificaties zijn, hoe hoger de prijs die gevraagd kan worden.

## Componenten

Componenten zijn goederen die door de klant niet verder worden bewerkt, maar met andere onderdelen worden samengevoegd tot een eindproduct. De componenten zijn dus een herkenbaar fysiek onderdeel van het uiteindelijke product van de klant. Voorbeelden zijn schakelaars, integrated circuits, motoren, autovelgen, pc-kaarten en applicatiesoftware. Soms zijn de componenten zichtbaar voor de eindgebruiker en zijn ze voorzien van een merknaam. Een auto heeft bijvoorbeeld banden van Michelin, bougies van Champion en een accu van Varta.

Het koopgedrag voor componenten is vergelijkbaar met het koopgedrag voor materialen. Componenten worden veelal gedistribueerd via gespecialiseerde kanalen. Kopers van grote hoeveelheden sluiten langetermijncontracten af, zodat de levering van kwaliteitsproducten tegen een acceptabele prijs gegarandeerd is.

## Verbruiksgoederen

Verbruiksgoederen zijn goederen die tijdens de normale bedrijfsvoering worden verbruikt, bijvoorbeeld voor het functioneren van de organisatie in het algemeen of herstel en onderhoud van de productiemiddelen. In de Angelsaksische literatuur wordt deze categorie ook wel aangeduid als *Maintenance, Repair and Operating Supplies* (MRO). Voorbeelden zijn smeermiddelen, schoonmaakmiddelen, verpakkingen, banden, aandrijfriemen, verf, kantoortikelen, lampen en uniformen.

Terwijl onderdelen veelal door de leverancier van de machines worden geleverd, zijn verbruiksgoederen vaak verkrijgbaar in supermarkten of via gespecialiseerde distributeurs. Vanwege het eenvoudige karakter van de meeste verbruiksgoederen worden ze gewoonlijk door inkopers ingekocht en is de prijs het belangrijkste koopmotief. Veel distributeurs gebruiken speciale software of het internet om de aankoop van verbruiksgoederen zo efficiënt mogelijk te laten geschieden.

Grondstoffen

Halffabricaten

Componenten

Verbruiksgoederen

# Innovatieve handelaar in verpakkingen

Het Groninger NNZ is als familiebedrijf al zo'n negentig jaar actief op het gebied van verpakkingen. Begonnen als handelsfirma in jute zakken heeft het zich ontwikkeld tot een moderne, innovatieve speler in de verpakkingswereld met honderd zestig werknemers en achttien kantoren in twaalf landen. Het productassortiment bestaat uit twee categorieën: producten voor de agrarische markt en voor de industriële markt.

Klanten op de agrarische markt vereisen just-in-time leveringen, versheid, efficiëntie en verantwoord gebruik van grondstoffen. Voor deze klanten is er een breed assortiment aan producten, zoals netverpakkingen, folie en schalen, biologisch afbreekbare verpakkingen, jute zakken en bulkcontainers.



Industriële markten hebben vooral te maken met toenemende schaalgrootte, globalisering, kostenbeheersing, kwaliteit

en voorraadbeheersing. Deze klanten worden bediend met een groot aanbod aan verpakkingen, zoals bulkverpakkingen voor de chemie, papieren zakken voor levensmiddelen, polyethyleenverpakkingen voor de bouw en polypropyleenzakken voor de voedingsmiddelenindustrie en de weg- en waterbouw.

Voor beide markten is er daarnaast nog een breed assortiment aan producten voor het zekeren van lading, zoals hoeksteunen, stuwkussens, palletnetten en stretchfolies.

Dat de verpakkingmarkt volop in beweging is, blijkt onder meer uit de door het bedrijf geformuleerde missie: 'NNZ heeft de ambitie om een marktgericht bedrijf te zijn met als direct doel het creëren van verpakkingoplossingen voor haar klanten. Deze ambitie moet gerealiseerd worden door het brengen van een compleet productportfolio zo dicht mogelijk bij onze klanten en het constant anticiperen op nieuwe behoeften en ontwikkelingen in de markt door een innovatieve bedrijfsstrategie. In nauwe samenwerking met haar partners heeft NNZ de afgelopen jaren een continue stroom succesvolle productinnovaties in de markt gezet, waaronder Carry Fresh®, Twin Bag®, Liqui-Sorb® en Power-Lift®.'

Bron: [www.nnz.nl](http://www.nnz.nl)

## Kapitaalgoederen

### Kapitaalgoederen

Kapitaalgoederen zijn goederen waarvan de aanschafprijs niet direct geheel wordt afgeboekt, maar over enkele jaren in termijnen wordt afgeschreven. Hieronder vallen duurzame productiemiddelen, zoals gebouwen (fabrieken, kantines, bedrijfsfitnessruimtes), installaties (airconditionings- en verwarmingsinstallaties, mainframes, liften, achtbanen), productiemachines (lasrobots, drukpersen), gereedschappen (computers, draaibanken, meet- en regelapparatuur), transportmiddelen (kranen, vorkheftrucks, vrachtwagens) en producten voor kantoorinrichting.

Al deze producten betreffen grote financiële uitgaven en vereisen uitgebreide onderhandelingen tussen leverancier en klant. Deze onderhandelingen kunnen soms maanden in beslag nemen, waarbij topmanagers van beide organisaties betrokken zijn. Door deze onderhandelingen hebben leveranciers rechtstreeks contact met de klant. Bij de aanschaf van

kapitaalgoederen speelt prijs een ondergeschikte rol en gaat het meer om maatwerk, ondersteunende diensten en financieringsmogelijkheden. Veel aanbieders bieden bijvoorbeeld de mogelijkheid om de kapitaalgoederen te leasen in plaats van aan te schaffen.

### Hulpmiddelen

Hulpmiddelen worden voor vergelijkbare doelen aangeschaft als kapitaalgoederen. Het verschil is echter dat ze veelal goedkoper zijn en in grotere hoeveelheden worden aangeschaft. Hoewel een zakelijke klant maar één telefooncentrale nodig heeft, kan hij tientallen computers aanschaffen. Andere voorbeelden van hulpmiddelen zijn generatoren, pompen, vrachtwagens, boormachines, cementmixers, bureaus en archiefkasten. Inkopers en gebruikers zijn de belangrijkste beslissers bij het aankopen van hulpmiddelen, waarbij de nadruk ligt op kwaliteit en prijs. Veel fabrikanten werken samen met lokale distributeurs, waarbij de fabrikant de hulpmiddelen levert en de distributeur zorgt voor het voorraadbeheer en de bijbehorende dienstverlening.

