

ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT

INDUSTRIELE MARKETING IN NEDERLAND

**Plaatsbepaling, Theoretisch Kader en Vooronderzoek
in de kantoormachinebranche**

Mw. E.H.P. Mensinga Wieringa

Ir. J.B. Vollering

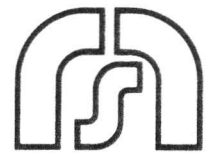
Prof.Dr.Ir. B. Wierenga

December 1985

Interfakulteit Bedrijfskunde/Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

Rotterdam



ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT

INDUSTRIËLE MARKETING IN NEDERLAND
Plaatsbepaling, Theoretisch Kader en Vooronderzoek
in de kantoormachinebranche

Executive Summary

Dit rapport omvat de weerslag van het Vooronderzoek dat verricht is in het kader van het project "Industriële Marketing" dat het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) uitvoert met steun van het Ministerie van Economische Zaken. Doelstelling van het project is om met aanbevelingen te komen tot verbetering van het niveau van Industriële Marketing Management in Nederland en tot aanzetten voor verbeterde opleidingen in Industriële Marketing. Ten behoeve van het project is een Begeleidingscommissie ingesteld onder voorzitterschap van drs. G. van der Plassche, oud-voorzitter van de Directie van CEMY en lid van het NIMA-Bestuur. De samenstelling van de Begeleidingscommissie is als bijlage toegevoegd. Als projectleider treedt op drs. E.J. van der Lek, Bedrijfsadviseur Industriële Marketing en voorzitter van de Industriële Marketing Groep (IMG) van het NIMA.

Het Vooronderzoek is uitgevoerd door de Sectie "Marketing Management" van de Interfaculteit Bedrijfskunde. Mevr. E.H.P. Mensinga Wieringa heeft aan het onderzoek meegewerkt in het kader van haar afstudeerproject. Verder hebben aan het onderzoek meegewerkt ir. J.B. Vollering en prof.dr.ir. B. Wierenga. Doelstelling van het Vooronderzoek was een basis te leggen voor het veldwerk in de volgende fasen van het project. Daartoe is allereerst een Theoretisch Kader ontwikkeld, waarin de kenmerken van industriële marketing en de belangrijkste theorieën en modellen op het terrein van industriële marketing worden besproken (in de hoofdstukken 2 en 3). Vervolgens is de Methodologie van het onderzoek uitgewerkt. Centraal hierbij staat het meten van de mate van marktgerichtheid van Nederlandse industriële bedrijven. Een vragenlijst is hiertoe ontwikkeld en verder een voorstel voor de in het definitieve onderzoek te kiezen bedrijfstakken en bedrijven (hoofdstuk 4).

Binnen het kader van dit Vooronderzoek is het veldwerk uitgevoerd binnen één branche: de kantoormachinebranche (hoofdstuk 5). In overleg met de branchevereniging VIFKA (Vereniging van Importeurs en Fabrikanten van Kantoorapparatuur) zijn 30 bedrijven geselecteerd. Van deze bedrijven waren uiteindelijk 18 (9 grote en 9 kleinere) bedrijven bereid en in staat om binnen de beschikbare termijn mee te werken aan het vrij langdurige interview (plm. 2,5 uur). Bij drie bedrijven zijn twee afzonderlijke interviews gehouden teneinde eventuele verschillen van inzicht binnen één bedrijf te traceren. In totaal handelt het dus om 18 bedrijven en 21 respondenten. Bij de resultaten dient bedacht te worden dat het onderzoek handelt om een kleine steekproef en dat de resultaten derhalve tentatief zijn.

Uit het onderzoek in de kantoormachinebranche komt naar voren dat een meerderheid van de ondervraagde bedrijven reeds een zekere mate van marktgerichtheid vertoont. Deze marktgerichtheid lijkt vooral betrekking te hebben op de korte termijn. De marktstrategische gerichtheid, waarbij het gaat om zaken die verder reiken dan de verkopen in het komende jaar, laat op diverse punten te wensen over. Hiermee zou rekening gehouden dienen te worden bij het opzetten van gerichte opleidingen voor verbetering van marketing management in deze branche. Respondenten die aangeven behoefte te hebben aan anderssoortige marketingopleidingen en -cursussen dan de bestaande zijn vooral te vinden bij de kleinere gedivisioneerde bedrijven die niet duidelijk "top-down" opereren en niet het begrip "marketing" gebruiken. Dit zijn juist de bedrijven die in het algemeen laag scoren op de kwaliteit van het (strategische) marketing management. De bedrijven die hoog scoren op de kwaliteit van het marketing management signaleren niet zozeer problemen met bestaande marketing opleidingen maar veeleer problemen met het aantrekken van goede marketing functionarissen.

Op basis van deze en andere bevindingen worden in het rapport tentatieve aanbevelingen gedaan voor mogelijke acties op het gebied van opleidingen voor verbetering van industrieel marketing management en aanbevelingen voor het uitwerken van het vervolgonderzoek in de verdere fasen van het Project "Industriële Marketing".

Mw. E.H.P. Mensinga Wieringa
Ir. J.B. Vollering
Prof.dr.ir. B. Wierenga

BIJLAGE

Begeleidingscommissie Project Industriële Marketing

Drs. G. v.d. Plassche, voorzitter
Oud-voorzitter van Directie van CEMY
NIMA Bestuurslid
Transferpunt Erasmus Universiteit
Rotterdam

Dhr. J.G.L. Berlott
Ministerie van Economische Zaken
Den Haag

Ir. H.P. Dries
Directeur Grenco Refrigeration B.V.
's Hertogenbosch

Prof.dr. H.W.C. van der Hart
Buitengewoon Hoogleraar TH Eindhoven
Eindhoven

Ir. W.J. ter Hart
Voorzitter FME
Zoetermeer

Dhr. W. Klaassen
President directeur
Unie van Kunstmestfabrieken B.V.
Utrecht

Prof.dr. L. Kymers
Hoogleraar Universiteit van Antwerpen
Wortegem-Petegem
België

Dhr. J.H.S. van Ruiten
Directeur Nagron
Mechanical Handling B.V.
Woudenberg

Dhr. H.L. Verhaar
Verhaar/Bedrijfsadviseurs B.V.
Nes a/d Amstel

Drs. A.F. van Gogh, secretaris
Secretaris NIMA
Amsterdam

Ir. J.B. Vollering
Oud-marketing manager
Unilever-Emery te Gouda
(Inter)faculteit Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit
Rotterdam

Drs. E.J. van der Lek, projectleider
Oud-commercieel directeur
M&T International te Vlissingen
Bureau voor Industriële Marketing
Soest

Ir. O.H. van Royen
Lid Raad van Bestuur
Hoogovensgroep N.V.
IJmuiden

INDUSTRIËLE MARKETING IN NEDERLAND
Plaatsbepaling, Theoretisch Kader en Vooronderzoek
in de kantoormachinebranche

Inhoudsopgave

	blz.
Ten geleide	
1. Doelstelling van het vooronderzoek en korte inhoudsaanduiding van de verdere hoofdstukken van dit rapport	1
2. Plaatsbepaling van industriële marketing	3
2.1 Definitie en betekenis van industriële marketing	3
2.2 Kenmerken van industriële marketing	4
2.3 De marketing-mix	9
2.4 Strategie, planning en organisatie in industriële markten	15
2.5 Raakvlakken met andere functionele gebieden	20
2.6 Internationale aspecten van industriële marketing	21
2.7 De zin van het onderscheid tussen industriële marketing en consumentenmarketing	22
Samenvatting hoofdstuk 2	25
3. Theorieën en modellen van industriële marketing	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Koopgedragmodellen	30
3.3 Interaktiemodellen	38
3.4 Strategische modellen bij industriële marketing	43
Samenvatting hoofdstuk 3	52

	blz.
4. De methodologie van het veldonderzoek	57
4.1 Probleemstelling en werkwijze	57
4.2 De vragenlijst	60
4.3 Keuze van de bedrijfsgroepen	62
4.4 Steekproef en respondenten	66
4.5 Te verkrijgen resultaten	67
Bijlage bij hoofdstuk 4:	
4a Vragenlijst	69
5. Veldonderzoek in de kantoormachinebranche	82
5.1 Inleiding	82
5.2 Werkwijze	83
5.3 Resultaten: gekategoriseerde antwoorden op de (open) interview-vragen	84
5.4 Samenvatting van de resultaten van de 'rechte tellingen'	112
5.5 Nadere kwantitatieve analyse van de kantoormachinebranche	118
5.5.1 Opzet van de analyse	118
5.5.2 Resultaten	132
5.5.3 Het afleiden van beleidsaanbevelingen uit de resultaten van de kwantitatieve analyse	136
5.6 Samenvatting van de belangrijkste resultaten van het onderzoek in de kantoormachinebranche	137
5.6.1 Typering van de branche	137
5.6.2 Kwaliteit van het marketing management	138
5.6.3 Relevante conclusies voor het verdere onderzoek	139
Bijlagen bij hoofdstuk 5:	
5a Vooronderzoek project Industriële Marketing: verslag van het veldwerk en van het uittesten van de vragenlijst	140
5b Overzicht per respondent per vraag van de categorie waarin het antwoord werd gecodeerd	144
5c Gehercodeerde variabelen	149
5d Scoresysteem voor de vragen ten behoeve van de vorming van de variabelen strategisch marketing management en marketing-mix	150
5e Gehercodeerde antwoorden van de vragen die zijn gebruikt voor de vorming van de variabelen strategisch marketing management en marketing-mix	152
Geraadpleegde literatuur	154

Ten geleide

Najaar 1984 is het NIMA-project 'Industriële Marketing' van start gegaan. Dit project heeft ten doel inzicht te verkrijgen in de toepassing van marketing bij industriële ondernemingen in Nederland, de opsporing van knelpunten die hierbij worden ondervonden en het doen van voorstellen die tot verbetering zullen leiden (o.a. in de sfeer van onderwijs en examens).

Voor het project is een begeleidingskommissie ingesteld onder voorzitterschap van Drs. G. van der Plassche, lid van het NIMA-Bestuur en oud-voorzitter van de Directie van CEMY. Als projectleider treedt op Drs. E.J. van der Lek, Bedrijfsadviseur Industriële Marketing en voorzitter van de Industriële Marketing Groep (IMG) van het NIMA.

Voor U ligt het rapport 'Industriële Marketing in Nederland: Plaatsbepaling, Theoretisch Kader en Vooronderzoek in de kantoormachinebranche'. Doel van het onderzoek waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan is het leggen van een basis voor het bovengenoemde NIMA-project, zowel met betrekking tot de theorie van industriële marketing als met betrekking tot de methodologie van het veldonderzoek. Het rapport is tot stand gekomen onder de verantwoordelijkheid van de genoemde begeleidingskommissie. Inmiddels is met de follow-up van dit vooronderzoek een aanvang gemaakt en wordt het veldonderzoek voorbereid bij een groot aantal branches en bedrijven op de wijze zoals dit in de hoofdstukken 4 en 5 van het rapport is aangegeven (uit te voeren door de marktonderzoekburo's Indis en Skim).

Het in dit verslag beschreven onderzoek is verricht door de Sektie 'Marketing Management' van de Interfakulteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit. Mw. Mensinga Wieringa is doktoraalstudente aan de fakulteit en heeft aan het onderzoek meegewerkt in het kader van haar afstudeerproject. Verder hebben aan het onderzoek meegewerkt Ir. J.B. Vollering en ondergetekende.

Namens de onderzoekers spreek ik mijn erkentelijkheid uit voor de ondersteuning door begeleidingskommissie en projectleiding, alsmede jegens de funktionarissen van bedrijven die in het kader van het veldonderzoek in de kantoormachinebranche

bereid waren ons zo uitvoerig te woord te staan over het marketing-beleid in hun ondernemingen.

Wij hopen dat met dit rapport een goede basis is gelegd voor een verder succesvol verloop van het Projekt Industriële Marketing.

Namens
de Sektie 'Marketing Management'
van de Interfakulteit Bedrijfskunde:

Prof.Dr.Ir. B. Wierenga,
hoogleraar marketing

Rotterdam, december 1985

Hoofdstuk 1 - Doelstelling van het vooronderzoek en korte inhoudsaanduiding van de verdere hoofdstukken van dit rapport

Door het NIMA is in 1984 het projekt "Industriële Marketing" gestart. Aanleiding voor dit projekt is het gesignaleerde gebrek aan een kader voor industriële marketing. In de beschrijving van het projekt* wordt gesteld dat, hoewel er in het verleden veel goede industriële marketers zijn geweest, hun optreden meestal afhankelijk was van toevallige omstandigheden, zoals persoonlijke interesse en bedrijfsinterne omstandigheden. Hieruit valt af te leiden dat er tot nu toe te weinig aandacht is besteed aan systematische inspanningen om beleidsfunctionarissen in industriële ondernemingen in contact te brengen met de marketing management benadering.

Marketing zoals die in de gangbare onderwijsvormen en cursussen wordt aangeboden, zou te veel toegesneden zijn op de problematiek van marketing van consumentenprodukten, waardoor deze benadering onvoldoende aanspreekt bij vertegenwoordigers van industriële ondernemingen. Deze nadruk op consumentenmarketing kan een belangrijke barrière vormen. Indien dit het geval is, is een eigen benadering van de industriële marketer (in spé) belangrijk. Hierbij zouden minder de traditionele gebieden, zoals reclame en marktonderzoek als ingang moeten worden gekozen, maar vooral de voor industriële beleidsfunctionarissen meer vertrouwde terreinen, zoals research en ontwikkeling, produktie en techniek. Een bijkomend argument voor de eigen benadering van de industriële marketer is het feit dat (tot nu toe) de industriële marketer niet als zodanig zijn carrière kiest, maar eerder in een eigen (technisch) vakgebied start waarvanuit later de verbinding met marketing moet worden gelegd.

Het Projekt Industriële Marketing is erop gericht om meer inzicht te krijgen in de veronderstelde barrières en om te komen tot concrete aanbevelingen welke moeten leiden tot verbetering van de know-how op het terrein van marketing bij Nederlandse industriële ondernemingen en tot een verbetering van de praktijk van het marketing management in deze sector.

Dit vooronderzoek heeft ten doel om voor dit projekt een aantal essentiële ingrediënten aan te dragen. In de eerste plaats is een overzicht gewenst van datgene wat tot nu toe in de marketingliteratuur is vermeld over de eigen kenmerken van

* Zie "Voorstel voor een projekt ter verbetering van industriële marketing management" dd. 9 november 1984.

marketing door industriële ondernemingen. Gezien de probleemstelling van het projekt moet hierbij met name aandacht worden besteed aan de contrasterende verschillen met consumentenmarketing. Hoofdstuk 2 van dit rapport is aan deze eigen kenmerken van industriële marketing gewijd.

Indien industriële marketing als een eigen vakgebied kan worden aangemerkt, is het noodzakelijk dat dit terrein voldoende inhoudelijk ontwikkeld is. M.a.w. er dient een voldoende eigen "body-of-knowledge" voor industriële marketing voorhanden te zijn. Met dit onderwerp houdt hoofdstuk 3 van dit rapport zich bezig, waarbij aandacht wordt besteed aan de belangrijkste theorieën en modellen op het terrein van industriële marketing.

Een belangrijk deel van het Projekt Industriële Marketing is een empirisch onderzoek (gesprekken met bedrijven) over de stand van zaken met betrekking tot marketing in de industriële sector van Nederland. In dat onderzoek moet worden nagegaan of de veronderstelde problemen zoals hiervoor genoemd zich inderdaad voordoen. Met steun van de in de hoofdstukken 2 en 3 behandelde theoretische concepten dient hierbij ook te worden vastgesteld in welke bedrijfstakken binnen de industriële sector de achterstand het grootst is en welke specifieke problemen zich voordoen in specifieke situaties. Met name gaat het hier om de vraag in hoeverre een marktgerichte benadering ingang heeft gevonden bij Nederlandse ondernemingen en welke knelpunten daarbij worden ervaren.

Hoofdstuk 4 is gewijd aan de methodologie van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt eerst de vraag aan de orde gesteld hoe de mate van marktgerichtheid kan worden gemeten, d.w.z. de ontwikkeling van het meetinstrument en bij welke bedrijven dit meetinstrument moet worden aangelegd. Dit leidt vervolgens tot de ontwikkeling van een vragenlijst en een voorstel voor de in het definitieve onderzoek te kiezen bedrijfstakken en bedrijven.

Binnen het kader van dit vooronderzoek is het veldonderzoek vervolgens uitgevoerd in één concrete bedrijfstak, te weten de kantoormachinebranche. Hoofdstuk 5 doet daarvan verslag, waarbij de resultaten worden weergegeven van gesprekken met 21 respondenten in 18 verschillende bedrijven.

Hoofdstuk 2 - Plaatsbepaling van industriële marketing

Om een beeld te krijgen van de plaats van industriële marketing, met name in relatie tot consumentenmarketing, worden in dit hoofdstuk allereerst enige definities en kenmerken van industriële marketing besproken. Hierna komen de industriële marktkenmerken aan bod, afgezet tegen die van de consumentenmarkt, waarna aan de hand van de marketing-mix het verschil met consumentenmarketing wordt aangegeven. Als laatste wordt enige aandacht besteed aan organisationele-, strategische- en plannings-aspecten bij industriële marketing.

2.1 Definitie en betekenis van de industriële marketing

Webster's (1979)¹⁾ definitie van industriële marketing luidt als volgt:

Industriële marketing is de marketing van goederen en diensten aan industriële en institutionele klanten, waarbij het niet uitmaakt of deze klanten overheids-, profit-, of non-profit instellingen zijn.

Dodge (1970)²⁾ zegt daarbij nog iets meer over deze goederen en diensten:

Het geheel van ondernemingsactiviteiten dat de stroom van goederen en diensten van producent naar gebruiker stuurt (overheids-, profit-, of non-profit instellingen), waarbij deze goederen en diensten dan wel nodig zijn voor het productieproces, dan wel een deel uitmaken van andere goederen of diensten, dan wel de uitoefening van een bedrijf mogelijk maken.

Alle toelieferingen aan organisaties betreffen industriële marketing, slechts de laatste schakel heeft met de eindgebruiker te maken. Volgens Webster (1979)³⁾ en Holzhauer en Jelluma (1980)⁴⁾ is de geldelijke omzet, gerealiseerd binnen industriële markten dan ook meer dan twee maal zo groot als binnen de consumentenmarkten.

De Rijcke en Matthyssens (1980)⁵⁾ laten dit zien aan de hand van een input-output tabel van de Belgische economie. Daarbij nemen zij de som van het totaal van de intermediaire inputs, het collectief verbruik van de overheid, de bruto investeringen in vaste activa en de voorraadvorming als totaal van de onderlinge transacties van ondernemingen en overheid en delen dit door het finaal binnenlands gezinsverbruik. Dit levert $1.571.217/750.000 = 2,09$ op. Er is voor ons geen reden om aan te nemen dat de Belgische situatie belangrijk verschilt van de Nederlandse.

Hiermee wordt geenszins aangetoond dat industriële marketing twee maal zo belangrijk is als consumentenmarketing, wel dat industriële transacties een grotere waarde vertegenwoordigen.

Voor deze belangrijke activiteiten hanteren we verder in dit rapport als definitie: Het marketen van goederen en/of diensten aan ondernemingen, overheidsinstellingen en instituten, die het aangekochte gebruiken om hun produkt/dienst te kunnen maken of verstrekken. Bijvoorbeeld in het productieproces, als deel van het eindprodukt, voor het onderhoud of in het administratieve proces.

2.2 Kenmerken van industriële marketing

De belangrijke kenmerken hebben te maken met de heterogeniteit van de producten, de complexiteit, het leggen en onderhouden van relaties, en met marktverschillen.

Deze kenmerken komen hieronder aan de orde in de verhandeling over complexiteit, relaties, de marktverschillen en later in dit hoofdstuk bij de behandeling van de marketing-mix.

a) Complexiteit

Deze complexiteit valt onder te verdelen in:

1. omgevingscomplexiteit
2. productiecomplexiteit
3. afhankelijkheid van de andere afdelingen van de onderneming
4. het koopproces.

ad.1:

De factoren die de omgevingscomplexiteit bepalen zijn onder andere:

- de versterkte invloed van de conjunctuur via de afgeleide vraag;
- de invloed van de technologische innovaties, zowel rechtstreeks op de productieprocessen en eindprodukten van de producent als via de productieprocessen en eindprodukten van de afnemers;
- de gesloten marktstructuren (d.w.z. een klein en door integratie nog afnemend aantal afnemers) die de industriële marketer zal moeten "openbreken" en het bestaan van reciprociteit (Kympers, 1982)⁶);
- het grote belang van internationale activiteiten, waardoor buitenlandse factoren, zoals wijzigingen in de buitenlandse wetgeving, belemmeringen van de internationale handel, problemen inzake wisselkoersen en internationale betalingen, veranderingen in politieke regimes enzovoorts van groot belang zijn.

ad.2 en 3:

Het veelal hoge technische peil van de produkten en de aard van de produktietoepassingen vereisen dat produktiespeurwerk en -ontwikkeling, serviceafdelingen en andere afdelingen doordrongen worden van de marketingidee, wil industriële marketing effectief kunnen worden (de Rijcke en Matthyssens, 1982)⁷⁾.

- bij complexe industriële produkten moet de hele onderneming bij het benaderen van de klant betrokken zijn en fungeert de marketer meer in de rol van coördinerende inspirator (Haakanson en Ostberg, 1975)⁸⁾.

ad.3:

Er is sprake van functionele interdependentie. Voor een succesvol marketingbeleid is men voor een groot deel afhankelijk van de andere ondernemingsactiviteiten.

In veel bedrijven is het management sterk technisch geschoold, waardoor de produktoriëntatie de hoofdtoon aangeeft en men uitgaat van de rationaliteit van de inkopers, terwijl de openheid voor reële problemen en behoeften van afnemers gering is.

ad.4:

De complexiteit in het koopproces wordt met name veroorzaakt door:

- de invloed en deelname in het beslissingsproces van vele personen;
- de veelzijdige technische en financiële evaluatiecriteria;
- de aanwezigheid van aankoopprocedures en -formulieren;
- het groeiende professionalisme van de inkoopfunctie;
- de grote investeringen, inherent aan de aankooptransactie.

Het is meestal moeilijk om de Decision Making Unit (DMU) van een onderneming te ontdekken. an de marketingidee, wil industriële marketing effectief kunnen worden (de Rijcke en Matthyssens, 1982)⁷⁾.

- bij complexe industriële produkten moet de hele onderneming bij het benaderen van de klant betrokken zijn en fungeert de marketer meer in de rol van coördinerende inspirator (Haakanson en Ostberg, 1975)⁸⁾.

ad.3:

Er is sprake van functionele interdependentie. Voor een succesvol marketingbeleid is men voor een groot deel afhankelijk van de andere ondernemingsactiviteiten.

In veel bedrijven is het management sterk technisch geschoold, waardoor de produktoriëntatie de hoofdtoon aangeeft en men uitgaat van de rationaliteit van de inkopers, terwijl de openheid voor reële problemen en behoeften van afnemers gering is.

ad.4:

De complexiteit in het koopproces wordt met name veroorzaakt door:

- de invloed en deelname in het beslissingsproces van vele personen;
- de veelzijdige technische en financiële evaluatiecriteria;
- de aanwezigheid van aankoopprocedures en -formulieren;
- het groeiende professionalisme van de inkoopfunctie;
- de grote investeringen, inherent aan de aankooptransactie.

Het is meestal moeilijk om de Decision Making Unit (DMU) van een onderneming te ontdekken. Bovendien wisselt de samenstelling van het "koopcentrum" per fase van het aankoopproces, zodat van een "unit" in wezen geen sprake is. De verschillende personen in een decision making unit hebben meestal een verschillende achtergrond, evaluatiecriteria, kennis, ervaring en percepties, waarmee ook rekening gehouden moet worden.

b) De relaties

Industriële marketing is het omgaan met en ontwikkelen van lange termijnrelaties. Alle marketing-mix componenten dienen in die richting te werken.

Industriële marketers moeten hun markten zien als netwerken van relaties, waarbij het commerciële beleid erop gericht moet zijn deze relaties verder uit te bouwen en steeds te renoveren (van der Hart en van Weele, 1982)⁹⁾.

De produktcomplexiteit is van grote invloed op alle economische-, technische-, en persoonlijke relaties tussen koper en verkoper.

Haakansson en Ostberg (1975)¹⁰⁾ hebben een interactiemodel ontwikkeld voor kopende en verkopende organisaties, waarbij gepercipieerde voordelen van samenwerking en gepercipieerd risico betreffende de aankoop leiden tot sociale uitwisseling en economische en technologische aanpassing aan elkaar. Als gevolg hiervan ontstaat een relatie tussen de kopende en verkopende organisatie. Deze relatie beïnvloedt vervolgens de volgende aankopen. Dit en andere modellen worden later in hoofdstuk drie nader belicht.

c) De markt

Eerst volgt een schematisch overzicht van de verschillen in marktkenmerken tussen de industriële markt en de consumentenmarkt naar een schema van de Rijcke en Matthyssens (1982)¹¹⁾.

Hierna volgt een behandeling van de marketing-mix, waarbij de elementen produkt, prijs, distributie, promotie en communicatie in schema worden gezet.

	Industriële markt	Consumentenmarkt
Aantal afnemers	<ul style="list-style-type: none">- relatief beperkt- door integratiebewegingen nog afnemend (gesloten markten)	<ul style="list-style-type: none">- zeer groot
Spreiding afnemers	<ul style="list-style-type: none">- vaak regionale concentratie	<ul style="list-style-type: none">- verspreid
Vraag	<ul style="list-style-type: none">- afgeleide vraag- sterke fluctuaties	<ul style="list-style-type: none">- autonome vraag- relatief stabiele vraag
Grootte afnemers	<ul style="list-style-type: none">- groot tot klein- heterogeen	<ul style="list-style-type: none">- klein
Gemiddelde inkoophoeveelheid	<ul style="list-style-type: none">- groot	<ul style="list-style-type: none">- klein
Gemiddelde waarde inkoop	<ul style="list-style-type: none">- hoog	<ul style="list-style-type: none">- laag
Inkoopfrequentie	<ul style="list-style-type: none">- voor kapitaalgoederen en bepaalde diensten: laag en onregelmatig- voor grondstoffen, componenten en industriële voorzieningen: regelmatig en frequent	<ul style="list-style-type: none">- hoog tot zeer hoog
Inkoopmotieven	<ul style="list-style-type: none">- overwegend rationeel nl.:<ul style="list-style-type: none">• consistentie met specificaties• prijs en transportkosten• levertijden• betrouwbaarheid• dienstverlening• efficiëntie• openheid met klanten- aankoop om te produceren of om produktie mogelijk te maken	<ul style="list-style-type: none">- emotionele motieven belangrijk- persoonlijke bevrediging, status
Marktkennis van de afnemers	<ul style="list-style-type: none">- groot	<ul style="list-style-type: none">- klein- kleine 'evoked set'
Inkoopkunde	<ul style="list-style-type: none">- groot- professionele inkopers	<ul style="list-style-type: none">- klein- slecht gevormde kopers
Produktkennis afnemers	<ul style="list-style-type: none">- groot- gedetailleerd- zeer technisch	<ul style="list-style-type: none">- klein- oppervlakkig
Populatie	<ul style="list-style-type: none">- vooral mannen in team	<ul style="list-style-type: none">- vooral individuele huisvrouwen
Besluitvorming	<ul style="list-style-type: none">- beïnvloed door vele personen, dus grondig overleg op verschillende momenten in de tijd	<ul style="list-style-type: none">- dikwijls impulsief en zonder overleg

Aard en wijze van aankoop	<ul style="list-style-type: none">- negotiatie- langdurige relatie en interactie- complex: industriële nemers kunnen tegelijkertijd afnemer, concurrent en leverancier zijn- wederzijdse leveranties spelen een rol	<ul style="list-style-type: none">- geen negotiatie of zeer weinig- kortstondige of geen interactie- wederzijdse leveranties niet mogelijk
---------------------------	--	--

Een kanttekening die bij dit soort tabellen gemaakt moet worden is, dat meestal uitgegaan wordt van de meest extreme voorbeelden. Hoewel de extreme voorbeelden waarmee het verschil tussen consumentenmarketing en industriële marketing vaak aangetoond wordt waar zijn, bestaat er ook een grote overlap, waarbinnen dit verschil niet zo duidelijk aan te geven is.

2.3 De Marketing-mix

Meer nog dan bij consumentenmarketing, komen bij industriële marketing produktbeleid en serviceverlening duidelijk naar voren en neemt bij communicatie personal selling een relatief belangrijker plaats in dan reclame en promotie. Ook ligt er minder nadruk op de selectie van de distributiekkanalen dan bij de consumentenmarketing het geval is.

Wat de inhoud van de marketing-mix-elementen betreft zijn er ook verschillen. Eerst volgt een schematisch overzicht van deze verschillen, hierna wordt ieder marketing-mix element apart bekenen, waarbij een onderverdeling wordt gemaakt naar de verschillende produktcategorieën, zoals uitgewerkt bij het element produkt.

Ook bij het onderstaande schema geldt dat het hier meestal om vergelijkingen van extremen gaat.

Uit verschillende bronnen 5), 7), 13) is onderstaand schema geconstrueerd.

	Industriële marketing	Consumentenmarketing
Produkt	<ul style="list-style-type: none">- voor indirect gebruik of verwerking- voor doorverkoop- afname door diverse marktniveaus- service zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none">- voor directe en persoonlijke consumptie- afname gewoonlijk op één marktniveau

Prijs	<ul style="list-style-type: none">- een genegotieerde of door competitive bidding vastgestelde prijs- bij afname gaat het meestal om grote hoeveelheden of enkele stuks van grote waarde, hoge bedragen, en hoge risico's- minder verschil tussen verkoopprijs en kostprijs- voor sommige produkten (bijv. strategische aankopen) is de vraag weinig gevoelig voor prijsaspecten. Bij andere produkten (vooral bij grondstoffen) is er sprake van initiële contra-prijselasticiteit	<ul style="list-style-type: none">- de prijs is door ondernemer en retailer vastgesteld- bij afname gaat het meestal om kleinere hoeveelheden, geringere bedragen en minder grote risico's- een relatief grote prijselasticiteit
Distributie	<ul style="list-style-type: none">- zo mogelijk rechtstreeks- korte distributieketen	<ul style="list-style-type: none">- meestal indirect- lange distributieketen
Communicatie en Promotie	<ul style="list-style-type: none">- economisch, technisch- rechtstreeks en persoonlijk- direct mail, technische documentatie in vaktijdschriften, beurzen en tentoonstellingen	<ul style="list-style-type: none">- sociaal-psychologisch- overwegend onpersoonlijk, via mediareclame: kranten, radio, televisie en tijdschriften

Produkt

Ieder industrieel produkt/dienst vervult een functie ten behoeve van de verdere productie-activiteiten in een bedrijfskolom.

De service rond een produkt is vaak minstens even belangrijk als het produkt zelf. Hoe meer productie- en andere problemen de leverancier voor zijn afnemer oplost, hoe meer er sprake is van "augumented" produkt. Voorbeelden hiervan zijn (Rademaker, 1981)¹²):

- service die de efficiëntie bij de afnemer vergroot;
- reclame die informatie doorgeeft;
- know-how overdracht;
- voorraadhouding;
- een dispenser verpakking, die aansluit op de verpakingsapparatuur van de afnemer.

De kwaliteit van een produkt is de mate waarin het produkt voldoet aan de wensen van de gebruiker. Een te hoge kwaliteit maakt het produkt te duur, een te lage kwaliteit geeft uitval en afval. De grote mate van heterogeniteit in de industriële marketing maakt een onderverdeling in produktcategorieën wenselijk.

Er zijn verschillende auteurs, o.a. Webster (1979), Hutt & Speh (1982), die zich bezig gehouden hebben met een indeling van industrie-produkten. In dit onderzoek hanteren wij de volgende indeling:

1. Grondstoffen en materialen. Deze zijn vrijwel onbewerkt.
2. Bewerkte grondstoffen (glas, plastic, e.d.), en halffabrikaten.
3. Machines en uitrusting. Een deel ervan fungeert als schakel in het productieproces, andere produkten worden het administratieve productieproces ingeschakeld. Hierbinnen valt een onderscheid te maken naar zware uitrustingsgoederen (kapitaalgoederen) en gebouwen; projecten en installaties (uitrustingsgoederen van een zeer complexe en grote omvang, verenigd in een systeem); en lichte uitrustingsgoederen zoals werkuitrusting, meubilair en gereedschappen, welke een geringe complexiteit hebben.
4. Componenten. Deze vormen een integraal deel van het afgewerkte produkt van de klant en vergen géén verdere modificaties voor gebruik. Deze groep is zeer gevoelig voor technologische veranderingen.
5. Industriële voorzieningen. Dit zijn goederen die hun nuttigheid uitputten en die opgebruikt worden in het productieproces of bij de werking van een onderneming (onderhoudsgoederen en vervangingsgoederen, bureaumaterialen, verpakkingsgoederen en produktievoorzieningen).
6. Diensten: dit zijn vaak unieke produkten als een marktstudie en consulting, of zij zijn bedongen bij de aankoop van een produkt, bijvoorbeeld onderhoud en transport.

Internationaal gezien geldt voor de industriële produkten, dat functionele aspecten en technische specificaties eenheid van vraag meebrengen over de landsgrenzen heen en dat aanpassing van de produkten aan de volksaard hier veel minder belangrijk is dan in de consumentenmarketing.

Prijs

De rol van de prijs als strategisch instrument is sterk wisselend, afhankelijk van de aard van de produkten, de koopsituatie, overheidsreguleringen en bepaalde omstandigheden.

De volgende factoren leiden tot prijsgevoelig afnemersgedrag (Tettero, 1983)¹³):

- homogene produkten;
- weinig risico bij aankoop;
- continuïteit van levering niet belangrijk;
- levertijd niet belangrijk;
- sterke concurrentie binnen de eigen afzetmarkt van de afnemer;
- prijsgeoriënteerde marketingstrategie bij afnemer;
- achterwaartse verschuiving van de prijsdruk in de bedrijfskolom;
- conjunctuurteruggang;
- interne vraagstukken bij de industriële toeleverancier;
- goede permanente relaties met leverancier weinig belangrijk.

Van deze factoren is de conjunctuurteruggang ook van belang voor de consumentensector.

De werkelijk betaalde prijs wijkt meestal af van de officiële prijs, onder andere door kwaliteitsrabatten, vrachtkosten, strafclausules en betalingsvoorwaarden. Dit is in de consumentenmarketing niet het geval.

De prijs komt in de industriële sector tot stand na negotiatie of competitive bidding. In de consumentenmarketing is de prijs vastgelegd door fabrikant en retailer.

Er zijn in de industriële sector alternatieven denkbaar als leasing en make of buy, die de prijs van het produkt kunnen drukken.

De verschillen tussen verkoopprijs en kostprijs zijn kleiner in de industriële markt.

Een indeling naar produktcategorie:

- Grondstoffen en materialen: dit zijn commodity produkten. Ze hebben dan ook een geringe prijsstabiliteit (het gaat hier om een marktprijs). Er wordt door afnemers sterk op prijs en kwantiteitsreducties gelet. Vracht- en verzekeringskosten spelen ook een rol bij aankoop.
- Bewerkte grondstoffen en halffabrikaten: ook hier zijn prijs, kwantiteitsreducties en vrachtkosten belangrijk.
- Machines en uitrusting: prijs, prijscondities en betalingsvoorwaarden zijn belangrijk en de prijs is een genegotieerde prijs.
- Componenten: redelijk prijsgevoelig door een constante dreiging van "make or buy" beslissingen.

- Industriële voorzieningen: prijs en prijsdisconto's bij jaarcontracten zijn van betekenis.
- Diensten: de prijs komt veelal tot stand via negotiatie, ook omdat de afspraken over dienstverlening vaak gepaard gaan met een aankoop.

Distributie

Een indeling naar produktcategorie:

- Grondstoffen en materialen: het transport is hierbij een managementprobleem, onder meer door de ruimte-intensiteit van de goederen.
- Bewerkte grondstoffen en halffabrikaten: de verkoop van grote kwantiteiten gebeurt rechtstreeks, de verkoop van kleine kwantiteiten via een tussenpersoon. Een goede ligging is voor de producent belangrijk.
- Machines en uitrusting: bij de zware uitrustingsgoederen geschiedt de distributie rechtstreeks, waarbij de aflevering en installatie op de plaats van de afnemer plaatsvindt na een bepaalde wachttijd (geen of geringe voorraad).
Bij de projecten en installaties is de levertijd belangrijk en de distributie meestal rechtstreeks.
De lichte uitrustingsgoederen worden meestal standaard, uit voorraad aan een gamma van industrieën verkocht.
- De componenten: de distributie geschiedt meestal via directe verkoop en de verkopende afdeling moet een hoge graad van technische kennis bezitten. Een optimale voorraadbeheersing is hier zeer wenselijk.
- Industriële voorzieningen: de distributie van deze goederen (onderhouds- en vervangingsgoederen, produktievoorziening enz.) geschiedt veelal via groothandels. Deze groothandels zijn genoodzaakt volledige voorraden aan te leggen.
- Diensten: veelal bij verkoop van produkten door de verkoper aangeboden.
De distributieketen is in de consumentenmarkt meestal lang, terwijl in de industriële markt deze keten vaak kort is, en langer wordt bij internationale expansie.

Communicatie en promotie

De persoonlijke verkoop speelt in de industriële sector een belangrijker rol dan de reclame, omdat in veel industriële markten het aantal afnemers gering is en het veelal om complexere produkten gaat. Haakansson (1982)¹⁴⁾ geeft dit ook aan in

zijn interactiemodel, waarin hij de nadruk legt op de omschrijving van de koper-verkoper relaties (zie hoofdstuk drie voor een nadere beschrijving van dit model). De verkopers vervullen mede een wervingstaak en worden ondersteund door reclame. Aan de andere kant wordt volgens Kömhoff (1976)¹⁵⁾ de betekenis van industriële vertegenwoordigers vaak overschat. Zijn studie wees aan dat het bezoek van vertegenwoordigers door de afnemers niet als het belangrijkste communicatiemiddel wordt gezien.

Empirische bevindingen tonen aan dat vooral bij grote ondernemingen de vakpers belangrijker is (Tettero, 1983)¹⁶⁾ (zie fig. 2.1).

Figuur 2.1

Het percentage respondenten, dat de betreffende bronnen belangrijk vond, naar grootte van de onderneming.

Bron: Tettero, J.H.J.P., 1983, Commerciële beleidsvorming en industriële markten, Kluwer, Deventer, blz. 82/83.

informatiebronnen	totale populatie	kleine ondernemingen	grote ondernemingen
vakpers technische pers	36%	28%	60%
vertegenwoordigers- bezoeken	40%	47%	19%
beurzen, e.d.	10%	8%	12%
direct mail	15%	19%	9%

Een indeling naar produktcategorie:

- Grondstoffen en materialen: uitwisselingen geschieden op de markten of door tussenkomst van functionele tussenpersonen.
- Bewerkte grondstoffen en halffabrikaten: op deze markten is veel concurrentie en merknamen worden geïntroduceerd om identificatie mogelijk te maken. Er is sprake van een geringe reclame- en promotie-activiteit.

- Machines en uitrusting:
 - . Zware uitrustingsgoederen: veel negotiaties, die kunnen leiden tot een goede relatie en een vertrouwensband via de serviceverlening. De reclame en promotie benadrukken het algemene ondernemingsimago. De gebruikte middelen zijn vakbladen, fabrieksbezoeken, jaarverslagen, beurzen en "etentjes".
 - . Projecten en installaties: negotiaties op heel hoog niveau. Prestige is een belangrijke factor.
 - . Lichte uitrustingsgoederen: de reclame heeft een massaler karakter. In de reclame zijn naast rationele ook emotionele en design-facetten ingebouwd. De service-verlening, reputatie, waarborgverstrekking en de prijzen zijn belangrijke aspecten.
- De componenten: de naam van de onderneming speelt een rol, vooral als dit in verband gebracht wordt met continuïteit en het reduceren van kosten en prijzen bij stijgende ervaring en produktie, meestal via reclame in vakbladen.
- Industriële voorzieningen: merkbekendheid speelt hier een rol en de reclame benadrukt vooral de functionaliteit van het produkt.
- Diensten: dienstverlening is specialistisch en reclame wordt dan ook vrijwel uitsluitend gemaakt in vaktijdschriften en op vakbeurzen, een enkele keer via direct-mail. Mond tot mond reclame is hier heel belangrijk.