### Diensten

Hoewel tot nu toe steeds over producten in de vorm van fysieke goederen is gesproken, worden diensten steeds belangrijker. Diensten zijn activiteiten die door derden op contractbasis worden verricht. Hierbij moeten we denken aan reparatie- en onderhoudscontracten, organisatieadvies, communicatiediensten financiële dienstverlening, beveiliging, verzekeringen, juridisch advies, alsmede de diensten verleend door reclame-, ingenieurs-, marktonderzoeks- en architectenbureaus. Een voorbeeld is het Alkmaarse De Boer, 'een internationaal toonaangevende leverancier van ruimteoplossingen op maat voor tijdelijk en semipermanent gebruik' ([www.deboer.com](http://www.deboer.com)). Het bedrijf verhuurt tijdelijke accommodatie, variërend van tenten voor tentoonstellingen, festivals, productintroties en sportevenementen tot oplossingen voor bedrijfscontinuïteit in de vorm van tijdelijke restaurants, distributiecentra, gevangenissen en showrooms.

### Hulpmiddelen

### Diensten

## De markt voor organisatieadvies

De organisatieadviesbranche doet wereldwijd goede zaken. Bedrijven spenderen jaarlijks enkele honderden miljoenen euro's aan adviseurs. In Nederland zijn bijna 100.000 adviesbureaus, waaronder 72.000 zelfstandigen, die samen een omzet van ruim €17 miljard genereren. De lancering van steeds weer nieuwe modewoorden door adviseurs, zoals *blue ocean*, *cloud computing*, *conversatiemarketing*, *freemium*, *human-to-human marketing*, *smarketing* en *mCommerce* creëert een eigen vraag naar de bijbehorende adviesdiensten. Tegenwoordig zijn vooral big data, online en real-time marktonder-

zoek, en social media belangrijke drijvers van groei.

De aard van het organisatieadvies is in de loop der tijd veranderd. Terwijl het vroeger veelal kortstondige, scherp afgebakende opdrachten betrof, was er later steeds vaker sprake van adviseurs die een team vormen met de managers van de klant en gezamenlijk gedurende 1,5 tot 2 jaar werken aan brede opdrachten waarin strategische, operationele, organisatiekundige en technische aspecten worden geïntegreerd. Door de economische crisis hebben veel adviesopdrachten echter weer een korter, tijdelijk karakter gekregen.

Ook bekende Nederlanders als Frits Wester en Art Rooijackers, die zich als dagvoorzitter aanbieden aan het Nederlandse bedrijfsleven, vallen onder de zakelijke dienstverlening.

Wie de belangrijkste beslissers zijn bij de aankoop van diensten verschilt sterk per soort dienst. Managementadviseurs worden bijvoorbeeld vaak ingehuurd door het topmanagement, terwijl een inkoper of facility manager de onderhandelingen met een cateraar verzorgt. Dienstverleners moeten hun klanten ervan overtuigen dat zij in staat zijn om het gewenste diensten-niveau te realiseren. Goede communicatie helpt een dienstverlener om het unieke karakter van de dienst te presenteren, zodat een hogere prijs kan worden gevraagd.

### Systemen

#### Systemen

Systemen zijn combinaties van producten en/of diensten die als complete, werkende systemen worden geleverd. Een computersysteem bestaat bijvoorbeeld uit hardware, software, een programma voor onderhoud en upgrades, en training van het personeel. Het Noorse National Oilwell Varco is wereldleider op het gebied van systemen voor de olie- en gasindustrie. Het bedrijf levert uitgebreide booroplossingen die worden aangevuld met lifecycle managementdiensten, distributiesystemen voor het leveren van onderdelen en strategisch gevestigde, lokale onderhoudsfaciliteiten. Al deze elementen worden gecombineerd om voor de klant de efficiency van boren te verhogen, de invloed op het milieu te minimaliseren en de exploitatiekosten te optimaliseren. De aankoop van systemen is vergelijkbaar met de aankoop van kapitaalgoederen. Systeemleveranciers leveren veelal maatwerk en concurreren met behulp van de geleverde diensten en flexibele prijzen.

## 1.4 Kenmerken van zakelijke markten en business marketing

De manier waarop een zakelijke markt wordt bewerkt, is sterk afhankelijk van de kenmerken van die zakelijke markt. Zakelijke markten vertonen onderling erg grote verschillen. Zo is het aantal Nederlandse klanten van achtbanen ongeveer tien, terwijl het aantal organisaties dat schrijfblokken en paperclips koopt, ongeveer een half miljoen bedraagt. Toch hebben de meeste zakelijke markten wel algemene kenmerken die een grote invloed hebben op de invulling van het business marketing beleid, zoals:

- een afgeleide vraag;
- een gezamenlijke vraag;
- een beperkt aantal klanten;
- complex koopgedrag.

### 1.4.1 Afgeleide vraag

#### Afgeleide vraag

Het belangrijkste kenmerk van zakelijke markten is dat de vraag naar een zakelijk product altijd een afgeleide vraag betreft. De vraag naar zakelijke producten is direct afhankelijk van de vraag naar de producten die de zakelijke klanten met behulp van deze zakelijke producten produceren en uiteindelijk dus ook van de vraag naar de consumentenproducten aan het einde van de bedrijfskolom. Een staalfabrikant levert bijvoorbeeld verpakkingsstaal (heel dun staal dat wordt bekleed met een laagje tin, chroom en/of kunststof) aan een fabrikant van blikken die de blikken levert aan afvullers van dranken, dierenvoeding, verf en olie. Deze producten worden



verkocht aan zakelijke klanten (bijvoorbeeld schildersbedrijven) of consumenten. Dit betekent dat business marketing draait om het bijdragen aan het succes van de klant. Leveranciers moeten waarde voor klanten creëren door producten en diensten aan te bieden die klanten helpen om meer waarde te creëren voor hun klanten. B2B-marketeers moeten dus niet hun eigen producten benadrukken, maar zich richten op de succesfactoren van hun klanten en hun bijdrage aan het succes van de klant. Finning, de Britse distributeur van Caterpillar, formuleert zijn visie als volgt: '[Our] job is to make our customers and company successful'. Met andere woorden: het succes van de klant komt voor het eigen succes! Dit wordt ook geïllustreerd door logistiek dienstverlener DHL die op de website verkondigt: 'Our customers' success is our success', en zijn advertenties afsluit met 'We help you keep your promises'.

De belangrijkste marketingconsequentie van een afgeleide vraag is dat B2B-marketeers de ontwikkelingen op hun afzetmarkten nauwlettend moeten volgen. Maar dat is niet eenvoudig voor bedrijven die zich aan het begin van de keten bevinden, zoals Corus, Akzo en DSM. Hun producten kennen vaak een groot aantal toepassingen, waardoor men prioriteiten moet stellen aan de markten die men nauwgezet wil volgen. Sabic Innovative Plastics verkondigt op zijn website: "we help POWER OUR CUSTOMERS' COMPETITIVE ADVANTAGE for the long term" en geeft een overzicht van een groot aantal consumentenproducten waarin de plastics van Sabic worden gebruikt, variërend van de mistlampen van Volkswagen tot de Aspire notebooks van Acer en geavanceerde materialen voor de luchtvaartindustrie en gezondheidszorg. Het is voor deze bedrijven niet haalbaar om alle afzetmarkten constant te volgen. In de praktijk lost men dit op door prioriteiten toe te kennen: alleen de belangrijkste applicaties worden constant in de gaten gehouden, terwijl men pas op andere markten reageert wanneer er veranderingen zijn opgetreden.

Maar zelfs als men slechts een gering aantal markten in de gaten hoeft te houden, kan de marketing erg complex worden omdat er meerdere schakels in de bedrijfskolom zijn te onderscheiden. Een fabrikant van vezels levert bijvoorbeeld aan een keten die bestaat uit wevers, persers, helmfabrikanten en ministeries van Defensie. Tegelijkertijd verkopen de wevers hun materiaal aan fabrikanten van polyester, die op hun beurt weer leveren aan fabrikanten van boten, die aan de uiteindelijke consument verkopen (zie figuur 1.2).

De vezelfabrikant onderhoudt gewoonlijk alleen maar relaties met zijn directe klanten, de wevers. Alle indirecte klanten opereren op heel andere markten en zijn geen onderdeel van het traditionele klantenbestand van de fabrikant. Hoe langer de keten is, hoe moeilijker het voor een leverancier vaak is om te identificeren waar de beslissingen worden genomen die voor zijn product belangrijk zijn, wie de belangrijkste spelers zijn in iedere schakel, wie de koopbeslissingen nemen, wat hun koopmotieven zijn en wat de beste strategie is om hen te bewerken. Met meerdere ketens wordt het nog complexer. Maar succesvolle leveranciers ontwikkelen en onderhouden hechte relaties met belangrijke partijen in de keten. Zo praat DSM, als fabrikant van kunststofgranulaat, rechtstreeks met Volkswagen en General Motors over de ontwikkeling van nieuwe kunststof onderdelen.

Door zelf de achterliggende markt(en) of de eindgebruiker te bewerken creëert men een 'pull-effect'. Als deze achterliggende markten ook weer uit zakelijke klanten bestaan, gebeurt dit veelal achter de schermen. Maar

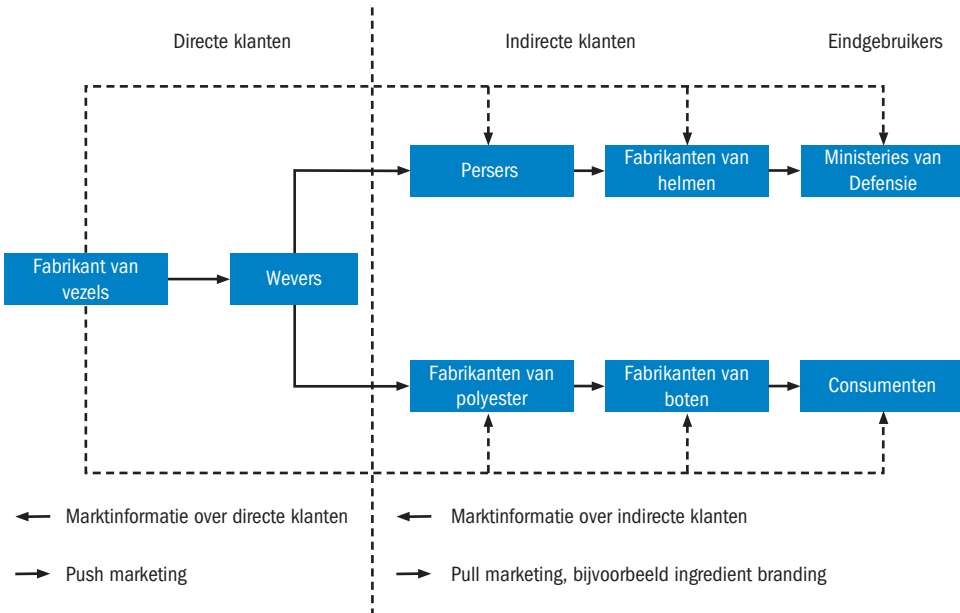
**Bedrijfskolom**

**Directe klanten**

**Indirecte  
klanten**

**Pull-effect**

FIGUUR 1.2 Marketing aan directe en indirecte klanten



wanneer men zich rechtstreeks tot de consument richt, gaat het vaak gepaard met omvangrijke reclamecampagnes. In aanvulling op acties gericht op fabrikanten van frisdranken en zoetwaren, gebruikte het Amerikaanse bedrijf Monsanto aan het einde van de jaren tachtig van de vorige eeuw een uitgebreide reclamecampagne (€60 mln!) om consumenten te informeren over zijn nieuwe zoetstof NutraSweet. Het bekendste en veel gekopieerde voorbeeld is Intel dat zich sinds juli 1991 met zijn campagne 'Intel Inside' direct op de eindgebruiker richt. Deze strategie van *ingredient branding*, waarbij de component door het voeren van een actief merkenbeleid zichtbaar wordt gemaakt voor de consument, is door diverse bedrijven met succes gevolgd (Simon & Sebastian, 1995). Bekende voorbeelden zijn Teflon (antiaanbaklaag voor pannen), Tetra Pak (kartonnen verpakkingen voor melk en vruchtensappen), Twaron (sterke vezel voor onder andere de botenindustrie), Gore-Tex (textiellaminaat voor sport- en vrijetijdskleding, Shimano (remsystemen voor sportfietsen) en Dolby (geluidstechnologie). Maar een dergelijke pull strategie werkt niet altijd. Indirecte klanten zien niet altijd de bijdrage van de component aan het succes van hun eigen product, terwijl directe klanten soms liever niet hebben dat hun leveranciers met hun klanten gaan communiceren (Hillebrand & Biemans, 2011).

Een ander gevolg van de afgeleide vraag is dat vraagschommelingen op de consumentenmarkt zich als een aardschok voortplanten in de bedrijfskolom en leiden tot vertraagde en versterkte veranderingen in de vraag naar zakelijke producten. Een stijgende vraag naar vliegzeilen leidt bij een luchtvaartmaatschappij bijvoorbeeld pas bij een bepaald niveau tot vraag naar een extra vliegtuig. Voor een business marketeer is het van groot belang om vraagschommelingen goed te voorspellen, te volgen en te evalueren.

### Ingredient branding

### 1.4.2 Gezamenlijke vraag

De vraag naar zakelijke producten is vaak afhankelijk van de vraag naar andere, gerelateerde zakelijke producten. Voor de productie van computers heeft een fabrikant bijvoorbeeld een bepaalde combinatie van behuizingen, microchips, schermen, disk drives, accu's en ventilatoren nodig. Als de vraag naar computers toeneemt, neemt de vraag naar al deze componenten evenredig toe. Aan de andere kant, als er een tijdelijk tekort is aan geheugenchips, kan de fabrikant besluiten om tijdelijk ook minder ventilatoren en accu's in te kopen en zijn productie aan te passen.

Gezamenlijke vraag kan ook veroorzaakt worden doordat klanten een voorkeur hebben voor het kopen van een aantal gerelateerde producten bij één leverancier. Door dit *one-stop shopping* zijn de inkoopkosten lager en ontstaat er een betere relatie met de leverancier.