2.4 Strategie, planning en organisatie in industriële markten

Strategie

Marketingstrategie heeft te maken met de fundamentele richting die een organisatie wil volgen om zijn gestelde doelen te bereiken. Het gaat hier om lange termijnbeslissingen over doelgroepen, marktpositionering, marketing-mix en marketing-uitgaven (Webster, 1979)¹⁷⁾.

Ames en Hlavacek (1984)¹⁸⁾ maken nog een onderscheid tussen produkt-marktstrategie en ondernemingsstrategie. Produkt-marktstrategie houdt zich bezig met de toekomstige ontwikkelingen, groei- en winstverwachtingen van produkt-marktcombinaties, terwijl ondernemingsstrategie zich bezig houdt met vragen als: In hoeverre wijken de verwachtingen af van de gestelde doelen en wat moet er gebeuren om dit beter op elkaar af te stemmen? Dit zou kunnen gebeuren door de gestelde doelen te veranderen, veranderingen aan te brengen in de produkt-markt-plannen, door delen af te stoten en/of in andere zaken te investeren. Bij dit soort beslissingen is het waarschijnlijk noodzakelijk dat hiermee ook de structuur van de

organisatie verandert.

Een van de verschillen tussen de industriële- en de consumentenmarketing is dat beslissingen in de industriële marketing al gauw een strategisch karakter hebben. Dit wordt veroorzaakt door de hoge graad van functionele interdependentie tussen de afdelingen in de onderneming, de produktcomplexiteit en de hoge bedragen die met dergelijke beslissingen gemoeid zijn.

Door het strategisch karakter van de industriële marketing zijn de modellen van strategische marktplanning van belang en komen in hoofdstuk drie nader aan de orde.

Bovendien is binnen de industriële marketing het verband tussen de technologie, en de strategische keuzes wat betreft de produkt-marktcombinaties zodanig, dat er van een produkt-markttechnologie combinatie gesproken kan worden (Abell, 1980)¹⁹).

De technologie neemt hier dus een aanmerkelijk belangrijker plaats in dan bij de consumentenmarketing.

Planning

Planning is het proces, waarin de mogelijkheden van een onderneming aangegeven worden en waarin deze afgezet worden tegen zijn kansen in een veranderende omgeving (Webster, 1979)²⁰).

Planning behelst ook het stellen van doelen en het aangeven en uitwerken van de middelen die nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken.

Een marketingplan bevat de keuze van doelgroepen, en de uitwerking vdu een aanmerkelijk belangrijker plaats in dan bij de consumentenmarketing.

Planning

Planning is het proces, waarin de mogelijkheden van een onderneming aangegeven worden en waarin deze afgezet worden tegen zijn kansen in een veranderende omgeving (Webster, 1979)²⁰).

Planning behelst ook het stellen van doelen en het aangeven en uitwerken van de middelen die nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken.

Een marketingplan bevat de keuze van doelgroepen, en de uitwerking van de marketingmix per produkt-markt(-technologie) combinatie.

Zowel in de industriële als in de consumentenmarketing is planning zeer belangrijk. Beiden maken gebruik van dezelfde basisprincipes (zie figuur 2.2).

Het model begint met een situatieanalyse, hierin wordt de omgeving verkend naar

de krachten die in de huidige marktsituatie een rol spelen en in welke richting deze krachten zich in de komende planningsperiode zullen ontwikkelen.

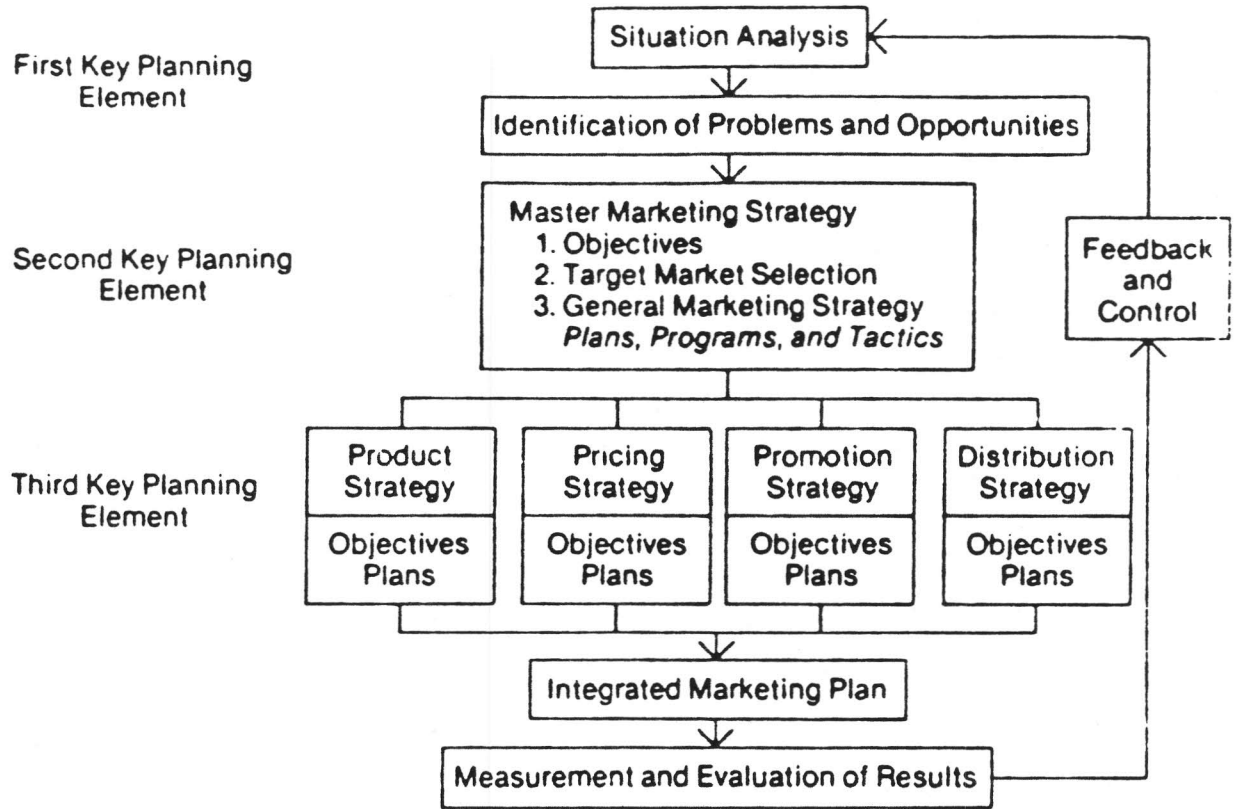
De volgende stap is het aangeven van de uit de situatieanalyse naar voren gekomen problemen en kansen, zoals een groot marktaandeel in een verliesgevende markt (probleem) of een unieke capaciteit waardoor een zeer veelbelovende markt bereikt kan worden (kans).

Hierna volgt het stellen van de marketingdoelen, de selectie van de doelmarkten, en het uitstippelen van het benodigde marketingbeleid om de gestelde doelen te bereiken. Deze doelen moeten natuurlijk passen binnen het doel van de organisatie als geheel. Bij de formulering van het marketingbeleid (de afweging van elk marketingmixelement om het totaaleffect zo optimaal mogelijk te doen zijn) worden diverse modellen gebruikt. De verschillende modellen worden in hoofdstuk drie nader besproken.

Uit dit geheel volgt het marketingplan, waarin de doelen, de tactieken en actieplannen om deze doelen te bereiken beschreven staan. Evaluatie van de resultaten en eventuele bijstelling van de plannen maken van planning een continu proces.

Hoewel dit basisprincipe voor de industriële en de consumentenmarketing gelijk is zijn er toch verschillen.

Figur 2.2



A Marketing Planning Model

Source: Leonard L. Berry and James H. Donnelly, Jr., *Marketing for Bankers* (American Institute of Banking, American Bankers Association, 1975), p. 232. Reprinted by permission.

Hieronder volgt een schematisch overzicht van de verschillen tussen de industriële marketing en de consumentenmarketing wat betreft de planningsaspecten (Hopkins, 1983)²¹).

Aspect	Industr. marketing	Cons. marketing
1. Type plannen	- globaal rudimentair plan of geen marketing-plan	- afzonderlijke plannen voor elk belangrijk produkt
2. Verantwoordelijkheid voor opstelling plannen	- hoge geplaatste managers (marketing- of general manager)	- lager geplaatste managers (produkt- of merkmanagers) - soms specifieke marketing-planningfunctie
3. Verantwoordelijkheid voor finale goedkeuring plannen	- divisieniveau vnl.	- president of voorzitter
4. Tijdshorizon	- langer	- korter

Uit het bovenstaande schema blijkt, dat in de industriële marketing het marketingplan meestal deel uitmaakt van een meeromvattend plan of van een strategisch plan, anders dan in de consumentenmarketing, waar vaak sprake is van op zichzelf staande marketingplannen per produkt-marktcombinatie.

Ook is het in de industriële marketing minder gewoonte om formele geschreven marketingplannen te maken.

Bij kleinere bedrijven wordt hiervoor bijvoorbeeld als reden gegeven, dat de leiding berust bij een of twee personen, die samen een beleid voor ogen hebben en het niet nodig vinden om daar een formeel geschreven plan van te maken, wat tijd en geld kost. Ook wordt een dergelijk marketing plan wel eens als een keurslijf gezien dat de flexibiliteit van de onderneming nadelig kan beïnvloeden.

De band tussen marketing en strategische beleidsvorming bij industriële marketing is nauwer dan in de consumentenmarketing, de verantwoordelijkheid voor het marketingplan ligt in de industriële marketing dan ook over het algemeen op een hoger niveau dan in de consumentenmarketing. Bij industriële marketing ligt de verantwoordelijkheid meestal bij de marketing- of de general manager, in de consumentenmarketing veelal bij produkt- of merkmanagers.

De verantwoordelijkheid voor de uiteindelijke goedkeuring van het plan ligt in de

industriële marketing voornamelijk op divisieniveau, maar ook wel bij de president of voorzitter zoals in de consumentenmarketing het geval is.

Door de grote invloed van de technologische keuzes en de grote investeringen die met de vaststelling van het strategisch beleid gepaard gaan, is het industriële marketingplan, dat vaak deel uitmaakt van het algemene strategische plan, meer een lange termijn plan dan in de consumentenmarketing het geval is.

Organisatie

De marketingafdeling neemt bij de consumentenmarketing een meer zelfstandig opererende plaats in dan binnen de industriële marketing.

Industriële marketing is meer verweven met allerlei afdelingen binnen de organisatie, bijvoorbeeld met productie, research & development, voorraadcontrole en service. Er is hier sprake van functionele interdependentie (Webster, 1979)²²⁾.

Zoals al eerder vermeld dient volgens Haakansson en Ostberg (1975)²³⁾ de hele onderneming bij de benadering van de klant betrokken te zijn en heeft de marketer meer de rol van coördinerende inspirator. Deze rol kan echter per branche en naar organisatievorm verschillen.

2.5 Raakvlakken met andere functionele gebieden

Gezien het belang van de raakvlakken van industriële marketing met andere functionele gebieden en de consequenties voor de organisatie van de marketing-functie willen wij nader ingaan op enkele raakvlakken.

Industriële marketing en inkoop

De industriële marketer heeft zowel raakvlakken met de inkoper van de organisatie waaraan hij levert als ook met de inkoper, werkzaam in zijn eigen bedrijf.

De verwevenheid en interactie tussen leverancier (marketing) en afnemer (inkoop) is groot, zodanig zelfs dat door verschillende auteurs gepleit is om de "dyade" marketing-inkoop als eenheid van analyse te beschouwen. In hoofdstuk 3.2 over interactiemodellen wordt hier uitgebreid op ingegaan.

Ook binnen de eigen organisatie zijn de raakvlakken tussen inkoop en marketing aanzienlijk: de marketingman zal ingeschakeld willen worden bij het formuleren van inkoopdoelstellingen, omdat de effectiviteit van inkoop grote invloed heeft op het uiteindelijk voor het bedrijf haalbare rendement op gerealiseerde verkopen.

Industriële marketing en produktie

Omdat industriële producten vaak "op maat" voor kleine aantallen afnemers geproduceerd worden, is nauw overleg tussen marketing en produktie noodzakelijk. Dit is evident in situaties waarin sprake is van projectmatige en enkelstuks levering. De organisatie van de produktfunctie (bijvoorbeeld standaardisatie op sub-assembly-niveau) dient aan te sluiten op het type produkt en markt, waarin de marketer opereert.

Industriële marketing en r&d (research en development) en engineering

Hierboven is het belang van deze interfaces reeds aangegeven. De snelle technologische veranderingen, de informatisering en het hoog technologische niveau van vele industriële markten maken een voortdurend samenspel binnen de eigen organisatie noodzakelijk.

Industriële marketing en andere functionele gebieden

Omdat vele afdelingen van de leverancier direct of indirect in contact komen met de afnemer, dienen alle betrokkenen "marktgericht" te denken en éénzelfde taal naar de afnemer toe te spreken. De industriële marketer dient deze marktgerichtheid voortdurend te coördineren en te bevorderen.

Samenvattend kan gesteld worden dat de marketingfunctie in industriële markten door de gehele organisatie heen verspreid is, ook al doordat "planning" en "uitvoering" van marketing- en verkoopactiviteiten moeilijk gescheiden kunnen worden door de complexiteit van producten en lange duur van besluitvormingsprocessen.

2.6 Internationale aspecten van industriële marketing

Omdat veel industriële producten ontwikkeld worden voor het oplossen van een specifiek probleem van een beperkt aantal afnemers, zal er veelal sprake zijn van internationale vraag bij buitenlandse ondernemingen die ook met dat specifieke probleem worstelen. Industriële marketing is derhalve vaak ook internationale marketing. Dit internationale aspect verhoogt de complexiteit van industriële

marketing in een aantal opzichten:

- communicatie/distributie: specifieke probleemoplossing vraagt directe communicatie, terwijl toch vaak inschakeling van een agent noodzakelijk is om o.a. kostenredenen.
- transactieproblemen door politieke instabiliteit, schommelingen in wisselkoersen, wetgeving en formaliteiten, etc.

Een duidelijke planmatigheid in industriële marketing is noodzakelijk om deze internationale problemen te beheersen.

2.7 De zin van het onderscheid tussen industriële marketing en consumentenmarketing

Hoewel in dit hoofdstuk de verschillen tussen de industriële en de consumentenmarketing naar voren gehaald zijn, zijn er ook auteurs (Fern en Brown, 1984)²⁴⁾ die juist de overeenkomsten benadrukken en zich afvragen of het wel juist is een onderscheid te maken tussen de industriële- en de consumentenmarketing. Het meest algemeen geaccepteerde criterium voor het onderscheid is op dit moment het beoogde gebruik van het produkt. Naar hun mening is het praktisch nut daarvan niet duidelijk en dient het alleen om het gebrek aan wederzijdse uitsluiting van de onderverdeling in produktcategorieën te ondervangen. Volgens hen zijn de meeste karakteristieken die de industriële en de consumentenmarketing onderscheiden produkt- of marktgebonden.

Hun conclusie luidt dat er onvoldoende empirisch bewijs is om hun hypothese dat er geen significant verschil bestaat tussen de industriële marketing en de consumentenmarketing te staven, maar eveneens dat er geen voldoende bewijs om het onderscheid te rechtvaardigen.

Zoals uit figuur 2.3 (Sheth, 1979)²⁵⁾ blijkt is een absolute scheiding tussen de industriële- en de consumentenmarketing niet mogelijk. Wanneer er naar de extreme kanten van beide marketinggebieden gekeken wordt zijn er wel verschillende karakteristieken voor elk van de marketinggebieden te onderscheiden. Wij richten ons dan ook op dit deel van het industriële marketinggebied, waarin de specifieke kenmerken van de industriële marketing, zoals complexiteit en interafhankelijkheid, naar voren komen.

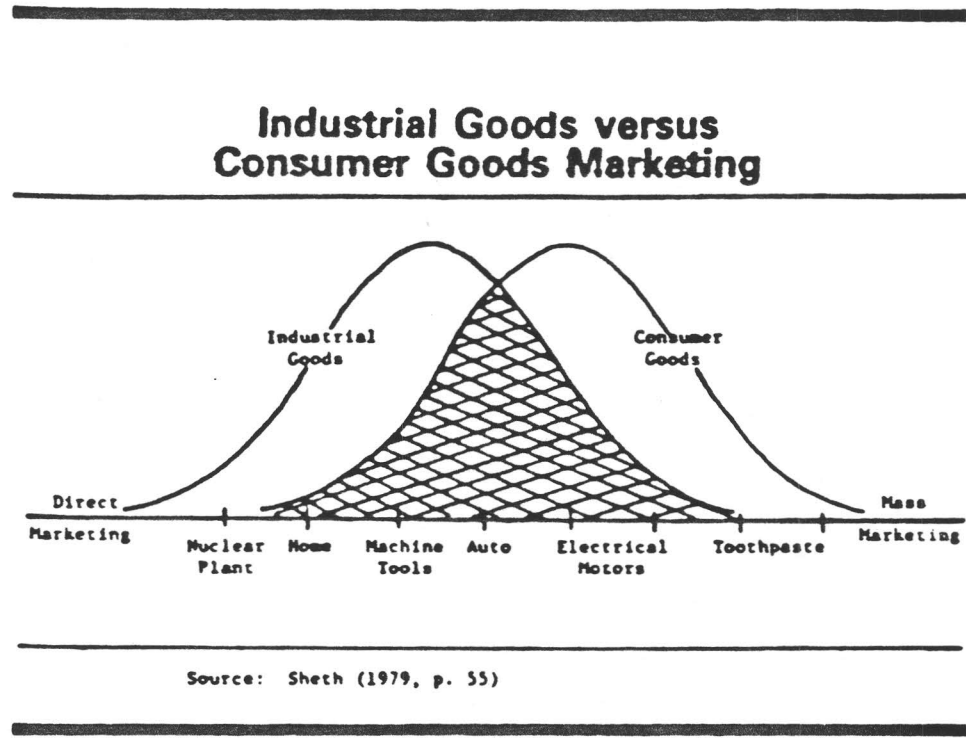
Principieel geredeneerd kan worden gesteld dat marketing een algemene benadering is, dus zowel toepasbaar is op consumentenprodukten als op industriële produkten, zowel op produkten als op diensten, zowel door winstgerichte als niet-opwinstgerichte ondernemingen. In haar uitwerking binnen een bepaalde sector

kunnen echter belangrijke verschillen ontstaan m.b.t. de wijze waarop en de condities waaronder het marketing management wordt gevoerd. Dit kan belangrijke implicaties hebben t.a.v. de tools die binnen marketing management (moeten) worden gehanteerd.

Dit hoofdstuk heeft duidelijk aangetoond dat er op vele aspecten verschillen zijn tussen marketing management van industriële produkten en van consumentenprodukten. Aangezien de marketing benadering gestart is bij consumentenprodukten en ook in haar terminologie in belangrijke mate hierdoor is gekleurd, ligt hier wellicht een belangrijke oorzaak van het relatief achterblijven van de industriële sector in het hanteren van de marketing benadering.

Alle reden dus om, zoals in dit project gebeurt, op zoek te gaan naar de specifieke knelpunten bij de marketing van industriële produkten.

Figuur 2.3



Samenvatting hoofdstuk 2 - De plaatsbepaling van industriële marketing

Verschillende auteurs hebben het begrip industriële marketing gedefinieerd (zie rapport par. 2.1).

In dit rapport wordt onder het begrip industriële marketing verstaan: Het marketen van goederen en/of diensten aan ondernemingen, overheidsinstellingen en instituten, die het aangekochte gebruiken om hun produkt/dienst te kunnen maken of verstrekken. Bijvoorbeeld in het productieproces, als deel van het eindprodukt, voor het onderhoud of in het administratieve proces.

De belangrijkste kenmerken van industriële marketing hebben te maken met:

- de complexiteit, zoals de omgevingscomplexiteit (bijv. de versterkte invloed van de conjunctuur via de afgeleide vraag), de complexiteit van de produkten, de afhankelijkheid van de andere afdelingen van de onderneming en het koopproces.
- het omgaan met en ontwikkelen van lange termijn relaties (zie het model van Haakansson en Ostberg in hoofdstuk drie).
- de verschillen tussen de industriële markt en de consumentenmarkt, zoals weergegeven in het schema behorend bij par. 2.2

Ook wat de marketing-mix betreft zijn er verschillen:

Meer nog dan bij consumentenmarketing, komen bij industriële marketing produkt-beleid en serviceverlening duidelijk naar voren en neemt bij communicatie personal selling een relatief belangrijker plaats in dan reclame en promotie. Voor de inhoudelijke verschillen van de marketing-mix-elementen wordt hier verwezen naar het schema behorend bij par. 2.3.

Ieder industrieel produkt/dienst vervult een functie ten behoeve van de verdere productie-activiteiten in een bedrijfskolom. De grote mate van heterogeniteit in de industriële marketing maakt een onderverdeling in produktcategorieën wenselijk. Verschillende auteurs hebben zich hiermee bezig gehouden. In dit onderzoek hanteren wij de volgende indeling:

1. Grondstoffen en materialen, vrijwel onbewerkt.
2. Bewerkte grondstoffen en halffabrikaten.
3. Machines en uitrusting. Hierbinnen valt een onderscheid te maken naar zware uitrustingsgoederen (kapitaalgoederen) en gebouwen; projecten en installaties (uitrustingsgoederen van een zeer complexe en grote omvang, verenigd in een systeem); en lichte uitrustingsgoederen zoals werkuitrusting, meubilair en gereedschappen.

4. Componenten.
5. Industriële voorzieningen (goederen die hun nuttigheid uitputten en die opgebruikt worden in produktieproces of bij de werking van een onderneming).
6. Diensten. Unieke produkten als een marktstudie en consulting, of zij zijn bedongen bij aankoop van een produkt, zoals onderhoud en transport.

Een van de verschillen wat betreft de strategie tussen de industriële- en de consumentenmarketing is, dat beslissingen in de industriële marketing al gauw een strategisch karakter hebben. Bovendien is binnen de industriële marketing het verband tussen de technologie en de strategische keuzes zodanig dat er van een produkt-markt-technologie-combinatie gesproken kan worden.

Zowel in industriële marketing als in de consumentenmarketing is planning zeer belangrijk en maakt men gebruik van dezelfde basisprincipes (zie figuur 2.2). Hoewel het basisprincipe gelijk is zijn er toch verschillen. Deze verschillen zijn weergegeven in een schematisch overzicht in par. 2.4.

Industriële marketing is meer verweven met allerlei afdelingen binnen de organisatie, de marketingafdeling neemt bij de consumentenmarketing dan ook een meer zelfstandige plaats in dan binnen de industriële marketing.

Industriële marketing heeft door zijn specifieke probleemoplossende produkten met een beperkt aantal afnemers veelal te maken met internationale vraag. Dit heeft weer gevolgen voor communicatie/distributie en transactie.

Er zijn auteurs die zich afvragen of het wel juist is een onderscheid te maken tussen industriële marketing en consumentenmarketing (Fern en Brown, 1984).

Hoofdstuk twee heeft echter duidelijk aangetoond dat er op vele aspecten verschillen zijn tussen de praktijk van het marketingmanagement van industriële- en consumentenprodukten. Het relatief achterblijven van de industriële sector in het hanteren van de marketingbenadering geeft dan ook alle reden om op zoek te gaan naar de specifieke knelpunten bij de marketing van industriële produkten.

Notenlijst behorende bij hoofdstuk twee

1. Webster, F.E., 1979, *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, New York, blz. 4.
2. Dodge, H.R., 1970, *Industrial Marketing*, McGraw-Hill, New York, blz. 5.
3. Zie (1).
4. Holzhauser, F.F.O. en Jelluma, U., 1980, *Industriële Marketing*, deel 1, Stenfert Kroese, Leiden.
5. De Rijcke, J. en Matthyssens, P., 1980, *Industriële Marketing: Inleidende Begrippen*, Rijksuniversiteit Gent, blz. 2.
6. Kymper, L., *Bedrijven en instellingen als klant*, Tijdschrift voor Marketing, maart 1982, blz. 2-7.
7. De Rijcke, J. en Matthyssens, P., *Unieke dimensies van industriële marketing*, Tijdschrift voor Marketing, juli/augustus 1982, blz. 10.
8. Haakansson, H. en Ostberg, C., 1975, "Industrial Management: an Organizational Problem?", *Industrial Marketing Management*, 4, blz. 113-123.
9. Van der Hart, H.W.C. en van Weele, A.G., *Ontwikkelingen in het koopgedrag van bedrijven*, Tijdschrift voor Marketing, juli/augustus 1982, blz. 24.
10. Zie (8).
11. De Rijcke, J. en Matthyssens, P., *Unieke dimensies van industriële marketing*, Tijdschrift voor Marketing, juli/augustus 1982, blz. 6/7.
12. Rademaker, B., 1981, *Industriële marketing voor strategisch beleid*, Kluwer, Deventer, blz. 35.
13. Tettero, K.H.J.P., 1983, *Commerciële beleidsvorming en industriële markten*, Kluwer, Deventer, blz. 91.
14. Haakansson, H., 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, New York, blz. 10-27.
15. Klein Wassink en Kuhlmeier, 1976, *Marketing Handboek voor Commerciële Beleidsvoering*, Kluwer, Deventer, hoofdstuk 8.
16. Tettero, J.H.J.P., 1983, *Commerciële beleidsvorming en industriële markten*, Kluwer, Deventer, blz. 82/83.
17. Webster, F.E., 1979, *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, New York, blz. 19-21.
18. Ames, B.C., Hlavacek, J.D., 1984, *Managerial Marketing for Industrial Firms*, Random House Business Division, New York, blz. 277.
19. Abell, D.F., 1980, *Defining the business*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, blz. 231-248.

20. Webster, F.E., 1979, *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, New York, blz. 247.
21. Hopkins, D.S., 1983, *The Marketing Plan*, Elsevier Science Publishers B.V. Amsterdam/New York/Oxford/Tokyo, blz. 4/5, 10.
22. Zie (1).
23. Zie (10).
24. Fern, F.E. en Brown, J.R., *The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification*, *Journal of Marketing*, vol. 48, (Spring 1984), blz. 68-77.
25. Sheth, J.N., 1979, *The Specificity of Industrial Marketing*, *P.U. Management Review*, 2 (januari-december), blz. 53-56.

Hoofdstuk 3 - Theorieën en modellen voor industriële marketing

3.1 Inleiding

Hieronder worden een aantal veel gebruikte modellen die in de industriële marketing toegepast kunnen worden besproken. Deze modellen zijn voortgekomen uit onderzoek naar organisationeel koopgedrag of, meer algemeen, naar organisationele beslissingsprocessen, waarbij telkens uitgegaan wordt van een ander basisconcept of van een uitbreiding van een vorig concept. Elk model probeert een verklaring te geven voor gedragingen en reacties van organisaties. Ieder concept heeft echter zijn eigen merites en tekortkomingen. Een model kan een te grote versimpeling zijn van de werkelijkheid, maar het kan ook niet operationaliseerbaar zijn door een te grote complexiteit. Veel concepten gaan uit van consumentengedrag, waarbij niet alle fundamentele verschillen met organisationeel koopgedrag in de concepten verwerkt zijn. Deze verschillen maken het organisationele koopgedrag erg complex en zolang niet alle verschillen in het concept verwerkt zijn blijft de voorspellende waarde van de modellen gering. Niettemin kan een model voor industriële marketing een belangrijke beschrijvende of verklarende functie vervullen. Dit geldt zowel voor de onderzoeker als voor degene die in de praktijk zich met industriële marketing bezig houdt. Ieder model heeft dus zijn betekenis. Telkens wordt weer wat meer inzicht verschaft in de verschijnselen die bij organisationeel koopgedrag een rol spelen.

Modellen voor industriële marketing, zoals deze in dit hoofdstuk worden behandeld, hebben niet een primair normatieve bedoeling in de zin dat het model zou voorschrijven welk marketingbeleid de onderneming moet voeren. De betekenis van deze modellen is veel eerder dat ze kunnen helpen de vaak complexe situatie bij industriële marketing te analyseren en te structureren. Het kan bijvoorbeeld bij het denken over marketing beslissingen nuttig zijn klanten in te delen naar hun ervaring met het produkt, naar het stadium van hun beslissingsproces of naar de wijze waarop in de organisatie van de klant beslissingen tot stand komen (Decision Making Unit). Ook kunnen modellen helpen bij het inventariseren van factoren die van invloed zijn op het koopgedrag van afnemers (bijvoorbeeld economische variabelen, activiteiten van de concurrentie) en het aangeven van de richting van deze invloed.

Daarom zijn modellen voor industriële marketing niet uitsluitend van betekenis voor wetenschappelijk onderzoek, maar kunnen ze ook een belangrijke steun vormen voor het denken van de industriële marketing manager.

3.2 Koopgedragmodellen

Bij de bespreking van deze modellen is een ontwikkeling te zien waarbij het nieuwe model een reactie is op de tekortkomingen van vorige modellen.

De eerste modellen zijn de taakgerichte modellen, zoals dat van Copeland (1924)¹⁾, het model van de "rationele koper". Hierbij wordt uitgegaan van het feit dat de koper als enige doelstelling heeft tegen de laagst mogelijk kosten te kopen. Een veel later ontwikkeld model in deze categorie is het model van leverancierstrouw (Wind, 1970)²⁾. Hierin wordt rekening gehouden met de beperking in tijd en middelen, beschikbaar voor de inkoper. De inkoper streeft hier naar tijd- en inspanningseffectieve relaties met leveranciers als rationele strategie.

Als reactie op de eerste taakmodellen en naar aanleiding van de ontwikkelingen in de organisatietheorieën ontstonden de niet-taakgerichte modellen. In tegenstelling tot de taakgerichte modellen, waarin alleen rekening gehouden wordt met aspecten die met de rol van koper of verkoper te maken hebben, wordt er bij de niet-taakgerichte modellen, zoals het gepercipieerde risicomodel (Bauer, 1960)³⁾, en het "innovatiediffusiemodel" (Rogers, 1976) van uitgegaan dat ook niet rationele aspecten een rol spelen bij beslissingen. Het begrip gepercipieerd risico komt oorspronkelijk van de consumentenmarketing, maar is zeer nuttig gebleken bij onderzoek naar organisationeel koopgedrag. Het gaat uit van risicomijdend koopgedrag. Zowel het begrip leverancierstrouw als het begrip innovatiediffusie zijn consistent met het concept gepercipieerd risico. Het gepercipieerd risicomodel gaat uit van het individu. Het diffusiemodel gaat uit van de organisatie als decision-making unit (koopcentrum) en heeft als beperking dat het alleen over de acceptatie van nieuwe producten gaat. Onder een decision-making unit (koopcentrum) wordt de groep mensen binnen de organisatie verstaan, die bij de aankoopbeslissing een rol spelen.

Ieder nieuw vakgebied begint met classificatiemodellen. Hoewel in tijd later ontwikkeld dan de vorige modellen, zou het classificatiemodel van Robinson, Faris en Wind (1967)⁴⁾, als begin van de ontwikkeling van de specifiek industriële marketingmodellen gezien kunnen worden (zie figuur 3.1). Dit model gaat uit van een combinatie van twee eerder ontwikkelde gedachtengangen:

- een onderverdeling naar de mate van nieuwheid van de aankoop voor de organisatie; nieuwe aankoop, gewijzigde aankoop, herhaalde aankoop.
- een onderscheid naar verschillende fasen in het koopproces.

Het resultaat is de "Buygrid" een matrix waarin horizontaal de verschillende

koopsituaties zijn afgezet tegen verticaal de verschillende fasen in het koopproces.

Hoewel het hier op het eerste gezicht om voor de hand liggende aspecten gaat, is dit model interessant omdat het de industriële marketer zijn producten vanuit de klant laat bekijken en zo bijvoorbeeld als basis kan dienen voor marktsegmentatie. Een ander model dat grote invloed heeft gehad op de ontwikkeling van het onderzoeksgebied betreffende organisationeel koopgedrag is het model van Webster en Wind (1972)⁵⁾ (zie figuur 3.2).

Hierin worden vier klassen van koopdeterminanten onderscheiden:

- omgevingsinvloeden, zoals economische, technologische, politieke, wettelijke en culturele factoren.
- organisationele invloeden, waarbij in het model het begrip koopcentrum wordt ingevoerd en waarbij gerekend wordt dat meerdere personen in de organisatie deelnemen aan de koopbeslissingen. Dit naar aanleiding van het werk van Cyert en March (1963)⁶⁾, die basisconcepten aangedragen hebben om gedrag binnen formele organisaties te verklaren (zoals o.a. vermijding van onzekerheid, organisationeel leergedrag).

- interpersoonlijke invloeden, waarbij Webster en Wind vijf kooprollen onderscheiden:

de gebruikers: hoewel ze geen beslissende rol spelen zijn zij het die het aankoopproces meestal op gang brengen en van invloed zijn bij de bepaling van de specificaties.

de beïnvloeders: dit kunnen allerlei mensen zijn met verschillende motieven, zoals bijvoorbeeld opinieleiders. Hun mening over een produkt of bedrijf kan van invloed zijn op een beslissing, zonder dat zij er direct mee te maken hebben.

de kopers: de onderhandelaar bij de aankoop. Dit kan afhankelijk van de belangrijkheid van de beslissing variëren van directeur tot inkoper.

de beslissers: hierbij valt een onderscheid te maken tussen de formele en de informele beslisser. Wie uiteindelijk de beslissing neemt is vaak moeilijk te onderkennen.

de "poortwachters": de poortwachters reguleren de informatiestroom. Vaak is dit de inkoper, die dit als zijn machtsbron beschouwt.

Deze interpersoonlijke invloeden worden in het model onderscheiden in taak- en niet-taakgebonden activiteiten. De niet-taakgebonden activiteiten sluiten aan op de concepten van Cyert en March (1963)⁷⁾.

- individuele invloeden zoals: motivatie, leergedrag beslissingsregels, gepercipieerd risico, enzovoorts.

Figure 3.1

THE BUYGRID MODEL

The Buygrid Analytic Framework for Industrial Buying Situations

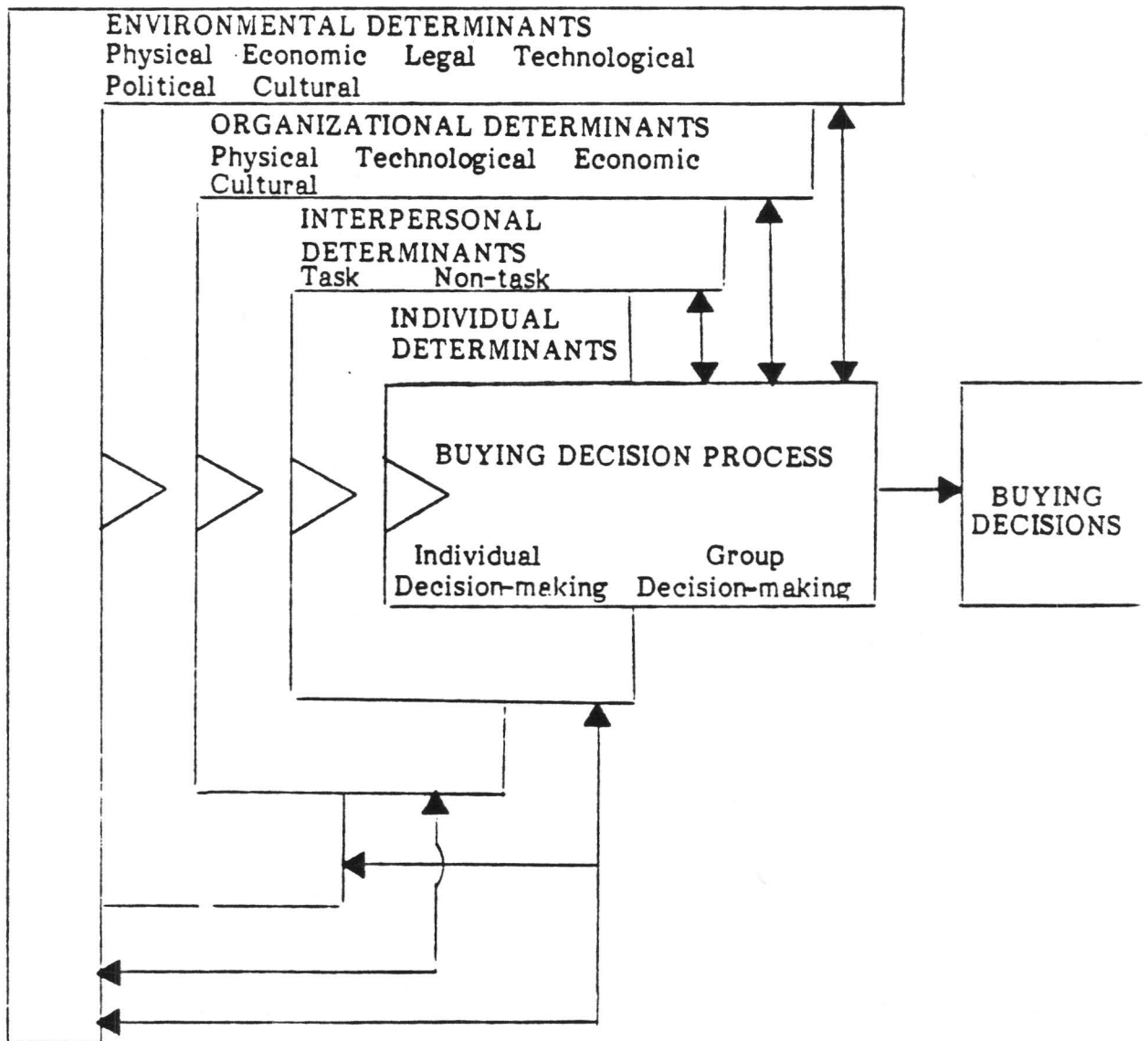
		BUYCLASSES		
		New Task	Modified Rebuy	Straight Rebuy
B U Y P H A S E S	1. Anticipation or Recognition of a problem (Need) and a General Solution			
	2. Determination of Characteristics and Quantity of Needed Item			
	3. Description of Characteristics and Quantity of Needed Item			
	4. Search for and Qualification of Potential Sources			
	5. Acquisition and Analysis of Proposals			
	6. Evaluation of Proposals and Selection of Supplier(s)			
	7. Selection of an Order Routine			
	8. Performance Feedback and Evaluation			

Notes:

1. The most complex buying situations occur in the upper left portion of the BUYGRID matrix, when the largest number of decision makers and buying influences are involved. Thus, a New Task in its initial phase of problem recognition generally represents the greatest difficulty for management.
2. Clearly, a New Task may entail policy questions and special studies, whereas a Modified Rebuy may be more routine, and a Straight Rebuy essentially automatic.
3. As Buyphases are completed, moving from phase 1 through phase 8, the process of "creeping commitment" occurs, and there is diminishing likelihood of new vendors gaining access to the buying situation.

Figuur 3.2

**Webster and Wind
Organizational Buying Behavior Model**



Dit model van Webster en Wind brengt vele factoren die van invloed kunnen zijn in kaart. Het doet geen uitspraken over interrelaties tussen factoren. Interdependenties worden in het model niet in beschouwing genomen. Het is een meer statisch dan dynamisch model.

Het model van Sheth (1973)⁸⁾ (zie figuur 3.3), heeft een meer procesmatig en dynamisch karakter, en is afgeleid van het model van Howard en Sheth over het koopgedrag van consumenten.

Het maakt gebruik van de vier koopedeterminanten van Webster en Wind en het bestaat uit vier onderdelen:

- de verwachtingen van de individuele deelnemers aan de koopbeslissing;
- het koopproces, waarin produktspecifieke en organisatiespecifieke factoren worden onderscheiden. Het model gaat niet in op fasen van het koopproces en op veranderingen van relaties gedurende dat koopproces;
- het besluitvormingsproces, waarin autonome en groepsbeslissingen worden onderscheiden. Bij de groepsbeslissingen wordt ingegaan op methoden van conflictoplossing. Het onderwerp conflictoplossing in het gezamenlijke besluitvormingsproces wordt daarbij niet uitgewerkt;
- situatie-gebonden factoren.

Hoewel het model verder weinig invloed heeft gehad op de verdere ontwikkelingen geeft het goed de complexiteit van het industriële koopproces weer.

Choffray en Lillien (1978)⁹⁾, hebben een belangrijke poging ondernomen een operationeel model van organisationeel koopgedrag te ontwikkelen (zie figuur 3.4).

Het model is verdeeld in drie parallelle secties ("Controllable Variables", "Decision Process", en "External Measures") en vier sub-modellen ("the Awareness Model", "the Acceptance Model", "Individual Evaluation Models", en "the Group Decision Model").

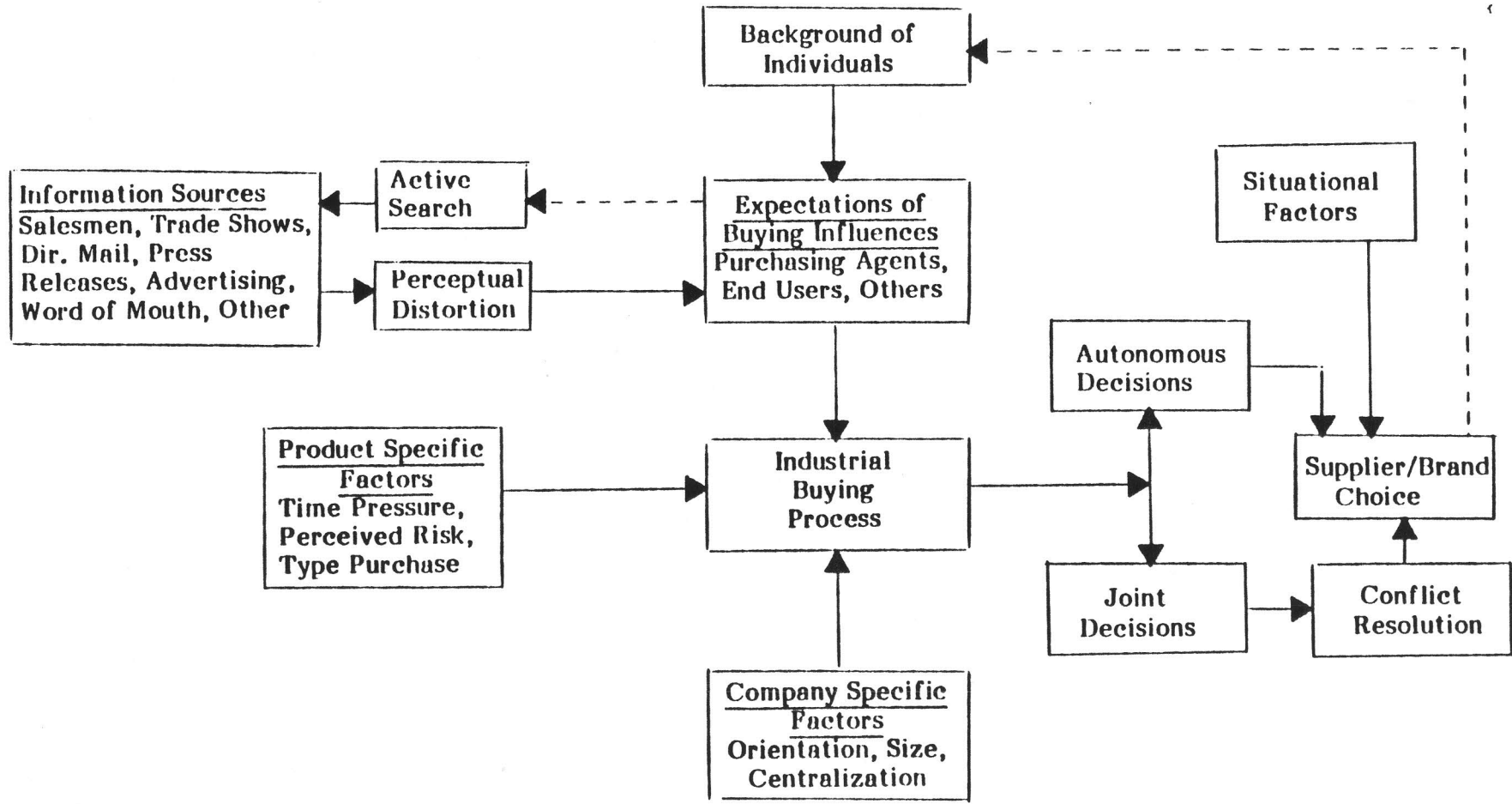
Het "Awareness Model" werkt met "the evoked set" (de leveranciers of producenten waar het eerst aan gedacht wordt wanneer men een bepaald produkt of dienst nodig heeft).

In het "Acceptance Model" wordt dit uitgewerkt naar de selectiecriteria van de organisatie om een aantal alternatieven op een rijtje te kunnen zetten. Deze alternatieven worden dan uitgezet tegen de voorkeuren van de verschillende individuele beslissingsdeelnemers. Deze voorkeuren worden weer gebruikt bij een groepsbeslissing, waarbij vier potentiële beslissingsmodellen gebruikt worden ("weighted probability", "proportionality", "unanimity", en "acceptability"), waar-

door een groot aantal mogelijke interactiepatronen omvat wordt (zie de voorbeeldmatrix, figuur 3.5).

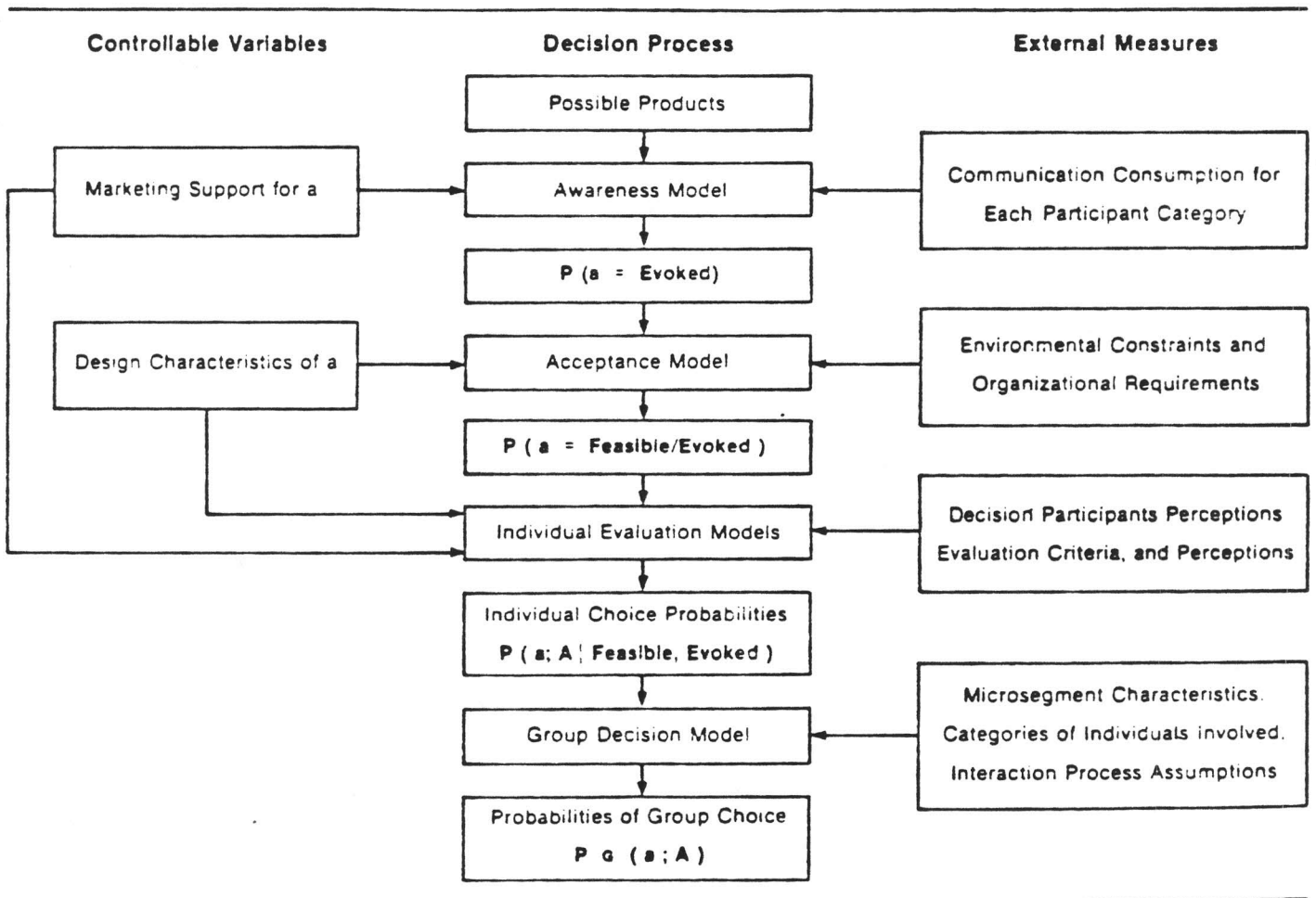
Figuur 3.3

Sheth Model of Industrial Buyer Behavior



Figur 3.4

Industrial Market Response Model
of Choffray and Lilien



Sample Decision Matrix: Industrial Cooling Study¹

Decision Phases Decision Participants		1	2	3	4	5
		Evaluation of A/C Needs, Specification of System Requirements	Preliminary A/C Budget Approval	Search for Alternatives, Preparation of a Bid List	Equipment & Manufacturer Evaluation*	Equipment & Manufacturer Selection
Company Personnel	Production & Maintenance Engineers	%	%	%	%	%
	Plant or Factory Manager	60%	%	50%	30%	40%
	Financial Controller or Accountant	%	%	%	%	%
	Procurement or Purchasing Department	%	%	%	%	%
	Top Management	%	100%	%	%	20%
	HVAC/Engineering Firm	40%	%	50%	70%	40%
External Personnel	Architects & Building Contractor	%	%	%	%	%
	A/C Equipment Manufacturers	%	%	%	%	%
	Column Totals:	100%	100%	100%	100%	100%

* Decision Phase 4 generally involves evaluation of all alternative A/C systems that meet company needs while Decision Phase 5 involves only the alternatives (generally 2-3) retained for final selection

Figure 3.5

¹ Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien, "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, April 1978, Vol. 42:2, p. 28.

Het model is vanuit twee aannamen ontwikkeld:

- Binnen een kopende organisatie kan de samenstelling van het koopcentrum gekarakteriseerd worden door de functies van de deelnemers aan het koopproces.
- Deelnemers met een bepaalde functie hebben dezelfde produktevaluatiecriteria en dezelfde informatiebronnen.

De gebruikerswaarde van het model wordt door deze gesimplificeerde veronderstellingen en door de complexe databenodigheden verlaagd. Ondanks deze beperkingen is dit model een goede poging om theorie en praktijk aan elkaar te koppelen. Het geeft vele variabelen die de industriële marketer zou kunnen gebruiken om het koopgedrag te beïnvloeden.

Bovendien laat het het belang zien van het gebruik van twee verschillende analyseniveaus bij onderzoek naar organisationeel koopgedrag, met name het individu en de decision-making unit.

3.3 Interactiemodellen

De interactiebenadering is een vorm van interorganisationele analyse, waarbij oude concepten maar gedeeltelijk bruikbaar bleken en waarvoor nieuwe concepten met de daaraan verbonden meetmethoden ontwikkeld dienden te worden.

Bij de interactiebenadering wordt de organisatie gezien als één van een aantal organisaties, die tezamen een functionerend geheel vormen (bijvoorbeeld een netwerk) (Levine & White 1969¹⁰; Evan 1966¹¹).

Bij interactie en relaties spelen begrippen als macht en afhankelijkheid, gepercipieerd risico, de doelmatigheid van de interactie en de transactiekosten een rol.

In de industriële marketing wordt er via de interactiebenadering op gewezen, dat het bij het bestuderen van het koopgedrag niet gaat om het meten van de reactie van de kopende onderneming op de marketingstimuli van de aanbiedende onderneming, maar dat er sprake is van een wederzijdse beïnvloeding. Een studie van Von Hippel (1978)¹², geeft een voorbeeld hiervan, waaruit bleek dat de meeste innovaties op het gebied van halfgeleiders in de electronica door afnemers van deze halfgeleiders zijn geïnspireerd en niet zozeer door de producenten. De producenten werkten in feite voort op de door de afnemers geformuleerde probleemoplossing en de eerst specificatie ervan.

Dit illustreert dat kopende en verkopende organisaties diepgaand op elkaar inwerken.

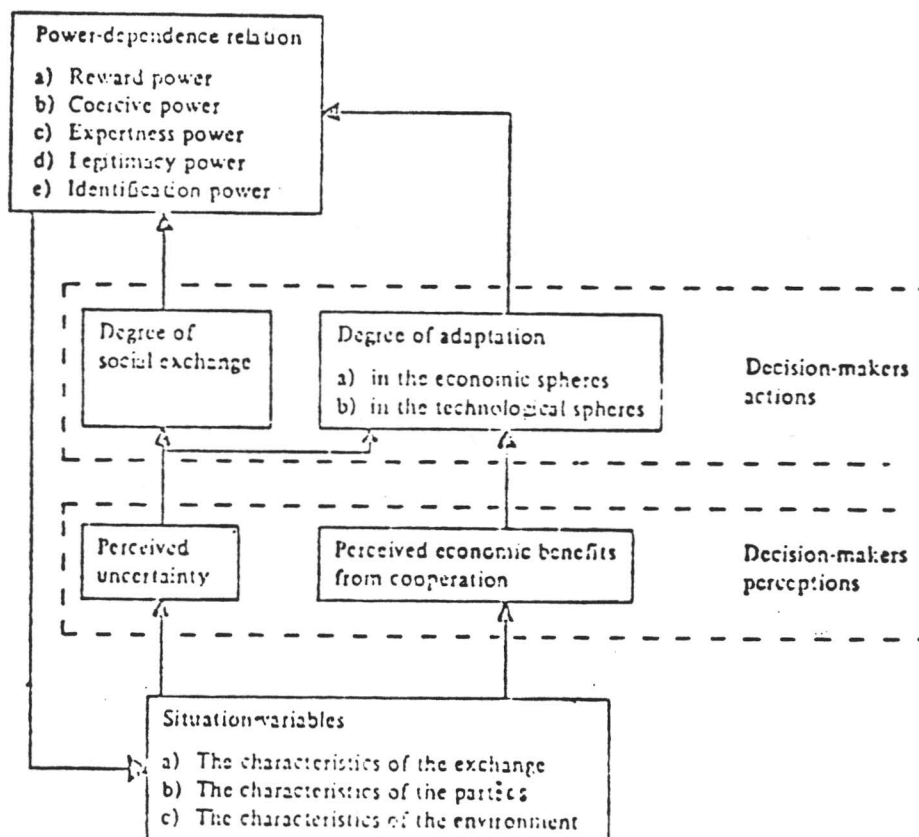
Hieronder volgen enige modellen voor interactie tussen kopende en verkopende organisaties.

Het model van Haakansson en Ostberg

Haakansson en Ostberg (1975)¹³⁾, (zie figuur 3.6) hebben een interactiemodel ontwikkeld voor kopende en verkopende organisaties, waarbij gepercipieerde voordelen van samenwerking en gepercipieerd risico betreffen de aankoop leiden tot sociale uitwisseling en economische en technologische aanpassing aan elkaar. Als gevolg hiervan ontstaat een relatie tussen kopende en verkopende organisatie. Deze relatie beïnvloedt vervolgens volgende aankopen.

Het model beperkt zich tot wat er zich afspeelt tussen twee organisaties en bevat geen elementen die tot doel hebben uitspraken te doen over doelmatigheid van interactie of doelmatigheid van de inzet van marketingmiddelen.

Figuur 3.6
Het model van Hakansson en Ostberg (1975).



Het model van Bonoma, Zaltman en Johnston (1977)¹⁴⁾

Het model gaat uit van een systeem van tweerichtinguitwisseling (zie figuur 3.7). In dit model kunnen concepten zoals sociale uitwisseling, macht, conflict, samenwerking en concurrentie worden ingebracht. Doelmatigheid van interactie is als zodanig niet expliciet opgenomen, maar kan worden geïntroduceerd. In hoeverre het model geoperationaliseerd kan worden is een vraag die nader beantwoord moet worden. Dit systeem van tweerichtinguitwisseling voegt in feite complexiteit toe aan het reeds complexe onderzoeksveld van organisationeel koopgedrag.

Het interactiemodel van de IMP-groep (Industrial Marketing and Purchasing Group)

De IMP-groep, een groep onderzoekers uit vijf Europese landen, hebben een model ontwikkeld betreffende interacties tussen kopende en verkopende ondernemingen. Tevens hebben ze een grootschalig empirisch onderzoek opgezet betreffende internationale uitwisseling van industriële goederen (Haakansson 1982¹⁵⁾; Turnball en Cunningham 1980¹⁶⁾; Perrin 1979¹⁷⁾).

Het interactiemodel van de IMP-groep (Haakansson 1982)¹⁸⁾, bestaat uit vier elementen:

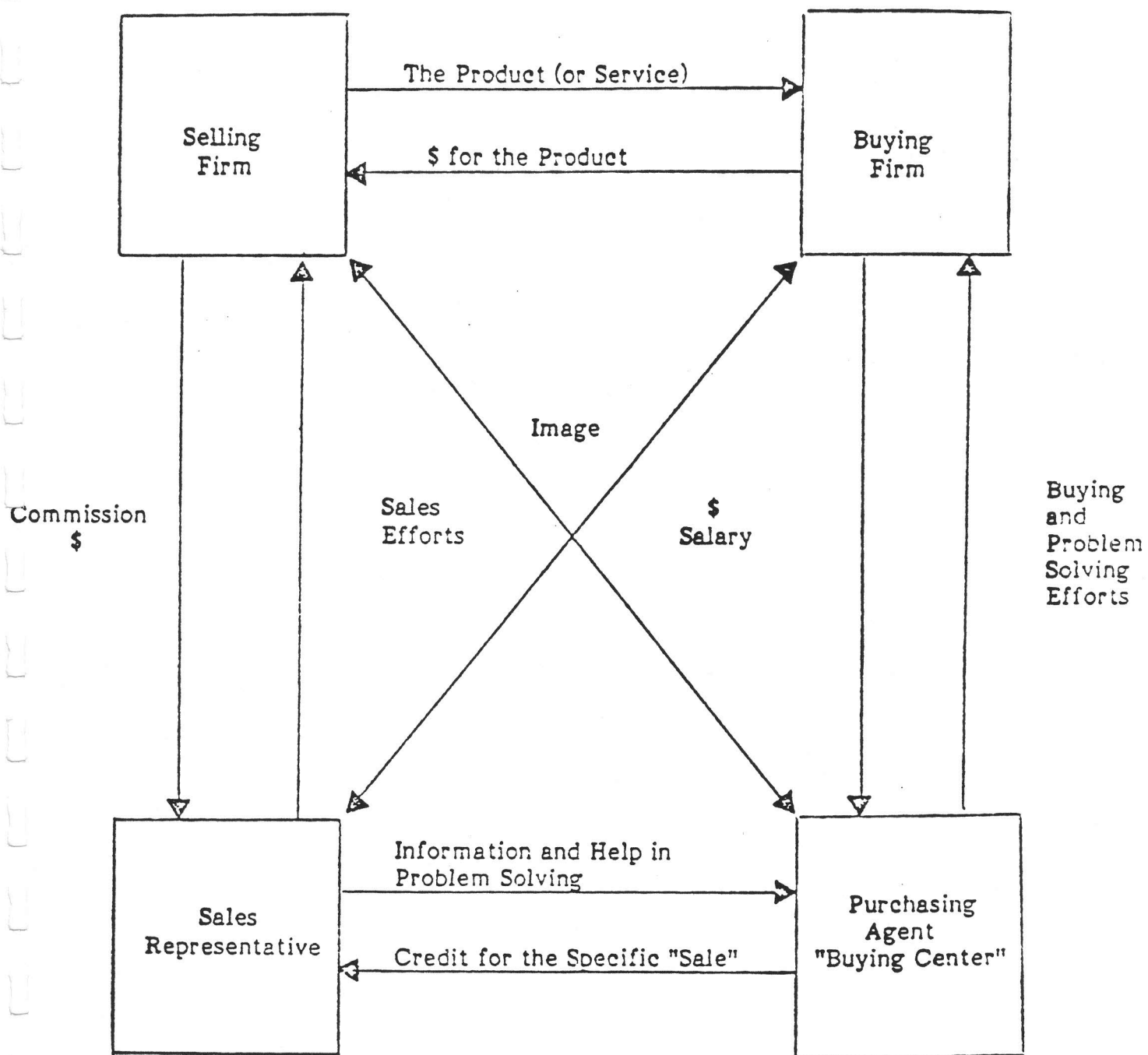
- het interactieproces;
 - de deelnemers aan het interactieproces;
 - de omgeving waarin de interactie plaats vindt;
 - de atmosfeer, van invloed op en beïnvloed door de interactie
- (zie figuur 3.8).

De eerste drie groepen van variabelen beschrijven factoren waarvan verondersteld wordt dat zij de mogelijkheden en obstakels tot interactie tussen koper en verkoper beïnvloeden. De laatste groep koppelt de andere groepen aan elkaar. Deze laatste groep van variabelen beschrijft de resultaten van vorige interacties en het uitgangspunt voor toekomstige interacties.

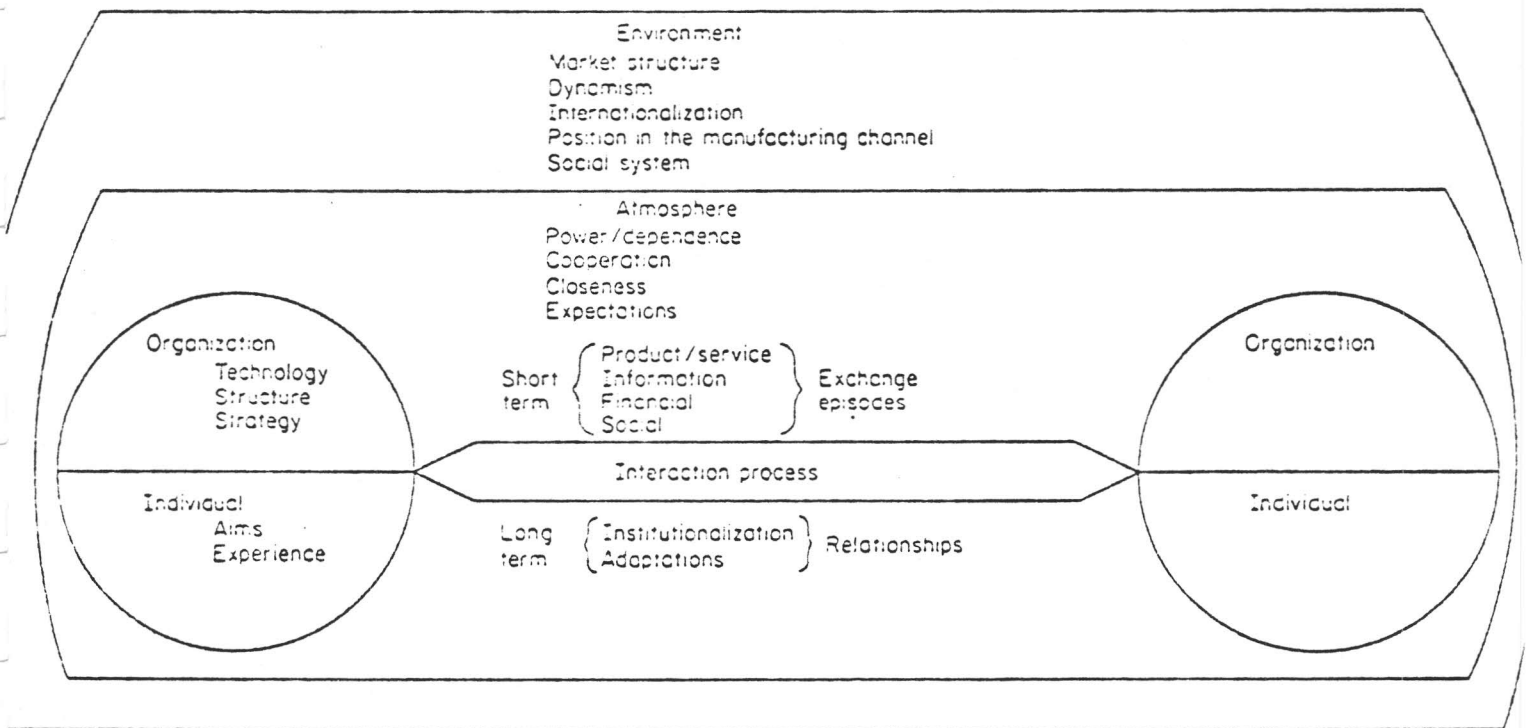
Na de theoretische uitwerking hebben zij dit model empirisch op zijn waarde onderzocht.

Als uitgangspunten voor hun studie hebben zij de relaties tussen de organisaties genomen, waarbij ze de nationaliteit van de kopende en verkopende organisaties systematisch gevarieerd hebben.

Figuur 3.7
Het model van Bonoma, Zaltman en Johnston



Figuur 3.8
Een illustratie van het IMP-interaktiemodel.



Ook de aanwending van de produkten en de produktietechnologieën zijn bij de selectie van de relaties met opzet gevarieerd gekozen. Dit omdat aangenomen werd dat de industriële markt sterk beïnvloed wordt door gebruikte technologieën. Hoewel de relatie zich afspeelt tussen kopende en verkopende organisaties worden de relaties vaak onderhouden door personen. Hierom is er zowel gekeken naar persoonlijke als algemene percepties van de relaties. Gekeken is naar de historie van de relatie, hoe de relatie tot stand gekomen is, de ontwikkeling, crises, technologische- of andere aanpassingen, produktkarakteristieken, contactpatronen tussen individuen, de alternatieven enzovoorts.

Er is een drie bij drie matrix opgesteld met de verwerkingstechnologie van de afnemer en de produkttechnologie van de leverancier op de assen en deze cellen zijn door middel van een heuristisch zoekproces gevuld. De percepties zijn gemeenten vanuit een exportsituatie, waarbij twee typen functionarissen zijn onderzocht: de commerciële topman van de onderneming en de inkoopmanager dan wel marketing/verkoopmanager.

In hoeverre dit een representatieve steekproef voor de industriële marketing is, die hun bewering als zou dit de enige juiste onderzoeksbenadering zijn van industriële marketing waarmaakt, is onduidelijk.

Vanuit dit model zijn door de afzonderlijke leden van de IMP-groep specifieke aspectstudies gemaakt over de interactiebenadering toegepast op marketingstrategie, op aankoopstrategie, op de ontwikkeling van koper-verkoper relaties, op de rol van de technologie daarin, enzovoorts.

3.4 Strategische modellen bij industriële marketing

In het hoofdstuk "Plaatsbepaling van industriële marketing" is reeds gewezen op het strategische karakter van industriële marketing: produktcomplexiteit en snelle technologische ontwikkeling maken lange-termijn beslissingen noodzakelijk met betrekking tot investering en r&d (research & development), in produktcapaciteit en in het opbouwen van know-how. Een tweede kenmerk van industriële marketing is de koper-verkoper-interafhankelijkheid. Het opbouwen van relaties is een lange-termijn zaak en heeft daarom ook veel strategische aspecten.

Het strategische karakter van industriële marketing komt ook naar voren in industriële marketing planning: er is een nauwe relatie tussen het ondernemingsplan en het industriële marketingplan.

De planningshorizon van industriële marketing planning blijkt ook langer dan bij consumentenmarketing (Hopkins 1983)¹⁹⁾.

De ontwikkeling van strategische modellen is gestart vanuit het zich ontwikkelende vakgebied "Strategische Beleidsvorming", meer dan vanuit marketing zelf.

In deze paragraaf zullen we de toepasbaarheid van een aantal strategische modellen in industriële marketing context bespreken.

Het model van Porter

Alle leveringen van industriële goederen en diensten vinden ergens plaats in de keten van goederenvoortbrenging van grondstof naar finale consument. Een goed startpunt voor strategische analyse is derhalve om de specifieke kenmerken van de schakel waarin een industrieel goed (bijvoorbeeld een intermediair chemisch produkt) zich bevindt te analyseren. Een zeer bruikbaar hulpmiddel hiervoor is het model van Porter (1980)²⁰⁾.

Porter stelt dat de concurrentiële positie van een bedrijfstak - en van bedrijven binnen die bedrijfstak - bepaald wordt door vijf krachten:

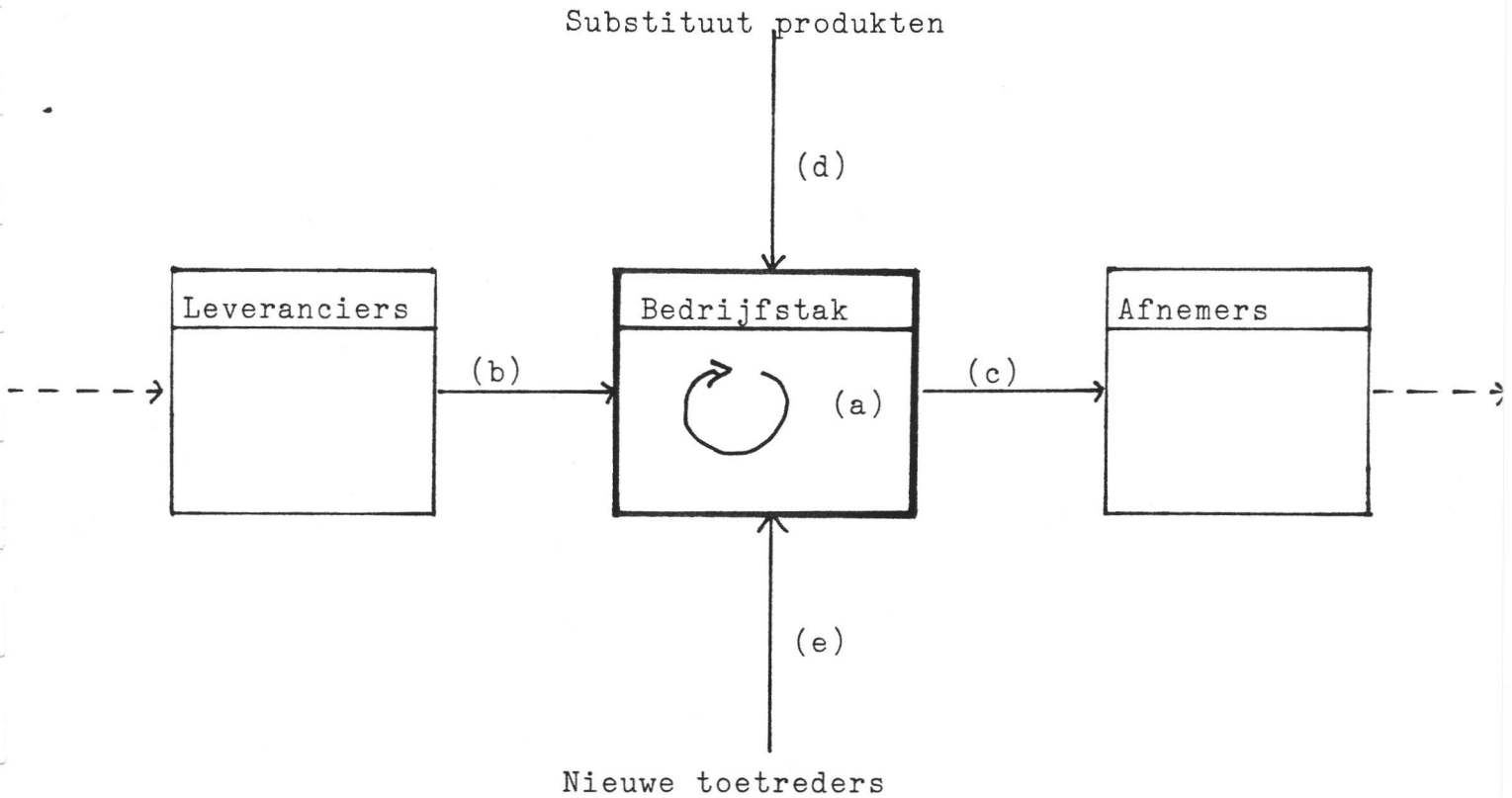
- a. hevigheid van concurrentie binnen de bedrijfstak
- b. onderhandelingsmacht tegenover leveranciers
- c. onderhandelingsmacht tegenover afnemers
- d. mate van dreiging van substituuatprodukten
- e. mate van dreiging van nieuwe toetreders

Figuur 3.9 brengt deze vijf krachten in beeld.

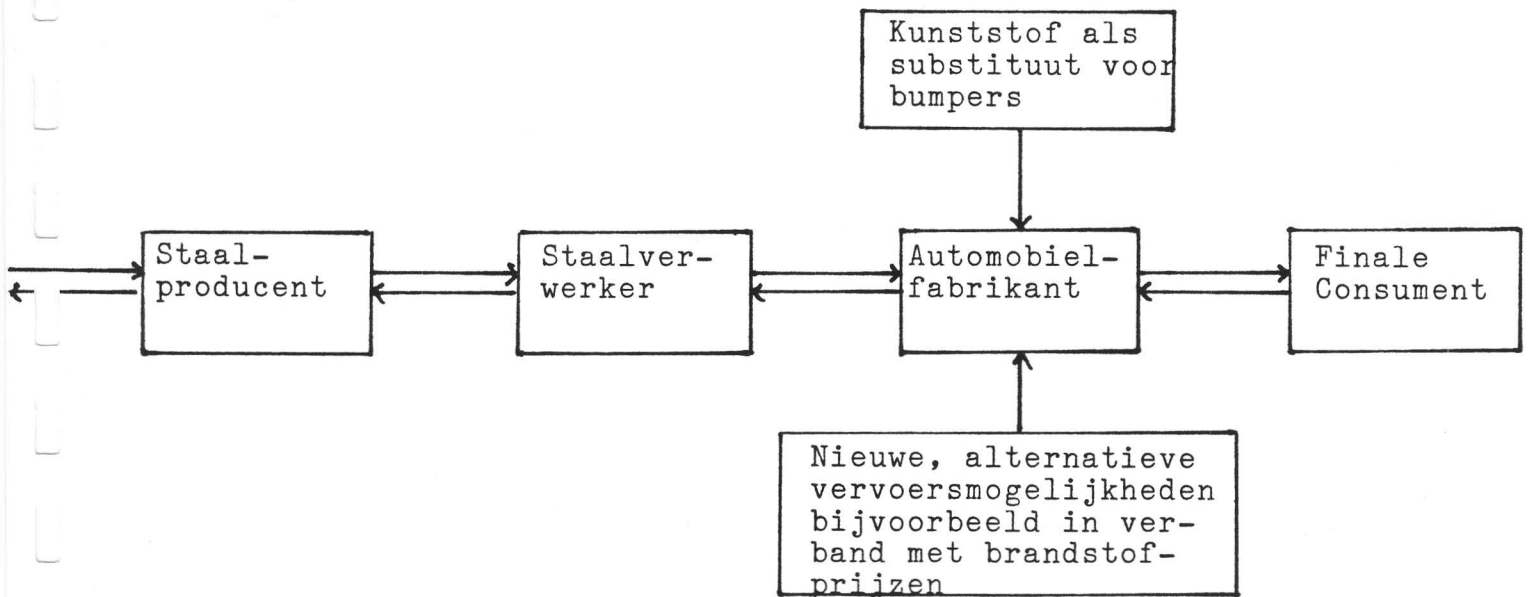
Het model van Porter geeft een goed analyse kader van de bedrijfstak en de keten van voortbrenging, bijvoorbeeld ook voor wat betreft belangrijke ontwikkelingen bij afnemers van afnemers. In figuur 3.10 is een voorbeeld van de keten van voortbrenging voor een staalproducent gegeven. Voor een staalproducent zijn niet alleen de ontwikkelingen bij staalverwerkers van belang, maar ook ontwikkelingen in de volgende schakel van de keten, bijvoorbeeld bij automobielfabrieken, die overgaan van stalen naar kunststofbumpers.

Porter²¹⁾ heeft - als uitwerking van zijn meer analytisch "vijfkrachten model" - een benadering ontwikkeld die drie strategische opties voor concurrentiële strategie geeft. Figuur 3.11 geeft deze benadering van Porter weer.

Figuur 3.9
Het Model van Porter



Figuur 3.10
Het belang van ontwikkelingen bij afnemers van de afnemer van een staalfabrikant, geanalyseerd met behulp van het model van Porter.



Het model van Abell

Abell (1980)²²⁾ heeft een model ontwikkeld dat op bedrijfsniveau zeer bruikbaar is om nader in te gaan op de business definitie ("What business are we in?") en de analyse daarvan.

Abell stelt dat voor industriële markten met snelle technologische veranderingen de vertrouwde "produkt-markt-matrix", waarmee per onderneming produkt-markt combinaties beschreven en geanalyseerd kunnen worden, niet voldoet, omdat een wezenlijke strategische component, nl. substitutiemogelijkheden van de ene technologie door de andere technologie niet in de beschouwingen wordt betrokken. Hij pleit ervoor om over te gaan van de tweedimensionale produkt-markt-matrix op de drie dimensionale afnemerfuncties-afnemergroepen-alternatieve technologieën kubus. Figuur 3.12 geeft een illustratie van het model van Abell.

Twee verschillende "business definities" van bedrijven in de markt van medische behandeling door middel van beeld weergave. Een voorbeeld uit de medische sector geeft figuur 3.13, waarin onder andere de "business definitie" van twee bedrijven in de markt van CT-scanners (computerized tomography) in kaart is gebracht. Bedrijf A beperkt zich tot onder andere CT-scanners op het gebied van medische diagnose (het brengt dus geen CT-scanners voor medische behandeling/therapie en geen CT-scanners, die behulpzaam zijn bij de planning van therapie). Wel brengt bedrijf A een scala van diagnostische apparaten op basis van verschillende technologieën (naast CT-scanners ook diagnose op basis van röntgenstralen, nucleaire straling en ultra-geluid).

Bedrijf B beperkt zich tot CT-scanners als technologie, maar brengt daarin apparaten, niet alleen voor diagnose, maar ook voor therapieplanning en voor therapie/behandeling zelf.

Door het steeds verder toepassen van onder andere microprocessoren dienen industriële bedrijven zich telkens af te vragen wat hun meest geëigende "business definitie" is.

Voor bijvoorbeeld Xerox kan zich afvragen wat hun business definitie is:

- het maken van kopieën?
- kantoorautomatisering?
- afdruksystemen?

Het model van Abell kan een nuttig hulpmiddel voor deze analyse zijn.

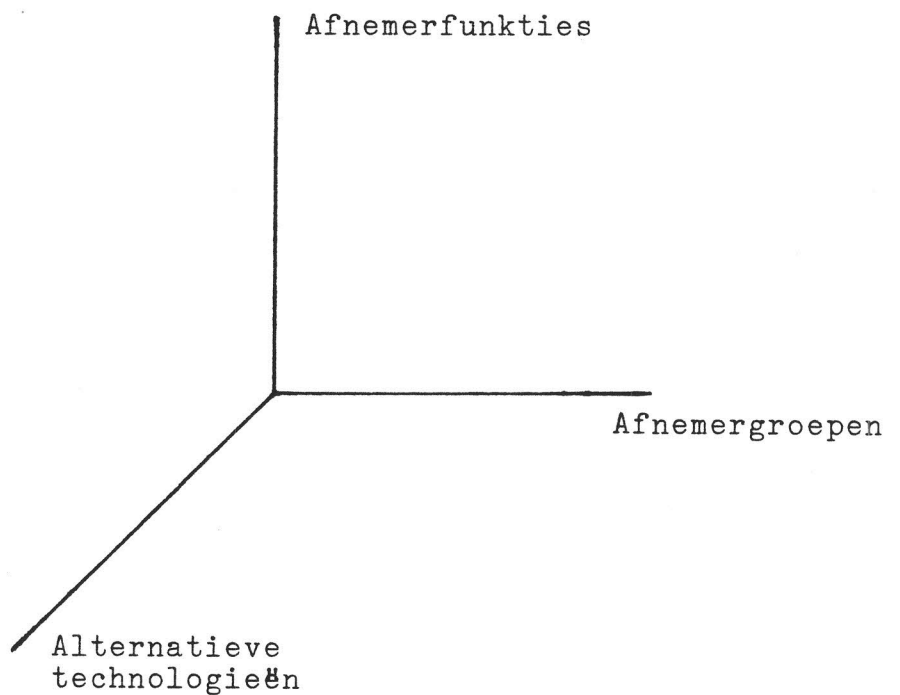
Figuur 3.11

Drie opties voor concurrentiële strategie, volgens Porter

Strategische opties met accent op:	Uniekheid zoals gepercipieerd door afnemer	De laagste prijs
Bewerking van de gehele markt	"Differentiatie"	"Costleadership"
Bewerking van een deel van de markt	"Focusstrategie"	

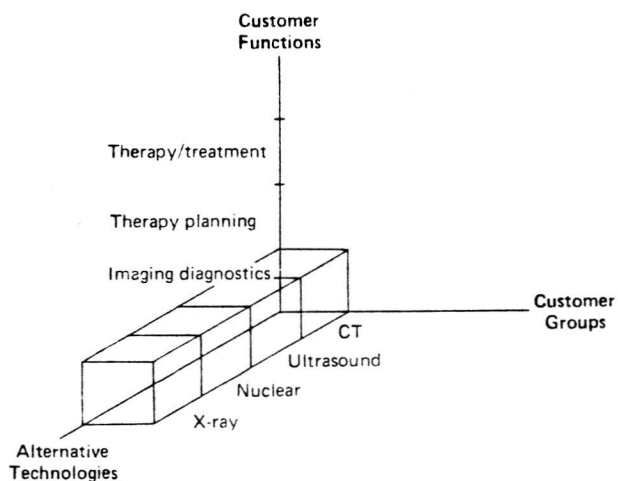
Figuur 3.12

Het model van Abell

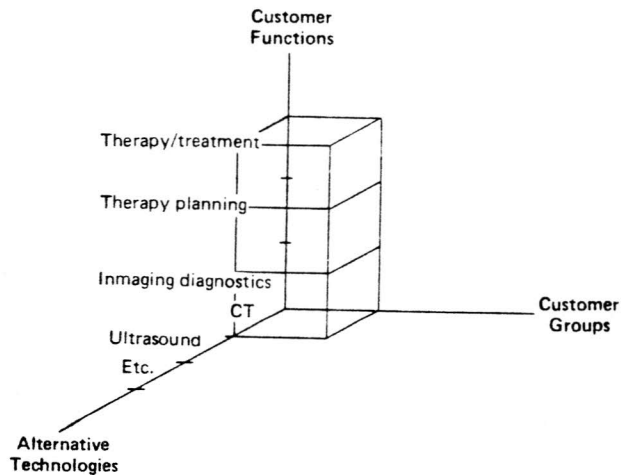


Figuur 3.13
(Bron: Abell, 1980, Defining the business, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. blz. 110)

Bedrijf A



Bedrijf B



Portfoliomodellen

Portfoliomodellen - zoals de BCG groei/marktaandeelmatrix, de AD Little matrix en andere modellen - maken het mogelijk om een aantal c.q. assortiment activiteiten (een "portfolio" van activiteiten) te analyseren. Bij alle portfoliomodellen geschiedt dit door op de ene as de aantrekkelijkheid (sterkte-zwakte analyse ten opzichte van concurrerende aanbiedingen) van de verschillende activiteiten in kaart te brengen en op de andere as de aantrekkelijkheid (in termen van kansen en bedreigingen) van de markten, waarin de activiteiten plaats vinden, weer te geven.