**Gezamenlijke  
vraag**

### 1.4.3 Beperkt aantal klanten

Het aantal klanten van zakelijke producten is meestal vrij klein in vergelijking met het aantal kopers van consumentenproducten. Tegenover 15 miljoen consumenten, verdeeld over zo'n 6 miljoen huishoudens, kent Nederland slechts 500.000 bedrijfsvestigingen. Het is niet uitzonderlijk dat de potentiële markt voor een zakelijk product maar een beperkt aantal klanten bevat, waarvan een handvol 80% van de markt vertegenwoordigt. Het Zweedse Tetra Pak, fabrikant van verpakkingsmachines en gelamineerd karton, dat gebruikt wordt voor de productie van verpakkingen voor met name melk en vruchtensappen, heeft in Nederland maar een beperkt aantal klanten, dat door de toenemende concentratie in de zuivelindustrie alleen maar is afgenomen. Wanneer zakelijke markten worden gekenmerkt door een klein aantal klanten, is het voor de leverancier van groot belang om met deze klanten hechte relaties te ontwikkelen en te onderhouden. Op dit soort markten ligt dan ook een sterke nadruk op het gebruik van relatiemarketing. Door de kleine omvang van de thuismarkt zijn Nederlandse aanbieders van zakelijke producten vrijwel zonder uitzondering gedwongen om internationaal te opereren. Ook ontwikkelingen als deregulering van bedrijfstakken, uitbesteding van nietstrategische activiteiten en technologische ontwikkelingen op het gebied van internet en e-commerce bevorderen de mondiale concurrentie, zodat een internationaal marketingbeleid noodzakelijk wordt. Hoewel er relatief weinig zakelijke klanten zijn, kopen ze vaak wel voor enorme bedragen. Bedrijven als IBM en 3M besteden per dag honderden miljoenen euro's aan de aankoop van producten en diensten om de onderneming draaiende te houden en Corus gebruikt per jaar voor honderd miljoen euro stroom. Het gaat dan meestal niet om eenmalige aankopen, maar om herhalingsaankopen in het kader van langetermijncontracten. Hierdoor is het volume van de transacties op zakelijke markten ongeveer driemaal zo groot als dat op consumentenmarkten.

Zakelijke klanten zijn ook vaak geografisch sterk geconcentreerd. Bekende voorbeelden zijn de concentraties van computerfabrikanten in Silicon Valley (nabij San Francisco) en Route 128 (rond Boston). In Nederland kennen we concentraties van (petro)chemische industrie in Rotterdam, de rijksoverheid in Den Haag en farmaceutische industrie in Noord-Oost Brabant. In geval van sterke concentratie kiezen veel leveranciers ervoor om hun productievestigingen dicht bij de klant te bouwen. Dit is met name het geval voor producten met een lage waarde die anders hoge transportkosten met zich mee zouden brengen.

**Geografische  
concentratie**

Zo produceren fabrikanten van stalen vaten vaak in een productievervestiging te midden van een paar grote klanten en zijn er verffabrikanten die zelfs op het terrein van grote klanten (zoals autofabrikanten) verf produceren en ook direct gebruiken.

Overigens is vaak ook het aantal aanbieders gering en wordt de wereldmarkt gedomineerd door een handvol mondiaal opererende bedrijven. De markt voor medische apparatuur wordt gedomineerd door General Electric, Siemens en Philips Medical Systems, terwijl er slechts twee fabrikanten zijn van grote commerciële straalvliegtuigen: Boeing en Airbus Industrie.

#### 1.4.4 Complex koopgedrag

##### Koopgedrag

Het koopgedrag van zakelijke klanten kent een eigen problematiek (zie hoofdstuk 2), waarvan we hier kort de belangrijkste kenmerken vermelden. Allereerst worden zakelijke aankopen vaak gedaan door een team van personen, het zogenoemde koopcentrum of *Decision Making Unit* (DMU). Ieder teamlid heeft zijn eigen achtergrond, perspectief en koopmotieven. Zo kan de beslissing om een nieuwe drukpers aan te schaffen worden genomen door een groep van gebruikers (functionele specificaties), onderhoudsmedewerkers (gemak van onderhoud), iemand van financiën (prijs en exploitatiekosten), een inkoper (relaties met potentiële leveranciers) en een business-unitmanager (mogelijkheden voor concurrentievoordeel). Het is de taak van de leverancier om het koopcentrum goed in kaart te brengen en deze kennis te vertalen naar een effectieve marktbenadering. Leden van het koopcentrum bezitten vaak een aanzienlijke hoeveelheid technische kennis en zijn goed in staat om de aangeboden producten en beschikbare alternatieven te beoordelen. Dit betekent dat de leverancier moet zorgen voor volwaardige gesprekspartners. Sommige leveranciers kiezen er dan ook voor om iemand van marketing of verkoop samen met iemand van R&D naar de klant te sturen. Daarnaast hebben zakelijke aankopen regelmatig betrekking op grote hoeveelheden en/of grote bedragen. Zo kost een chemische procesinstallatie al snel enkele honderden miljoenen euro's. Rolls-Royce haalde in april 2015 de grootste niet-militaire order uit haar geschiedenis binnen met een contract ter waarde van 9,2 miljard dollar voor de levering van motoren voor 50 A380-vliegtuigen voor Dubai's luchtvaartmaatschappij Emirates. Het contract bevat ook een langetermijncontract voor service en onderhoud. Dit betekent dat het aankoopproces complex van aard is en veelal een lange tijdsduur zal beslaan. Leveranciers moeten hun marketingacties zorgvuldig op de diverse fasen van dit aankoopproces afstemmen. Bij complexe producten met een lage aankoopfrequentie zit er vaak enkele jaren tussen de opeenvolgende aankopen. Hierdoor moet de leverancier goed in de gaten houden wanneer een klant weer 'in' raakt voor een nieuwe aankoop. In de tussenliggende periode kan hij de relatie met de klant onderhouden door het aanbieden van ondersteunende diensten (zoals onderhoud en het aanbieden van software upgrades) of door het product niet te verkopen maar te leasen, zodat een continue stroom inkomsten en daarmee een continue relatie ontstaat. Door deze bestaande relatie heeft men bij een volgende aankoop een streepje voor op mogelijke concurrenten.

##### Aankoopproces

De meeste zakelijke klanten hanteren een inkoopbeleid en vaste procedures. Zo werken veel bedrijven met een officiële lijst met goedgekeurde leveranciers (*approved vendor list*). Dat wil zeggen: leveranciers die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen en prijzen en waar inkopers bestellingen mogen plaatsen. Om op een *approved vendor list* te komen moet een leverancier in ieder geval goederen of diensten aanbieden tegen concurrerende prijzen. Daarnaast wordt vaak gekeken naar de mogelijkheid om snel

##### Approved vendor list

grote hoeveelheden te kunnen leveren en de mate waarin men in staat is de levering op tijd en efficiënt uit te voeren. Ook gebruiken veel grote bedrijven en overheidsorganisaties nog andere, meer specifieke criteria. Om een plaats op een approved vendor list te veroveren bieden leveranciers vaak prijskortingen aan in ruil voor een contract dat voor een bepaalde periode overeengekomen hoeveelheden en prijzen specificeert.