Een probleem dat zich hierbij voordoet is de wijze waarop beoordeling van de schaalwaarden op de horizontale en verticale as dient plaats te vinden.

Het is de verdienste van de Boston Consulting Group geweest om met behulp van de concepten "leercurve" en "produkt levenscyclus" de kwalitatieve en subjectieve beoordeling te hebben vervangen door meer gekwantificeerde waarden:

- het begrip "interne aantrekkelijkheid/sterkte en zwakte" heeft de BCG vertaald in relatief marktaandeel (marktaandeel ten opzichte van de een na grootste aanbieder): naarmate een bedrijf een hoger marktaandeel heeft, heeft zij de "leercurve" verder doorlopen, waardoor haar kostprijs gunstiger is en zij gunstiger ligt op de sterkte/zwakte as.
- het begrip "externe aantrekkelijkheid/kansen en bedreigingen" heeft de Boston Consulting Group gekwantificeerd met percentage marktgroei: het concept-produkt levenscyclus geeft aan dat de marktaantrekkelijkheid het grootst is in de groeifase van de levenscyclus.

Figuur 3.14 geeft een afbeelding van de BCG-matrix zoals deze grote bekendheid heeft gekregen. De activiteiten in de vier kwadranten hebben tot de verbeelding sprekende namen gekregen: "stars", "dogs", "wildcats" en "cash cows".

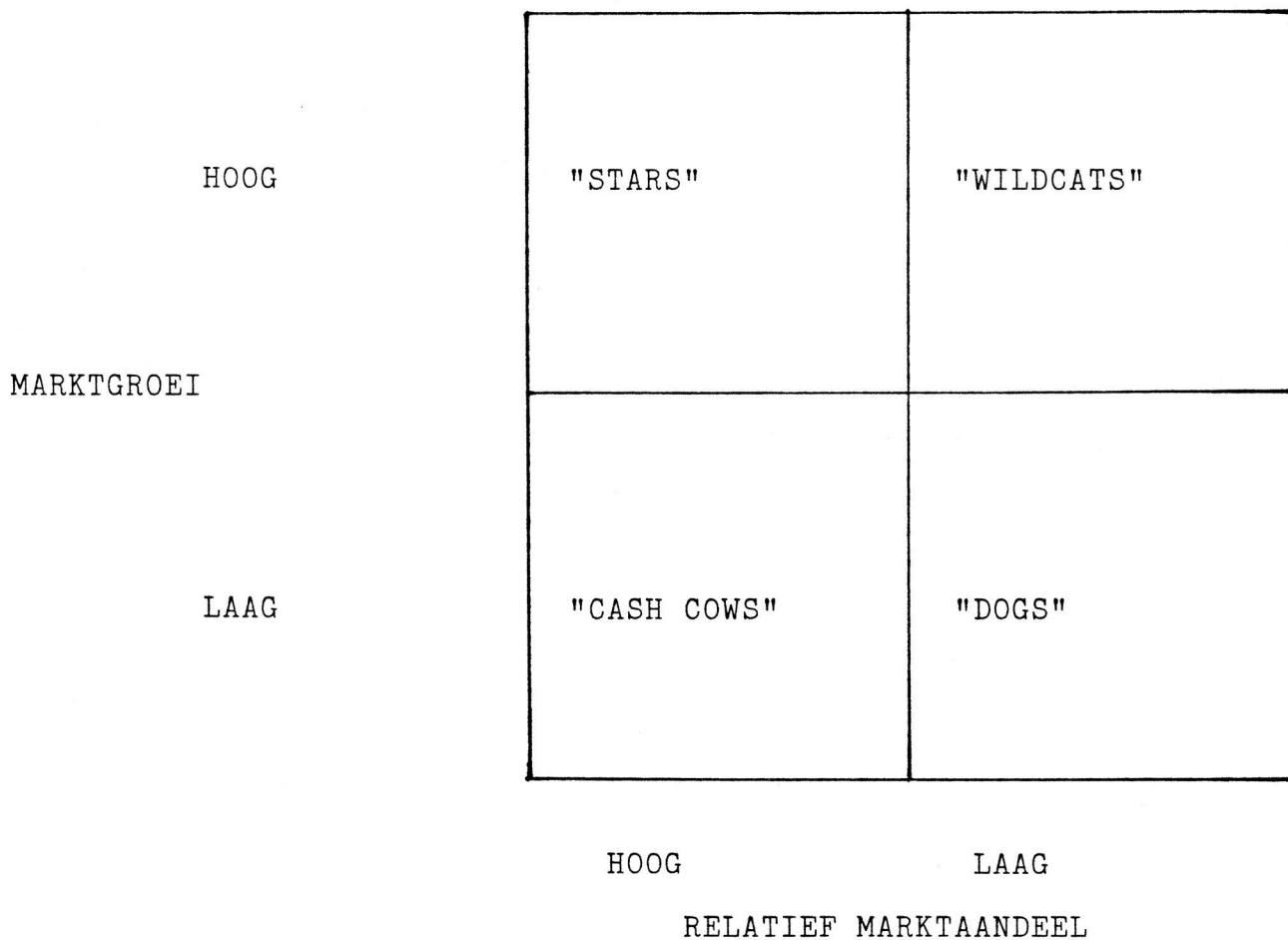
Deze namen suggereren tevens de strategische benadering die per kwadrant gevolgd dient te worden:

- de "stars" dienen gekoesterd en van voldoende financiële middelen voorzien te worden;
- de "dogs" dienen afgestoten of "uitgemolken" te worden;
- van de "wildcats" dient nagegaan te worden op welke wijze deze tot "star" gemaakt kunnen worden, voordat de marktgroei mogelijk afneemt omdat de "wildcats" in dat geval afzakken tot "dog". Voldoende financiële middelen is een voorwaarde om de "wildcats" tot "stars" te kunnen maken;

- de "cash cows" kunnen voor deze financiële middelen zorgen, omdat relatief weinig financiële middelen nodig zijn om het hoge marktaandeel in de weinig groeiende markten, waarin de "cash cows" zich bevinden, te behouden. De "cash cows" hebben niet zozeer financiële middelen nodig als wel management-aandacht om te voorkomen dat de "cash cow" afzakt naar een "dog"-positie.

Figuur 3.14

De Boston Consulting Group
Groei/Marktaandeel Matrix



De aantrekkelijkheid van de BCG-benadering is haar eenvoud, die overigens wel op duidelijke concepten is gestoeld. Deze eenvoud is tegelijk haar zwakte: naast grote problemen van operationalisering (bijvoorbeeld definitie van relevante markt en marktaandeel daarbinnen) spelen meer factoren dan marktaandeel en marktgroei een rol bij bepaling van aantrekkelijkheid, zoals technologische ontwikkelingen, inkoopmacht, kwaliteit van het management, etc., vandaar dat er vele varianten en verfijningen op de BCG-matrix zijn gekomen, die allen gemeen hebben dat interne en externe aantrekkelijkheid op beide assen weergegeven worden, zoals de McKinsey/General Electric Business Assessment Matrix en de Shell Directoral Policy Matrix.

Portfolioanalyse kan op verschillende niveaus binnen een organisatie plaatsvinden: op holding-niveau analyseert men bijvoorbeeld de "portfolio" van werkmaatschappijen; op werkmaatschappij-niveau de "portfolio" van strategic business units (sbu's, een sbu is de kleinste eenheid binnen een bedrijf waarbinnen een zelfstandig strategisch beleid gevoerd kan worden); binnen een sbu analyseert men de "portfolio" van produkt-markt-(technologie)-combinaties (pm(t)c's) en binnen de pm(t)c analyseert men de portfolio van produkten c.q. afnemers die men beheert.

Voor industriële marketing-planning zijn vooral portfolioanalyse op het niveau van pm(t)c's en op het niveau van produkt- c.q. afnemer-assortiment belangrijk. Een goed voorbeeld van de laatste categorie geven Campbell en Cunningham (1983)²³). Omdat in vele industriële markten sprake is van een groot aantal produkten, bijvoorbeeld verschillende staalsoorten of verschillende componenten, in een groot aantal toepassingen bij een groot aantal afnemers is portfolioanalyse zeer belangrijk om de juiste prioriteiten in middelentoewijzing te kunnen stellen.

Naast de hier behandelde modellen bestaan nog een groot aantal benaderingen die niet zozeer de nadruk leggen op de ontwikkeling van een analytisch denkkader voor strategieontwikkeling, maar het accent leggen op het genereren van strategische opties. Reeds behandeld zijn de concurrentiële strategische opties van Porter (differentiatie, costleadership en focusstrategie), en de aanbevelingen voor de kwadranten van de BCG-matrix. Daarnaast kan men denken aan de groeistrategieën van Ansoff (1965)²⁴), de concurrentiële strategieën van Kotler (1984)²⁵) en de probleemoplossings- en "transfer"-strategieën van Haakansson.

Omdat de te genereren strategische opties erg specifiek zijn voor een bepaalde situatie, vallen ze buiten het kader van deze bijdrage.

Samenvatting hoofdstuk 3 - Theorieën en modellen voor industriële marketing

Hieronder worden een aantal modellen voor industriële marketing besproken. Deze modellen hebben betekenis voor het helpen analyseren en structureren van de vaak complexe situaties bij industriële marketing en bij het inventariseren van factoren die van invloed zijn op het koopgedrag van de afnemers. De modellen voor industriële marketing zijn dus niet uitsluitend van betekenis voor wetenschappelijk onderzoek, maar kunnen ook een belangrijke steun vormen voor het denken van de industriële marketing manager.

De ontwikkeling begint bij de taakgerichte modellen, waarbij alleen rekening gehouden wordt met aspecten die met de rol van koper of verkoper te maken hebben, zoals het model van de rationele koper (Copeland, 1924) en het model van leverancierstrouw (Wind, 1970). Hierop volgen de niet-taakgerichte modellen, waarbij ervan uitgegaan wordt dat ook niet-rationele aspecten een rol spelen bij beslissingen, zoals het gepercipieerd risico model (Bauer, 1960) en het innovatiediffusiemodel (Rogers, 1976).

Het classificatiemodel van Robinson, Faris en Wind (1967) (zie fig. 3.1) kan gezien worden als het begin van de ontwikkeling van specifiek industriële marketingmodellen. Het gaat uit van een combinatie van een onderverdeling naarmate van de nieuwheid van aankoop en naar de verschillende fasen in het koopproces, tegen elkaar afgezet in een matrix: "De Buygrid".

Een ander belangrijk model is het model van Webster en Wind (1972) (zie fig. 3.2), waarin vier verkoopdeterminanten worden onderscheiden: omgevingsinvloeden, organisationele invloeden, interpersoonlijke invloeden (waarbij weer 5 kooprollen worden onderscheiden nl. gebruikers, beïnvloeders, kopers, beslissers en poortwachters) en individuele invloeden. Hierdoor worden vele factoren die van invloed kunnen zijn in kaart gebracht. Het model doet echter geen uitspraak over de interrelaties tussen de factoren.

Het model van Sheth (1973) (zie fig. 3.3) maakt gebruik van de vier verkoopdeterminanten van Webster en Wind, maar heeft een meer procesmatig en dynamisch karakter. Het geeft goed de complexiteit van het industriële koopproces weer.

Choffray en Lillien (1978) (zie fig. 3.4) hebben een belangrijke poging ondernomen een operationeel model van organisationeel koopgedrag te ontwikkelen. Het model geeft vele variabelen die de industriële marketer zou kunnen gebruiken om het

koopgedrag te beïnvloeden en laat het belang zien van het gebruik van twee analyseniveaus: het individu en de Decision Making Unit.

Interactiemodellen

In de industriële marketing wordt er via de interactiebenadering op gewezen, dat het bij het bestuderen van het koopgedrag niet gaat om het meten van de reactie van de kopende onderneming op de marketingstimuli van de aanbiedende onderneming, maar dat er sprake is van een wederzijdse beïnvloeding.

Het model van Haakansson en Ostberg (1975) (fig. 3.6) is een model waarbij de gepercipieerde voordelen van samenwerking en gepercipieerd risico betreffende de aankoop leiden tot sociale uitwisselingen en economische aanpassing aan elkaar. Het model beperkt zich tot wat er zich afspeelt tussen twee organisaties en doet geen uitspraken over doelmatigheid van interactie of doelmatigheid van de inzet van marketingmiddelen.

In het model van Bonoma, Zaltman en Johnston (1977) (zie fig. 3.7), dat uitgaat van een systeem van tweerichting uitwisseling, kunnen concepten als sociale uitwisseling, macht, conflict, samenwerking en concurrentie worden ingebracht. In hoeverre het model geoperationaliseerd kan worden is de vraag.

Het interactiemodel van de IMP-groep (1982) (zie fig. 3.8) bestaat uit vier elementen: het interactieproces, de deelnemers aan het interactieproces, de omgeving waarin de interactie plaatsvindt en de atmosfeer, van invloed op- en beïnvloed door de interactie. De eerste drie groepen van variabelen beschrijven factoren waarvan verondersteld wordt dat zij de mogelijkheden en obstakels tot interactie tussen koper en verkoper beïnvloeden. De laatste groep koppelt de andere groepen aan elkaar. Deze laatste groep van variabelen beschrijft de resultaten van vorige interacties en het uitgangspunt voor toekomstige interacties.

Vanuit dit model zijn door de afzonderlijke leden van de IMP-groep aspectstudies gemaakt over de interactiebenadering toegepast op marketingstrategie, op aankoopstrategie, op de ontwikkeling van koper-verkoper relaties, op de rol van de technologie daarin enzovoorts.

Strategische modellen

Het belang van strategische modellen vindt zijn grondslag in het feit dat marketingbeslissingen in de industrie door produktcomplexiteit, snelle technolo-

gische ontwikkelingen en het belang van het opbouwen van koper-verkoper relaties, al gauw een strategisch karakter hebben.

Het model van Porter (zie fig. 3.9) geeft aan dat in de keten van goederenvoortbrenging van grondstof naar finale consument, de concurrentiële positie van een bedrijfstak - en van bedrijven binnen die bedrijfstak - bepaald wordt door vijf krachten: hevigheid van concurrentie binnen de bedrijfstak, onderhandelingsmacht tegenover leveranciers, onderhandelingsmacht tegenover afnemers, mate van dreiging van substituuatprodukten, en mate van dreiging van nieuwe toetreders. Porter heeft als uitwerking hiervan een benadering ontwikkeld die drie strategische opties voor concurrentiële strategie geeft (zie fig. 3.11).

Abell stelt dat voor industriële markten met snelle technologische veranderingen de vertrouwde "produkt-markt-matrix", waarmee per onderneming produkt-markt combinaties beschreven en geanalyseerd kunnen worden, niet voldoen, omdat substitutiemogelijkheden van de ene technologie door de andere als strategische component niet in de beschouwing wordt betrokken. Hij pleit ervoor van de twee dimensionale produkt-markt-matrix over te gaan op de drie dimensionale afnemer-functies-afnemergroepen-alternatieve technologieën-kubis (zie fig. 3.12).

Portfoliomodellen - zoals de BCG groei/marktaandeelmatrix, de A.D. Little matrix en andere modellen - maken het mogelijk om een aantal c.q. assortiment activiteiten (een "portfolio" van activiteiten) te analyseren. Bij alle portfolio-modellen geschiedt dit door op de ene as de aantrekkelijkheid (sterkte-zwakte analyse ten opzichte van concurrerende aanbiedingen) van de verschillende activiteiten in kaart te brengen en op de andere as de aantrekkelijkheid (in termen van kansen en bedreigingen) van de markten, waarin de activiteiten plaats vinden weer te geven.

Naast deze modellen, die de nadruk leggen op de ontwikkeling van een analytisch denkkader voor strategieontwikkeling, zijn er modellen die meer de nadruk leggen op het genereren van strategische opties, zoals de al genoemde concurrentiële strategische opties van Porter (fig. 3.11), de aanbevelingen voor de kwadranten van de BCG-matrix (fig. 3.14), de groeistrategieën van Ansoff (1965)²⁴⁾, de concurrentiële strategie van Kotler (1984)²⁵⁾ en de probleemoplossings- en "transfer"-strategieën van Haakansson.

Notenlijst behorende bij hoofdstuk drie

1. Copeland, M.J., 1924, Principles of Merchandising, A.W. Shaw, Chicago, III.
2. Wind, Y., 1970, "Industrial Source Loyalty", Journal of Marketing Research, 7 (november), blz. 450-457.
3. Bauer, R.A., 1960, "Consumer Behavior as Risk Taking" in R.S. Hancock (ed.), Dynamic Marketing for a Changing World, AMA, Chicago, blz. 389-398.
4. Robinson, P.J., Faris, C.W. & Wind, Y., 1976, Industrial Buying and Creative Marketing, Ally & Bacon, and the Marketing Science Institute.
5. Webster, F.E., & Wind, Y., 1972, Organizational Buying Behaviour, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
6. Cyert, R.M. & March, J.G., 1963, A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
7. Zie (6).
8. Sheth, J.N., 1973, "A model of Industrial Buyer Behaviour", Journal of Marketing, 37, oktober, blz. 50-56.
9. Choffray, J.M. & Lillien, G.L., 1980, Market Planning for New Industrial Products, John Wiley & Sons, New York, blz. 33-37.
10. Levine, S. & White, P., 1961, "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships", Administrative Science Quarterly, 5, 4, blz. 583-601.
11. Evan, W.M., 1966, "The organization-set: toward a theory of interorganizational relations" in Thompson, J. (ed.), Approaches to Organizational design, University of Pittsburg, Ph.
12. Von Hippel, E., 1978, "Succesfull industrial products from customer ideas", Journal of Marketing, januari, blz. 39-49.
13. Haakansson, H. & Ostberg, C. 1975, "Industrial Marketing: an Organizational Problem?", Industrial Marketing Management, 4, blz. 113-123.
14. Bonoma, T.V., Zaltman, G. & Johnston, W.J., 1977, "Organizational Buying Behavior: Hypotheses and Directions", Industrial Marketing Management, 6, blz. 53-60.
15. Haakansson, H. 1982, International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, John Wiley & Sons, Chicester.
16. Turnball, P.W. & Cunningham, M.T., ed. 1981, International Marketing & Purchasing. A Survey among Marketing & Purchasing Executives in Five European Countries, MacMillan, London.

17. Perrin, M., 1979, Les concurrence sur cinq marchés européens, Centre Francais du Commerce Exterieur, Paris.
18. Zie (15).
19. Hopkins, D.S., 1983, The Marketing Plan, Elsevier Business Intelligence Series vol. 5, Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam/New York/Oxford/Tokyo, blz. 10.
20. Porter, M.E., 1980, Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, New York, blz. 4.
21. Idem, blz. 39.
22. Abell, D.F., 1980, Defining the business, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, blz. 31/blz. 110.
23. Campbell, N.C.G. en Cunningham, M.T., Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets, Strategic Management Journal, vol. 4, 1983, blz. 369-380.
24. Ansoff, H.I., 1965, Corporate Strategy; an analytical approach to business policy for growth and expansion, McGraw-Hill, New York.
25. Kotler, P., 1984, Marketing Management; analysis, planning and control, 5th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Hoofdstuk 4 - De methodologie van het veldonderzoek

4.1 Probleemstelling en werkwijze

Nadat in de voorgaande hoofdstukken de karakteristieken van industriële marketing zijn geschetst en een aantal modellen zijn behandeld die kunnen worden gebruikt als 'tools' voor de analyse van een industriële marketing situatie, gaat het in dit hoofdstuk om de vraag of en op welke wijze Nederlandse industriële ondernemingen van deze inzichten gebruik maken, m.a.w. in welke mate zij aan marketing doen.

De centrale vraag bij het veldonderzoek, welke is afgeleid uit de probleemstelling van het Projekt Industriële Marketing kan dan ook worden geformuleerd als:

In welke mate heeft een marktgerichte benadering ingang gevonden bij Nederlandse industriële ondernemingen en welke knelpunten worden ervaren bij verdere invoering van deze benadering?

Het gaat hier dus primair om een momentopname, een 'foto' van de toepassing van marketing in de betreffende bedrijven, anno 1985.

Een belangrijke vraag is dan: hoe kan deze mate van marktgerichtheid op een valide manier worden gemeten? Meten wil zeggen dat bepaalde gegevens van het onderzochte object (hier: het bedrijf) worden geregistreerd. Voor de meting van marktgerichtheid kan worden gedacht aan de volgende soorten gegevens.

1) Feiten, bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal marketingfunctionarissen, de marketing-organisatie, de wijze van planning, de wijze van verzamelen van markt-informatie, enz.

Echter: feiten zijn niet voldoende. Een bedrijf kan officieel als zodanig aangeduide marketing en produkt-managers hebben, kan de beschikking hebben over uitstekende marktinformatie en toch niet voldoende marktgericht zijn. Daarom moet ook worden gemeten:

2) De wijze van denken waaruit de beslissingen in het bedrijf worden genomen. Men zou in dit verband kunnen spreken van de marktgerichte 'attitude'. Dit marktgericht denken kan worden vastgesteld aan de hand van het strategisch beleid en de wijze van hantering van de marketing-mix.

3) Knelpunten zoals die door de bedrijven zelf worden gesignaleerd bij de toepassing van marketing.

Het wel of niet signaleren van knelpunten is op zichzelf niet bepalend voor de vraag of er met betrekking tot marketing bij industriële bedrijven problemen zijn. Het niet noemen van knelpunten kan ook voortkomen uit het ontbreken van elke basisnotie met betrekking tot marketing.

In dit verband is wellicht het onderstaande schema illustratief, waarbij bedrijven enerzijds zijn ingedeeld naar wel en niet marktgericht denken, en anderzijds naar het wel of niet signaleren van knelpunten bij de toepassing van marketing.

In dit schema representeren bedrijven in cel 1: wel marktgericht denken/geen problemen: de situatie waar het uiteindelijk naar toe moet. Deze worden daarom aangeduid als 'probleemlozen'. Gevreesd moet worden dat op dit moment deze groep bij de Nederlandse industriële bedrijven nog zeer klein is. Bedrijven in cel 2 signaleren wel problemen, maar hebben een marktgerichte instelling. Daarom worden zij 'ontvankelijken' genoemd. Aangenomen mag worden dat zij zich gemakkelijk zullen openstellen voor alle pogingen om de knelpunten op te heffen. Veel moeilijker zijn bedrijven in de cellen 3 en 4. Bedrijven in cel 3 zeggen wel knelpunten te ervaren, maar hebben in feite geen marktgerichte benadering. De knelpunten kunnen dan fungeren als alibi om niet marktgericht te opereren. Wellicht komt hun met de mond belijden van het marketing-geloof meer voort uit het volgen van een trend dan uit een innerlijke overtuiging. Deze groep wordt daarom als 'modieuzen' aangeduid. Tenslotte is er een groep, hier 'argelozen' genoemd, die noch marktgericht denkt, noch problemen signaleert.

Knelpunten ervaren bij de toepassing van marketing gesignaleerd

		wel	niet
marktgericht denken	wel	2) ontvankelijken	1) probleemlozen
	niet	3) modieuzen	4) argelozen

Uiteraard betreft het bovenstaande een stilering. Niet ieder bedrijf kan eenduidig in één van de vier cellen van het schema worden ondergebracht. Niettemin mag

worden verwacht dat de verschillende situaties zich in de praktijk voordoen. De strategie om de bedrijven tot de toepassing van (meer) marketing te brengen zal voor de verschillende categorieën verschillend zijn. Bijvoorbeeld: bij de 'ontvanke-lijken' behoeven alleen bottlenecks te worden weggenomen, terwijl bij de 'argelozen' eerst een basisgevoeligheid voor elementaire marketing-concepten moet worden gecreëerd.

Het meetapparaat moet zodanig zijn, dat deze verschillende categorieën bedrijven kunnen worden gesignaleerd.

Verder moet het onderzoek zo worden ingericht, dat ook valt af te leiden op welk niveau in de organisatie de belangrijkste barrières voor een marktgerichter opstel-ling zitten (topleiding versus middenkader) en of de gesignaleerde problemen samenhangen met variabelen zoals bedrijfsgrootte, bedrijfstak, regio, enz.

Op grond van deze overwegingen is besloten tot de werkwijze van mondeling af te nemen interviews aan de hand van een tamelijk sterk voorgestructureerd enquête-formulier.

Gezien de gewenste nauwkeurigheid van de meting en de noodzaak de omstandig-heden waaronder de antwoorden worden gegeven te kunnen beheersen (alsmede de keuze van de persoon die de antwoorden geeft) komen alternatieven als schrifte-lijke of telefonische interviews niet in aanmerking.

De enquêteformulieren moeten tamelijk sterk voorgestructureerd zijn om verge-lijikbaarheid van antwoorden mogelijk te maken. Niettemin moet de vragenlijst voldoende openingen bevatten om de specifieke problematiek van een bepaalde onderneming tot zijn recht te kunnen laten komen.

Met betrekking tot de keuze van de te interviewen bedrijven is het niet verstandig rechtstreeks een steekproef uit alle Nederlandse industriële bedrijven te nemen. Door de grote heterogeniteit in omstandigheden wordt dan de 'ruis' te groot om de relevante samenhang en karakteristieken te kunnen vaststellen.

Daarom is gekozen voor een stratificatie naar bedrijfstakken, verder aan te duiden als 'bedrijfsgroepen'. Voor wat betreft de indeling wordt daarvoor aangesloten bij de in industriële marketing bijna klassiek geworden indeling in: grondstoffen en materialen, bewerkte grondstoffen, machines en uitrusting, componenten, indus-triële voorzieningen en diensten (zie par. 2.3).

Teneinde de invloed van de variabele bedrijfsgrootte te meten wordt voorgesteld binnen iedere bedrijfsgroep de helft van de interviews bij grote en de andere helft bij kleine bedrijven te houden.

Om de invloed van het niveau in de organisatie te meten, moet er naar worden gestreefd bij grote bedrijven steeds twee (onafhankelijke) interviews te houden: met de topmanager en met de hoogste marketing-functionaris.

Uiteraard kunnen veel andere variabelen worden genoemd, welke mogelijk samenhangen met de marktgerichtheid en de wijze van hantering van de marketing-functie in een bedrijf. Voorbeelden zijn: de mate waarin men systemen levert (versus individuele produkten), de concentratie in het klantenbestand, de snelheid van vernieuwing in het produktenpakket, produktmatig versus seriematig, enz. Het is niet mogelijk om van tevoren op al deze variabelen tegelijk te stratificeren. Verwacht mag worden dat achteraf het materiaal op ieder van deze variabelen voldoende variatie zal bevatten om de samenhang met de marktgerichtheid te onderzoeken.

In de volgende paragrafen zal de gekozen werkwijze nader worden besproken.

4.2 De vragenlijst

Zoals hiervoor werd gesteld, dient de vragenlijst als meetinstrument voor de mate van marktgerichtheid van een bedrijf. Hiertoe worden geregistreerd: feiten, wijze van denken (marktgerichtheidsattitude) en gesignaleerde knelpunten.

In de voor dit doel ontwikkelde vragenlijst (zie de bijlage bij dit hoofdstuk) zijn deze zaken min of meer door elkaar verweven. De verschillende onderdelen van de vragenlijst zullen hier kort worden besproken.

- A. Een aantal vragen over de wijze waarop in het bedrijf tegen marketing wordt aangekeken en de terminologie die in verband met afzetvraagstukken wordt gehanteerd.
- B. Een aantal feitelijke vragen aan het bedrijf; produkten, afnemers, SBU's, klantenbestand, enz.
- C. De organisatie van de marketing in het bedrijf, waarbij ook met name wordt ingegaan op de relatie tussen de marketingfunctie en de andere functies van het bedrijf. (In hoofdstuk 2 is betoogd dat deze relaties bij industriële marketing van groot belang zijn).
- D. Het (strategisch) beleid van de onderneming.
Eerder in dit rapport is aangegeven dat bij industriële bedrijven het markt-beleid sterk is ingebed in het strategisch beleid. Om deze reden krijgen strategische elementen veel aandacht in de vragenlijst.

Hierbij komen tal van elementen naar voren die in de eerdere hoofdstukken zijn genoemd; doelstellingen en missie, herkenning van de product-life-cycle, elementen die te maken hebben met de complexiteit van de omgeving: technologische, economische en andere maatschappelijke veranderingen, concurrentieel voordeel, potentiële concurrentie door toeleveranciers of afnemers, marktsegmentatie, decision making unit, gebruik van modellen zoals portfoliomodellen, BUYGRID-model, enz.

- E. Planning: Inventarisatie en karakterisering van de gebruikte planningsmethoden.
- F. Beschikbaarheid en gebruik van marktinformatie.
- G. Opinies over de gewenste rol van marketing in de onderneming en in dit verband gesignaleerde knelpunten.
- H. De wijze van hantering van de marketing-mix.

Hierbij komen elementen aan de orde als nieuwe producten, service, verpakking, wijze van prijsstelling, margebeleid, verkoopbevordering door middel van persoonlijke verkoop en andere vormen van communicatie, gebruikte tussenschakels in het distributiekanaal en verkooporganisatie in het buitenland.

De onderdelen: bedrijfsgegevens, organisatie, planning en marktinformatie hebben voornamelijk betrekking op feitelijke zaken. Expliciete opinies over de rol van marketing en gesignaleerde knelpunten komen aan de orde in onderdeel G en verder als afsluitende vragen bij een aantal andere onderwerpen. De overige onderdelen, met name (strategisch) beleid en marketing-mix moeten informatie verschaffen ten aanzien van de vraag in hoeverre in het bedrijf marktgericht wordt gedacht. De bedoeling is om op grond van de betreffende items in de vragenlijst een schaal te construeren die op een samenvattende wijze de mate van marktgerichtheid aangeeft.

De volgorde van elementen in de vragenlijst geeft een prioriteitsrangorde weer.

Elementen als strategie, organisatie en planning worden voor het doel van dit onderzoek van groter belang geacht dan de meer gedetailleerde marketing-mix. De mate waarin deze laatste aan de orde komt is afhankelijk van het tijdsbeslag van de rest van het interview.

De vragenlijst bevat in eerste instantie nog een flink aantal open vragen. Na de pilot-studie moet worden getracht een aantal van deze vragen verder voor te coderen.

4.3 Keuze van de bedrijfspgroepen

De Nederlandse industrie is met behulp van de S.B.I.-code (Standaard Bedrijfs-Indeling) onder te verdelen in bedrijfspgroepen. In dit voorstel is uitgegaan van de drie-cijferige code. Bij een tweecijferige code zijn de categorieën te heterogeen. Bij een viercijferige code zijn er in het algemeen te weinig bedrijven per categorie. Er is een voor-selectie gemaakt, door de bedrijfspgroepen die zich uitsluitend of voor een belangrijk deel bezig houden met consumentenprodukten, uit te sluiten. Bijvoorbeeld: de code 25.3: timmer- en parketvloerenindustrie is niet opgenomen omdat deze sector ook een belangrijk consumentenprodukten component heeft. Het uitsluiten van deze sectoren is gebeurd om producenten van produkten die zich bevinden in het overlappingsgebied tussen de industriële- en de consumentenmarketing te verwijderen, met de bedoeling om de nadruk te leggen op "puur" industriële marketing.

De overgebleven bedrijfspgroepen zijn weergegeven in tabel 4.1. In deze figuur zijn per bedrijfspgroep gegevens opgenomen die inzicht kunnen verschaffen in de grootte en het belang van de bedrijfspgroep. Dit betreft gegevens over het aantal personeelsleden, de productie in miljoenen gulden, het verbruik, de toegevoegde waarde en de arbeidskosten. Bovendien is in de tabel per bedrijfspgroep een onderverdeling gemaakt naar het aantal bedrijven in verschillende grootte-klassen. Deze grootte-klassen ingedeeld naar aantal personeelsleden lopen van 0-20; 20-50; 50-100; 100-200; 200-500; en meer dan 500 personeelsleden.

Om een inzicht te kunnen krijgen in de verschillen tussen kleinere en grotere bedrijven wordt voorgesteld het onderzoek te verrichten bij bedrijven met 50-100 man personeel en bedrijven met 200-500 man personeel per gekozen bedrijfspgroep. Voorwaarde hierbij is wel dat een voldoende aantal bedrijven in de betreffende categorie aanwezig is.

Na bovenstaande voorselectie is een verdere selectie van te onderzoeken bedrijfspgroepen gemaakt naar productiecategorie.

Zoals vermeld in hoofdstuk twee kan de Nederlandse industrie opgedeeld worden in verschillende produktcategorieën:

Label 4.1 Gegevens over bedrijfsgroepen die zich uitsluitend of voornamelijk richten op industriële marketing

		Type ind. produkt
25	Hout- en meubelindustrie	
25.1	Houtzagerijen, -schaverijen e.d.	1
25.2	Triplex, fineer-, vezel-, spaanplaat en houtkonserveringsind.	1
26	Papier- en papierwarenindustrie	1
26.1	Papier- en kartonindustrie	1/5
26.3	Golfkarton- en kartonnage-industrie	1/5
27	Grafische industrie, uitgeverijen	
27.1	Grafische industrie	5
28	Aardolie-industrie	1
28.1	Aardolieraffinaderijen	1
28.2	Aardolie- en steenkoolproduktenindustrie	1
29	Chemische industrie	
29.1	Kunstmeststoffenindustrie	1/2
29.2	Kunstharsen e.d. industrie	2
29.3	Verfstoffen- en kleurstoffenindustrie	2
29.8	Chemische bedrijfsmiddelen e.d. industrie	2
30	Kunstmatige en synthetische garen- en vezelindustrie	2
31	Rubber- en kunststofverwerkende industrie	2
31.1	Rubberverwerkende industrie	2
31.3	Kunststofverwerkende industrie	2
32	Bouwmaterialen-, aardewerk- en glasindustrie	2
32.1	Baksteen- en dakpannenindustrie	2
32.3	Kalkzandsteenindustrie	2
32.4	Cement- en kalkindustrie	1/2
32.5	Beton- en cementwarenindustrie	2
32.6	Natuursteenbewerkingsindustrie	2
32.8	Glasindustrie en -bewerkingsinrichtingen	2
33	Basismetalenindustrie	1/2
33.1	Ruwijzer- en staalindustrie	1/2
33.2	Stalen-buizenindustrie	1/2
33.3	Draadtrekkerijen en koudwalserijen	1/2
33.4	Non-ferro metaalindustrie	1/2
34	Metaalproduktenindustrie (exkl. machines/transportmiddelen)	2
34.0	Gieterijen	2
34.1	Grofsmederijen, stamp- en persbedrijven	2
34.2	Schroeven-, massadraaiwerk-, veren e.d. industrie	2/4
34.3	Tank-, reservoir- en pijpleidingenbouw	2
34.6	Metalen emballage-industrie	5
34.9	Smederijen, oppervlaktebewerkingsbedrijven e.d.	2
35	Machine-industrie	3
35.1	Landbouwmachine-industrie	3
35.2	Metaalbewerkingsmachine-industrie	3
35.3	Fabrieken van machines en apparaten voor de voedingsmiddelen-, chemische en verwante industrieën	3
35.4	Hef- en andere transportwerktuigenindustrie, fabrieken van machines voor de mijnbouw, de bouwnijverheid, de bouwmaterialen- en de metallurgische industrie	3
35.5	Tandwielen-, lagers-, en andere drijfwerkelementenindustrie	4
35.7	Stoomketel- en krachtwerktuigenindustrie	3
35.8	Kantoomachine-industrie	3
36.1	Elektrische draad- en kabelindustrie	4
36.2	Elektromotoren-, generatoren-, transformatoren-, schakel- en installatiemateriaalindustrie	3/4
37.2	Carrosserie-, aanhangwagen- en opleggerindustrie	4
37.3	Auto-onderdelenindustrie	4
37.4	Scheepsbouw- en scheepsreparatiebedrijven	3
37.5	Wagonbouw- en spoorwegwerkplaatsen	3
37.1/7	Vliegtuigbouw- en vliegtuigreparatiebedrijven	3
38.1	Medische instrumenten- en orthopedische artikelenindustrie	3
38.2	Meet- en regelapparaten- en overige instrumentenindustrie	3
38.3	Optische en fototechnische industrie	

Bronnen: - CBS Statistisch Zakboek 1983, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage
 - Algemeen Bedrijfsregister CBS
 - Standaard Bedrijfsindeling (SBI 1974), deel 2: 'Systematische Bedrijfsindeling'

Ondernemingen (exkl. overheid) naar activiteit en grootteklassen (per 1 januari 1984)

0-20	20-50	50-100	100-200	200-500	> 500	totaal	geheim
4893	280	87	26	x	x	5291	5
133	x	x	-			134	1
34	7	x	x			45	4
201	42	27	34	27	5	336	
119	16	16	42			193	
82	26	11	24			143	
5255	347	120	59	56	10	5847	
3456	255	75	56			3842	
60	7	4	3	5	5	34	
-	x	x	6			8	2
60	x	x	7			76	9
554	82	51	43	36	32	858	
6	x	-	7			15	2
23	x	x	9			37	5
21	3	x	7			33	2
16	x	3	4			26	26
69	11	11	30			121	
695	117	72	27	15	5	931	
46	x	5	x			86	35
622	103	64	33			822	
1485	205	66	37	15	9	1817	
41	53	10	x			130	26
-	7	x	x	15	5	13	6
34	-	x	x			38	4
416	89	34	33			572	
265	10	-	-			275	
186	10	5	8			209	
75	9	12	9	13	8	126	
x	x	x	x			10	10
x	x	x	x			8	8
21	x	4	11			45	9
39	5	6	13			63	
5847	488	156	88	45	8	6632	
90	15	10	15			130	
68	24	6	7			105	
82	10	3	7			102	
96	35	16	9			156	
27	x	x	x			40	13
3004	64	x	x			3084	16
455	436	177	95	49	15	3227	
216	33	14	7			270	
188	42	20	9			259	
205	64	33	36			338	
220	74	29	20			343	
20	x	x	3			48	25
222	21	13	18			274	
55	x	x	4			64	5
3	3	3	4			17	4
70	23	6	13			208	
360	60	18	11			449	95
45	6	x	x			60	9
1130	79	32	39			1280	
27	x	-	x			31	4
26	x	x	7			36	3
743	42	9	5			799	
72	8	6	8			94	
145	x	x	x			158	13

Aantal be- drijven '81	Totaal per- soneel 30/9 '81 x 1000	Productie mln. gld.	Totaal	Verbruik overige be- drijfskosten	Toegevoegde waarde	Arbeids- kosten
911	30.5	3882	2545	428	1338	1273
8	0.1	7	2	2	5	6
22	1.1	197	146	22	51	46
190	24.3	5458	3880	481	1578	1215
29	8.3	2293	1694	197	599	466
86	8.5	1622	1111	129	511	392
1023	62.3	10365	6444	1319	3921	3140
701	38.0	5172	2872	542	2300	1871
322	86.2	32947	26199	3506	6749	5005
6	6.0	2987	2186	386	801	367
16	5.4	2722	2267	184	455	333
16	2.1	536	377	59	159	109
12	1.8	471	353	62	118	93
308	23.3	3947	3580	443	1367	1073
36	6.7	982	599	118	383	313
272	16.8	2965	1981	325	984	760
555	35.6	5297	3281	806	2016	1659
114	4.7	589	374	115	214	209
15	0.8	130	79	28	51	41
38	3.4	738	500	100	238	173
263	14.6	2376	1525	358	850	676
37	0.7	86	50	12	36	31
34	5.9	882	513	112	369	297
70	33.6	9809	7464	820	2346	1856
33	3.7	684	467	61	217	164
1496	78.4	10061	6173	1129	3890	3401
56	5.7	550	299	64	252	223
60	3.4	359	177	40	182	146
39	2.6	317	182	39	135	112
88	4.1	502	283	55	219	189
19	6.8	1185	789	114	396	306
198	4.8	504	253	80	251	209
1128	82.2	11012	6698	1546	4313	4014
99	4.5	688	445	74	243	204
107	5.2	547	266	76	281	243
181	14.6	1894	1120	245	774	690
173	10.0	1350	730	154	620	480
26	1.6	180	89	22	91	76
75	9.7	1310	908	184	402	475
14	8.5	1441	914	300	527	534
51	10.2	1302	790	179	513	468
145	6.4	787	498	87	289	268
22	2.4	278	155	33	123	101
263	34.5	5459	3880	386	1578	1628
11	22.6	4246	3190	446	1056	1064
95	4.0	392	197	56	195	175
34	3.2	464	256	72	208	156
25	1.7	227	124	20	103	76

• De gegevens hebben betrekking op bedrijven met 10 en meer werknemers.

1. Grondstoffen en materialen
2. Bewerkte grondstoffen en halffabrikaten
3. Machines en uitrusting
4. Componenten
5. Industriële voorzieningen
6. Diensten.

Bij tabel 4.1. is deze typeaanduiding aangegeven in de derde kolom.

Bij de nadere selectie van bedrijfspgroepen is als volgt te werk gegaan. Uitgegaan is dat vanwege beperkingen in de omvang van het onderzoek het aantal te kiezen bedrijfspgroepen niet groter kan zijn dan 5 à 6. Hierbij is overwogen dat om een enigszins betrouwbaar beeld te krijgen er per bedrijfspgroep minstens 10 kleine (50-100 man personeel) en 10 grotere (200-500 man personeel) bedrijven in het onderzoek moeten worden opgenomen.

Op grond van het belang van de produktcategorieën 2 en 3 (de aantallen S.B.I.-klassen die in deze categorie vallen en de aantallen betrokken bedrijven) is besloten in deze categorieën ieder 2 bedrijfspgroepen te selecteren.

Op grond van een analoge redenering zijn de categorieën 1 en 5 samengenomen. De keuze is dan:

- één bedrijfspgroep in de categorie 1/5
- twee bedrijfspgroepen in de categorie 2
- twee bedrijfspgroepen in de categorie 3
- één bedrijfspgroep in de categorie 4.

Bij de nadere keuze is verder gelet op toegevoegde waarde (als maat voor het belang van de bedrijfspgroep in onze economie) en snelheid van technische ontwikkeling. Tabel 4.2 geeft een verder uitgewerkt voorstel, dat nog een aantal keuzen openlaat.

Voor wat betreft categorie 1/5 moet een nadere keuze worden gemaakt uit S.B.I. 26.1 (papier- en kartonindustrie) en S.B.I. 26.3 (golfkarton en kartonnage industrie). Dit zijn bedrijfspgroepen die elkaar weinig ontlopen qua toegevoegde waarde en beiden een betrekkelijk lage snelheid van technische ontwikkeling hebben. Binnen categorie 2 is niet de bedrijfspgroep met de grootste toegevoegde waarde nl. de kunstmeststoffenindustrie gekozen. De reden hiervoor is, dat de afnemer van deze industrie: de agrarische ondernemer die doorgaans als gezinsbedrijf functioneert, in zijn koopgedrag eerder de kenmerken van kopers van consumentenprodukten dan de typische kenmerken van de industriële kopende organisatie

zal vertonen. In tabel 4.2 zijn van categorie 2 twee bedrijfspgroepen met een middelmatige snelheid van technologische ontwikkeling en twee bedrijfspgroepen met een lage snelheid op dit aspect opgenomen. Uit ieder paar moet één bedrijfspgroep nader worden gekozen.

Tabel 4.2 Voorstel voor te kiezen bedrijfspgroepen

PRODUKTCATEGORIE	BEDRIJFSGROEP NAAM	NUMMER	SNELHEID VAN TECHNISCHE ONTWIKKELING	
1/5 Grondstoffen en materialen Voorzieningen	Papier- en karton-industrie	26.1	laag	
	òf Golfkarton- en kartonnage-industrie	26.3	laag	
	2 Bewerkte grondstoffen en halffabrikaten	Verfstoffen- en kleurstoffenindustrie	29.3	middel
		òf Kunstharsen- e.d. industrie	29.2	middel
		Beton- en cementwaren-industrie	32.5	laag
		òf Glasindustrie en -bewerkingsinrichtingen	32.8	laag
3 Machines en uitrusting	Fabrieken van machines en apparaten voor de voedingsmiddelen, chemische en verwante industrieën	35.3	middel	
	òf Scheepsbouw- en scheepsreparatiebedrijven	37.4	laag	
	Kantoormachine-industrie	35.8	hoog	
		òf Meet- en regelapparaten- en overige instrumentenindustrie	38.2	hoog
4 Componenten	Electromotoren-, generatoren-, transformatoren-, schakel- en installatiemateriaal-industrie	36.2	middel	
	òf Schroeven-, massa-draaiwerk-, veren- e.d. industrie	34.2	laag	
	òf Carrosserie-, aanhangwagen- en opleggerindustrie	37.2	laag	

Binnen categorie 3 is de S.B.I. groep 35.4 ondanks de betrekkelijk hoge toegevoegde waarde niet meegenomen omdat vermoed wordt dat deze groep zeer heterogeen is samengesteld.

De wel in eerste ronde gekozen bedrijfsgroepen staan in tabel 4.2. Ook hier zal nog een nadere keuze moeten worden gemaakt. De S.B.I.-codes 35.8 38.2 lijken met name interessant vanwege de micro-electronica (computers).

Bij categorie 4 wordt nader gekozen uit één van de in tabel 4.2 aangegeven alternatieven.

Zoals reeds gesteld, geschiedt selectie van de te onderzoeken bedrijfsgroepen primair naar produktcategorie, waarbij daarnaast is gelet op toegevoegde waarde (als maat voor belang voor de economie) en snelheid van technologische ontwikkeling (als maat voor accenten binnen het marketingbeleid die centraal staan in een bepaalde fase van de produkt-levens-cyclus). Ook andere selectiecriteria zijn overwogen bij de voorbereiding van dit rapport, doch in een later stadium niet als selectie criterium gehanteerd. Voorbeelden van overwogen doch niet gehanteerde selectiecriteria zijn:

- mate van kansrijkheid voor de Nederlandse economie (bijvoorbeeld de aandachtsgebieden zoals geselecteerd door de Commissie Wagner). De argumentatie hiervoor was onder andere dat deze kansrijke sectoren toch al relatief veel aandacht krijgen zodat binnen dit Project deze sectoren niet nogmaals extra ondersteund dienden te worden. Er is zelfs het nodige voor de omgekeerde redenering te zeggen: besteedt extra aandacht aan de minder kansrijke sectoren, aangezien versterking van hun concurrentievermogen zeer belangrijk kan zijn voor hun mogelijkheden tot overleving.
- Het zoeken naar nieuwe kansen voor de Nederlandse industrie. Het accent in dit Projekt ligt meer op het (intern) functioneren van de industriële marketing management functie; op bestaande en toekomstige knelpunten daarin en de opheffing daarvan via opleidingen, trainingen, etc. Dit betekent dat het beslissingsniveau van de individuele onderneming centraal staat. Hiermee gaat het om een andere problematiek dan bij de vraag: waar liggen de beste kansen van de 'B.V. Nederland'.

4.4 Steekproef en respondenten

Om in deze beginfase van het projekt een inzicht te krijgen van de situatie binnen een bedrijfsgroep dient aan een minimumsteekproefomvang van 20 bedrijven per

bedrijfsgroep gedacht te worden. Teneinde een indruk te krijgen van verschil in problematiek bij grotere en kleinere bedrijven is een indeling denkbaar van:

- 10 bedrijven met 50-100 man personeel
- 10 bedrijven met 200-500 man personeel.

Bij kleinere bedrijven zal veelal geen sprake zijn van een aparte marketingfunctie en kan volstaan worden met het interviewen van één persoon (de beleidsbepaler). Bij grotere bedrijven is het wenselijk om naast de hoogste marketingfunctionaris tevens de beleidsbepaler op het hoogste niveau te interviewen. Dit is temeer wenselijk om de koppeling van industriële marketing aan het strategische ondernemingsbeleid te onderzoeken.

Bij de steekproeftrekking zal zoveel mogelijk worden uitgegaan van de S.B.U. (Strategic Business Unit) als eenheid van analyse.

Bij het trekken van de individuele bedrijven binnen een bedrijfsgroep kan gebruik worden gemaakt van het adressenbestand van de Kamers van Koophandel en Fabrieken te Woerden.

4.5 Te verkrijgen resultaten

In het kader van de probleemstelling gaat de grootste belangstelling uit naar de vaststelling van de mate van marktgerichtheid. Hiervan kan een beeld worden verkregen door naar een aantal individuele items in de vragenlijst te kijken en hiervoor de procentuele verdeling van de antwoorden over de categorieën te beschouwen. Daarnaast is het de bedoeling de verschillende items samen te stellen tot schalen, mede op basis van hun onderlinge correlaties. Hierbij kan ook worden getracht de bedrijven in te delen in de eerder genoemde categorieën van probleemlozen, ontvankelijken, modieuzen en argelozen. Naast de vaststelling van het gemiddelde niveau van marktgerichtheid is de samenhang met factoren zoals bedrijfstak, bedrijfsgrootte, en tal van bedrijfskarakteristieken van belang.

Naast de informatie over de marktgerichtheid zal het onderzoek een groot aantal interessante gegevens opleveren over de wijze van organisatie van de marketingfunctie in industriële bedrijven en de gehanteerde planningsprocedures. Verder zijn de door de bedrijven zelf gesignaleerde knelpunten bij de toepassing van marketing van groot belang. Voor zover deze betrekking hebben op elementen zoals tekort aan goede opleidingen, het ontbreken van mogelijkheden voor het laten verrichten van marktonderzoek, gebrek aan kennis over belangrijke concepten zoals portfoliobenadering, DMU, e.d. kunnen wellicht zeer concrete oplossingen worden geformuleerd om deze problemen te verhelpen.

In het algemeen moet het veldonderzoek de basisinformatie aanleveren voor het ontwikkelen van gerichte strategieën om de marketing-benadering in Nederlandse industriële bedrijven te stimuleren.

Om de in dit hoofdstuk voorgestelde methodologie van het veldonderzoek uit te testen is één branche, nl. de Kantoormachinebranche op deze wijze geanalyseerd. De ervaringen en de uitkomsten van deze pilot-study zijn aangegeven in het volgende hoofdstuk.

BIJLAGE 4a: VRAGENLIJST

Datum:

Bedrijf:

Respondent:

Duur:

Interviewer:

Introductie

Dit is een gesprek in het kader van het NIMA-project Industriële Marketing. Dit NIMA-project is opgezet om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop bij industriële ondernemingen in Nederland de commerciële functie wordt uitgeoefend en de knelpunten die zich daarbij voordoen.

A1 Waar denkt U aan als de term 'marketing' valt?

A2 Waarschijnlijk zal marketing positieve én negatieve associaties bij U oproepen.

Wat zijn de positieve associaties?

Wat zijn de negatieve associaties?

A3 Bij marketing wordt gedacht aan: het opsporen van behoeften, het ontwikkelen van vraag en het verwerven en uitvoeren van orders op een voor de afnemer bevredigende wijze, onder behoud van de eigen rentabiliteit.

Hanteert U binnen Uw bedrijf de term marketing, of gebruikt U bijvoorbeeld termen als: afzet, kommercialisatie, kommercieel management, kommercieel beleid?

A4 Wat ziet U als de specifieke problemen van Uw onderneming op dit gebied?

De nu volgende vragen gaan over enkele gegevens van Uw bedrijf.

- B1 Welke activiteiten ontplooit het bedrijf (let op de produktomschrijving)?
funktiegericht / afnemergericht / levering van systemen
- B2 Welke markten of afnemersgroepen bereikt U daarmee?
handelgericht / produktiegericht / systeemgericht
- B3 Welke afzonderlijke Strategische Business Units zijn er?
Hierbij wordt onder een Strategische Business Unit verstaan: een onderdeel van de onderneming, bijvoorbeeld een divisie, die in belangrijke mate een eigen beleid voert en die een eigen winstverantwoordelijkheid heeft.
- B4 Is voor elk van deze SBU's een strategisch plan opgesteld?
- B5 Hebben Uw werkzaamheden in het bijzonder betrekking op één van deze SBU's?
?
Zo ja: op welke?
- (Hier wordt n.a.v. de werkzaamheden van de gesprekspartner een productie-SBU gekozen voor de rest van het interview.)
- B6 Is Uw bedrijf zelfstandig of onderdeel van een concern (is het een BV, NV, VOF?)?
- B7 Wat is de jaaromzet en hoe ziet het verloop ervan over de afgelopen vijf jaar eruit?
1984 ... 1981 ...
1983 ... 1980 ...
1982 ...
- B8 Hoeveel van de omzet wordt vertegenwoordigd door de inkoop van componenten en grondstoffen (eigenlijk door alle toeleveringen, want geïnteresseerd in de toegevoegde waarde)?
- B9 Welk percentage wordt op de buitenlandse markten afgezet?
- B10 Hoeveel klanten heeft U?
- B11 Welke zijn Uw vijf grootste afnemers?
1
2

3
4
5

B12 Hoeveel procent van Uw omzet wordt uitgemaakt door ieder van Uw vijf grootste afnemers?

1 %
2 %
3 %
4 %
5 %

B13 Zijn deze afnemers al lang een goede klant van U? Hoeveel jaar?

1 jaar
2 "
3 "
4 "
5 "

B14 Hoe zijn ze bij U klant geworden?

B15 Is de onderneming (-er) lid van één of meer brancheverenigingen?

Zo ja: welke?

B16 Wat is Uw functie binnen dit bedrijf?

B17 Hoe lang werkt U al bij deze onderneming, en bij welke bedrijven heeft U hiervoor gewerkt (let op technische en management-komponent)?

B18 Wat is Uw vooropleiding (let op technische en management-komponent.).

Ik zou het nu met U willen hebben over de manier waarop marketing in de organisatie van Uw bedrijf voorkomt.

C1 Kunt U een organisatieschema van Uw bedrijf schetsen?

C2 Welke funktionarissen binnen Uw bedrijf houden zich met elementen als verkoop, afzet, reclame en promotie of marktonderzoek bezig?

1
2
3
4
5

C3 Waar bevinden deze mensen zich in de organisatie (staf- of lijnfunctie; aangeven in schema).

C4 Kunt U de functieomschrijvingen geven?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

C5 Welke opleiding en ervaring hebben deze funktionarissen?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

C6 Wie is de hoogste funktionaris in de organisatie met specifieke marketing-verantwoordelijkheid?

C7 Zijn er de laatste vijf jaar structurele veranderingen in het bedrijf geweest met betrekking tot de organisatie van het kommerciële beleid?

C8 Wie van het bedrijf komen in kontakt met de klanten en voor welke aspecten?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

C9 Hoe verloopt de samenwerking tussen marketing-funktionarissen en funktionarissen van andere afdelingen als:

	uitstekend	bevredigend	onbevredigend	zeer onbevredigend	slecht
--	------------	-------------	---------------	--------------------	--------

1. R&D
2. produktie
3. service
4. inkoop
5. acquisitie

C10a Vindt er formeel overleg plaats; zo ja, met welke frekwentie (geen overleg = 0; 1x per maand = 1; 2x per maand = 2; etc.)?

1. R&D
2. produktie

3. service
4. inkoop
5. acquisitie

C10b Vindt er ook informeel overleg plaats?

1. R&D
2. produktie
3. service
4. inkoop
5. acquisitie

C11 Doen er zich op dit gebied knelpunten voor?

C12 Worden andere afdelingen gericht aangezet tot een meer afnemersgerichte benadering? Zo ja, met welke middelen (opleidingen, management, etc.)?

We hebben het nu gehad over de inhoud van marketing, de organisatie, de functienarissen, de opleidingen en de samenwerking tussen de verschillende afdelingen.

- Wat zijn de knelpunten die U daarbij ervaart?

Ik zou nu een aantal vragen willen stellen over het beleid van Uw onderneming.

Sommige bedrijven hebben als doelstelling het behalen van winst; anderen bijvoorbeeld het voortbestaan van het bedrijf.

D1a Hoe zoudt U de doelstelling van Uw bedrijf willen formuleren?

D1b Kunt U de missie (ook wel business-definitie genoemd, met de vraag 'what business are we in?') van Uw bedrijf formuleren?

D2 Is er een expliciet schriftelijk vastgelegde door het bedrijf geformuleerde doelstelling?

Om het niet al te gekompliceerd te maken, gaat het in het vervolg om één SBU, nl.

D3 Hoe lang verkoopt U Uw oudste produkt al?

D4 Hoe lang verkoopt U Uw bestlopende produkt al?

D5 Hoe lang blijft dat nog goed lopen, denkt U?

D6 Welk percentage van de omzet wordt uitgemaakt door produkten die al drie jaar of langer in het produktpakket worden gevoerd?

D7 In welke mate moet Uw bedrijf volgens U bezig zijn met het ontwikkelen van nieuwe produkten, die oude produkten opvolgen?

- Welke factoren spelen daarbij volgens U een rol?

D8 Hebben zich in de laatste vijf jaar veranderingen voorgedaan op het gebied van:

1. de technologie
2. de ekonomie
3. maatschappelijke veranderingen (wet e.d.) die belangrijke konsekwenties hebben gehad voor Uw bedrijf?

Zo ja, hoe heeft U daarop gereageerd?

D9 Verwacht U, wat dit betreft, nog veranderingen in de nabije toekomst? Zo ja, welke veranderingen?

- ad 1.
ad 2.
ad 3

D10 Op welke wijze kunnen veranderingen in de wensen van de klanten van Uw afnemers konsekwenties hebben voor Uw bedrijf?

D11 Welke zijn Uw belangrijkste konkurrenten?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

D12 Op welke wijze houdt U bij de bepaling van Uw beleid rekening met de strategie van de konkurrenten?

D13 Waarin verschilt Uw produkt van dat van Uw belangrijkste konkurrenten?

D14 In hoeverre kunnen toeleveranciers of afnemers eventueel een konkurrent worden of zijn?

D15 Maakt U bij Uw marketing-beleid systematisch onderscheid tussen klantengroepen?

Zo ja/ op welke wijze?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

D16 Heeft U (anders dan om prijsredenen) wel eens 'nee' verkocht tegen een potentiële klant?

- Waarom wel/niet?

D17 Zijn er bepaalde klantengroepen die U bij voorkeur niet belevt?

- Waarom niet?

D18 Zoudt U een schets kunnen geven van het beslissingsproces bij de verschillende klantengroepen als koper. Bijvoorbeeld van twee verschillende klantengroepen (DMU bekend?).

D19 Op welke wijze speelt U in op dit beslissingsproces bij de klant?

D20 In hoeverre bent U bekend met termen als:

- portfoliobenadering
- produkt-life-cycle
- leercurve
- Buygrid
- Decision Making Unit

D21 Op welke wijze houdt U zich op de hoogte van (overheids-)beslissingen met betrekking tot produktvoorschriften, standaardisatie e.d. (bijvoorbeeld via deelname in verschillende commissies, etc.)?

D22 Worden er onderling ook afspraken gemaakt ter beïnvloeding van deze beslissingen?

De volgende vragen gaan over planning.

E1 Op welke manier wordt het marketing-beleid voor de toekomst uitgestippeld?

- Door wie wordt dit gedaan?
- Wie werken daaraan mee?
- Via welke procedures gebeurt dit?

E2 Wordt hierbij gebruik gemaakt van marketing-plannen?

Zo ja, wat omvat dit plan?

Is er één marketing-plan of is er per p.m.c. een plan?

Zijn er bijvoorbeeld aparte plannen per account, aparte plannen voor export, etc.?

E3 Voor welke termijn wordt het plan gemaakt?

E4 Hoeveel keer per jaar worden de resultaten vergeleken met het plan?

E5 Is er naast het marketing-plan nog een afzonderlijk strategisch plan?

E6 Hoe wordt het marketingplan gekoppeld aan plannen van de andere afdelingen?

- 1 R&D
- 2 produktie
- 3 service
- 4 inkoop
- 5 acquisitie

Nu volgen een paar vragen over de marktgegevens en de informatiebehoefte.

F1 Hoe groot is de totaalomzet op de markt(en) waarop de gekozen SBU afzet?

F2 Wat is daarin Uw marktaandeel (eventueel voor meerdere markten)?

F3 Heeft U een idee van de marktaandelen van Uw belangrijkste concurrenten?

F4 Welke zijn de bronnen van Uw marktinformatie?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

F5 Welke gegevens krijgt U regelmatig?

F6 Ontbreken er gegevens die U wel graag gehad had willen hebben? Zo ja: welke?

F7 Laat U er wel eens een marktonderzoek verrichten (bijvoorbeeld voor nieuwe producten);
Zo ja: hoe regelmatig?

nooit zelden zo nu en vaak zeer vaak
 dan

F8 Wat zijn Uw verkoopprognoses voor het komende jaar, en waarop zijn die gebaseerd?

Betreffende de gewenste rol van marketing in de onderneming.

G1 Hoe belangrijk is in Uw visie een marketing management-benadering voor een goed ondernemingsbeleid?

G2 Acht U het noodzakelijk om marketing-deskundigheid binnen het eigen bedrijf te hebben of kan dit ook via het inhuren van marketing-consultants?

G3 Wat zijn voor dit specifieke bedrijf de knelpunten bij het toepassen van marketing (gericht op SBU)?

G4 Gelden deze problemen ook voor andere bedrijven in Uw branche?

G5 Wordt er binnen Uw onderneming verschillend gedacht over de gewenste rol van marketing?

G6 Zo ja, tot welke knelpunten geeft dit aanleiding?

G7 Welke opleiding en achtergrond zou een marketing-funktionaris in Uw bedrijf/branche idealiter moeten bezitten?

G8 Zijn er problemen bij het verkrijgen van de gewenste marketing-funktionarissen?

Zo ja: welke?

G9 Hebben er mensen uit Uw bedrijf marketing-kursussen gevolgd?

Zo ja: welke mensen welke kursussen?

G10 Wat waren hun ervaringen?

Welke problemen waren er en wat hebben die kursussen opgeleverd?

1

2

3

G11 In hoeverre waren de kursussen voldoende toegespitst op Uw bedrijf/branche?

G12 Heeft U behoefte aan andere of andersoortige kursussen of opleidingen?

Kunt U dit nader toelichten?

G13 Is er in kwantitatieve zin een tekort aan marketing-funktionarissen in Uw bedrijf?

G14 Geldt dit ook voor de branche?

De volgende vragen gaan over de marketing-management-aspekten met betrekking tot de marketing-mix.

Zo ja: op welke wijze?

H1 In hoeverre worden de produkten afgestemd op de specifieke problemen van bepaalde klantengroepen?

H2 Hoe komt U doorgaans aan ideeën voor nieuwe produkten?

H3 Komt het voor dat er samen met de klant een nieuw produkt ontwikkeld wordt om een specifiek probleem op te lossen?

H4 In hoeverre hecht U belang aan blijvende relaties met Uw afnemers?

zeer on- onbelang- niet bel. belangrijk zeer belangrijk
belangrijk rijk niet onbel.

H5 Is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen leverancier en afnemer?

zeer zwak zwak matig sterk zeer sterk

H6 Hoe belangrijk is voor U het service-aspekt van Uw produkten?

zeer on- onbelang- niet bel. belangrijk zeer belangrijk
belangrijk rijk niet onbel.

H7 Hoe belangrijk is de verpakking?

zeer on- onbelang- niet bel. belangrijk zeer belangrijk
belangrijk rijk niet onbel.

H8 Welke kwaliteitseisen stelt U aan Uw produkten en waarom?

zeer onbe- onbelang- niet bel. belangrijk zeer belangrijk
langrijk rijk niet onbel.

H9 Hoe stelt U de prijzen vast?
kostprijsgericht / marktgericht

H10 Hanteert U voor alle produkten dezelfde marges?

Zo niet: waarom niet?

H11 In hoeverre spelen onderhandelingen een rol bij het vaststellen van de prijs?

H12 Als een produktverliesgevens is, kunnen er dan redenen zijn om dit produkt te blijven voeren?
(produktdifferentiatie, portfolio, corporate image)

H13 Werkt U met een jaarbudget voor reclame, promotie en persoonlijke verkoop?

H14 Hoe stelt U dit budget vast (via een vast percentage van de omzet)?

H15 Via welke middelen richt U zich tot potentiële klanten?

1	reclame	%
2	publikaties/vakbladen	%
3	beurs	%
4	direct mail	%

5 persoonlijke verkoop %

Welk percentage van de omzet wordt aan elk van deze middelen besteed?

H16 Waarop ligt de nadruk en waarom?

H17 Wat wilt U daarbij overbrengen (over het produkt zelf of over het gebruik ervan)?

Kunt U misschien een recente advertentie laten zien?

H18 Verkoopt U direkt aan de gebruiker of via de tussenhandel?

H19 Via wat voor tussenhandelaren verkoopt U?

Waarom?

H20 Welk percentage van de omzet wordt direkt verkocht?

H21 Exporteert U? Zo ja: welk percentage van de omzet is hiermee gemoeid?

H22 Door welke landen wordt geïmporteerd?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

H23 Hoeveel personen omvat de salesorganisatie?

H24 Hoe is de organisatie van de verkoop aan de buitenland geregeld?

De afgelopen reeks vragen betroffen het marketing-management van de marketing-mix.

- Zijn hierbij nog knelpunten te signaleren?

We hebben het achtereenvolgens gehad over de inhoud van marketing, de organisatie, de opleidingen, de samenwerking tussen de afdelingen, het beleid van de onderneming, de strategische planning, de marktgegevens, de informatiebehoefte, de rol van marketing in de onderneming, en de marketing-mix.

- Zijn er volgens U belangrijke punten in dit interview niet aan de orde geweest?
- Wilt U verder nog iets zeggen of vragen over het onderzoek of over het interview?

Hoofdstuk 5 - Veldonderzoek in de kantoormachinebranche

5.1 Inleiding

Voor de afronding van het vooronderzoek is gekozen voor een toepassing in de kantoormachinebranche (branche-groep 35.8). Het gaat hierbij om een relatief jonge dynamische branche, met een hoge snelheid van technologische ontwikkeling.

De doelstelling van dit veldonderzoek is het uittesten van de wijze van verwerven van de gegevens en de uitwerking ervan. Met name gaat het hierbij om het uittesten van de vragenlijst, het vormen van mogelijke antwoordcategorieën, het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden voor het interviewen van meerdere personen uit één bedrijf, hun bereidheid tot meewerken en de informatie verkregen door de aldus verzamelde gegevens.

De volgende onderwerpen komen in hoofdstuk 5 aan de orde:

In par. 5.2 (en bijlage 5a) wordt onder meer aangegeven hoe de bedrijven geselecteerd zijn en op welke wijze zij werden benaderd. Hierna volgen in par. 5.3 de antwoorden op de vragenlijst, ingedeeld in categorieën. Voor iedere vraag is per antwoordcategorie te zien welk aantal grotere en welk aantal kleinere bedrijven dit als antwoord gegeven hebben en hoe groot het totaal aantal bedrijven is in deze antwoordcategorie.

Bovendien heeft iedere vraag een codenummer gekregen dat gebruikt is bij de statistische verwerking ervan. Dit codenummer wordt gebruikt bij de samenstelling van een aantal tabellen, zoals bijvoorbeeld bij de tabellen in bijlage 5e.

In par. 5.4 wordt de samenvatting van de belangrijkste konklusies uit de interviewgegevens van de kantoormachinebranche weergegeven aan de hand van de volgende onderwerpen:

- typering van de branche
- begrip van en waardering voor marketing
- planning, strategie en segmentatie
- hantering van de marketing-mix
- knelpunten

- opleiding en ervaring van de marketing-funktionarissen in de branche: werkelijkheid en wenselijkheid
- verschillen tussen grote en kleine bedrijven
- typering van de situatie van marketing in de kantoormachinebranche

Tenslotte volgt in par. 5.5 een nadere kwantitatieve analyse van de gegevens uit de kantoormachinebranche, waarbij door middel van het kruisen van variabelen een aantal verbanden tussen deze variabelen naar voren gebracht worden, zoals bijvoorbeeld het verband tussen de grootte van de onderneming en de behoefte aan marketing-kursussen.

Ook wordt hierin aangegeven om welke variabelen het gaat en hoe deze variabelen tot stand gekomen zijn.

5.2 Werkwijze

In eerste instantie zijn 15 grotere (tussen de 200 en 500 personeelsleden) en 15 kleinere (tussen de 50 en 100 personeelsleden) bedrijven uit de kantoormachinebranche aangeschreven. De adressen werden verkregen uit het adressenbestand van de brancheorganisatie VIFKA. Er is geen garantie van absolute aseleetheid. Uit het VIFKA bestand werden die bedrijven geselecteerd met een zo sterk mogelijke nadruk op produktie (i.t.t. handel). Om de non-response te beperken is eerst een brief gestuurd met een kleine toelichting omtrent opzet en achtergrond van het onderzoek, waarna telefonisch een afspraak gemaakt is. Het was de bedoeling om bij de kleinere bedrijven alleen de directeur en bij de grotere bedrijven zowel de directeur als het hoofd van de marketing-afdeling te interviewen. Dit laatste lukte slechts in een zeer klein aantal van de gevallen.

Van de dertig aangeschreven bedrijven waren 9 kleinere en 9 grotere bedrijven bereid mee te werken aan het vrij langdurige interview (plm. 2,5 uur). Van de kleinere bedrijven kon in vrijwel alle gevallen met de directeur gesproken worden; bij de grotere bedrijven kon slechts in drie gevallen met zowel de directeur als het hoofd van de marketing-afdeling een afzonderlijk gesprek gevoerd worden.

In het merendeel van de gevallen werd bij de grotere bedrijven met de marketing-manager gesproken.

In het totaal handelt het dus om 18 bedrijven en 21 respondenten.

Bij het interviewen is gebruik gemaakt van een cassetterecorder om zo min mogelijk informatie verloren te laten gaan. Hiertegen werd weinig bezwaar gemaakt.

Voor een uitgebreider verslag van de ervaringen bij het interviewen van de respondenten en met de vragenlijst wordt verwezen naar bijlage 5a.

5.3 Resultaten: gekategoriseerde antwoorden op de open interview-vragen

In totaal zijn er 21 respondenten van 18 bedrijven. Bij de hieronder volgende rapportage zijn de antwoorden ingedeeld in categorieën. Soms noemt één respondent meerdere aspecten. Hierdoor is het aantal genoemde categorieën dan groter dan 21.

Voor een volledig overzicht per respondent per vraag van de categorie waarin het antwoord werd gecodeerd, zie bijlage 5b.

A	Introductievragen	G*	K*	T*
A1	Waar denkt U aan als de term 'marketing' valt?			
(1)	Abstrakte omschrijving, bijv. 'het hele traject dat zich bezighoudt met het op de markt brengen van geproduceerde goederen'	3**	-	3
(2)	Referentie aan marketing- <u>aktiviteiten</u> : 'op de markt brengen van onze artikelen, verkoopkanalen, promotionele middelen, reclame, enz.	4	1	5
(3)	Verkoopbevordering/verkoopondersteuning	1	1	2
(4)	Marktonderzoek	1	2	3
(5)	Marketing-konsept: 'zo goed mogelijk tegemoetkomen aan de wensen en problemen van de konsument'	2	4	6
(6)	Overige antwoorden	1	1	2
A2	(a) Positieve associaties met marketing:			
(1)	Marketing is bestaansrecht voor/belangrijkste element in de organisatie	2	1	3
(2)	Via marketing krijg je de noodzakelijke informatie over je markt(en)	4	2	6
(3)	Vorm van systematisch denken: 'op een rijtje zetten van zaken'	1	-	1
(4)	Klant/doelgroepgerichtheid	4	2	6
(5)	Aantrekkelijke aktiviteit: 'boeiend', 'een goed plan dat werkt is iets geweldigs'	1	1	2
*	G = respondenten van grote bedrijven (200 tot 500 personeelsleden) K = respondenten van kleine bedrijven (50 tot 100 personeelsleden) T = totaal: alle respondenten			
**	= frequentie van de antwoorden			

- (6) Toekomstgerichtheid - 1 1
- (7) Overige - 2 2

(b) Negatieve associaties met marketing:

- (1) Geen negatieve associaties 5 4 9
- (2) Nodeloos ingewikkeld: 'te ingewikkelde formules', 'te academische benadering', 'semi-wetenschappelijk', 'oeverloze discussies' 3 2 5
- (3) Harde verkoopmethoden: 'pushen van een produkt in de markt', 'hard selling technieken' 1 1 2
- (4) Nieuw element, moeilijk te integreren in de organisatie 2 - 2
- (5) Overige 1 2 3

A3 Belangrijkste termen die binnen het bedrijf worden gebruikt voor het aangegeven gebied (veel bedrijven hanteren meer dan één term):

Marketing	7	3	10
Verkoop/sales	3	4	7
Kommercieel beleid/kommercieel management	3	2	5
Overige	1	1	2

A4 Specifieke problemen van Uw onderneming op dit gebied (d.i. marketing):

- (1) Tekort aan informatie over de markt: 'weinig algemene marktrapporten', gebrek aan 'betrouwbare informatie' 4 - 4
- (2) Specifieke marketing-problemen van het bedrijf genoemd, bijv. 'verkeerd imago van het bedrijf', 'te duur assortiment' 1 4 5
- (3) Tekort aan goed opgeleid personeel: 'geen praktijk-gerichte opleiding', 'moeilijk aan goede werknemers te komen' 2 1 3
- (4) Geen goed zicht op beslissingsproces bij de afnemer: 'beslist op emotionele gronden', 'je moet op het juiste bureau terechtkomen' 1 1 2
- (5) Geen echte problemen - 3 3
- (6) Overige 4 - 4

B Gegevens van het bedrijf

B1 Welke activiteiten ontplooit het bedrijf?

- (1) Verkoop en handel als primaire activiteiten genoemd (veelal van geïmporteerde produkten) 6 7 13

- | | |
|--|-------|
| (2) Productie als primaire activiteit genoemd (vnl. software) | 3 - 3 |
| (3) Dienstverlening als primaire activiteit genoemd (vnl. automatiseringsdiensten) | 3 2 5 |

De produkten hebben (op één uitzondering na) bij alle bedrijven primair betrekking op computerapparatuur (+ software) en/of kantoomachines (schrijfmachines, tekstverwerkers, enz.)

B2 Welke markten of afnemersgebieden bereikt U daarmee?

- | | |
|---|--------|
| (1) Geen enkele focus: 'alle voorname marktsegmenten', 'overheid, industrie en retail', 'van de dominee t/m de Shell' | 5 5 10 |
| (2) Zekere mate van konsentrasie: bijv. 'lokale overheid', 'midden- en kleinbedrijf' | 3 3 6 |
| (3) Uitgekristalliseerde segmentatie: bijv. 'tekstverwerking advokatenkantoren', 'identifikatiesysteem ziekenhuizen' | 2 - 2 |
| (4) Overige | 2 1 3 |

B3 Welke afzonderlijke Business Units zijn er?

- | | |
|---|--------|
| (1) Het hele bedrijf opereert als één business unit | 4 2 6 |
| (2) Er zijn duidelijk een aantal verschillende business units (met eigen verantwoordelijkheden) | 4 7 11 |
| (3) Er is wel een zekere structurering, maar geen uitgesproken business-unit-structuur | 4 - 4 |

B4 Is er voor deze SBU's een strategisch plan opgesteld? (Alleen van toepassing voor bedrijven met meer dan één SBU)

In alle gevallen (11x) is er sprake van afzonderlijke planning voor SBU's.

B5 Hebben Uw werkzaamheden in het bijzonder betrekking op één van de SBU's? (Alleen van toepassing voor de bedrijven met meer dan één SBU)

- | | |
|--|-------|
| Werkzaamheden hebben betrekking op alle SBU's (bijv. algemeen directeur) | 4 3 7 |
| Werkzaamheden hebben voornamelijk of uitsluitend betrekking op één SBU | - 3 3 |

B6 Is Uw bedrijf zelfstandig of onderdeel van een concern?

- | | |
|-----------------|-------|
| (1) Zelfstandig | 2 2 4 |
|-----------------|-------|

(2) Onderdeel van een buitenlands concern	6	4	10
(3) Onderdeel van een Nederlands concern of organisatie	3	2	5
(4) Onderdeel van een concern (niet nader aangegeven)	1	1	2

B7 Wat is de jaaromzet en hoe ziet het verloop ervan over de afgelopen 5 jaren eruit?

Jaaromzet '84

(1) f 20 miljoen	-	3	3
(2) f 20 - f 50 miljoen	3	5	8
(3) f 50 - f 100 miljoen	4	1	5
(4) f 100 - f 200 miljoen	5	-	5

Jaarlijkse groei van de omzet

(1) Negatief	1	1	2
(2) Nul	2	2	4
(3) 0-10%	2	-	2
(4) 10-20%	3	1	4
(5) 20%	2	5	7
(6) Geen antwoord	2	-	2

B8 Percentage toelieferingen in de omzet

(1) 50%	6	1	7
(2) 50-75%	-	2	2
(3) 75-100%	3	3	6
(4) Geen antwoord	3	3	6

B9 Percentage van de omzet, afgezet in het buitenland

(1) 0	4	5	9
(2) 0-10%	6	3	9
(3) 10-50%	-	1	1
(4) 50-100%	2	-	2
(5) Geen antwoord	-	-	-

B10 Hoeveel klanten heeft U?

(1) Minder dan 250	1	1	2
(2) 250-1000	-	3	3
(3) 1000-5000	7	2	9
(4) 5000-10.000	2	1	3
(5) Meer dan 10.000	2	2	4

B11 Welke zijn Uw 5 grootste afnemers?

(1) Kent de namen wel, maar wil ze niet noemen (vaak ook categorieën genoemd)	5	1	6
---	---	---	---

- | | |
|---|--------|
| (2) Noemt 5 klanten met name | 5 8 13 |
| (3) Kent de namen niet (bijv. wegens steeds eenmalige orders) | 2 - 2 |

De genoemde klanten vallen in de volgende categorieën:
ministeries, banken, ziekenfondsen, gemeenten, detailhandelsorganisaties,
benzinemaatschappijen, provincies, drukkerijen, transportbedrijven, onder-
wijsinstellingen, ziekenhuizen, verzekeringsmaatschappijen.

B12 Percentage omzet door de 5 grootste klanten samen:

- | | |
|-------------------|-------|
| (1) 10% | 1 4 5 |
| (2) 10-25% | 2 2 4 |
| (3) 25-50% | 3 3 6 |
| (4) Geen antwoord | 6 - 6 |

B13 Het aantal jaren (gemiddeld over de 5 grootste klanten) dat men al een goede klant is:

- | | |
|----------------|-------|
| (1) 5 jaar | 4 2 6 |
| (2) 5-10 jaar | 4 4 8 |
| (3) 10-15 jaar | 2 2 4 |
| (4) 15-20 jaar | - - - |
| (5) 20 jaar | 2 1 3 |

B14 Hoe zijn ze bij U klant geworden?

- | | |
|---|-------|
| (1) Bezoek aan een klant door verkoopafdeling | 4 5 9 |
| (2) Historische banden vanuit een eerdere activiteit | 3 - 3 |
| (3) Presentaties/beurzen | 2 1 3 |
| (4) Offerte gevraagd door klant | 2 1 3 |
| (5) Kommerciële activiteiten in het algemeen (katalogi, reclame, PR) | 1 3 4 |
| (6) Gezamenlijke ontwikkelingsactiviteiten met de klant, bijv. software | 1 - 1 |

B15 Lidmaatschap branchevereniging:

Hier noemt vrijwel iedere respondent de VIFKA, met soms daarnaast organisaties als NOVAKA, NIVE, COSSO.