Ook werken veel klanten met vaste huisleveranciers. Om deze huisleveranciers toch alert te houden hanteren zij gewoonlijk het principe dat voor ieder substantieel nieuw contract aan ten minste drie leveranciers een offerte moet worden gevraagd. In dit soort situaties zal een *in supplier* (de huidige leverancier) een heel ander marketingbeleid voeren dan een *out supplier* (de potentiële leverancier die probeert in de huidige relatie in te breken).

### 1.4.5 Specifieke invulling van business marketing

De kenmerken van zakelijke markten en zakelijke klanten hebben tot gevolg dat business marketing op een geheel eigen manier wordt ingevuld.

Wanneer er maar weinig klanten zijn, zal een leverancier hechte relaties onderhouden met belangrijke beslissers. Ondersteund door productbrochures en een website wordt persoonlijke verkoop gebruikt om superieure waarde voor klanten te creëren. Technische medewerkers helpen verkopers om klanten uit te leggen hoe ze het product het best kunnen gebruiken.

Producten worden vaak op specificatie geproduceerd. Belangrijke klanten worden betrokken bij het productontwikkelingsproces. Daarbij leggen leveranciers de nadruk op klantaandeel, oftewel het aandeel dat men heeft in de aankopen van een klant in een bepaalde productgroep, in plaats van marktaandeel (Anderson & Narus, 2003).

Maar niet alle B2B-markten hebben deze kenmerken. Leveranciers als Microsoft, Xerox en Hewlett-Packard verkopen standaardproducten aan grote aantallen klanten, variërend van kleine familiebedrijven tot grote multinationals. Merkenbeleid, reclame en internet zijn hun belangrijkste instrumenten. Bovendien zijn de prijzen scherp en afgestemd op die van de concurrentie. Microsoft heeft jarenlang zijn Office-software tegen hoge prijzen verkocht, maar met het toenemende gebruik van open source software van Google en Linux heeft ook Microsoft zijn prijsstrategie moeten herzien en ervoor gekozen om software als een dienst aan te bieden tegen een vaste prijs per jaar. Kortom, de marketingstrategieën van deze bedrijven lijken heel erg op de strategieën die op consumentenmarkten worden toegepast. Dit bracht sommige auteurs ertoe om het onderscheid tussen consumentenmarketing en business marketing in twijfel te trekken (Fern & Brown, 1984; Wilson, 2000). Maar ook al lijken sommige zakelijke markten erg op consumentenmarkten en kunnen business marketeers veel leren van hun collega's op de consumentenmarkt, de grote verschillen tussen veel zakelijke markten en consumentenmarkten blijven bestaan. En die verschillen vragen om een andere marktbenadering.

Daarnaast moet men zich realiseren dat het grootste deel van de bedrijven (zowel leveranciers als klanten) kleine- of middelgrote bedrijven zijn. Deze bedrijven hebben meestal niet de middelen om een professionele marketingafdeling op te zetten. Een kleine fabrikant met 35 werknemers heeft veelal niet eens een marketingmedewerker en legt sterk de nadruk op verkoop en kortetermijnresultaten. Maar de aanpakken, strategieën en technieken die in dit boek beschreven worden, kunnen door alle bedrijven die op zakelijke markten opereren gebruikt worden. Zelfs een klein bedrijf zonder marketingafdeling kan profiteren van de principes en technieken van business marketing.

Klantaandeel

## 1.5 Relatie met consumentenmarketing

Hoewel zakelijke markten hun eigen kenmerken hebben en business marketing daardoor een eigen invulling krijgt, zijn business marketing en consumentenmarketing niet twee volledig gescheiden werelden. Business marketing is gerelateerd aan consumentenmarketing via het gebruik van dezelfde marketingconcepten, de afgeleide vraag, de rol van personen en de toepassing van duale marketing.

### 1.5.1 Gebruik van dezelfde marketingconcepten

#### Basis-concepten

Bedrijven die op zakelijke markten opereren, gebruiken voor hun marketing dezelfde basisconcepten als bedrijven die zich op consumenten richten. Vandaar dat veel bekende begrippen uit de consumentenmarketing, zoals de marketinginstrumenten, marktsegmentatie en waardepropositie, ook in business marketing worden toegepast. En in de consumentenmarketing gebruikt men ook kennis en concepten uit de business marketing. Zo worden concepten als het koopcentrum en het belang van aanvullende diensten nu ook in de consumentenmarketing toegepast. Bij de marketing van vakantie-reizen houden touroperators er bijvoorbeeld rekening mee dat verschillende gezinsleden verschillende behoeften hebben. Dat er sprake is van een vruchtbare kruisbestuiving tussen consumentenmarketing en business marketing wordt ook geïllustreerd door recente ontwikkelingen op het gebied van internet en social media. Een communicatiekanaal als YouTube wordt niet meer alleen maar gebruikt door individuen; steeds meer bedrijven presenteren zich aan de markt met diverse filmpjes op YouTube.

### 1.5.2 Afgeleide vraag

#### Afgeleide vraag

Omdat de vraag naar zakelijke producten is afgeleid van de vraag naar consumentenproducten, bestaat er altijd een directe relatie tussen zakelijke en consumentenmarkten en daarmee ook tussen de op beide markten gevoerde marketing. Fabrikanten van zakelijke producten worden hierdoor gedwongen om de belangrijkste ontwikkelingen op de achterliggende markten voor de uiteindelijke consumentenproducten nauwkeurig in de gaten te houden. In de voedingsmiddelenindustrie leggen veel fabrikanten van frisdranken, vruchtensappen en snacks zich toe op de marketing en laat men de ontwikkeling van nieuwe producten over aan de fabrikanten van geur- en smaakstoffen, zoals Givaudan. Deze worden hierdoor genoodzaakt om zelf marktonderzoek onder consumenten uit te voeren (vooral smaaktesten door consumentenpanels).

### 1.5.3 De rol van personen

#### Persoonlijke relaties

Business marketing draait om transacties en relaties tussen organisaties, maar organisaties bestaan uiteindelijk uit personen. Het zijn individuen die beslissen over de aankoop van een nieuw product en de keuze van de meest geschikte leverancier. Hierdoor spelen persoonlijke relaties een belangrijke rol: in sommige branches is het relatiernetwerk van een verkoper zijn belangrijkste bezit, terwijl in de reclamewereld een vertrekkende creatief directeur die een eigen bureau begint, vaak een groot aantal klanten meeneemt. Door de rol van personen wordt het koopgedrag van organisaties ook deels bepaald door emotionele motieven. Zo kocht een Nederlandse bierbrouwerij een kostbaar en geavanceerd beveiligingssysteem, terwijl een veel simpeler oplossing ook zou hebben volstaan. Omdat een van de directieleden echter zeer gecharmeerd was van het technisch vernuft,

werd de aankoop van het geavanceerde systeem doorgedrukt. Vanwege de rol van emotionele koopmotieven maakt iedere succesvolle verkoper bij het bewerken van zijn klanten dan ook gebruik van de gedragspsychologie die ten grondslag ligt aan de kennis over het koopgedrag van consumenten. Business marketeers realiseren zich steeds meer dat de zakelijke klant in zijn vrije tijd gewoon consument is. Vandaar dat steeds meer bedrijven kiezen voor reclame via de traditionele consumentenmedia (zoals televisie en radio) of online media als YouTube en Facebook als goedkoop middel om de zakelijke klant te bereiken.

#### 1.5.4 Combineren van business marketing en consumentenmarketing

Veel bedrijven leveren hetzelfde product aan zowel zakelijke klanten als consumenten, wat wordt aangeduid met de term *duale marketing* (Quelch, 1987; Biemans, 1996).

**Duale marketing**

Dit verschijnsel is niet nieuw. Diverse fabrikanten van levensmiddelen leveren via supermarkten aan de consument, maar ook rechtstreeks aan hotels, bejaardentehuizen en restaurants. Leveranciers van kantoorartikelen leveren via boekhandels en warenhuizen aan consumenten, terwijl grote bedrijven rechtstreeks worden beleverd of via een distributeur als Overtoom of Viking Direct. Veel producten lenen zich in principe voor afzet op beide markten: denk aan vloerbedekking, verzekeringen, vliegreizen, hotelkamers, bestelwagens, telefoons, videocamera's, bloemen en toiletpapier. De laatste jaren komt duale marketing echter steeds meer voor. Bijvoorbeeld doordat markten verzadigd raken, waardoor men op zoek gaat naar geheel nieuwe afzetmarkten (de bungalowparken en schaatsbanen richten zich bijvoorbeeld massaal op de zakelijke klant en bioscoopzalen worden verhuurd aan universiteiten voor het geven van college).

IKEA richt zich ook op de zakelijke klanten

Bron: [www.business.ikea.com](http://www.business.ikea.com)

Duale marketing heeft meestal betrekking op producten die eerst op de zakelijke markt worden gebracht en pas later (vaak door productaanpassingen en prijsdalingen) interessant worden voor consumenten (pc, mobiele telefoon, rekenmachine, magnetron, diepvriesmaaltijd, autonavigatiesysteem). Het omgekeerde komt echter ook voor; denk aan IKEA die zich met haar formule 'IKEA op het Werk' op de (klein)zakelijke gebruiker richt en een grote eettafel als vergadertafel presenteert.

Toepassing van duale marketing heeft duidelijke voordelen, zoals het realiseren van extra verkopen, schaalvoordelen en mogelijkheden voor synergie (veel consumenten worden aangetrokken door het goede imago van professionele keukenapparatuur of gereedschappen). Maar er kunnen zich ook problemen voordoen. Bijvoorbeeld doordat men niet beschikt over de benodigde kennis om de nieuwe markt te bewerken of beide markten niet goed kan scheiden, waardoor onduidelijkheid ontstaat bij klanten. Bedrijven die duale marketing willen toepassen, moeten twee soorten marketingbeslissingen nemen:

### Duale marketingbeslissingen

- 1 Hoe vullen we voor beide markten het marketingbeleid in? Kunnen we het product ongewijzigd op de andere markt brengen of moeten we het aanpassen? Welke aspecten van het product moeten we eventueel aanpassen? Kunnen we dezelfde distributiekkanalen gebruiken? Moeten we de prijs wellicht wijzigen? Wat is voor beide markten de meest geschikte communicatiestrategie?
- 2 Hoe organiseren we intern de marketingfunctie? Moeten we voor beide markten aparte marketingdivisies creëren? Welke markt krijgt prioriteit? Hoe kunnen we marketingbeslissingen het best op elkaar afstemmen? Welke interne procedures en systemen moeten we aanpassen? Hebben we voor de marketing naar beide markten verschillende soorten mensen nodig?

Hoewel de marketingliteratuur business marketing en consumentenmarketing veelal gescheiden behandelt, worden ze door veel bedrijven in de praktijk gecombineerd. Duale marketing is een nog weinig onderkend verschijnsel met een eigen problematiek dat te weinig aandacht krijgt.

## 1.6 Creëren van waarde voor klanten

Business marketing is bijdragen aan het succes van de klant door het leveren van superieure waarde. Het gaat niet om het verkopen van producten, maar om de klant te helpen succesvol te zijn. Klanten hebben immers geen producten nodig, maar proberen een probleem op te lossen en zoeken de producten die daarvoor het meest geschikt zijn, oftewel: de producten die de meeste waarde bieden. Waarde is hierbij gedefinieerd als het verschil tussen de voordelen en de kosten dat klanten krijgen in ruil voor de aankoopprijs. Iedere klant zal voor zichzelf afwegen of de door de leverancier geboden waarde opweegt tegen de prijs die hiervoor wordt gevraagd. Daarnaast vergelijken klanten de nettowaarde van verschillende leveranciers om de voor hen beste leverancier te kiezen. Dit betekent dat succesvolle B2B-marketeers goed op de hoogte zijn van wat hun klanten zoeken en hoe zij de geboden waarde waarderen.

Helaas hebben nog steeds veel te veel leveranciers geen goed beeld van wat hun klanten nou eigenlijk precies willen en hoe zij kunnen bijdragen aan het succes van die klanten. Hierdoor kunnen ze niet goed uitleggen waarom een klant met hen zaken zou moeten doen in plaats van met een concurrent.



Dit boek stelt het creëren en leveren van superieure waarde centraal in alle hoofdstukken. Hoofdstuk 2 bespreekt de basis van de marktkennis van de leverancier: de individuele klant. Het laat zien hoe de klantactiviteitscyclus kan worden gebruikt als een krachtig instrument om zakelijke klanten te begrijpen. Hoofdstuk 3 breidt dit uit tot de gehele markt en legt uit hoe leveranciers zich een beeld vormen van wat er op de markt gebeurt. Dit inzicht in markten vormt vervolgens de basis voor het nemen van marketingbeslissingen en het uitvoeren van marketingactiviteiten. Leveranciers gebruiken het inzicht in markten bijvoorbeeld om klanten in segmenten in te delen, zodat de inzet van marketinginstrumenten beter op de kenmerken van klanten kan worden afgestemd en superieure waarde wordt geleverd. Hoofdstuk 4 laat zien hoe leveranciers doelgroepen selecteren en de aan hen geboden waarde kunnen meten. Deze waarde wordt samengevat in een effectieve waardepropositie die aangeeft hoe de leverancier zich onderscheidt van de concurrentie. Deze waardepropositie wordt vervolgens in de volgende vier hoofdstukken verder uitgewerkt. Hoofdstuk 5 bespreekt de producten en diensten die ten grondslag liggen aan de geboden waarde. Hoofdstuk 6 behandelt de verschillende opties voor het contact met klanten, bijvoorbeeld een eigen verkoopstaf of gebruik van distributiepartners. Hoofdstuk 7 beschrijft de communicatie met klanten en hoofdstuk 8 laat zien hoe leveranciers prijzen vaststellen om de aan klanten geboden waarde terug te verdienen. Omdat marketing een continu proces is gaat hoofdstuk 9 in op de evaluatie en beheersing van marketingactiviteiten. Ten slotte bespreekt hoofdstuk 10 de kenmerken van een waardecreënde organisatie en de strategieën die een bedrijf kan gebruiken om waardecreatie als centrale bedrijfsfilosofie te implementeren.