B16 Functie van de respondent binnen het bedrijf:

- | | |
|--|--------|
| (1) (Algemeen) Directeur | 4 6 10 |
| (2) Marketing- of Verkoopdirecteur | 2 - 2 |
| (3) Hoofd marketing | 1 1 2 |
| (4) Product manager, sales (promotion) manager | 3 1 4 |
| (5) Adjunkt-directeur of divisie manager | 1 1 2 |
| (6) Overige | 1 - 1 |

B17 Aantal jaren dat de respondent bij dit bedrijf werkt:

(1) 5 jaar	2	3	5
(2) 5-10 jaar	2	2	4
(3) 10-15 jaar	3	2	5
(4) 15-20 jaar	1	-	1
(5) 20-30 jaar	3	1	4
(6) 30 jaar	1	1	2

B18 Vooropleiding:

(1) Middelbare school (vooral HBS, Mulo)	12	5	17
(2) Akademische opleiding	1	1	2
(3) (Hogere) beroepsopleiding: technisch	1	2	3
(4) Bedrijfseconomische cursussen: handelsavondschoon, SPD, etc.	4	-	4
(5) Management/marketing-cursussen	2	1	3
(6) Technische cursussen	4	-	4
(7) Accountant	-	1	1

C2 Funktionarissen die zich bezig houden met verkoop, afzet, reclame, productie, marktonderzoek, enz.
In de onderstaande tabel staat de genoemde functionaris van afdelingen en het aantal keren dat deze werd genoemd.

sales manager	1	1	2
verkoop binnendienst	1	1	2
verkoop buitendienst	1	1	2
directeur marketing	1	-	1
marktonderzoeker	1	1	2
verkoopleider	4	1	5
produkt-manager	2	1	3
algemeen directeur	1	-	1
sales promotion/sales support-afdeling	2	-	2
account manager	1	-	1
marketing-afdeling	1	-	1
marketing manager	3	1	4
kommunikatie-manager	1	-	1
divisiemanager	1	-	1
PR-afdeling	3	1	4
hoofd marketing & PR	1	-	1
afdeling verkoop	1	3	4
reklamestudio	-	1	1
afdelingschef	1	1	2
reklame-afdeling	1	-	1
groep produkt marketing	1	1	2
marketing-koördinatie	1	-	1
kommerciële divisies	-	1	1

C3 Marketing/verkoopfunktionarissen: lijn- of staffunktionaris?

(1) Uitsluitend lijn	7	8	15
(2) Lijn en staf, maar marketing is hoofdzakelijk staf	4	1	5
(3) Lijn en staf, maar marketing is hoofdzakelijk lijn	1	-	1

C4 Functie-omschrijvingen:

De antwoorden op deze vraag laten zich moeilijk rubriceren. De omschrijvingen van de functie zijn zeer heterogeen. Bijvoorbeeld: soms is marketing in de eerste plaats verantwoordelijk voor 'externe uitingen' van het bedrijf (reklame en PR), soms is de eerste taak van marketing het aandragen van informatie (intelligence), in weer andere gevallen is de primaire taak van marketing het maken van een overall-plan.

Opvallend is dat bij drie van de ondervraagde funktionarissen van de kleine bedrijven geen functie-omschrijvingen kunnen gegeven worden ('hier wordt nog aan gewerkt').

C5 Welke opleiding en ervaring hebben deze funktionarissen?

De volgende opleidingen worden genoemd:

Mulo	2	1	3
HBS/VWO	10	10	20
SPD	5	-	5
HTS	2	4	6
HEAO	8	-	8
Gemeente-administratie	1	-	1
Computertechniek/informatica	2	1	3
Nijenrode	1	1	2
NIMA	2	3	5
Boekhouder/MBA	2	-	2
TH	1	-	1
Technische opleiding (bijv. lab.)	1	3	4
PR-opleiding	1	-	1
Management-kursus	-	1	1
Ekonomie	-	1	1
Bedrijfskunde	-	2	2
Kunstakademie	-	1	1

T.a.v. ervaring zijn de antwoorden zeer divers. Vaak wordt een langjarige branche-ervaring genoemd.

C6 Hoogste funktionaris met specifieke marketing-verantwoordelijkheid:

(1) Algemeen directeur of gehele directie	7	1	8
(2) Directeur marketing of kommercieel directeur	1	2	3
(3) Produkt-manager/marketing-manager	1	1	2
(4) Hoofd marketing/verkoop	2	1	3
(5) Afdelings-/divisieleider	-	2	2
(6) Overige	1	2	3

C7 Strukturele veranderingen m.b.t. het commerciële beleid:

- | | | | |
|---|---|---|---|
| (1) Geen (belangrijke) veranderingen | 1 | 3 | 4 |
| (2) Meer marktgericht opereren: indeling naar marktsegmenten/
opbouw marketing-organisatie | 6 | - | 6 |
| (3) Wel verandering, maar niet gespecificeerd | 3 | 2 | 5 |
| (4) De verkoopafdeling is groter geworden | 2 | - | 2 |
| (5) Andere | - | 4 | 4 |

C8 Wie van het bedrijf komen in contact met de klanten en voor welke aspecten?

- | | | | |
|--|----|---|----|
| (1) (Vrijwel) iedereen: verkoop, technici, service, etc. | 10 | 6 | 16 |
| (2) Beperkt tot verkoopfunctionarissen | 2 | 3 | 5 |

N.B. Opvallend is dat in twee gevallen specifiek wordt vermeld dat de marketing-functionarissen minder contacten hebben met klanten dan de rest van de organisatie doordat ze vooral beleidsvoorbereidend bezig zijn.

C9 Samenwerking tussen marketing-functionarissen en andere afdelingen:

De antwoorden op deze vraag zijn weinig informatief. Doorgaans rapporteert men: 'zeer bevredigend'. Soms is de vraag moeilijk te beantwoorden, omdat er geen specifieke marketing-functionarissen zijn. Twee keer wordt de samenwerking met acquisitie onbevredigend genoemd ('hobbyisme van de verkopers'), een keer is dat het geval met de samenwerking met r&d ('marketing wil alles te snel').

C10 & C11 Formeel en informeel overleg:

De antwoorden op deze vragen zijn weinig informatief, doordat ze te algemeen zijn gesteld: niet voldoende toegespitst op marketing.

C12 Knelpunten bij overleg?

Hier worden een aantal algemene problemen genoemd, zoals: te weinig tijd, tegenstelling tussen behoudzuchtigen en vernieuwers. Twee keer wordt een specifiek knelpunt genoemd voortvloeiend uit eigenmachtig optreden van de verkoop.

Ook deze vraag was waarschijnlijk te algemeen gesteld.

C13 Andere afdelingen gericht aangezet tot een meer afnemersgerichte benadering?

- | | | | |
|--|---|---|---|
| (1) Kursussen en trainingen, seminars in het bedrijf (vaak door derden verzorgd) | 6 | 2 | 8 |
|--|---|---|---|

(2)	Enquête onder klanten	2 - 2
(3)	Bezoeken door personeelsleden bij klanten	2 - 2
(4)	Premies/tantièmes	2 1 3
(5)	Kontrôle op werkzaamheden bij klanten	1 - 1
(6)	Meedelen verkoopsuksessen	1 - 1
(7)	Geen enkele poging om andere afdelingen meer afnemersgericht te maken	- 2 2
(8)	Het zit in de sfeer, geen speciale akties gevoerd	- 4 4

C13 Gevraagde knelpunten:

Genoemde knelpunten:

(1)	Tegenstelling verkoop en marketing	2 - 2
(2)	Te weinig marktonderzoek gedaan, te weinig marketing intelligence	2 - 2
(3)	Overlegsituatie laat te wensen over, (nog) te weinig professioneel gewerkt	2 1 3
(4)	Bepaalde disciplines (vooral technische) nog te weinig klantgericht	1 1 2
(5)	Geen speciale knelpunten genoemd	5 7 12

D Vragen over beleid van de onderneming

D1 Hoe zou U de doelstellingen van Uw bedrijf willen formuleren?

(1)	Kontinuïteit	6 5 11
(2)	Winst	7 7 14
(3)	Rentabiliteit	4 - 4
(4)	Overige	4 2 6

D2 Kunt U de business-definitie/missie van Uw bedrijf formuleren?

(1)	Type produkt	6 - 6
(2)	Kwaliteit dienstverlening	5 2 7
(3)	Winst/rentabiliteit	7 3 10
(4)	Marktpositie	2 3 5
(5)	Afnemerssatisfaktie	2 2 4
(6)	Niet begrepen	- 1 1
(7)	Overige	1 1 2

D3	Is er een expliciet schriftelijk vastgelegde door het bedrijf geformuleerde doelstelling?			
(1)	Ja	8	4	12
(2)	Neen	4	3	7
(3)	Weet niet	-	1	1
D4	Hoe lang verkoopt U Uw oudste produkt al?			
(1)	15 jaar	2	4	6
(2)	15-11 jaar	2	1	3
(3)	10-6 jaar	5	3	8
(4)	5-3 jaar	-	-	-
(5)	3 jaar	2	2	4
(6)	Weet niet	1	-	1
D5	Hoe lang verkoopt U Uw best lopende produkt al?			
(1)	15 jaar	1	1	2
(2)	15-11 jaar	2	2	4
(3)	10-6 jaar	4	2	6
(4)	t-3 jaar	2	1	3
(5)	3 jaar	3	2	5
(6)	Weet niet	-	-	-
D6	Hoe lang blijft dat nog goed lopen, denkt U?			
(1)	15 jaar	2	1	3
(2)	15-11 jaar	-	-	-
(3)	10-6 jaar	-	1	1
(4)	5-3 jaar	3	1	4
(5)	3 jaar	4	1	5
(6)	Geen exakt antwoord	3	4	7
D7	Welk percentage van Uw omzet wordt uitgemaakt door produkten die al 3 jaar of langer in het produktenpakket worden gevoerd?			
(1)	80-100%	4	2	6
(2)	60-79%	3	4	7
(3)	40-59%	2	-	2
(4)	20-39%	2	-	2
(5)	20%	-	2	2
(6)	Weet niet/geen exakt antwoord	1	1	2
D8	In welke mate moet een bedrijf volgens U bezig zijn met het ontwikkelen van nieuwe produkten?			
(1)	Zeer intensief	5	1	6
(2)	Kontinu	6	1	7
(3)	Incidenteel	1	-	1
(4)	Niet	-	7	7

Welke factoren spelen daarbij volgens U een rol?

(1)	Technologische	5	-	5
(2)	Marktwensen	6	4	10
(3)	Ekonomische/financiële	3	-	3
(4)	Overige	2	5	7

D9 Hebben zich in de laatste 5 jaar veranderingen voorgedaan op het gebied van:

(a)	de technologie			
	(1) Wel	9	8	17
	(2) Geen of weinig	-	1	1
(b)	de economie			
	(1) Wel	9	8	17
	(2) Geen of weinig	-	1	1
(c)	maatschappelijke veranderingen (de wet e.d.)			
	(1) Wel	6	3	9
	(2) Geen of weinig	3	6	9

die belangrijke consequenties hebben gehad voor Uw bedrijf?

Zo ja, hoe hebt U daarop gereageerd?

(1)	Door vooruit te lopen op ontwikkelingen	5	2	7
(2)	Door in te spelen c.q. te volgen	2	4	6
(3)	Geen bijzondere activiteiten	1	1	2
(4)	Andere reacties	5	2	7

D10 Verwacht U, wat dit betreft, nog veranderingen in de nabije toekomst?
Zo ja, welke veranderingen?

- (1) = Revolutionaire ontwikkelingen
- (2) = Versnelling huidige ontwikkeling
- (3) = Voortzetting huidige ontwikkeling
- (4) = Vertraging huidige ontwikkeling
- (5) = Geen duidelijk antwoord

ad 1 - Technologie	(1)	-	-	-
	(2)	6	2	8
	(3)	4	4	8
	(4)	-	1	1
	(5)	1	3	4
ad 2 - Economie	(1)	-	-	-
	(2)	-	1	1
	(3)	4	6	10
	(4)	1	-	1
	(5)	6	3	9

ad 3 - Maatschappelijke veranderingen	(1)	- - -
	(2)	5 2 7
	(3)	2 4 6
	(4)	2 - 2
	(5)	2 5 7

D11 Op welke wijze kunnen veranderingen in de wensen van de klanten van Uw afnemers konsekwenties hebben voor Uw bedrijf?

(1) Veranderende klantenwensen worden vertaald	4 4 8
(2) Technologie bepaalt vooral veranderingen	1 - 1
(3) Weinig of geen direkte invloed	5 3 8
(4) Geen veranderingen	2 2 4

D12 Welke zijn Uw belangrijkste concurrenten?

Erg afhankelijk van type markt. In computerbranche worden drie of meer keer genoemd:

IBM	8 3 11
NCR	5 2 7
Burroughs	5 1 6
Philips	4 1 5
DEC	3 - 3
Nixdorf	2 1 3
Olivetti	- 3 3

D13 Op welke wijze houdt U bij de bepaling van Uw beleid rekening met de strategie van de concurrenten?

(1) We proberen concurrenten vóór te zijn	1 - 1
(2) We reageren c.q. passen ons aan	6 4 10
(3) Geen of weinig rekening met concurrenten	6 4 10
(4) Overige antwoorden	- 1 1

D14 Waarin verschilt Uw produkt van dat van Uw belangrijkste concurrenten?

(1) Kompleetheid van oplossingen	5 - 5
(2) Breedte/diepte assortiment	2 - 2
(3) Afstemming op gebruiker	4 - 4
(4) Kwaliteit/prijsverhouding	1 2 3
(5) Geen of weinig verschil	2 2 4
(6) Overig	2 3 5

D15 In hoeverre kunnen toeleveranciers of afnemers eventueel een concurrent worden of zijn?

(1) Beide	4 5 9
(2) Alleen toeleveranciers	3 1 4
(3) Alleen afnemers	3 - 3
(4) Geen van beide	2 3 5

D16 Maakt U bij Uw marketing-beleid systematisch onderscheid tussen klantengroepen? Zo ja, op welke wijze?

- | | | | |
|--|---|---|---|
| (1) Ja, branche-gericht | 4 | 3 | 7 |
| (2) Ja, naar produktcategorieën | 3 | 4 | 7 |
| (3) Ja, naar verschillen in benadering c.q. koopgedrag | 4 | 1 | 5 |
| (4) Neen | 1 | 1 | 2 |

D17 Heeft U (anders dan om prijsredenen) wel eens 'nee' verkocht tegen een potentiële klant?

- | | | | |
|----------|----|---|----|
| (1) Ja | 10 | 9 | 19 |
| (2) Neen | 2 | 1 | 3 |

Waarom wel/niet?

- | | | | |
|---|-----|-----|-----|
| (1) Passen niet bij onze filosofie/pakket | 5 | 2 | 7 |
| (2) --- | --- | --- | --- |
| (3) Financiële positie afnemer | 5 | 2 | 7 |
| (4) Andere redenen | 2 | 6 | 8 |

D18 Zijn er bepaalde klantengroepen die U bij voorkeur niet belevt?

- | | | | |
|---------------------------------|---|---|----|
| (1) We beleveren inderdaad niet | 8 | 4 | 12 |
| (2) We leveren aan iedereen | 4 | 5 | 9 |

Waarom niet?

ad (1):

- | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| (1) Passen niet in onze segmenten | 3 | - | 3 |
| (2) Te sterke concurrenten | 1 | - | 1 |
| (3) Andere antwoorden | 4 | 4 | 8 |

D19 Zou U een schets kunnen geven van het beslissingsproces bij de verschillende klantengroepen als koper? Bijvoorbeeld van twee verschillende klantengroepen (DMU bekend?).

D19 is te algemeen gesteld om de antwoorden goed te kunnen kategoriseren. Het begrip 'beslissingsproces' wordt zeer verschillend uitgelegd.

D20 Op welke wijze speelt u in op dit beslissingsproces bij de klant?

Zie D19

D21 In hoeverre bent U bekend met termen als (en gebruikt U ze ook):

- | | |
|-------|-----------------------|
| (1) = | Wordt gebruikt |
| (2) = | Bekend, niet gebruikt |
| (3) = | Niet bekend |

- Portfoliobenadering			
(1)	4	-	4
(2)	6	3	9
(3)	2	5	7
- Produkt-life-cycle			
(1)	8	3	11
(2)	2	2	4
(3)	2	3	5
- Leerkurve			
(1)	6	3	9
(2)	3	1	4
(3)	3	4	7
- Buygrid			
(1)	1	-	1
(2)	1	-	1
(3)	10	8	18
- Decision Making Unit			
(1)	4	2	6
(2)	3	5	8
(3)	5	1	6

D22 Op welke wijze houdt U zich op de hoogte van (overheids-)beslissingen met betrekking tot produktvoorschriften, standaardisatie, e.d. (bijvoorbeeld via deelname in verschillende kommissies, etc.)?

(1) Deelname kommissies	5	2	7
(2) Via vakpers	5	5	10
(3) Via kollega's	-	-	-
(4) Anders	1	2	3

D23 Worden er onderling ook afspraken gemaakt ter beïnvloeding van deze beslissingen?

(1) Ja, ter ordening van de markt	8	3	11
(2) Ja, ook ter verdeling van de markt	2	1	3
(3) Neen			
(4) Overige antwoorden	-	1	1

De volgende vragen gaan over strategische planning.

E1 Op welke manier wordt het marketing-beleid voor de toekomst uitgestippeld?

- Door wie wordt dit gedaan?			
(1) Moedermaatschappij	7	3	10
(2) Direktie	7	1	8
(3) Marketingdirecteur	2	4	6
(4) Overig	1	4	5

- Wie werken daaraan mee?

(1) Directie	1	-	1
(2) Marketingdirecteur	6	1	7
(2) Staf onder directie	5	4	9
(4) Sales manager	6	4	10
(5) Overig	2	1	3

- Via welke procedures gebeurt dit?

(1) Van boven af	8	-	8
(2) Van onderen af	2	-	2
(3) In wisselwerking	2	5	7
(4) Overige antwoorden	-	4	4

E2 Wordt hierbij gebruik gemaakt van marketing-plannen?

- Zo ja, wat omvat dit plan?

(1) Ja, met alle elementen	6	2	8
(2) Ja, hoofdzakelijk marketingmix	3	2	5
(3) Ja, met name verkoopbudget	2	3	5
(4) Neen	1	1	2

- Is er één marketing-plan of is er per p.m.c. een plan?

(1) Eén marketing-plan	3	4	7
(2) Eén per p.m.c.	7	3	10
(3) Anders	2	1	3

- Zijn er bijvoorbeeld aparte plannen per account, aparte plannen voor export, etc.?

(1) Ja, vele aparte plannen	2	1	3
(2) Ja, hoofdzakelijk per account	3	1	4
(3) Ja, hoofdzakelijk voor export	1	-	1
(4) Neen	6	6	12

E3 Voor welke termijn wordt het plan gemaakt?

(1) 1 jaar	6	7	13
(2) 2-4 jaar	4	4	8
(3) 5 jaar	4	2	6

E4 Hoeveel keer per jaar worden de resultaten vergeleken met het plan?

(1) 4x per jaar	1	2	3
(2) 4x per jaar	3	1	4
(3) 12x per jaar	7	6	13
(4) 12x per jaar	1	-	1

E5 Is er naast het marketing-plan nog een afzonderlijk strategisch plan?

(1) Ja, apart	9	2	11
(2) Ja, ingebouwd in marketing-plan	2	2	4
(3) Neen	1	5	6

E6	Hoe wordt het marketing-plan gekoppeld aan plannen van de andere afdelingen (R&D, productie, service, inkoop, acquisitie)?			
(1)	Marketing bepaalt voornamelijk	4	1	5
(2)	Marketing spreekt met anderen door	4	1	5
(3)	Gezamenlijke besluitvorming	4	5	9
(4)	Niet geheel duidelijk	-	2	2
F	Nu volgen een paar vragen over de marktgegevens en de informatiebehoefte.			
F1	Hoe groot is de totaalomzet op de markt(en) waarop de gekozen SBU afzet?			
(1)	Noemt exakt getal	4	1	5
(2)	Geen exakte betrouwbare cijfers	5	5	10
(3)	Onmogelijk om aan te geven	2	-	2
(4)	Weet niet, geen antwoord	1	3	4
F2	Wat is daarin Uw marktaandeel (eventueel voor meerdere markten)?			
(1)	5%	6	5	11
(2)	5-9%	3	3	6
(3)	10-29%	6	4	10
(4)	30-49%	7	1	8
(5)	50%	1	1	2
F3	Heeft U een idee van de marktaandelen van Uw belangrijkste concurrenten?			
(1)	Ja	6	3	9
(2)	Neen	1	2	3
F4	Welke zijn de bronnen van Uw marktinformatie?			
(1)	Eigen informatie/buitendienst	6	3	9
(2)	Via klanten	1	-	1
(3)	Eigen marktonderzoek	2	-	2
(4)	Multi-cliënt-onderzoek	8	4	12
(5)	Sekundaire informatie	7	3	10
(6)	Overig	1	-	1
F5	Welke gegevens krijgt U regelmatig?			
(1)	Markgrootte/groei	9	2	11
(2)	Klantenkriteria/behoeften	1	1	2
(3)	Klantensatisfactie	-	-	-
(4)	Konkurrentie	-	6	6

F6 Ontbreken er gegevens die U wel graag gehad had willen hebben?
Zo ja, welke?

(1)	Marktgrooite/groei	3	3	6
(2)	Klantenkriteria/behoefte	1	1	2
(3)	Klantensatisfaktie	-	-	-
(4)	Konkurrentie	-	6	6

F7 Laat U wel eens een marktonderzoek verrichten (bijvoorbeeld voor nieuwe produkten)? Zo ja, hoe regelmatig?

(1)	Nooit	3	2	5
(2)	Zelden	5	5	10
(3)	Zo nu en dan	3	1	4
(4)	Vaak	1	-	1
(5)	Zeer vaak	-	-	-

F8 Wat zijn Uw verkoopprognoses voor het komende jaar, en waarop zijn die gebaseerd?

Prognoses:

(1)	Gelijk/geringe groei	1	-	1
(2)	Groei 5-14%	4	-	4
(3)	Groei 15-24%	5	3	8
(4)	Sterke groei: 25%	1	3	4
(5)	Geen duidelijk antwoord	1	3	4

Gebaseerd op:

(1)	Markttendenzen	11	8	19
(2)	Eigen doelstellingen	4	-	4
(3)	Eigen plannen/nieuwe aktiviteiten	3	3	6

G1 Hoe belangrijk is in Uw visie een marketing-management-benadering voor een goed ondernemingsbeleid?

(1)	Zeer belangrijk	10	7	17
(2)	Belangrijk	2	1	3
(3)	Niet belangrijk/niet onbelangrijk	-	1	1
(4)	Onbelangrijk	-	-	-
(5)	Zeer onbelangrijk	-	-	-

G2 Acht U het noodzakelijk om marketing-deskundigheid binnen het eigen bedrijf te hebben, of kan dit ook via het inhuren van marketing-consultants?

(1)	Het is noodzakelijk om marketing-deskundigheid binnen het eigen bedrijf te hebben	4	3	7
(2)	Het is noodzakelijk om basiskennis van marketing binnen het eigen bedrijf te hebben, aangevuld met het inhuren van consultants voor speciale aktiviteiten	7	3	10

	(3) Er kan met het inhuren van consultants volstaan worden (dus niet noodzakelijk om marketing-deskundigheden binnen het eigen bedrijf te hebben)	1	3	4
G3	Wat zijn voor dit bedrijf de knelpunten bij het toepassen van marketing (gericht op SBU)?			
	(1) De kosten die het met zich meebrengt	2	1	3
	(2) Het ontbreken van betrouwbare gegevens (marktgegevens, concurrentiegegevens, trends, e.d.)	4	4	8
	(3) Het ontbreken van marketingorganisatie/marketingkennis	2	1	3
	(4) De weinig marketing-gerichte bedrijfskultuur ('Het is altijd goed gegaan, dus waarom zouden we veel geld uitgeven aan marketing?')	3	-	3
	(5) Het probleem van de branche ('jonge branche, weinig gedefinieerd, snelle technologische ontwikkeling, enz.) / de noodzakelijke branche-kennis	1	2	3
	(6) Diversen ('weinig goede mensen om verkoopplannen uit te voeren, onze leverancier (fabriek) doet de marketing, voor ons is marketing dus minder relevant')	1	2	3
G4	Gelden deze problemen ook voor andere bedrijven in Uw branche?			
	(1) Ja	9	6	15
	(2) Niet voor de grotere, wel voor de kleinere bedrijven	3	1	4
	(3) Neen	-	-	-
	(4) Weet niet	-	2	2
G5	Wordt er binnen de onderneming verschillend gedacht over de gewenste rol van marketing?			
	(1) Neen	3	4	7
	(2) Niet over denoodzaak van een officiële marketing-benadering, wel over de uitwerking ervan	2	2	4
	(3) Ja	6	3	9
G6	Zo ja, tot welke knelpunten geeft dat aanleiding?			
	(1) Geen knelpunten (n.v.t.)	4	5	9
	(2) Te weinig klantgericht denken ('te weinig gebruikersvriendelijk, te veel op de techniek gericht')	2	-	2
	(3) De noodzaak van marketing en de kosten-opbrengstenafweging	3	2	5

	(4) Betreffende de <u>uitvoering</u> van het marketing-beleid (welke segmenten gaan we bedienen, etc.)	1	2	3
	(5) Diversen	1	-	1
G7	Welke opleiding en achtergrond zou een marketing-funktionaris in een bedrijf/branche idealiter moeten bezitten?			
	(1) Kommerciële opleiding (ekonomie, Nijenrode, HEAO-CE)	6	5	11
	(2) Technische opleiding (MTS, HTS)	2	1	3
	(3) Akademisch nivo (ekonomie, TH, informatica)	3	3	6
	(4) Middelbaar nivo (HTS, Nijenrode, HEAO-CE, MEAO-BE, informatica)	7	3	10
	(5) Marketingkennis/diploma's (NIMA, ISW)	4	3	7
	(6) Branche-kennis/praktijkervaring (bijv. saleservaring in de branche)	6	6	12
	(7) Diversen (analytisch denkvermogen, kommerciële affiniteit, juiste persoonlijkheid)	2	-	2
G8	Zijn er problemen bij het verkrijgen van de gewenste marketing-funktionarissen?			
	(1) Neen	4	1	5
	(2) Ja ('ervaren mensen zijn schaars', 'weinig technici die kommercieel kunnen denken')	7	3	10
	(3) Weet niet	1	2	3
	(4) Diversen (n.v.t.)	-	3	3
G9	Hebben er mensen uit Uw bedrijf marketing-kursussen gevolgd? Zo ja, welke mensen welke kursussen?			
	(1) Ja	12	8	20
	(2) Neen	-	1	1
	(3) Technische mensen	3	-	3
	(4) Verkopers/kommerciële dienst	8	3	11
	(5) Externe kursussen (ISW, NIMA, PBNA, IBW, Goldman, Nijenrode-kursus)	8	4	12

(6)	Interne cursussen of via het moederbedrijf gegeven cursussen	1	2	3
(7)	Geen specifieke marketing-cursussen, wel cursussen waarin het marketing-aspekt ter sprake kwam (Middle-Management-kursus, verkoop-cursussen, e.d.)	2	3	5
G10	Wat waren hun ervaringen? Welke problemen waren er en hoe hebben ze die opgelost?			
(1)	Goede basiskennis, inzichtvergroterend, men kent nu dezelfde termen	6	4	10
(2)	Te sterk op de konsumentenmarketing gericht	3	-	3
(3)	Te theoretisch/te weinig praktijkgericht	3	2	5
(4)	Slechte docenten en/of slechte dokumentatie ('men wist niet te reageren op vragen; ze konden alleen een verhaaltje afdraaien bij bepaalde cursussen)	2	4	6
(5)	Weet niet of n.v.t.	2	4	6
G11	In hoeverre waren de cursussen voldoende toegespitst op Uw bedrijf/branche?			
(1)	Goed: de intern georganiseerde cursussen	2	3	5
(2)	Matig ('niet hinderlijk weinig')	2	-	2
(3)	Veel te weinig ('teveel op de konsumentenmarketing gericht')	8	4	12
(4)	Weet niet of n.v.t.	1	2	3
G12	Heeft U behoefte aan andere of andersoortige cursussen of opleidingen? Kunt U dit nader toelichten?			
(1)	Meer gericht op de industriële markt (meer branche-gericht, meer gericht op de kapitaalgoederenmarkt)	4	-	4
(2)	Een cursus als bijvak bij bijvoorbeeld een technische of bij een automatiseringsopleiding	1	1	2
(3)	Neen	4	6	10
(4)	Diversen (o.m. betere kwaliteit en cursussen voor betere klantgerichtheid van lagergeschoolden)	3	2	5
G13	Is er in kwantitatieve zin een tekort aan marketing-funktionarissen in Uw bedrijf?			
(1)	Ja	5	2	7
(2)	Neen	5	5	10

Redenen:

- | | | | |
|---|---|---|---|
| (3) Budgettaire kwestie | 2 | 1 | 3 |
| (4) Moeilijk de juiste mensen te vinden | 2 | - | 2 |
| (5) Geen tekort aan marketing-mensen, wel aan marketing-kennis of aan andere funktionarissen (verkoopfunktionarissen of produkt managers) | 3 | 2 | 5 |

G14 Geldt dit ook voor de branche?

- | | | | |
|---|---|---|----|
| (1) Ja | 7 | 4 | 11 |
| (2) Neen | 1 | 1 | 2 |
| (3) Weet niet | 3 | 2 | 5 |
| (4) Er is verschil tussen grote en kleinere bedrijven wat dit betreft | 1 | 3 | 4 |

H1 In hoeverre worden produkten afgestemd op de specifieke wensen van bepaalde klantengroepen?

- | | | | |
|--|---|---|---|
| (1) In sterke mate ('zoveel mogelijk') | 6 | 2 | 8 |
| (2) In redelijke mate ('extra's bij standaardprodukt, die zoveel mogelijk inspelen op de wensen van de klant') | 1 | 2 | 3 |
| (3) In geringe mate ('het gebeurt wel eens') | 2 | 2 | 4 |
| (4) Op softwaregebied | 3 | 2 | 5 |
| (5) In het geheel niet | - | 1 | 1 |

H2 Hoe komt U doorgaans aan ideeën voor nieuwe produkten?

- | | | | |
|--|----|---|----|
| (1) Via kontakten met gebruikers en potentiële klanten (op beurzen of d.m.v. vertegenwoordigers) | 10 | 9 | 19 |
| (2) Via kontakten met producenten en technici (moederbedrijf, beurzen, e.d.) | 3 | 2 | 5 |
| (3) Via allerlei lektuur (over produkt- of marktontwikkelingen, over de branche, etc.) | 2 | 1 | 3 |
| (4) Via kontakten met konkurrenten | - | 3 | 3 |

H3 Komt het voor dat er samen met de klant een nieuw produkt ontwikkeld wordt om een specifiek probleem op te lossen?

(1) Ja	12	8	20
(2) Incidenteel	4	2	6
(3) Regelmatig/veelvuldig	1	1	2
(4) Op softwaregebied	2	2	4
(5) Neen	-	1	1
(6) Mits het tegelijk toepasbaar is voor zijn hele branche	3	-	3

H4 In hoeverre hecht U belang aan blijvende relaties met Uw afnemers?

(1) Zeer belangrijk	12	9	21
---------------------	----	---	----

H5 Is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen leverancier en afnemer?

(1) Zeer sterk	6	2	8
(2) Sterk	4	4	8
(3) Zeer zwak	2	3	5

H6 Hoe belangrijk is voor U het service-aspekt van Uw produkten?

(1) Zeer belangrijk	12	9	21
---------------------	----	---	----

H7 Hoe belangrijk is voor U de verpakking?

(1) Zeer belangrijk	-	2	2
(2) Belangrijk	3	4	7
(3) Niet belangrijk/niet onbelangrijk	2	-	2
(4) Onbelangrijk	2	-	2
(5) Zeer onbelangrijk	5	3	8

H6 Welke kwaliteitseisen stelt U aan Uw produkten en waarom?

(1) Zeer belangrijk	1	3	4
(2) Belangrijk	1	1	2

Redenen:

(3) De klant moet tevreden zijn ('de betrouwbaarheid van het produkt is van essentieel belang voor de klant')	8	5	13
(4) De goede naam ('slecht nieuws verspreidt zich sneller dan goed nieuws')	3	1	4

H9 Hoe stelt U de prijzen vast (kostprijsgericht/marktgericht)?

(1) Kostprijsgericht	1	4	5
----------------------	---	---	---

- | | | | |
|---|---|---|---|
| (2) Eerst kijken naar de kostprijs en dan kijken naar wat in de markt haalbaar is | 6 | 1 | 7 |
| (3) Marktgericht | 2 | 2 | 4 |
| (4) Op basis van de concurrentie | 3 | 4 | 7 |

H10 Hanteert U voor alle produkten dezelfde marges? Zo neen, waarom niet?

- | | | | |
|-------------------------|----|---|----|
| (1) Ja, in principe wel | 2 | 2 | 4 |
| (2) Neen | 10 | 7 | 17 |

Redenen:

- | | | | |
|---|---|---|---|
| (3) Per type produkt verschillend (door bijv. de uniekheid van het produkt) | 1 | 1 | 2 |
| (4) De kosten zijn per produkt verschillend, door bijv. volume, service, garantie | 3 | 5 | 8 |
| (5) Per marktsegment verschillend ('wat kan de markt dragen') | 5 | 2 | 7 |
| (6) Om markten open te breken of open te houden | 1 | - | 1 |
| (7) Door de verschillen in concurrentie | 1 | 1 | 2 |

H11 In hoeverre spelen onderhandelingen een rol bij het vaststellen van de prijs?

- | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|
| (1) Spelen een grote rol | 4 | 3 | 7 |
| (2) Spelen een rol | 4 | 3 | 7 |
| (3) Spelen nauwelijks een rol | 4 | 2 | 6 |
| (4) Spelen geen rol | - | 1 | 1 |

redenen:

- | | | | |
|---|---|---|---|
| (5) Unieke situatie, grootte van projekten, volumekortingen, e.d. | 4 | 4 | 8 |
| (6) Uit concurrentie-overwegingen | 1 | - | 1 |
| (7) Verschilt per marktsegment | 2 | 1 | 3 |

H12 Als een produkt verliesgevend is, kunnen er dan redenen zijn om dit produkt te blijven voeren?

- | | | | |
|---|----|---|----|
| (1) Ja | 12 | 8 | 20 |
| (2) Neen | - | 1 | 1 |
| (3) Als deel van een winstgevend geheel | 5 | 2 | 7 |

(4) Uit assortimentsoverwegingen	3	1	4
(5) Om in een markt te kunnen blijven of om een markt open te breken	2	3	5
(6) Wegens het spinn-off-effekt voor andere produkten of andere afdelingen	3	2	5

H13 Werkt U met een jaarbudget voor reclame, promotie en persoonlijke verkoop?

(1) Ja	12	7	19
(2) Neen (nog niet)	-	1	1
(3) Een halfjaarlijks budget	-	1	1

H14 Hoe stelt U dit budget vast?

(1) Een vast percentage van de omzet	4	2	6
(2) Een vast percentage van de omzet + de kosten van eventuele bijzondere activiteiten	1	2	3
(3) Gebaseerd op de geplande activiteiten	4	3	7
(4) Gekeken naar de resultaten van vorig jaar en de (markt)prognoses voor het volgend jaar	2	1	3
(5) Diversen (bijv. 'wat doet de konkurrent aan PR')	1	1	2

H15 Via welke middelen richt U zich tot potentiële klanten? Welk percentage van de omzet wordt aan elk van deze middelen besteed?
 a = 0-05%; b = 0,5-1%; c = 1%; d = geen idee/geen vast percentage; e = 0-2%; f = 2-4%; g = 4%

(1) Reclame (advertenties)	a	1	-	1
	b	3	1	4
	c	1	4	5
	d	7	4	11
(2) Publikaties/vakbladen	a	1	-	1
	b	1	-	1
	c	-	3	3
	d	6	2	8
(3) Beurzen/seminars/tentoonstellingen	a	3	1	4
	b	2	2	4
	c	-	2	2
	d	7	4	11
(4) Direct mail/katalogi	a	3	-	3
	b	1	1	2
	c	-	3	3
	d	6	3	9
(5) Diversen	a	1	-	1
	b	-	-	-
	c	-	-	-
	d	2	2	4

(6) Persoonlijke verkoop (meestal apart gebudgetteerd)	e f g d	- - 2 10	- - - 8	- - 2 18
(7) Totaal percentage exkl. persoonlijke verkoop	e f g d	5 4 2 1	- 2 3 4	5 6 5 5

H16 Waarop ligt de nadruk (en waarom)?

(1) Reklame (advertenties)		8	5	13
(2) Publikaties/vakbladen				
(3) Beurzen/seminars/tentoonstellingen		3	4	7
(4) Direct mail/katalogi		4	4	8
(5) Diversen				
(6) Persoonlijke verkoop (staat er eigenlijk los van)		11	8	19

H17 Wat wilt U daarbij overbrengen (over het produkt en het gebruik ervan)?

(1) Naambekendheid en imago van het bedrijf (betrouwbaarheid, degelijkheid, innovativiteit)		4	7	11
(2) De kwaliteit van het produkt / de prijs-prestatieverhou- ding		6	5	11
(3) Systeemlevering op een vakgebied/totaalpakket van produkten en diensten op dat gebied		8	2	10
(4) De individuele oplossing en de menselijke benadering		3	-	3
(5) Dienstverlening en service		4	2	6
(6) Diversen		1	-	1

H18 Verkoopt U direkt aan de gebruiker of via de tussenhandel?

(1) Direkt aan de gebruiker		9	3	12
(2) Zowel direkt als via de tussenhandel		3	6	9

H19 Via wat voor tussenhandelaren verkoopt U (waarom?)

(1) Via de vakhandel (kantoormachinehandel, grafische handel, kantoor- artikelenhandel en kantoorboekhandel ('klant wordt zo beter bereikt', 'omdat we denken dat onze spullen daar worden verkocht')		3	5	8
(2) Computershops (beter bereiken klant op gebied van personal computers)		3	3	6
(3) Softwarehuizen en systeemhuizen (verkoop via specialist is het beste)		2	1	3

(4) Grote warenhuizen (V&D, Makro)	-	2	2
(5) Diversen (o.a. n.v.t.)	8	4	12

H20 Welk percentage van de omzet wordt direkt verkocht?

(1) 0-50%	-	2	2
(2) 50-80%	-	-	-
(3) 80-100%	12	7	19

H21 Exporteert U? Zo ja, welk percentage van de omzet is hiermee gemoeid?

(1) Neen	8	6	14
(2) Ja	4	3	7
(3) 0,5-20%	2	3	5
(4) 20-50%	-	-	-
(5) 55-100%	2	-	2

H22 Door welke landen wordt geïmporteerd?

(1) Westeuropese landen	5	4	9
(2) Oosteuropese landen	1	1	2
(3) Amerika	2	1	3
(4) Z.O./Z.W. Azië	2	3	5
(5) Afrikaanse landen	1	1	2
(7) Midden-Oosten	-	1	1
(7) Diversen (Australië, Zuid-Amerika, Suriname, etc.)	2	1	3
(8) N.v.t.	6	4	10

H23 Hoeveel personen omvat de salesorganisatie?

(1) 0-30 mensen	2	7	9
(2) 30-50 mensen	4	2	6
(3) 50-100 mensen	5	-	5
(4) Weet niet/vertel niet	1	-	1

H24 Hoe is de organisatie van de verkoop aan het buitenland geregeld?

(1) Wordt geregeld door 1-5 personen	3	-	3
(2) Wordt niet of nauwelijks geregeld	1	2	3
(3) N.v.t.	6	6	12
(4) Via agenten	2	-	2
(5) Diversen	-	1	1

I De afgelopen reeks vragen betroffen het marketing-management van de marketing-mix.

Zijn hierbij nog knelpunten te signaleren?

(1)	Het budget	1	-	1
(2)	De marketing-organisatie/marketing-kennis	3	-	3
(3)	Het tekort aan gespecialiseerd personeel	2	1	3
(4)	De snelle technologie, de vertaalslag naar de gebruiker	2	-	2
(5)	Het effect van investeringen in sales promotion is moeilijk meetbaar	-	1	1
(6)	Geen die niet eerder genoemd zijn	5	6	11
(7)	Diversen	1	1	2

II Zijn er volgens U belangrijke punten in dit interview niet aan de orde geweest?