## Samenvatting

- B2B-marketing is de marketing van te leveren goederen en diensten aan bedrijven en overheden en andere non-profitinstellingen, die ze óf gebruiken voor de productie van hun eigen goederen en diensten óf doorverkopen aan andere zakelijke klanten.
- B2B-klanten kunnen worden ingedeeld in drie categorieën: bedrijven, overheidsinstanties en non-profitinstellingen. Iedere categorie heeft zijn eigen kenmerken.
- Er zijn drie soorten bedrijven: gebruikers, original equipment manufacturers en distributeurs. De meeste B2B-klanten zijn gebruikers die zakelijke producten gebruiken voor de productie van hun eigen producten.
- B2B-producten kunnen worden ingedeeld in: materialen, componenten, verbruiksgoederen, kapitaalgoederen, hulpmiddelen, diensten en systemen. Ieder type B2B-product heeft eigen kenmerken en vereist een aparte marketingaanpak.
- De aard van B2B-marketing wordt bepaald door de kenmerken van B2B-markten, die verschillen van de meeste consumentenmarkten.
- Het belangrijkste kenmerk van B2B-markten is dat de vraag naar B2B-producten is afgeleid van de vraag naar de hiervan afgeleide producten. De afgeleide vraag zorgt voor complicaties in B2B-marketing, vooral voor bedrijven aan het begin van de waardeketen.
- Andere kenmerken van veel B2B-markten zijn: gezamenlijke vraag, een beperkt aantal klanten en complex koopgedrag (besluitvorming door meerdere personen).

- 
- Niet alle B2B-markten vertonen deze kenmerken. Producten als kantoorartikelen, verzekeringen en mobiele telefoons worden verkocht aan een groot aantal zakelijke klanten en de marketing van deze producten vertoont sterke overeenkomsten met de marketing van consumentenproducten. Maar als deze producten aan grote zakelijke klanten worden verkocht, is vaak weer een andere aanpak vereist (zoals langdurige contracten en online bestellen).
  - B2B-marketing is gerelateerd aan consumentenmarketing, omdat (a) beide gebruikmaken van dezelfde concepten en technieken, (b) ze zijn gekoppeld via de afgeleide vraag, (c) het koopgedrag van organisaties door individuen gedaan wordt die zich soms als consumenten gedragen en (d) hetzelfde product soms aan consumenten en zakelijke klanten wordt verkocht.
  - Alle B2B-marketing heeft hetzelfde doel: het creëren van superieure waarde voor klanten. Dit concept van waardecreatie ligt ten grondslag aan alle belangrijke B2B-marketingbeslissingen en -activiteiten.

# Business Marketing in Beweging

## Veranderingen leiden tot nieuwe kansen

Het business marketing vakgebied staat nooit stil en is voortdurend aan verandering onderhevig. Nieuwe technologieën, veranderende klantenwensen en gewijzigde regelgeving bieden continu mogelijkheden voor alerte ondernemers om de klant van nieuwe producten en diensten te voorzien. Hieronder volgt een drietal voorbeelden.

### Liftenbouwers introduceren een totaal nieuw liftconcept

Op 29 mei 2015 ging het One World Trade Center Observatory in New York open voor het publiek. Bezoekers worden met 71 liften, ontworpen door het Duitse ThyssenKrup, met een snelheid van ruim 600 meter per minuut naar de 94e verdieping gebracht. Dit komt neer op drie verdiepingen per seconde! Maar dat is nog niet alles. ThyssenKrup werkt hard aan de volgende generatie liften die zo snel gaan dat, net als in een vliegtuig, de druk in de liftcabine gereguleerd moet worden. De nieuwe liften hebben ook geen zware kabels meer nodig, maar gebruiken magnetische levitatie: dezelfde zweeftechnologie die wordt gebruikt in zweeftreinen. Dit betekent voor de klant onder andere dat de liftschacht 25% smaller kan zijn. De nieuwe generatie liften kan ook in alle richtingen bewegen: niet alleen omhoog en omlaag, maar ook opzij en zelfs diagonaal. Hierdoor gaat het transport sneller en krijgen architecten nieuwe mogelijkheden voor het ontwerpen van hoge gebouwen. Ten slotte wordt het mogelijk dat liftcabines met elkaar verbinding maken. Dus als het onverhoopt mocht gebeuren dat mensen vast komen te zitten in een lift, kan men gewoon overstappen naar een andere cabine! Dit klinkt misschien als science fiction, maar de eerste nieuwe liften worden

eind 2016 in Duitsland geïnstalleerd.

### Drones veroveren ook de B2B-markt

De laatste jaren worden drones steeds vaker gebruikt door enthousiaste hobbyisten, maar sinds kort neemt ook het zakelijk gebruik van drones een grote vlucht. In december 2013 kondigde Jeff Bezos, CEO van Amazon aan dat het bedrijf experimenteert met bezorging van pakketjes per drone. Hiervoor zijn echter nog wel de nodige hindernissen te overwinnen op het gebied van technologie en regelgeving. In maart 2015 verzendt FPS Distribution Ltd. in Groot-Brittannië het eerste pakket per drone.

Maar drones zijn niet alleen maar geschikt voor het versturen van pakketjes. Voorzien van een hoge-kwaliteitscamera is een drone ideaal voor het maken van relatief goedkope luchtbeelden. Zo gingen de beelden van de Hollandse bloemenvelden in het voorjaar van 2015 snel het internet over. De commerciële drone-branche wordt wereldwijd geschat op zo'n miljard dollar per jaar, maar groeit snel. Drones worden vooral gebruikt in de landbouw (bekijken van de oogst) en de onroerendgoedsector (landmetingen), en zelfs voor het zoeken en redden van mensen en dieren in nood, maar de grootste groei zit in de entertainment. In Hollywood hebben producenten van films, televisie en reclame de drone ondertussen dan ook volop ontdekt. Marktleider in deze uiterst jonge, maar zeer snel groeiende markt is Drone Dudes. Voor \$4.000 per dag neemt het bedrijf op wat je maar wil. Klanten zijn bedrijven als BMW en sportmerk Converse, maar ook concerten en videoclips worden door drones opgenomen. In de Amerikaanse steden is men ondertussen al gewend

geraakt aan de vliegmachinetjes, maar qua regelgeving is het nog een grijs gebied. De Amerikaanse luchtvaartdienst FAA gaf drie verzekeraars toestemming om met drones schade te inspecteren, maar dat is wel aan bepaalde voorwaarden verbonden. Ook in Nederland is de laatste tijd veel te doen over de regelgeving met betrekking tot het gebruik van drones.