(1)	Neen	9	4	13
(2)	Personeelsbeleid, personeelsverloop ('aandacht voor human resources')	1	2	3
(3)	Het belang van de financiële organisatie van een bedrijf	-	1	1
(4)	De effectiviteit van de gemaakte plannen	-	1	1
(5)	Het gebruik van computertechnologie in het bedrijf zelf	1	-	1
(6)	Diversen	1	1	2

III Wilt U verder nog iets zeggen of vragen over het onderzoek of over het interview?

(1)	Vertrouwelijkheid en anonimiteit van de gegevens	3	2	5
(2)	Hoe wordt de informatie gebruikt, en benieuwd naar de uitkomst (wanneer kunnen we de resultaten verwachten?)	6	2	8
(3)	Het interview is erg lang (maar geeft wel een goed beeld)	6	-	6
(4)	Toezenen van een vragenlijst t.a.v. bepaalde vragen; de vragen zijn vaak lastig te beantwoorden	4	-	4

- | | |
|---|-------|
| (5) Neen | - 4 4 |
| (6) Diversen ('de enquête is te globaal wegens de grote verscheidenheid in deze branche') | 4 2 6 |

5.4 Samenvatting van de resultaten van de 'rechte tellingen'

In het volgende worden de konklusies gegeven, zoals die zijn afgeleid uit de numerieke tabellering van par. 5.3.

Hierbij is een indeling gemaakt aan de hand van de volgende onderwerpen:

- (a) Typering van de branche
- (b) Begrip van en waardering voor marketing
- (c) Planning, strategie en segmentatie
- (d) Hantering van de marketing-mix
- (e) Knelpunten
- (f) Opleiding en ervaring van marketing-funktionarissen in de branche: werkelijkheid en wenselijkheid
- (g) Verschillen tussen grote en kleine bedrijven
- (h) Typering van de situatie van marketing in de kantoormachinebranche

ad (a) Typering van de branche

Zoals elders vermeld, heeft als steekproefkader het ledenbestand van de VIFKA gefungeerd.

De 18 bedrijven waarvan de respondenten aan de gesprekken deelnamen worden getypeerd door de volgende kenmerken:

- Veruit de belangrijkste funktie is handel (verkoop). Daarna volgt dienstverlening, terwijl produktie (vnl. software) een zeer bescheiden aktiviteit is.
- Slechts 4 bedrijven zijn zelfstandig, alle andere zijn onderdeel van een groter concern. In de meerderheid van de gevallen zijn dit buitenlandse concerns.
- De bedrijven zijn betrekkelijk klein qua omzet (meer dan de helft van de bedrijven ligt onder de f 50 miljoen jaaromzet). De meerderheid van de bedrijven maakt een snelle groei door (meer dan 10% per jaar).
- Het percentage toeleveringen in de omzet is vooral bij de kleinere bedrijven hoog, resulterend in een relatief lage toegevoegde waarde; de afzet is voor het overgrote deel bestemd voor de binnenlandse markt.
- Doorgaans heeft men een groot aantal klanten, vaak meer dan 1000, maar is er toch een zodanige konsentrasie dat men de grootste vijf bij name kent.
- De wijze waarop de marketing-funktie bij de verschillende bedrijven is georganiseerd valt niet op eenvoudige wijze te typeren. Een zeer groot aantal verschillende funktio-narissen en afdelingen houden zich met marketing bezig, variërend van de algemeen directeur tot PR-afdelingen en reklamestudio's. In het algemeen valt op, dat voor veel

aspecten geen specifieke marketing-funktionaris is aangesteld, maar dat iemand marketing 'erbij doet', bijvoorbeeld een divisie-manager.

ad (b) Begrip van en waardering voor marketing

In het merendeel van de gevallen weet men een tamelijk adequate omschrijving van marketing te geven (refererend aan marketing management-activiteiten en/of het marketing-konsept). Men weet veel meer positieve dan negatieve associaties met marketing te noemen en unaniem acht men marketing management 'zeer belangrijk' of 'belangrijk' voor een goed ondernemersbeleid.

Het woord 'marketing' wordt in ongeveer de helft van de gevallen ook als zodanig binnen het bedrijf gehanteerd. (Daarnaast komen termen als verkoop en kommercieel management veel voor.)

ad (c) Planning, strategie en segmentatie

Het marketing-beleid wordt vooral bij de grotere bedrijven sterk bepaald door de moedermaatschappij. Planning geschiedt vooral van bovenaf ('top-down') en in veel mindere mate in wisselwerking met het kommercieel middenkader noch in intensief overleg met andere afdelingen, zoals research & development, produktie, etc. Bij het opstellen van de verkoopprognoses wordt met name uitgegaan van bestaande markttenendenzen, meer dan van eigen doelstellingen en geplande nieuwe activiteiten. Bij de voor marketing management genoemde gegevens beperkt men zich veelal tot gegevens over marktgrootte en marktgroei. De gegevens over wensen c.q. koopcriteria van bepaalde marktsegmenten of gegevens over tevredenheid van afnemers is zeer beperkt. Het van tevoren bewust selecteren van marktsegmenten die men al dan niet specifiek aandacht wil schenken komt betrekkelijk weinig voor. Samenvattend kan men stellen dat het uitstippelen en uitwerken van een lange termijn marketing-beleid bij de respondenten in de kantoorbranche (nog) niet sterk ontwikkeld is.

ad (d) De hantering van de marketing-mix

Over het algemeen blijkt uit de resultaten dat de klant bij het ontwikkelen en afstemmen van de produkten een belangrijke rol speelt. Dit lijkt bij de grotere bedrijven van sterker het geval dan bij de kleinere bedrijven.

Ook is de gebruiker of de potentiële klant een belangrijke bron voor produktideeën.

Bij het vaststellen van de prijs wordt in het merendeel van de gevallen ook naar de markt gekeken. Bij de grotere bedrijven is dit iets sterker het geval dan bij de kleinere bedrijven. Over het algemeen worden de prijzen ook gebruikt als instrument om een markt te veroveren of te behouden.

Bij de middelen voor kommunikatie en promotie wordt vrijwel altijd gebruik gemaakt van een jaarbudget; persoonlijke verkoop wordt gezien als een apart geheel en wordt apart gebudgetteerd.

Het totale PR-budget ligt in veel gevallen rond de 2% van de omzet, waarbij de kleinere bedrijven relatief een iets hoger percentage van hun omzet uitgeven aan PR dan de grotere bedrijven.

Afgezien van de persoonlijke verkoop, ligt de nadruk op de reclame (advertenties), waarmee men vooral naambekendheid, image, kwaliteit van het produkt en de prijs/prestatieverhouding naar voren wil brengen.

De distributie geschiedt in belangrijke mate rechtstreeks.

ad (e) Knelpunten

Bij de verschillende vragen naar knelpunten worden er een aantal meerdere malen genoemd door verschillende bedrijven.

Het meest wordt het ontbreken van betrouwbare gegevens genoemd (marktgegevens, concurrentiegegevens, trends, e.d.). Dit wordt wel gerelateerd aan de snelle ontwikkelingen in de relatief jonge branche (voor zover het de kantoorautomatisering betreft). Ook worden de hoge kosten van PR/sales promotion en het probleem van de moeilijk meetbare kosten/opbrengstenafweging vaker genoemd.

Als knelpunten bij het toepassen van marketing en bij de samenwerking werd het ontbreken van marketing-organisatie/marketing-kennis, evenals de tegenstelling tussen verkoop en marketing een aantal keren genoemd.

ad (f) opleiding en ervaring van marketing-funktionarissen in de branche: werkelijkheid en wenselijkheid

Het merendeel van de respondenten heeft als vooropleiding de middelbare school (vooral HBS en MULO), vaak aangevuld met technische, bedrijfseconomische of marketing-kursussen. Een academische opleiding komt slechts sporadisch voor.

Uit de gegevens blijkt dat vooral in de grotere bedrijven de opleiding aangevuld is met allerlei kursussen.

Bij de funktionarissen die zich bezighouden met verkoop, afzet reclame, promotie, marktonderzoek enz. wordt als vooropleiding het meest HBS en VWO aangegeven en bij de grotere bedrijven wordt ook vaak een HEAO- of een SPD-opleiding genoemd.

Bij de kleinere bedrijven worden relatief meer technische opleidingen aangegeven dan bij de grotere bedrijven.

Als ervaring wordt vaak een langdurige branche-ervaring genoemd.

Als gewenste opleiding voor een marketing-funktionaris wordt in de meeste gevallen een commerciële opleiding van middelbaar nivo genoemd (vaak HEAO), aangevuld met een flinke dosis branche-ervaring. In een aantal gevallen wordt ook marketing-kennis of een marketing-diploma als gewenst aangegeven. Technische opleidingen of opleidingen van academisch nivo scoren wat minder hoog als gewenste opleiding.

Bij de vraag of er mensen uit het bedrijf marketing-kursussen gevolgd hebben kwam naar voren dat in vrijwel alle bedrijven er mensen waren die marketing-kursussen hadden gevolgd. Meestal waren dit verkopers of mensen uit de commerciële dienst, en in een enkel groter bedrijf hadden ook technische mensen een dergelijke cursus gevolgd.

Als positief punt werd aangemerkt dat men na het volgen van zo'n cursus in ieder geval dezelfde termen gebruikt en een redelijke basiskennis opgebouwd had.

Als negatieve punten van de kursussen werden onder meer genoemd:

- De kursussen zijn te theoretisch/te weinig praktijkgericht.
- De kurssen zijn te sterk op de konsumentenmarketing gericht.

Vreemd genoeg waren het alleen een paar grote bedrijven die aangaven behoefte te hebben aan een marketing-kursus meer gericht op de industriële marketing of op de kapitaalgoederenmarkt.

Dit zou kunnen komen door de (te) algemene vraagstelling: behoefte aan andere of andersoortige kursussen of opleidingen. Beter was misschien geweest: behoefte aan andere of andersoortige marketing-kursussen of -opleidingen.

Ook kwam er uit de resultaten geen duidelijk tekort aan marketing-funktionarissen naar voren; dit vloeit misschien voort uit het feit dat de marketing-functie vaak meer gezien wordt als onderdeel van bijvoorbeeld het divisiemanagement.

ad (g) Verschillen tussen grote en kleine bedrijven

Uit het onderzoek komen eerder nuanceverschillen van marketing-benadering van grote en kleine bedrijven naar voren dan dat er sprake zou zijn van een scherp onderscheid. Grotere bedrijven konstateren in sterkere mate een toenemende marktgerichtheid en vergrote aandacht om marktsegmentatie in hun eigen bedrijf en hebben veel vaker zowel een strategisch als een apart marketing-plan. Zij kennen en zeggen vaker te hanteren begrippen als produkt-life-cycle, leercurve, portfolio-benadering en decision making unit. In de organisatie van de marketing-functie zijn er uiteraard wel verschillen, in kleinere bedrijven wordt marketing vooral 'erbij gedaan' door een lijnfunktionaris, bij de grotere bedrijven wordt specifieke marketing-verantwoordelijkheid gedragen door de algemeen directeur of de gehele directie, met daaronder een lijn- of staffunktionaris die verantwoordelijk is voor de marketing-uitwerking.

ad (h) Typering van de situatie van marketing in de kantoormachinebranche

Allereerst kan worden opgemerkt dat marketing in de kantoormachinebranche verscheidene kenmerken vertoont die, zoals in de eerdere hoofdstukken is aangegeven, eigen zijn aan industriële marketing in het algemeen. Als zodanig kunnen worden genoemd:

- langjarige relaties met klanten;
- veel directe verkoop (zonder tussenhandel);
- bij het mix-element prijs spelen onderhandelingen een grote rol;
- bij het mix-element promotie is persoonlijke verkoop belangrijker dan reclame, PR, enz. (Persoonlijke verkoop heeft traditioneel een zeer dominante rol in deze sektor.)

Deze aksenten moeten uiteraard worden gereflekteerd in ieder opleidings- en cursusprogramma van deze branche.

In hoofdstuk 4 is een indeling gemaakt van bedrijven op basis van het feit of men al dan niet marktgericht denkt en al dan niet knelpunten ervaart bij de toepassing van marketing.

Op grond van het voorgaande kan worden gesteld dat de meerderheid van de bedrijven in de kantoormachinebranche al een zekere mate van marktgerichtheid vertoont.

Toch worden diverse knelpunten gesignaleerd en volgens de in par. 4.1 gegeven indeling zou men deze bedrijven als 'ontvankelijk' kunnen typeren.

De marktgerichtheid lijkt vooral betrekking te hebben op de korte termijn (marketing-mix-beslissingen). De marktstrategische gerichtheid, waarbij het gaat om zaken verdergaand dan de verkopen in het komende jaar, laat echter op diverse punten te wensen over. Hier is nog sprake van een zekere 'argeloosheid'.

Beide aspecten dienen te worden meegenomen bij het eventueel opzetten van gerichte programma's voor de verbetering van marketing in deze branche.

Overigens kan de typering nog maar beperkte diepgang hebben, zolang nog slechts één branche is gedokumenteerd. Wanneer met hetzelfde meetinstrument (vragenlijst) verschillende branches zijn geanalyseerd met verschillende resultaten, kan aan de karakterisering van marketing binnen de diverse branches meer reliëf worden gegeven.

5.5 Nadere kwantitatieve analyse van de kantoormachinebranche

5.5.1 Opzet van de analyse

Voor de kwantitatieve analyse van de gegevens van de kantoormachinebranche zijn de volgende samengestelde afhankelijke variabelen gemaakt:

I Kwaliteit van het strategisch marketing management,
samengesteld uit de volgende vragen:

A1

D2, 3, 8a/b, 9a/b/c/d, 10a/b/c, 11, 13, 14, 15, 16, 17a/b, 18a/b, 22

B2

E2a/b/c, E5

F1, 3, 5, 7, 8a/b

G1

II De marketing mix hantering,
samengesteld uit de volgende vragen:

H1, 2, 3, 9, 10, 12, 14

Ieder bedrijf kan per vraag al of niet een punt scoren.

Bij strategisch marketing management kan men dus maximaal 33 punten uit 33 vragen halen, bij de hantering van de marketing-mix maximaal 7 punten.

Bij beide is daarna een onderverdeling gemaakt naar hoog en laag naar gelang het aantal behaalde punten, zodanig dat ongeveer evenveel bedrijven hoog als laag scoren (zie bijlage 5d voor het al of niet 'scoren' van een antwoordcategorie).

Bij Strategisch marketing management lag dit bij 19 punten of hoger (= hoog) en minder dan 19 punten (= laag).

Voor de Marketing mix was het aantal geselecteerde vragen wat klein zodat de opdeling minder netjes was: 4 punten of hoger (= hoog) tegen lager dan 4 punten (= laag). Het geringe aantal vragen waarop deze variabele gebaseerd is is ook van invloed op de kruisingen van deze variabele met de andere variabelen.

Hierna zijn deze twee variabelen (Strategisch marketing management en de hantering van de marketing mix) gekombineerd door de totaalscore van deze twee variabelen op te tellen en weer een verdeling naar hoog en laag te maken. Zo is de variabele Algemeen Marketing Management verkregen.

Dan zijn nog 4 afhankelijke variabelen gedefinieerd, elk aan de hand van één vraag:

- vraag G12 - al of niet behoefte aan andere marketing-kursussen dan de bestaande (meer toegespitst op eigen bedrijf/branche)
- vraag G8 - wel of geen problemen bij het verkrijgen van de gewenste marketing-funktionarissen
- vraag G3 - naar aanleiding van de gesignaleerde knelpunten (hier is een driedeling gemaakt in plaats van een tweedeling, nl.:
 - algemene marketing-knelpunten (marketing-organisatie, kennis en bedrijfsstructuur)
 - problemen bij het verkrijgen van goede gegevens
 - overige
- vraag G5 - wel of geen verschil van inzicht binnen de onderneming wat betreft marketing

Verder worden nog 3 variabelen gedefinieerd die te maken hebben met kennis en/of gebruik van één van de volgende marketingbegrippen (vraag D21): portfoliobenadering, product life cycle, leercurve, buygrid, en decision making unit, te weten:

- Gebruik van marketing begrippen
- Bekendheid met marketing begrippen
- Bekend met en gebruik van marketing begrippen.

Ieder van deze variabelen kan de waarden 0 t/m 5 aannemen, afhankelijk van het aantal van deze termen die men gebruikt, c.q. kent. Hierbij moet worden aangemerkt, dat men soms vermeldde een bepaald begrip te gebruiken zonder expliciet te melden dat men het begrip kende.

Deze 10 afhankelijke variabelen zijn alle gekruist met een aantal geselecteerde onafhankelijke variabelen, nl.

- grootte van de onderneming (groot = 200-500 man, en klein = 50-100 man)
- vraag B3: het al of niet onderverdeeld zijn in divisies
- vraag B6: het al of niet dochter zijn van een buitenlandse onderneming
- vraag B16: al of niet de directeur als respondent
- vraag D7: het percentage nieuwe produkten (groter dan 40% en overige)
- vraag B8: het percentage toelieferingen in de omzet (kleiner dan 50% en overige)
- vraag E1^C: beleidsvoering al of niet topdown
- vraag H18: al of niet uitsluitend directe verkoop
- vraag A3: al of niet gebruik maken van de term marketing van de onderneming
- vraag C1: al of niet een aparte marketing-eenheid in de organisatie

Tabel 5.1: Uitgevoerde kruisingen tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen. De nummers verwijzen naar de kruistabellen in tabel 5.2.

onafh. variabelen / afhankelijke variabelen	grootte van de onderneming	al of niet onderverdeeld in divisies (B3)	al of niet dochter v/e buitenlandse onderneming (B6)	al of niet de directeur als respondent (B16)	het percentage nieuwe producten (D7)	het percentage toelieferingen in de omzet (B8)	beleidsvoering al of topdown (E1 ^C)	al of niet uitsluitend directe verkoop (H18)	al of niet gebruiken v/d term marketing (A3)	al of een aparte marketing-eenheid in de organisatie (C1)	strategisch marketing management	marketing mix	algemeen marketing management
strategisch marketing management	1	2	-	-	-	3	4	-	5	6		-	
marketing mix	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
algemeen marketing management	8	9	-	-	-	10	11	12	-				
behoefte aan marketing-kursussen G12	15	16	-	-	-	-	17	-	18	28	13	-	14
problemen bij het verkrijgen van goede marketing-functies G8	-	20	21	-	-	-	-	-	22	29	-	-	19

Tabel 5.1 (vervolg)

onafh. variabelen afhankelijke variabelen	grootte van de onderneming	al of niet onderverdeeld in divisies (B3)	al of niet dochter v/e buitenlandse onderneming (B6)	al of niet de directeur als respondent (B16)	het percentage nieuwe producten (D7)	het percentage toeleveringen in de omzet (B8)	beleidsvoering al of topdown (E1 ^C)	al of niet uitsluitend directe verkoop (H18)	al of niet gebruiken v/d term marketing (A3)	al of een aparte marketing-eenheid in de organisatie (C1)	strategisch marketing management	marketing mix	algemeen marketing management
knelpunten vraag G3	23	24	-	-	-	-	25	-	-	-	-	-	-
verschil van inzicht in de onderneming vraag G5	-	-	-	-	27	-	-	-	-	-	-	-	26
kennisvraag D21; het al of niet gebruiken van begrippen	30	31	32	-	-	-	-	-	33	34	-	-	-
kennisvraag D21; het al of niet bekend zijn met begrippen	-	-	-	-	35	-	-	-	-	-	-	-	-
kennisvraag D21; het zowel bekend zijn met als gebruik van begrippen	-	36	-	-	-	-	-	-	-	37	-	-	38

Tabel 5.2: Overzicht van de kruistabellen met $p = 0,15$

1. grootte van de onderneming

		groot	klein	totaal	
<u>strategisch</u>	hoog	9	2	11	$CHI^2 = 5,743$
<u>marketing</u>	laag	3	7	10	p-waarde 0,025
<u>management</u>	totaal	12	9	21	

2. het al of niet onderverdeeld zijn in divisies

		wel onder- verdeeld	niet onder- verdeeld	totaal	
<u>strategisch</u>	hoog	4	7	11	$CHI^2 = 2,376$
<u>marketing</u>	laag	7	3	10	p-waarde 0,150
<u>management</u>	totaal	11	10	21	

3. het percentage toelieferingen in de omzet

		kleiner dan 50%	overige	totaal	
<u>strategisch</u>	hoog	6	5	11	$CHI^2 = 4,677$
<u>marketing</u>	laag	1	9	10	p-waarde 0,050
<u>management</u>	totaal	7	14	21	

4. het al of niet topdown nemen van beleidsbeslissingen

		topdown	overige	totaal	
<u>strategisch</u>	hoog	6	5	11	$CHI^2 = 2,650$
<u>marketing</u>	laag	2	8	10	p-waarde 0,100
<u>management</u>	totaal	8	13	21	

5. het al of niet gebruiken van de marketing-term

		gebruikers	niet- gebruikers	totaal	
<u>strategisch</u>	hoog	8	3	11	CHI ² = 5,838
<u>marketing</u>	laag	2	8	10	p-waarde 0,025
<u>management</u>	totaal	10	11	21	

6. het al of niet aanwezig zijn van een aparte marketing-eenheid

		wel aan- wezig	niet aan- wezig	totaal	
<u>strategisch</u>	hoog	9	2	11	CHI ² = 3,884
<u>marketing</u>	laag	4	6	10	p-waarde 0,050
<u>management</u>	totaal	12	8	21	

7. al of niet dochter van een buitenlandse onderneming

		wel doch- ter bt.ond	geen doch- ter bt.ond.	totaal	
<u>hanteren</u>	hoog	1	5	6	CHI ² = 3,226
<u>van marke- ting mix</u>	laag	9	6	15	p-waarde 0,075
	totaal	10	11	21	

8. grootte van de onderneming

		groot	klein	totaal	
<u>algemeen</u>	hoog	9	1	9	CHI ² = 6,481
<u>marketing</u>	laag	4	8	12	p-waarde 0,010
<u>management</u>	totaal	12	9	21	

9. al of niet onderverdeeld in divisies

		wel onder- verdeeld	niet onder- verdeeld	totaal	
<u>algemeen</u>	hoog	3	6	9	CHI ² = 2,291
<u>marketing</u>	laag	8	4	12	p-waarde 0,150
<u>management</u>	totaal	11	10	21	

10. het percentage toeleveringen van de omzet

		kleiner dan 50%	overige	totaal	
<u>algemeen</u>	hoog	5	4	9	CHI ² = 3,5
<u>marketing</u>	laag	2	10	12	p-waarde 0,075
<u>management</u>	totaal	7	14	21	

11. het al of niet topdown nemen van beslissingen

		topdown	overige	totaal	
<u>algemeen</u>	hoog	5	4	9	CHI ² = 2,063
<u>marketing</u>	laag	3	9	12	p-waarde 0,150
<u>management</u>	totaal	8	13	21	

12. het al of niet gebruiken van de marketing-term

		gebruikers	niet- gebruikers	totaal	
<u>algemeen</u>	hoog	6	3	9	CHI ² = 2,290
<u>marketing</u>	laag	4	8	12	p-waarde 0,150
<u>management</u>	totaal	10	11	21	

13. strategisch marketing management

		hoog	laag	totaal	
<u>behoefte aan</u>	ja	2	8	10	CHI ² = 8,025
<u>marketing-</u>	neen	9	2	11	p-waarde 0,005
<u>kursussen</u>	totaal	11	10	21	

14. algemeen marketing management

		hoog	laag	totaal	
<u>behoefte aan</u>	ja	2	8	10	CHI ² = 4,073
<u>marketing-</u>	neen	7	4	11	p-waarde 0,050
<u>kursussen</u>	totaal	9	12	21	

15. grootte van de onderneming

		groot	klein	totaal	
<u>behoefte aan</u>	ja	4	6	10	CHI ² = 2,290
<u>marketing-</u>	neen	8	3	11	p-waarde 0,150
<u>kursussen</u>	totaal	12	9	21	

16. al of niet onderverdeeld in divisies

		wel onder- verdeeld	niet onder- verdeeld	totaal	
<u>behoefte aan</u>	ja	7	3	10	CHI ² = 2,376
<u>marketing-</u>	neen	4	7	11	p-waarde 0,150
<u>kursussen</u>	totaal	11	10	21	

17. het al of niet topdown nemen van beslissingen

		topdown	overige	totaal	
<u>behoefte aan</u>	ja	2	8	10	CHI ² = 2,651
<u>marketing-</u>	neen	6	5	11	p-waarde 0,150
<u>kursussen</u>	totaal	8	13	21	

18. het al of niet gebruiken van de marketing-term

		gebruikers	niet- gebruikers	totaal	
<u>behoefte aan</u>	ja	2	8	10	CHI ² = 2,838
<u>marketing-</u>	neen	8	3	11	p-waarde 0,025
<u>kursussen</u>	totaal	10	11	21	

19. algemeen marketing management

<u>problemen bij</u>		hoog	laag	totaal	
<u>verkrijging van</u>					
<u>goede marke-</u>	ja	6	4	10	CHI ² = 2,291
<u>ting-funk-</u>	nee	3	8	11	p-waarde 0,150
<u>tionarissen</u>	totaal	9	12	21	

20. al of niet onderverdeeld in divisies

<u>problemen bij</u>		wel onder- verdeeld	niet onder- verdeeld	totaal	
<u>verkrijging van</u>					
<u>goede marke-</u>	ja	3	7	10	CHI ² = 3,834
<u>ting-funk-</u>	neen	8	3	11	p-waarde 0,050
<u>tionarissen</u>	totaal	11	10	21	

21. al of niet dochter van buitenlandse onderneming

<u>problemen bij</u> <u>verkrijging van</u>		wel doch- ter bt.ond	geen doch- ter bt.ond.	totaal	
<u>goede marke-</u> <u>ting-funk-</u> <u>tionarissen</u>	ja	7	3	10	CHI ² = 3,834 p-waarde 0,050
	neen	3	8	11	
	totaal	10	11	21	

22. het al of niet gebruiken van de marketing-term

<u>problemen bij</u> <u>verkrijging van</u>		gebruikers	niet- gebruikers	totaal	
<u>goede marke-</u> <u>ting-funk-</u> <u>tionarissen</u>	ja	7	3	10	CHI ² = 3,834 p-waarde 0,050
	neen	3	8	11	
	totaal	10	11	21	

23. grootte van de onderneming

<u>knelpunten:</u>		groot	klein	totaal	
1 marketing (algemeen)	1	6	1	7	CHI ² = 3,884 p-waarde 0,15
2 verkrijgen gegevens	2	4	4	8	
3 overige	3	2	4	6	
	totaal	12	9	21	

24. al of niet onderverdeeld in divisies

<u>knelpunten:</u>		wel onder- verdeeld	niet onder- verdeeld	totaal	
1 marketing (algemeen)	1	1	6	7	CHI ² = 9,545 p-waarde 0,010
2 verkrijgen gegevens	2	4	4	8	
3 overige	3	6	0	6	
	totaal	11	10	21	

25. het al of niet topdown nemen van beslissingen

		topdown	overige	totaal	
<u>knelpunten:</u>	1 marketing (algemeen)	5	2	7	CHI ² = 6,992
	2 verkrijgen gegevens	3	5	8	p-waarde 0,050
	3 overige	0	6	6	
	totaal	8	13	21	

26. algemeen marketing management

<u>verschil van inzicht in</u>		hoog	laag	totaal	
<u>de onderne- ming w.b.</u>	ja	6	4	10	CHI ² = 2,291
	neen	3	8	11	p-waarde 0,150
<u>marketing</u>	totaal	9	12	21	

27. percentage nieuwe producten

<u>verschil van inzicht in</u>		meer dan 40%	overig	totaal	
<u>de onderne- ming w.b.</u>	ja	1	9	10	CHI ² = 3,226
	neen	5	6	11	p-waarde 0,075
<u>marketing</u>	totaal	6	15	21	

28. behoefte aan marketing-kursussen

<u>het al of niet aanwezig zijn</u>		ja	neen	totaal	
<u>van een apar- te marke- ting-eenheid</u>	wel	4	0	13	CHI ² = 3,884
	niet	6	2	8	p-waarde 0,050
	totaal	10	11	21	

29. problemen bij het verkrijgen van goede marketing-funktionarissen

<u>het al of niet</u>					
<u>aanwezig zijn</u>		ja	neen	totaal	
<u>van een apar</u>	wel	9	4	13	CHI ² = 6,389
<u>te marke-</u>	niet	1	7	8	p-waarde 0,010
<u>ting-eenheid</u>	totaal	10	11	21	

30. grootte van de onderneming

<u>kennisvraag D21:</u>					
<u>het al of</u>		groot	klein	totaal	
<u>niet gebrui-</u>	ja	8	3	11	CHI ² = 2,291
<u>ken van</u>	neen	4	6	10	p-waarde 0,150
<u>begrippen</u>	totaal	12	9	21	

31. het al of niet onderverdeeld zijn in divisies

<u>kennisvraag D21:</u>					
<u>het al of</u>		wel onder- verdeeld	niet onder- verdeeld	totaal	
<u>niet gebrui-</u>	ja	4	7	11	CHI ² = 2,376
<u>ken van</u>	neen	7	3	10	p-waarde 0,150
<u>begrippen</u>	totaal	11	10	21	

32. al of niet dochter van een buitenlandse onderneming

<u>kennisvraag D21:</u>					
<u>het al of</u>		wel doch- ter	niet doch- ter	totaal	
<u>niet gebrui-</u>	ja	7	4	11	CHI ² = 2,376
<u>ken van</u>	neen	3	7	10	p-waarde 0,150
<u>begrippen</u>	totaal	10	11	21	

33. het al of niet gebruiken van de marketing-term

<u>kennisvraag D21:</u>		gebruikers	niet ge- bruikers	totaal	
<u>het al of</u>					
<u>niet gebrui-</u>	ja	7	4	11	CHI ² = 2,376
<u>ken van</u>	neen	3	7	10	p-waarde 0,150
<u>begrippen</u>	totaal	10	11	21	

34. het al of niet aanwezig zijn van een aparte marketing-eenheid

<u>kennisvraag D21:</u>		wel aan- wezig	niet aan- wezig	totaal	
<u>het al of</u>					
<u>niet gebrui-</u>	ja	10	1	11	CHI ² = 8,240
<u>ken van</u>	neen	3	7	10	p-waarde 0,005
<u>begrippen</u>	totaal	13	8	21	

35. percentage nieuwe producten

<u>kennisvraag D21:</u>		meer dan 40%	overig	totaal	
<u>het al of</u>					
<u>niet bekend</u>	ja	5	3	8	CHI ² = 7,289
<u>zijn met</u>	neen	1	12	13	p-waarde = 0,005
<u>begrippen</u>	totaal	6	15	21	

36. het al of niet onderverdeeld zijn in divisies

<u>kennisvraag D21:</u>		wel onder- verdeeld	niet onder- verdeeld	totaal verdeeld	
<u>het zowel bekend</u>					
<u>zijn met als</u>	ja	6	9	15	CHI ² = 3,226
<u>gebruiken v.</u>	neen	5	1	6	p-waarde 0,175
<u>begrippen</u>	totaal	11	10	21	

37. het al of niet aanwezig zijn van een aparte marketing-eenheid

<u>kennisvraag D21:</u>		wel aan-	niet aan-	totaal	
<u>het zowel bekend</u>			wezig	wezig	
<u>zijn met als</u>	ja	12	3	15	CHI ² = 7,289
<u>gebruiken v.</u>	neen	1	5	6	p-waarde 0,005
<u>begrippen</u>	totaal	13	8	21	

38. algemeen marketing management

<u>kennisvraag D21:</u>		hoog	laag	totaal	
<u>het zowel bekend</u>					
<u>zijn met als</u>	ja	8	7	15	CHI ² = 2,353
<u>gebruiken v.</u>	neen	1	5	6	p-waarde 0,150
<u>begrippen</u>	totaal	9	12	21	

5.5.2 Resultaten van de analyse

In tabel 5.1 zijn alle uitgevoerde kruisingen te zien.

De kruisingen die een significant verband aangeven, danwel een tendens in die richting, zijn aangegeven met een nummer. Hierbij is als algemene grens een p-waarde van 15% aangehouden. Bij iedere kruistabel is aangegeven hoeveel de specifieke p-waarde bedraagt. De nummers in de tabel corresponderen met de nummers van de bijgevoegde kruistabellen (tabel 5.2)

Wanneer de overschrijdingskans (bij de nulhypothese: geen verband) groter is dan 15%, is bij de desbetreffende kruising in de tabel een streep gezet.

Uit het schema blijkt dat er met een aantal vragen vaak een verband bestaat en met een aantal vragen weinig. Bij de variabele marketing mix kan dit veroorzaakt worden door het geringe aantal vragen waarop deze variabele gebaseerd is, temeer daar strategisch marketing management en marketing mix in een aantal gevallen afzonderlijk niet significant zijn, maar in combinatie (als de variabele algemeen marketing management) wel (no. 19 en no. 26).

Het al of niet de directeur hebben als respondent (vraag B16) en het al of niet uitsluitend via directe verkoop afzetten (vraag H18) geven geen resultaat, en een aantal andere vragen, zoals vraag D7: het percentage nieuwe producten geven erg weinig resultaat.

Interpretatie van de kruistabellen

Aan de p-waarde valt te zien hoe 'hard' het verband tussen de gekruiste variabelen is. Een p-waarde kleiner dan 0,05 wijst op een duidelijk significant verband. een p-waarde tussen 0,05 en 0,15 geeft slechts een tendens aan, die bij een dergelijke kleine steekproefomvang toch interessant kan zijn.

Hieronder worden aan de hand van de nummering in de tabel de samenhangen tussen gekruiste variabelen besproken.

- no. 1 Aan de kruistabel is te zien dat grote ondernemingen vaker hoog scoren op de variabele strategisch marketing management, en kleinere ondernemingen vaker laag scoren op deze variabele.
- 2 De ondernemingen met een onderverdeling in divisies hebben vaker een lage score op de variabele strategisch marketing management, terwijl de niet onderverdeelden vaker een hoge score hebben. (Opmerkelijk was dat de grote bedrijven minder vaak opgedeeld waren in divisies dan de kleinere).
- 3 De ondernemingen met een kleiner percentage toelieferingen in de omzet hebben vaker een hogere score op de variabele strategisch marketing management dan

- de ondernemingen met een hoger percentage toeleveringen (meer handelsondernemingen).
- 4 De ondernemingen met een meer 'topdown'-beleidsvoering hebben vaker een hoge score op de variabele strategisch marketing management dan de 'overige'.
- 5 De gebruikers van de marketing-term hebben duidelijk vaker een hoge score op de variabele strategisch marketing management dan de niet-gebruikers.
- 6 Daar waar wel een aparte marketing-eenheid in de organisatie aanwezig is wordt vaker hoog gescoord op de variabele strategisch marketing management dan bij de ondernemingen waarin dat niet het geval is.
- 7 Dochters van buitenlandse ondernemingen scoren vaak lager op de variabele marketing mix dan de overige bedrijven.
- 8 Grotere ondernemingen hebben vaker een hoge score op de variabele algemeen marketing management (de combinatie van het strategisch marketing management en het hanteren van de marketing mix) dan de kleinere ondernemingen.
- 9 De bedrijven met een onderverdeling in divisies hebben vaker een lage algemeen marketing management score.
- 10 De bedrijven met een percentage toeleveringen in de omzet van minder dan 50% hebben vaker een hogere algemeen marketing management score dan de bedrijven met een hoger percentage toeleveringen in de omzet (de meer handelgerichte bedrijven).
- 11 Bedrijven met een meer topdown gerichte beleidsvoering hebben een hogere algemeen marketing management score dan de bedrijven waar dit niet het geval is.
- 12 De niet-gebruikers van de marketing-term hebben veel vaker een lage score op de variabele algemeen marketing management dan de gebruikers van deze term.
- 13 De bedrijven met een hoge score op de variabele strategisch marketing management hebben minder behoefte aan andere marketing-kursussen of -opleidingen dan de bedrijven met een lage score op deze variabele.
- 14 Ook de bedrijven met een hoge score op de variabele algemeen marketing management hebben minder behoefte aan andere marketing-kursussen of -opleidingen dan de bedrijven met een lage score op deze variabele.
- 15 De grotere bedrijven hebben minder behoefte aan andere marketing-kursussen of -opleidingen dan de kleinere bedrijven.
- 16 De bedrijven met een onderverdeling in divisies hebben meer behoefte aan marketing-kursussen dan de bedrijven zonder onderverdeling.
- 17 De ondernemingen met een meer topdown-besluitvormingsproces hebben minder behoefte aan andere marketing-kursussen dan de andere ondernemingen.
- 18 De gebruikers van de marketing-term hebben minder behoefte aan marketing-

- kursussen dan de niet-gebruikers.
- 19 De ondernemingen met een hoge score op de variabele algemeen marketing management zeggen vaker problemen te hebben met het verkrijgen van goede marketing-funktionarissen dan de bedrijven met een lage score ('de argelozen').
- 20 De bedrijven met een onderverdeling in divisies zeggen minder vaak problemen te hebben bij het verkrijgen van goede marketing-funktionarissen dan de bedrijven zonder onderverdeling in divisies.
(zie no. 9 - Bedrijven met een onderverdeling in divisies hadden ook vaker een lage score op de variabele algemeen marketing management).
- 21 Dochters van buitenlandse ondernemingen hebben vaker problemen bij het verkrijgen van goede marketing-funktionarissen dan de andere ondernemingen.
- 22 De gebruikers van de marketing-term zeggen vaker problemen te hebben met het verkrijgen van goede marketing-funktionarissen dan de andere bedrijven.
- 23 Grotere ondernemingen ervaren meer algemene marketing-knelpunten dan de kleinere ondernemingen.
- 24 De bedrijven zonder onderverdeling in divisies ervaren veel minder algemene marketing-knelpunten dan de niet-onderverdeelde bedrijven.
- 25 De bedrijven met een topdown-beleidsvoering zeggen meer algemene marketing-problemen te hebben dan de andere bedrijven (terwijl ze vaker een hoge score op de variabelen algemeen marketing managemen en strategisch marketing management hebben).
- 26 Ondernemingen met een hoge score op de variabele algemeen marketing management hebben vaker een verschil van inzicht in de onderneming wat betreft marketing dan de bedrijven met een lage score op deze variabele.
- 27 Bedrijven met een hoger percentage nieuwe produkten hebben minder vaak verschil van inzicht in de onderneming wat betreft marketing dan de andere bedrijven.
- 28 Bedrijven met een aparte marketing-eenheid in de organisatie hebben meer behoefte aan andersoortige marketing-kursussen dan bedrijven zonder aparte marketing-eenheid.
- 29 Bedrijven met een aparte marketing-eenheid in de organisatie hebben meer problemen bij het verkrijgen van goede marketing-funktionarissen dan de bedrijven zonder aparte marketing-eenheid.
- 30 Grotere ondernemingen maken vaker gebruik van begrippen als portfolio-benadering, product-life-cycle, leercurve, buygrid en Decision Making Unit dan kleinere bedrijven.
- 31 Ondernemingen die niet onderverdeeld zijn in divisies maken vaker gebruik van

- deze begrippen dan de wel onderverdeelde ondernemingen.
- 32 Dochters van een buitenlandse onderneming maken vaker gebruik van deze begrippen dan de niet-dochters.
- 33 Gebruikers van de marketing-term maken ook vaker gebruik van deze begrippen.
- 34 Bij ondernemingen met een aparte marketing-eenheid werd vaker gebruik gemaakt van deze begrippen.
- 35 Ondernemingen met een hoog percentage nieuwe produkten zijn vaker bekend met deze begrippen dan de andere bedrijven.
- 36 Ondernemingen die niet onderverdeeld zijn in divisies zijn vaker zowel bekend met als gebruiker van deze begrippen.
- 37 Ondernemingen met een aparte marketing-eenheid zijn vaker bekend met en gebruiker van deze begrippen dan andere ondernemingen.
- 38 Ondernemingen met een hoge Algemeen Marketing Management score zijn vaker bekend met en gebruiker van deze begrippen.

5.5.3 Het afleiden van beleidsaanbevelingen uit de resultaten van de kwantitatieve analyse

Uiteraard kunnen we bij analyse van slechts één branche met een zo kleine steekproefomvang nog niet tot definitieve konklusies komen. Bovendien hebben we de betrouwbaarheidsgrens hier relatief hoog gesteld ($p = 0,15$).

Niettemin kunnen we konstateren dat bovenstaande kwantitatieve analyse een aantal interessante tendenzen laat zien, waarvan het zeer de moeite waard is om op dezelfde wijze na te gaan of deze in het definitieve onderzoek (met een veel grotere steekproefomvang) worden bevestigd.

Zo suggereren de uitkomsten dat de kwaliteit van het strategisch marketing management* hoger is:

- bij grote ondernemingen;
- bij niet gedivisioneerde ondernemingen
- bij ondernemingen met relatief weinig toeleveringen (d.w.z. bij de typische handelsondernemingen is de kwaliteit van strategisch marketing management lager);
- bij top-down werkende organisaties;
- bij bedrijven die ook daadwerkelijk de term 'marketing' gebruiken. (Dit spreekt de vaak gehoorde bewering tegen dat veel bedrijven toch wel marktgericht opereren zonder de term 'marketing' te gebruiken.);
- bij het aanwezig zijn van een aparte marketing-eenheid in de organisatie.

Verder is het opmerkelijk dat respondenten die de behoefte aangeven aan anderssoortige marketing-kursussen en -opleidingen dan de bestaande (bijv. meer toegespitst op eigen bedrijf/branche) vooral te vinden zijn bij de kleinere, gedivisioneerde bedrijven, die niet top-down opereren en niet de term 'marketing' gebruiken. Dit zijn bedrijven die nu in het algemeen laag scoren op de kwaliteit van (strategisch) marketing management.

Daarentegen zij het vooral degenen die nu al een hoge kwaliteit van marketing management hebben (en die de term marketing wel gebruiken) die problemen signaleren bij het verkrijgen van goede marketing-funktionarissen.

Deze uitkomsten interpreterend in de termen van het schema uit par. 4.1, kan dus worden gekonkludeerd dat zowel de bedrijven die niet marktgericht denken als zij die dit wel doen, knelpunten signaleren, welke evenwel verschillend van aard zijn.

In termen van veranderingsstrategie zouden de kleinere bedrijven die marketing-

* Waarbij de kwaliteit van strategisch marketing management hier op een bepaalde wijze is geoperationaliseerd (zie 5.5.1)

strategisch nog niet zo ver zijn, er eerst toe gebracht moeten worden (mogelijkerwijs via kursussen in hun eigen referentiekader) hun problematiek te plaatsen in een meer algemeen marketing-framework. Dit zou tevens moeten inhouden het creëren van een functionele marketing-verantwoordelijkheid in hun bedrijf en het hanteren van de marketing-terminologie. Op dat moment wordt hun problematiek gelijk aan die van de huidige grotere ondernemingen: problemen bij het verkrijgen van goede marketing-funktionarissen. Dergelijke funktionarissen moeten een algemene kommerciële opleiding combineren met branche-ervaring (zie par. 5.3, vraag G7). Gerichte beleidsmaatregelen zouden als doel moeten hebben de oplossing van beiden typen problemen: het aanbrengen van het marketing-denken bij de bedrijven die nog minder ver zijn en het verruimen van het aanbod van marketing-funktionarissen voor de meer 'verlichte' bedrijven.

Voorgaande redenering is bedoeld als illustratie hoe uit de (kwantitatieve) analyse van de interviews aanbevelingen voor de verbetering van de marketing bij Nederlandse ondernemingen kunnen worden afgeleid. Voor een nadere substantiëring van deze aanbevelingen, het zij nogmaals gesteld, moet het definitieve onderzoek worden afgewacht.

5.6 Samenvatting van de belangrijkste resultaten van het onderzoek in de kantoor-machinebranche

5.6.1 Typering van de branche

Als typering van de onderzochte branche komt naar voren, dat in de kantoor-machinebranche de primaire functie handel is, gekoppeld aan dienstverlening, terwijl productie bescheiden van omvang is en voornamelijk uit software bestaat. De meeste bedrijven zijn betrekkelijk klein qua omzet (onder de f 50 miljoen jaaromzet) en maken een snelle groei door (meer dan 10% per jaar). Bovendien zijn de meeste bedrijven onderdeel van een (veelal buitenlands) concern.

De wijze waarop de marketing-functie georganiseerd is, is zeer verschillend. De funktionarissen en afdelingen die zich hiermee bezig houden variëren van algemeen directeur tot PR-afdelingen en reclamestudio's. Bij kleinere bedrijven wordt marketing er veelal 'bijgedaan' door bijvoorbeeld een divisie-manager, bij grotere bedrijven wordt de specifieke marketing-verantwoordelijkheid gedragen door de algemeen directeur of de gehele directie met daaronder een lijn- of staffunktionaris die verantwoordelijk is voor de marketing-uitwerking.

In vrijwel alle bedrijven hadden mensen marketing-kursussen gevolgd. Als politief punt van deze kursussen werd gesteld dat men hierna in ieder geval dezelfde termen verstaat en er een redelijke basiskennis opgebouwd wordt. Als negatieve punten werden onder meer genoemd: de kursussen zijn te theoretisch, te weinig praktijkgericht en te veel op de konsumentenmarkt gericht.

5.6.2 Kwaliteit in het marketing management

Bij het kruisen van de verschillende gehercodeerde variabelen komen naast een groot aantal indicatieve ook enige duidelijke significante verbanden naar voren, hetgeen gezien de beperkte omvang van de steekproef (n = 21) een opmerkelijk resultaat is.

Een duidelijk verband bestaat bijvoorbeeld tussen de grootte van de onderneming en hun score op de variabelen Strategisch Marketing Management en Algemeen Marketing Management: grotere ondernemingen scoren vaak hoger.

De bedrijven die laag scoren op de variabele Strategisch Marketing Management (dus de kleinere bedrijven) hebben meer behoefte aan anderssoortige (marketing-)kursussen dan die thans worden aangeboden.

Grotere bedrijven zijn, vreemd genoeg, minder vaak onderverdeeld in divisies. Deze grotere bedrijven ervaren duidelijk meer knelpunten op het gebied van marketing en bij het verkrijgen van gegevens dan de andere bedrijven (bij de kleinere bedrijven lag het knelpunt eerder bij de relatief hoge kosten die aan marketing verbonden zijn w.b. onderzoek, reclame en promotie, e.d.).

Bovendien hebben de bedrijven met een aparte marketing-eenheid en bedrijven met een kwalitatief hoog marketing-strategisch beleid (dit zijn weer de grotere bedrijven!) veel vaker problemen bij het verkrijgen van de goede marketing-funktionarissen. Dit zou verklaard kunnen worden doordat kleinere bedrijven (zonder aparte marketing-eenheid) de marketing-functie vaak als onderdeel van een andere functie zien, en dus niet op zoek zijn naar een specifieke marketing-funktionaris.

Bedrijven met een hoog percentage toeleveringen in de omzet scoren wel vaker laag op de variabele Strategisch Marketing Management. Overwegend handelsbedrijven scoren dus lager dan overwegend produktiebedrijven op deze variabele.

Bij de kennisvragen blijken alleen sterkere verbanden tussen de aanwezigheid van een aparte marketing-eenheid en het gebruik van de onder die vraag genoemde marketing-begrippen als portfolio-analyse e.d. Dit is op zich een logisch verband. Ook is er een sterk verband tussen een laag percentage nieuwe produkten en het niet-bekend zijn met deze begrippen.

De resultaten hebben een helder inzicht gegeven in het marketing-gebeuren van deze branche. Het zal interessant zijn om te zien in hoeverre de gevonden verbanden ook gelden voor de andere branches en welke konklusies er dus aan verbonden kunnen worden (bijvoorbeeld voor wat betreft de doelgroep en de inhoud van de marketing-kursussen).

5.6.3 Relevante konklusies voor het verdere onderzoek

Uit de pilot-study in de kantoormachinebranche is gebleken dat de in hoofdstuk 4 voorgestelde methodologie goed toepasbaar is.

Via mondelinge vraaggesprekken aan de hand van de ontworpen vragenlijst kan een goed beeld worden ontwikkeld van de mate van marktgerichtheid van een onderneming en de knelpunten die bij toepassing van marketing worden ondervonden.

De bereidheid om mee te werken was voldoende groot (respons = 60%) en de (merendeels open) vragen konden op een eenduidige manier in een systeem van antwoordcategorieën worden geklassificeerd.

De rechte tellingen van deze klassifikatie leveren een globaal beeld op van de stand van marketing in de hele branche, terwijl een nadere kwantitatieve analyse het mogelijk maakt een aantal nuttige verdere verbanden op te sporen (bijv. de samenhang tussen mate van marktgerichtheid en andere kenmerken van ondernemingen). Dit leidt tot een meer genuanceerd inzicht in de verschillende behoeften en knelpunten van verschillende typen bedrijven, hetwelk kan dienen als basis voor gedifferentieerde beleidsmaatregelen die afgestemd zijn op de behoeften van bedrijven in verschillende stadia van het adoptieproces van de marketing-benadering.

BIJLAGE 5a:

VOORONDERZOEK PROJECT INDUSTRIËLE MARKETING VERSLAG VAN HET VELDWERK EN VAN HET UITTESTEN VAN DE VRAGENLIJST

- Via de branchevereniging de VIFKA zijn de adressen verkregen van 15 grotere (tussen de 200 en 500 personeelsleden) en 15 kleinere bedrijven (tussen de 50 en 100 personeelsleden).
- Om de non-response zoveel mogelijk te beperken is besloten deze bedrijven eerst een brief te sturen met een kleine toelichting omtrent de opzet en achtergrond van dit onderzoek.
Op deze manier werden de respondenten niet via de telefoon overvallen en konden zij bij later telefonisch contact gerichtere vragen stellen.
- Om dit te bereiken zijn eerst alle bedrijven opgebeld om na te gaan wie de algemeen directeur en wie het hoofd van de marketing-afdeling was (voor zover aanwezig).
- Hierna zijn alle bedrijven aangeschreven (van de kleinere bedrijven alleen de directeur, van de grotere bedrijven zowel de directeur als de marketing-man), waarna met hen telefonisch een afspraak is gemaakt. Deze aanpak werkte goed: de non-response was uiteindelijk slechts ca. 40%; dit ondanks het feit dat een aantal personen niet geïnterviewd konden worden, omdat ze met vakantie waren.
- Het interviewen in de vakantieperiode (nl.: juni - augustus 1985) had twee aspecten: aan de ene kant waren een aantal personen niet aanwezig, hadden het te druk omdat ze binnen een paar dagen met vakantie zouden gaan, of hadden het te druk omdat ze net terug waren.
Aan de andere kant was dit voor de bedrijven een rustige periode en hadden de wel aanwezige personen geen problemen met het relatief zeer lange interview (plm. 2 à 2,5 uur).
- Uiteindelijk zijn 9 kleinere en 9 grotere bedrijven geïnterviewd. Van de kleinere bedrijven kon in bijna alle gevallen de directeur gesproken worden, bij de grotere bedrijven kon slechts in 3 gevallen met zowel de directeur als de marketing-medewerker een afzonderlijk gesprek gevoerd worden. In één geval werd met de directeur en de marketing-medewerker gelijktijdig gesproken, in de overige gevallen werd alleen met de marketing-manager gesproken. In een enkel geval werd alleen met de directeur gesproken.
- Dit was deels een gevolg van de vakantieperiode, maar toch vond men het ook als directeur niet nodig om ook nog een apart gesprek te hebben, naast degene die speciaal

met de marketing-aangelegenheden belast was.

- Bij het afnemen van de interviews is gebruik gemaakt van een kassetrecorder, zodat het volledige interview bij de verwerking gebruikt kan worden. Slechts één keer werd hiertegen bezwaar gemaakt en werd het alleen toegestaan als de bandjes teruggezonden zouden worden.
- Over het algemeen verliepen de gesprekken zeer soepel; een enkele keer werd er bezwaar gemaakt tegen het feit dat de vragenlijst niet toegezonden was en dat men dergelijke vragen niet goed onvoorbereid kon beantwoorden.
- Hierbij werd met name gedoeld op de vragen betreffende de opleidingen van de funktionarissen, de door hen gevolgde kursussen en de ervaringen daarmee, alsook op vragen betreffende de omzetcijfers, aandelen in de markt (segmenten), budgetten voor reclame, promotie e.d. en de procentuele verdeling over de middelen.

Ook werd door enkele bedrijven bezwaar gemaakt tegen het noemen van concurrenten en afnemers bij naam; men wilde wel het soort afnemer benoemen, zoals bijv. een grote bank.

- Als punten van commentaar op de vragenlijst werden onder meer genoemd:
 - De vragen zijn vaak lastig te beantwoorden.
 - Het interview is erg lang, waarbij enkele bedrijven zelf aangaven dat deze vragenlijst een redelijk compleet beeld geeft en dat inkorten van het interview ten koste zou gaan van de compleetheid van de gegevens.
- De vertrouwelijkheid van de gegevens werd vaak benadrukt.
- Als punten die in het interview niet of te weinig aan de orde zijn geweest werden onder meer genoemd:
 - Het personeelsbeleid, personeelsverloop (de aandacht voor de 'human resources').
 - De effectiviteit van de gemaakte plannen wordt niet getoetst.
 - Het belang van de financiële organisatie van het bedrijf komt niet genoeg tot uitdrukking.

Of men zich hierbij voldoende realiseerde dat het in het onderzoek om de uitoefening van de marketing-functie gaat is de vraag.

- Men was zeer benieuwd naar de uitkomst van het onderzoek en vaak ook bereid om eventueel wat aanvullende gegevens te verschaffen als dit nodig mocht blijken.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de vragenlijst vrij goed werkt. Op een paar punten is hij voor verbetering vatbaar met name op de volgende punten:

Na het maken van een telefonische afspraak is het aan te bevelen om de volgende vragen vast van tevoren toe te sturen en te laten beantwoorden:

- B6 Is het bedrijf zelfstandig, of onderdeel van een concern?
- B7 Wat is de jaaromzet en hoe ziet het verloop ervan over de afgelopen vijf jaar eruit?
- B9 Welk percentage van de omzet wordt op de buitenlandse markt afgezet?
- B10 Hoeveel klanten heeft U (a) actief; (b) in het bestand?
- B11 Welke zijn Uw vijf grootste afnemers (bij naam en tot welke branche behoort elk van hen)?
- B12 Hoeveel procent van Uw omzet wordt uitgemaakt door ieder van Uw vijf grootste afnemers (wanneer het niet mogelijk is dit voor ieder klant afzonderlijk aan te geven, dan gezamenlijk)?
- B13 Hoeveel jaar zijn deze afnemers al een goede klant van U?
- C1 Kunt U een organisatieschema van Uw bedrijf schetsen (of is er één voorhanden)?
- C2 Welke funktionarissen binnen Uw bedrijf houden zich met elementen als verkoop, afzet, relatie, promotie of marktonderzoek bezig?
- C3 Waar bevinden deze mensen zich in de organisatie (staf- of lijnfunctie)? Kunt U dit aangeven in het schema?
- C4 Kunt U de functie-omschrijvingen geven van deze mensen?
- C5 Welke opleiding en ervaring hebben deze funktionarissen?
- F1 Hoe groot is de totaalomzet op de markt waarop U afzet (eventueel per produkt/marktkombinatie)?
- F2 Wat is daarin Uw marktaandeel?
- F3 Heeft U een idee van de marktaandelen van Uw belangrijkste concurrenten?
- G9 Hebben er mensen uit Uw bedrijf marketing-kursussen gevolgd? Zo ja, welke mensen welke kursussen?
- G10 Wat waren hun ervaringen en wat hebben die kursussen opgeleverd?
- G11 In hoeverre waren die kursussen voldoende toegespitst op Uw bedrijf/branche?

Andere punten van verbetering:

- Een vraag naar de leeftijd van het bedrijf toevoegen, en een vraag naar het aantal werknemers.
- De voorcodering van de vragen C9 t/m C11 in afdelingen als R&D, produktie, service, verkoop en acquisitie was wat voorbarig. Dit is veelal afhankelijk van de structuur van het bedrijf en veel bedrijven hanteren een onderverdeling naar produktcategorieën of naar bediende klantengroepen.

- Bij vraag D4 t/m D7 kwamen veelal problemen voor als: wanneer is een produkt nieuw, bij iedere geringe wijziging? In dat geval is er in deze branche bijna geen produkt te vinden ouder dan twee jaar.
- Verder is gebleken dat een aantal vragen te globaal zijn gesteld, waardoor ze weinig informatief zijn. Dit geldt met name voor de vragen C10 en C11, D19, G12 (moet meer toegespitst op marketing-kursussen).
- Een volgend punt is het interviewen van twee personen (de directeur en de marketing-manager) bij grotere bedrijven en niet bij kleinere bedrijven.
Ook kleinere bedrijven blijken vaak iemand te hebben die specifiek belast is met marketing-aangelegenheden, terwijl ook grotere bedrijven voorkomen waar de marketing-functie niet of nauwelijk georganiseerd is.
Het onderscheid wat betreft de te interviewen personen lijkt hier dus niet helemaal te rechtvaardigen, en dus is het aan te bevelen om waar je de kans krijgt zowel de directeur als de marketing-manager te interviewen.

Tenslotte moet rekening gehouden worden met het feit dat de gemiddelde duur van een interview 2 uur en een kwartier was en de uitwerking ervan ook nog eens 3 à 4 uur neemt, zodat per interview met reistijd erbij rekening gehouden moet worden met een dag werk. (Als een deel van tevoren ingevuld wordt, zal dit waarschijnlijk aanmerkelijk schelen, omdat dit de lastigste vragen waren.)

Na het uitwerken van de bandjes per bedrijf zijn de antwoorden per vraag hergegroepeerd en ingedeeld in categorieën.

BIJLAGE 5b: OVERZICHT PER RESPONDENT PER VRAAG VAN DE CATEGORIE WAARIN HET ANTWOORD WERD GECODEERD.
(VOOR DE OMSCHRIJVING VAN DE CATEGORIEËN, ZIE PARAGRAAF 5.3)

AANTAL VARIABELEN : 144

VRAAG NO.:	CODE:	RESPONDENTEN:																				
		1	2	3	4a*	4b*	5	6	7a	7b	8a	8b	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
a1	: 1:	12**	2	1	2	3	2	5	1	4	3	6	5	2	3	4	5	5	4	5	6	
a2a	: 2:	1	2	3	2	7	1	4	4	2	5	4	4	5	1	4	7	4	2	2	6	7
a2b	: 3:	1	5	2	2	3	1	1	2	1	24	1	4	2	3	2	1	1	5	5	1	
a3	: 4:	12	12	3	1	4	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	4	2	12	3	3	2
a4	: 5:	1	1	2	1	6	3	3	1	6	4	6	6	5	2	4	2	5	5	2	3	2
b1	: 6:	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	2	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1
b2	: 7:	1	2	1	2	1	1	1	3	3	4	4	2	1	1	1	1	2	2	2	4	1
b3	: 8:	1	1	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2
b4	: 9:	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
b5	: 10:	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	2	0	2	2	1	1	1
b6	: 11:	1	3	2	2	2	4	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	4	1	2
b7a	: 12:	4	2	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	1	3
b7b	: 13:	4	1	2	4	4	5	5	3	0	2	0	3	4	5	5	5	5	5	1	2	4
b8	: 14:	4	3	4	1	1	3	1	1	1	3	4	1	3	3	1	2	4	2	4	3	4
b9	: 15:	1	2	2	1	2	1	2	2	2	4	4	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3
b10	: 16:	1	5	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	1	2	5	5	2	2	3	3
b11	: 17:	1	1	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
b12	: 18:	3	4	4	3	3	2	4	4	4	2	1	4	1	3	2	1	1	3	1	3	2
b13	: 19:	3	1	5	1	1	2	3	5	1	2	2	2	1	3	2	5	2	2	1	3	2
b14	: 20:	1	2	2	34	4	5	0	1	2	13	1	6	34	5	1	5	1	1	1	5	1
b16	: 21:	1	1	4	1	4	2	3	1	5	5	2	4	1	1	5	1	4	3	1	1	1
b17	: 22:	6	2	5	3	3	2	3	5	5	4	1	1	3	2	1	6	2	1	1	5	3
b18	: 23:	13	12	146	14	14	16	156	1	14	16	1	15	15	2	7	1	3	3	1	1	1
c3	: 24:	1	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
c6	: 25:	1	6	3	1	1	2	1	1	1	4	4	1	2	4	3	6	2	5	6	1	5
c7	: 26:	2	3	3	2	4	2	2	1	2	3	4	2	1	5	5	1	5	5	3	1	3
c8	: 27:	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
c13	: 28:	12	1	0	3	45	1	1	14	6	3	3	12	8	1	1	7	8	8	48	0	7
c*	: 29:	1	2	5	3	3	2	5	5	5	1	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5
d1	: 30:	2	134	12	4	2	2	2	134	134	3	2	12	0	12	1	2	24	2	2	24	12
d2	: 31:	13	35	7	12	123	34	12	13	2	23	13	45	25	4	2	3	37	4	135	4	6
d3	: 32:	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1

VRAAG NO.:	CODE:	RESPONDENTEN:																				
		1	2	3	4a	4b	5	6	7a	7b	8a	8b	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
d4	: 33:	5	1	3	3	5	3	2	1	3	2	6	3	1	3	5	1	2	3	1	1	5
d5	: 34:	4	5	5	3	3	4	2	1	3	2	5	3	4	3	5	2	2	3	4	1	5
d18b	: 35:	0	0	0	1	2	1	4	1	0	4	4	4	0	0	4	0	4	4	4	0	0
d21a	: 36:	1	2	2	1	1	1	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
d21b	: 37:	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	2	1	2	3	3	1	1	1	3
d21c	: 38:	1	2	2	1	3	1	1	3	3	1	1	2	1	2	3	3	3	1	1	2	3
d21d	: 39:	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
d21e	: 40:	1	1	1	3	2	1	1	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2
d22	: 41:	1	2	2	4	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	4	1	1	2	4
d23	: 42:	1	1	3	1	1	2	1	12	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	2	3	3
e1a	: 43:	13	12	1	12	12	3	4	2	2	1	2	12	4	13	3	4	4	12	3	14	3
e1b	: 44:	24	24	234	23	1	24	34	34	5	5	3	2	3	3	3	4	4	23	5	4	4
e1c	: 45:	1	1	1	3	1	1	2	1	2	3	1	1	3	3	3	4	4	3	4	4	4
e2a	: 46:	1	2	2	3	1	3	1	1	2	1	4	1	1	2	3	4	3	1	1	2	3
e2b	: 47:	2	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	1	1	1
e2c	: 48:	2	1	4	2	4	2	3	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	1	4	4
e3	: 49:	2	3	1	23	1	1	2	1	1	1	23	23	12	3	1	1	1	23	12	1	2
e4	: 50:	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	3	1	3	3	3	2	3
e5	: 51:	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3
e6	: 52:	2	3	1	1	1	1	2	2	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	1	3	3
f1	: 53:	2	2	3	2	4	2	1	3	2	1	1	1	2	2	2	2	4	2	1	4	4
f2	: 54:	1	4	4	234	1	1	1	33	2245	4	345	11334	223	1	1	1	13	2	13	3	45
f3	: 55:	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
f4	: 56:	2345	15	4	4	14	345	5	14	45	15	156	14	5	5	0	15	14	14	0	14	4
f5	: 57:	1	1	1	1	1	1	14	1	4	1	2	1	1	2	5	5	5	5	5	1	5
f6	: 58:	1	1	1	1	5	5	5	5	4	45	5	2	15	4	5	5	1	5	5	5	1
f7	: 59:	2	2	2	3	3	4	3	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2
f8a	: 60:	3	5	2	3	3	4	3	2	2	2	1	3	3	4	5	5	4	4	3	5	3
f8b	: 61:	12	1	12	123	2	1	1	1	1	13	1	13	13	1	1	3	1	13	1	1	1
g1	: 62:	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2
g2	: 63:	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	2	3	1	3	3	2
g3	: 64:	13	12	2	2	2	4	6	3	5	4	3	4	6	2	5	3	2	2	12	6	5
g4	: 65:	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	4	1
g5	: 66:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	2	3	2
g6	: 67:	1	3	1	4	1	2	2	3	1	3	3	5	1	1	4	1	1	4	3	3	1
g7	: 68:	37	46	46	1235	23	56	145	14	146	467	1	1456	146	12	46	145	16	56	136	356	3

VRAAG NO.:	CODE:	RESPONDENTEN:																					
		1	2	3	4a	4b	5	6	7a	7b	8a	8b	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
g8	: 69:	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	4	2	4	1	3	2	3	4	2	
g9	: 70:	134	15	15	145	145	145	136	145	147	15	14	145	17	145	15	2	17	1456	145	16	17	
g10	: 71:	5	23	23	5	2	1	1	3	1	1	14	14	3	13	5	5	1	1	1	1	5	
g11	: 72:	3	3	23	4	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	3	4	4	1	1	1	3	
g12	: 73:	1	1	3	3	1	1	4	2	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	
g13	: 74:	13	1	13	2	14	14	5	5	2	2	25	2	2	1	25	1	2	5	3	2	2	
g14	: 75:	1	1	3	3	1	1	3	4	2	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	4	34	1
h1	: 76:	2	1	3	1	4	1	4	4	1	3	1	1	4	1	1	5	2	2	4	3	3	
h2	: 77:	1	1	1	1	12	12	3	1	1	3	12	1	134	1	14	14	1	12	1	1	12	
h3	: 78:	1	16	12	1	14	126	14	16	1	12	12	13	14	1	1	12	14	5	13	12	1	
h4	: 79:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
h5	: 80:	1	3	3	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	1	
h6	: 81:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
h7	: 82:	5	3	3	5	5	5	2	4	5	2	2	4	2	5	5	2	2	2	5	1	1	
h8	: 83:	13	14	13	13	13	13	23	14	1	13	13	14	14	1	1	13	13	23	13	13	1	
h9	: 84:	2	2	2	2	1	4	2	4	2	3	34	4	2	34	34	1	4	4	1	1	1	
h10	: 85:	245	234	25	25	24	26	1	27	1	25	25	2	245	1	24	1	24	23	245	27	24	
h11	: 86:	25	25	27	15	156	37	3	2	3	1	1	3	25	4	1	3	1	35	157	25	2	
h12	: 87:	13	13	17	134	16	156	14	13	14	13	1567	1	147	16	1	2	157	13	137	15	156	
h13	: 88:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	
h14	: 89:	3	1	1	1	3	2	1	4	4	3	3	5	2	4	5	1	3	3	1	3	2	
h16	: 90:	16	46	46	36	136	16	16	146	46	136	16	16	16	136	46	4	126	136	346	346	16	
h17	: 91:	24	23	3	35	1235	12	135	34	4	23	25	13	25	12	12	16	1	13	125	3	12	
h18	: 92:	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	
h19	: 93:	2	123	5	5	5	123	5	5	5	1	5	5	14	5	2	5	125	123	1	14	5	
GROOTTE	: 94:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
D6	: 95:	5	1	4	4	4	5	6	6	1	5	5	6	4	5	6	1	6	3	6	6	5	
D7	: 96:	2	3	3	1	4	2	1	2	1	1	6	4	5	2	5	1	2	2	2	1	6	
D8A	: 97:	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	4	1	2	4	4	4	4	4	4	
D8B	: 98:	13	2	2	1	23	24	1	2	2	124	3	1	4	2	2	4	2	4	2	4	4	
D9A	: 99:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
D9B	: 100:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
D9C	: 101:	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	
D9D	: 102:	1	2	4	1	4	4	1	4	4	2	1	3	4	3	1	2	4	2	1	2	2	
D10A	: 103:	2	3	2	2	3	3	5	2	5	3	2	2	2	3	3	5	3	2	4	5	5	
D10B	: 104:	5	3	5	5	5	5	4	3	5	3	5	3	2	3	3	3	3	5	5	5	3	

VRAAG NO.:	CODE:	RESPONDENTEN:																				
		1	2	3	4a	4b	5	6	7a	7b	8a	8b	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
D10C	: 105:	5	3	2	2	3	4	4	2	5	2	5	2	5	3	2	3	3	2	5	5	5
D11	: 106:	1	4	3	4	2	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	1	1	4	1	4	3
D13	: 107:	3	2	12	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	3
D14	: 108:	13	1	3	1	1	23	2	0	3	6	4	1	4	5	6	6	6	0	5	4	0
D15	: 109:	1	2	1	3	2	3	1	2	4	1	3	4	1	4	1	4	1	4	2	1	1
D16	: 110:	2	3	1	3	1	3	2	4	1	2	3	1	1	2	2	4	1	2	3	2	1
D17A	: 111:	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
D17B	: 112:	3	1	4	3	1	1	1	3	4	3	3	1	3	4	4	4	1	4	1	4	3
D18A	: 113:	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2
H20	: 114:	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3
H21	: 115:	1	23	1	1	1	1	23	1	1	25	25	1	1	1	1	23	1	1	1	23	23
H22	: 116:	8	1234	8	8	8	8	1	15	13	17	147	8	8	13	8	167	8	8	15	4	124
H23	: 117:	3	2	3	3	3	4	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
H24	: 118:	3	1	3	3	1	3	1	2	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	2	2
I	: 119:	12	2	6	6	6	6	34	3	6	7	24	6	5	7	6	6	6	6	6	6	3
II	: 120:	1	6	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	4	2	1	1	1	6	2	1	3
III	: 121:	1234	346	2	234	46	2	13	6	3	1	236	2	5	5	6	12	1	2	6	5	5
T1***	: 122:	19	21	17	22	21	25	24	20	15	20	17	20	14	16	20	6	18	18	21	10	11
T2	: 123:	2	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	1	1	3	1	4	3	2
XT1	: 124:	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2
XT2	: 125:	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
X8	: 126:	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1
X11	: 127:	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
X21	: 128:	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1
X96	: 129:	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
X14	: 130:	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
X45	: 131:	1	1	1	3	1	1	2	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
X4	: 132:	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2
2XT2	: 133:	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	3	3	2	3	1	2	3
c1	: 134:	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2
XT3	: 135:	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2X96	: 136:	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
2X45	: 137:	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
X73	: 138:	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
X69	: 139:	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
X64	: 140:	1	2	2	2	2	1	3	1	3	1	1	1	3	2	3	1	2	2	2	3	3

VRAAG NO.:	CODE:	RESPONDENTEN:																				
		1	2	3	4a	4b	5	6	7a	7b	8a	8b	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
X66	: 141:	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2
XD21.1	: 142:	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2
XD21.2	: 143:	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2
XD21.3	: 144:	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2

AANTAL RESPONDENTEN : 21

* : Twee respondenten van hetzelfde bedrijf (hetzelfde geldt bij de bedrijven 7 en 8).

** : Een meercijferige code geeft aan dat het antwoord in meer dan één categorie viel (Hier in de categorieën 1 en 2).

***: De variabelen T1 t/m XD21.3 zijn gehercodeerde variabelen. Voor de omschrijving daarvan zie bijlage 5c.

BIJLAGE 5c:

Gehercodeerde variabelen

nummer	code	naam variabele
T ₁	122	strategisch marketing management (totaalscore per respondent)
T ₂	123	marketing-mix (totaalscore per respondent)
X _{T1}	124	strategisch marketing management
X _{T2}	125	marketing-mix
X ₈	126	gedivisioneerd of niet
X ₁₁	127	buitenlands of niet
X ₂₁	128	directeur of niet
X ₉₆	129	percentage nieuwe produkten
X ₁₄	130	percentage toeleveringen in de omzet
X ₄₅	131	top-down nemen van beslissingen of niet
X ₄	132	het al of niet gebruiken van de marketing-term
2X _{T2}	133	tweede hercodering marketing-mix (in drie categorieën)
C ₁	134	al of niet een marketing-eenheid in de organisatie
X _{t3}	135	algemeen marketing management
2X ₉₆	136	tweede hercodering percentage nieuwe produkten
2X ₄₅	137	tweede hercodering top-down nemen van beslissingen
X ₇₃	138	behoefte aan andere kursussen of niet
X ₆₉	139	problemen bij het verkrijgen van marketing-funktionarissen of niet
X ₆₄	140	ervaren van knelpunten
X ₆₆	141	al of niet verschil van inzicht in de onderneming over marketing
X _{D21.2}	142	al of niet gebruiken van begrippen
X _{D21.2}	143	al of niet bekend met de begrippen
X _{D21.3}	144	al of niet bekend met en gebruiker van de begrippen

BIJLAGE 5d:

Score systeem voor de vragen ten behoeve van de vorming van de variabelen strategisch marketing management en marketing mix

Strategisch marketing management

vraagnummer	code-nummer in bijlage 5b	de codes die '1' worden en dus voor de onderneming een punt scoren
A1	1	2, 5, 12
D2	31	2, 4, 5, 35, 34, 12, 123, 23, 25, 45
D3	32	1
D8a	97	1, 2
D8b	98	2, 23, 24, 124
D9a	99	1
D9b	100	1
D9c	101	1
D9d	102	1
D10a	103	1, 2, 3, 4
D10b	104	1, 2, 3, 4
D10c	105	1, 2, 3, 4
D11	106	1
D13	107	1
D14	108	1, 3
D15	109	1, 2, 3
D16	110	3
B2	7	3
D17a	111	1
D17b	112	1
D18a	113	1
D18b	35	1
D22	41	1
E2a	46	1
E2b	47	1, 2
E2c	48	1, 2, 3
E5	51	1
F1	53	1
F3	55	1
F7	59	3, 4
F8a	60	1, 2, 3, 4
F8b	61	1, 12, 13, 123
G1	62	1, 2

Marketing-mix

vraagnummer codenummer

de codes die '1' worden en dus voor de onderneming
een punt scoren

H1	76	1, 4
H2	77	1
H3	78	13, 14
H9	84	3
H10	85	25, 26, 245
H12	87	14, 15, 134, 156, 147
H14	89	4, 2

BIJLAGE 5e:

GEHERCODEERDE ANTWOORDEN VAN DE VRAGEN DIE ZIJN GEBRUIKT VOOR DE VORMING VAN DE VARIABLEN STRATEGISCH MARKETING MANAGEMENT EN MARKETING-MIX

STRATEGISCH MARKETING MANAGEMENT

CODE:	ANTWOORDEN VAN DE RESPONDENTEN:																		TOT.			
	1	2	3	4A	4B	5	6	7A	7B	8A	8B	9	10	11	12	13	14	15		16	17	18
1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	11
31	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	13
32	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	14
97	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	13
98	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	11
99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	20
100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	20
101	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	11
102	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	6
103	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	16
104	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	11
105	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	14
106	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	8
107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
109	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	16
110	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
111	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	18
112	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	7
113	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	12
35	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
41	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	7
46	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	9
47	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	18
48	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	9
51	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	11
53	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5
55	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	18
59	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5
60	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	17
61	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	19
62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	20
totaal*	19	21	17	22	21	25	24	20	15	20	17	20	14	16	20	6	18	18	21	10	11	375

* (19 of hoger als totaalscore is hoog, anders is de score laag)

MARKETING-MIX

CODE:	ANTWOORDEN VAN DE RESPONDENTEN:																			TOT.		
	1	2	3	4A	4B	5	6	7A	7B	8A	8B	9	10	11	12	13	14	15	16		17	18
76	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	13
77	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	11
78	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	6
84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
85	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
87	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	7
89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	19
totaal*	2	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	1	1	3	1	4	3	2	62

* (4 of hoger is hoog, anders is de score laag)

DE VARIABELE ALGEMEEN MARKETING MANAGEMENT IS VERKREGEN DOOR DE TOTAAL-SCORES VAN DE VARIABELEN STRATEGISCH MARKETING MANAGEMENT EN MARKETING-MIX OP TE TELLEN:

VAR.:	ANTWOORDEN VAN DE RESPONDENTEN:																				
	1	2	3	4A	4B	5	6	7A	7B	8A	8B	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
STRMM	19	21	17	22	21	25	24	20	15	20	17	20	14	16	20	6	18	18	21	10	11
MMIX	2	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	1	1	3	1	4	3	2
TOTAAL*	21	24	20	27	24	29	28	23	19	23	20	23	18	19	21	7	21	19	25	13	13

* (22 of hoger is hoog, anders is de score laag)

Geraadpleegde literatuur (betrekking hebbend op het hele rapport)

- Abell, D.F., 1980, *Defining the business*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ames, B.C., Hlavacek, J.D., 1984, *Managerial Marketing for Industrial Firms*, Random House Business Division, New York.
- Ansoff, H.I., 1965, *Corporate Strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Bauer, R.A., 1960, "Consumer Behavior as Risk Taking" in R.S. Hancock (ed.), *Dynamic Marketing for a Changing World*, AMA, Chicago.
- Boboma, T.V., Zaltman, G. & Johnston, W.J., 1977, "Organizational Buying Behavior: Hypotheses and Directions", *Industrial Marketing Management*, 6.
- Botter, C.H., 1980, *Industrie en Organisatie, een overzicht en uitzicht*, Kluwer/Nive.
- Botter, C.H., (red.), 1982, *Organisatie rond de produktinnovatie*, Kluwer, Deventer.
- Campbell, N.C.G. en Cunningham, M.T., *Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets*, *Strategic Management Journal*, vol. 4, 1983.
- Choffray, J.M. & Lillien, G.L., 1980, *Market Planning for New Industrial Products*, John Wiley & Sons, New York.
- Copeland, M.J., 1924, *Principles of Merchandising*, A.W. Shaw, Chicago, III.
- Corey, E.R., 1983, *Industrial Marketing, Cases and concepts*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Cyert, R.M. & March, J.G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Dodge, H.R., 1970, *Industrial Marketing*, McGraw-Hill, New York.
- Evan, W.M., 1966, "The organization-set: toward a theory of interorganizational relations" in Thompson, J. (ed.), *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburg, Ph.
- Fern, F.E. en Brown, J.R., *The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification*, *Journal of Marketing*, Vol. 48, (Spring 1984).
- - Haakansson, H., 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, New York.
- Haakansson, H. en Ostberg, C., 1975, "Industrial Management: an Organizational Problem?", *Industrial Marketing Management*, 4.
- Haas, R., 1976, *Industrial Marketing Management*, Petrocelli/Charter, New York.
- Van der Hart, H.W.C. en van Weele, A.G., *Ontwikkelingen in het koopgedrag van bedrijven*, *Tijdschrift voor Marketing*, juli/augustus 1982.
- Von Hippel, E., 1978, "Succesfull industrial products from customer ideas", *Journal of*

Marketing, januari 1978.

- Holzhauser, F.F.O. en Jelluma, U., 1980, Industriële Marketing, deel 1, Stenfert Kroese, Leiden.
- Hopkins, D.A., 1983, The Marketing Plan, Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam/New York/Oxford/Tokyo.
- Hutt, M.D. en Speh, T.W., 1982, Industrial Marketing Management, Holt-Saunders, Japan.
- Kirsch, W., Kutscher, M. en Lutschewitz, H., 1980, Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, Sammlung Poeschel, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Klein Wassink en Kuhlmeier, 1976, Marketing Handboek voor Commerciële Beleidsvoering, Kluwer, Deventer.
- Kotler, P., 1984, Marketing Management, analysis, planning and control, 5th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kymper, L., Bedrijven en instellingen als klant, Tijdschrift voor Marketing, maart 1982.
- Levine, S. & White, P., 1961, "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships", Administrative Science Quarterly, 5, 4.
- Moriarty, R.T., Jr., 1980, The Use of Organizational Buying Behavior in Assessing Industrial Markets, Harvard University, Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation.
- Perrin, M., 1979, Les entreprises françaises de biens industrielles face à la concurrence sur cinq marchés européens, Centre Français du Commerce Extérieur, Paris.
- La Placa, P.J., 1984, Industrial Marketing Management, Cases and readings, Random House Business Division, New York.
- Porter, M.E., 1980, Competitive Strategy, Techniques for analysing industries and competitors, The Free Press, New York.
- Rademaker, B., 1981, Industriële marketing voor strategisch beleid, Kluwer, Deventer.
- De Rijcke, J. en Matthijssens, P., 1980, Industriële Marketing: Inleidende Begrippen, Rijksuniversiteit Gent.
- Riskey, J., 1972, Modern Industrial Marketing, McGraw-Hill, New York.
- Robinson, P.J., Faris, C.W. en Wind, Y., 1976, Industrial Buying and Creative Marketing, Allyn & Bacon, and the Marketing Science Institute.
- Sheth, J.N., 1973, "A Model of Industrial Buyer Behaviour", Journal of Marketing, 37, october 1973.
- Sheth, J.N., 1979, The Specificity of Industrial Marketing, P.U. Management Review,

2 (januari-december).

- Tettero, K.H.J.P., 1983, Commerciële beleidsvorming en industriële markten, Kluwer, Deventer.
- Turnball, P.W. & Cunningham, M.T., ed. 1981, International Marketing & Purchasing. A Survey among Marketing & Purchasing Executives in Five European Countries, MacMillan, London.
- Webster, F.E. & Wind, Y., 1972, Organizational Buying Behaviour, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- - Webster, F.E., 1979, Industrial Marketing Strategy, John Wiley & Sons, New York.
- Wind, Y., 1970, "Industrial Source Loyalty", Journal of Marketing Research, 7 (november).