### Reputatiemanagers steeds meer in trek

Ieder bedrijf staat graag goed bekend bij klanten en andere belanghebbenden. Maar reputatie is een wat minder grijpbaar begrip en als je als bedrijf negatief in het nieuws komt, kan dat veel reputatieschade opleveren. Het inhuren van een reputatiemanager biedt in zo'n situatie uitkomst. Zowel de Universiteit van Amsterdam (na de maandenlange studentenprotesten van het Maagdenhuis in 2015) als de Rabobank (na de Libor-affaire in 2013, waarbij medewerkers van de bank fraudeerden met rentepercentages) maakten gebruik van een reputatiemanager. Een reputatiemanager is in staat om de reputatie van een bedrijf zichtbaar te maken en de kloof tussen de werkelijkheid en hoe het bedrijf door de buitenwereld gezien wordt, te dichten. De reputatie van een bedrijf wordt bepaald door zeven factoren: innovatie, transparantie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, financiële prestaties, leiderschap, kwaliteit van het product en het personeelsbeleid. Het Reputation Institute publiceert jaarlijks een lijst met Nederlandse bedrijven met de beste reputatie (Philips staat al jaren bovenaan).

Volgens Paul Stamsnijder, oprichter van De Reputatiegroep, is een reputatiemanager niet iemand die na een probleem de zaak even recht komt praten. 'Reputatiemanagement is alles behalve het oppoetsen van de buitenkant; het begint bij de binnenkant: de organisatie.' De Reputatiegroep geeft advies aan zo'n 65 opdrachtgevers per jaar, en dat varieert van hulp bij strategie en advies bij het aanboren van een nieuwe markt tot het repareren van problemen in tijden van crisis. Het inhuren van een reputatiemanager levert soms verrassende inzichten op. Zo dacht een architectenbureau dat zijn reputatie werd bepaald door zijn bouwstijl, maar onderzoek toonde aan dat het klanten

vooral gaat om punctualiteit en leversnelheid.

Maar hoe bouw je een goede reputatie op? Onderzoekers laten zien dat een goede reputatie is gebaseerd op strategische uitgangspunten. Een op de strategie van een bedrijf gebaseerde reputatie is authentiek, een betrouwbaar signaal voor toekomstig gedrag en maakt een bedrijf onderscheidend ten opzichte van concurrenten. Een reputatie zou dus niet gebaseerd moeten zijn op allerlei toevallige activiteiten, zoals sponsoring van een event of het steunen van een goed doel.

### B2B 'internet of things'

De laatste jaren wordt er veel gesproken over het 'internet of things' (IOT), waarbij fysieke voorwerpen zijn voorzien van elektronica, software en sensoren zodat ze met elkaar kunnen communiceren. Op consumentenmarkten heeft dit geleid tot lampen, gordijnen, thermostaten, rookmelders en auto's die men op afstand kan uitlezen en bedienen. Maar de meeste toepassingen van IOT zijn te vinden op zakelijke markten. Hierbij valt te denken aan infrastructuur zoals bruggen en spoorwegen, maar ook geautomatiseerde productiesystemen, sensoren voor grond, water en atmosfeer, draagbare hartmonitoren en bloeddrukmeters enzovoort. De IOT is belangrijk voor B2B-bedrijven omdat het ongekende toegang biedt tot klanten en hoe deze met producten omgaan. General Electric en Cummins gebruiken sensoren om de prestaties van hun motoren constant te registreren en te analyseren. De 'voice of the customer' is nog steeds belangrijk; alleen wordt deze niet langer gehoord via enquêtes en focusgroepen, maar via een constante stroom gegevens via apparaten die onderdeel uitmaken van het IOT. Deze informatie verandert hoe producten worden ontworpen, verkocht en onderhouden. Daarnaast verbetert het de prestaties van veel producten. Door gebruik van sensoren is de lichtsterkte van straatverlichting afhankelijk van de waargenomen beweging, waardoor de energiekosten al snel met zo'n 70-80% afnemen.

Bron: [www.FastCompany.com](http://www.FastCompany.com) (mei 2015); NRC

*Handelsblad* (mei 2015); Dowling & Moran (2012)

# Vragen

- 
- 1.1** Sommige mensen menen dat het onderscheid tussen business marketing en consumentenmarketing kunstmatig is en men zich voor het ontwikkelen van een marketingtheorie beter kan concentreren op de overeenkomsten. Welke argumenten kunt u voor dit standpunt aandragen? Bent u het met deze mening eens?
  - 1.2** Het koopgedrag van organisaties is over het algemeen rationeler dan dat van consumenten. Waarom is dat zo? Beschrijf twee concrete situaties waarin u verwacht dat het koopgedrag van een organisatie overheerst wordt door emotionele motieven. Hoe kan een leverancier hiermee omgaan?
  - 1.3** Het koopgedrag van overheidsinstanties en non-profitinstellingen wordt steeds professioneler. Denkt u dat hun koopgedrag ooit hetzelfde wordt als dat van bedrijven? Motiveer uw antwoord.
  - 1.4** Fabrikanten van zakelijke producten hebben meestal meer moeite met het identificeren van klantenwensen en -behoeften dan hun collega's op consumentenmarkten. Waardoor wordt dit veroorzaakt? Hoe kan dit probleem worden opgelost?
  - 1.5** Een belangrijk probleem in B2B-marketing is het omgaan met indirecte klanten. Waarom is dit voor veel B2B-bedrijven zo problematisch? Hoe kunnen deze bedrijven een marketingprogramma opzetten voor het bewerken van indirecte klanten?
  - 1.6** B2B-marketing gebruikt veel concepten en technieken uit de consumentenmarketing. Beschrijf een aantal concepten en technieken uit de consumentenmarketing die ook (kunnen) worden toegepast door B2B-bedrijven. Leg voor ieder van deze concepten en technieken uit of die ook bruikbaar is voor kleine B2B-bedrijven.
  - 1.7** De literatuur gebruikt diverse termen, zoals business marketing, business-to-business marketing, industriële marketing en organisatiemarketing. Wat zijn de voor- en nadelen van al deze termen? Welke term heeft uw voorkeur? Waarom?
  - 1.8** Stel dat u als fabrikant van bedden zowel aan hotels als aan ziekenhuizen wilt verkopen. Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen de invulling van de marketingmix voor beide markten?
  - 1.9** Sommige producten die worden verkocht aan zowel zakelijke klanten als consumenten hebben hun oorsprong op consumentenmarkten, terwijl andere het eerst op zakelijke markten worden aangeboden. Wat is het
-

voordeel van een product het eerst aan zakelijke klanten te verkopen? Wat zijn mogelijke nadelen/gevaren? En wat zijn de voordelen van een product het eerst aan consumenten te verkopen? En wat zijn mogelijke nadelen/gevaren?

**1.10**

Diverse B2B-bedrijven proberen hun marketing te verbeteren door marketingmanagers in te huren met ervaring op consumentenmarkten. In welke situaties lijkt dit u een geschikte strategie? En in welke situaties is deze strategie waarschijnlijk niet effectief?

