

# De cruciale rol van inkoopgedrag<sup>1</sup>

## CRM in business to business

Sicco Santema, Scenter  
Jeroen van de Rijt, Scenter

In een onderzoek onder marketingprofessoren in Nederland was ruim 90 % het eens met de stelling “CRM pakketten leveren de leveranciers meer op dan de gebruiker”. Hoe komt het dat de meeste hoogleraren niet geloven in het waarde element voor de toepassing van CRM software? Het blijkt overigens dat ook menig gebruiker deze mening is toegedaan. Een leuke vraag is vervolgens of de vermeende meerwaarde van het inzetten van CRM ook door de klant van die gebruiker van CRM software, dat is de verkoper van producten en diensten zo wordt ervaren. In dit artikel gaan we in op de wijze waarop CRM in business to business relaties kan leiden tot meerwaarde, dat wil zeggen kostenbesparing voor de klant.

scenter

CRM is gericht op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van succesvolle relaties met klanten over een langere periode in (zie ook de overige artikelen in dit nummer van TvM). Dat gebeurt vanuit het principe van ‘Me, myself and I’. Door de klant te ontwikkelen en te behouden verdient de aanbieder van producten en diensten immers meer. Ook in B2B ondernemingen is binnen CRM de nadruk komen te liggen op relaties. Cross- en upselling zijn daarbij typische begrippen. Maar wil de klant dat ook ? Dat is een vraag die in CRM literatuur niet wordt gesteld !

CRM als concept (in plaats van als instrument) is volgens de bekende klantenpiramide van Jay Curry “move them in and up”. Het binnenhalen en groter maken van klanten dus. Grote klanten worden “geknuffeld” en kleine klanten worden zo goedkoop mogelijk bediend. In slechts enkele CRM toepassingen worden ze bij blijvende onderwaarde afgestoten of uitbesteed bijvoorbeeld aan een tussenkanaal, zoals groothandels of dealers. Vanuit het verkoopperspectief voegt het tussenkanaal dan waarde toe, omdat deze de verkoopkosten (en eventueel kosten van administratie en logistiek e.d.) voor deze kleine accounts voor haar rekening neemt. De intermediair kan op haar beurt voor lagere kosten customer relationship management op deze klanten toepassen: de intermediair heeft immers een geheel andere set van competenties en een bijbehorende kostenstructuur. Zie hier de eerste meerwaarde voor CRM !

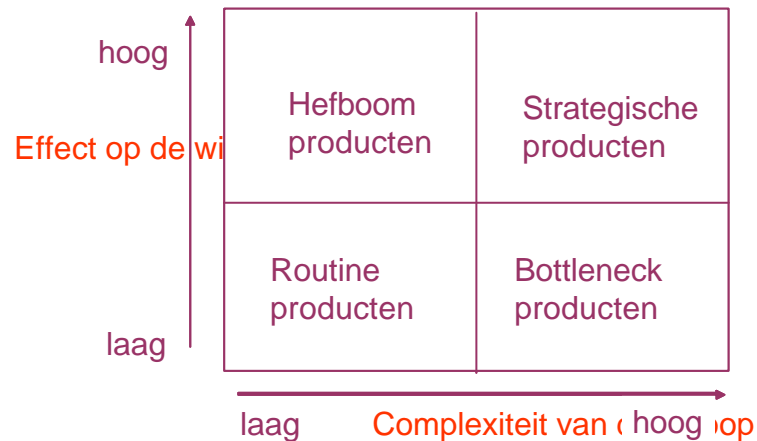
Vanuit het perspectief van de verkoper of marketeer werkt het principe van de klantenpiramide prima: CRM is hierbij een differentiatie van klanten naar

---

<sup>1</sup> Dit artikel is verschenen in Tijdschrift voor Marketing; december 2002, blz 48 - 49

winstgevendheid, met bijbehorende strategieën. Maar: in business to business relaties hebben we te maken met inkopers die net zo professioneel zijn als de verkopers. Het knuffelen van grote klanten zou wel eens niet zo gewaardeerd kunnen worden door deze grote klanten (lees bereidheid om meer te betalen !!). De inkoopwereld heeft een eigen vorm van CRM: supplier relations management (of Supply Chain Management). Het statische inkoopmodel van Kraljic is daarbij één van de meest gebruikte instrumenten (figuur 1). De inkopen worden daarbij gesegmenteerd naar 2 variabelen:

- de invloed van de inkoop van een bepaald product of dienst op het financieel resultaat van de onderneming. Deze is hoger naarmate:
  - de absolute inkoopprijs hoger is
  - het inkoopvolume hoger is
  - het aandeel van het product in de kostprijs van de eindproduct hoger is
  - de prijselasticiteit hoger is
- de complexiteit van de inkooprisico van een bepaald product of dienst. Deze is hoger naarmate:
  - er minder leveranciers zijn
  - er hoge switching costs zijn, zodat het moeilijker is om van leverancier te wisselen
  - naarmate leveranciers op een grotere geografische afstand gevestigd zijn



Figuur 1: de inkoopportfolio

De matrix wordt door inkopers gebruikt om een differentiatie aan te brengen in de toeleveranciers. De inkoper heeft vier inkoopstrategieën, ieder passend bij een

bepaalde productcategorie. De productcategorieën en de bijbehorende strategieën zijn:

- strategische producten: de inkoper zoekt naar een partnership. Voor hem zijn de strategische producten van groot belang voor de bedrijfsvoering (ze hebben een hoge waarde, het risico maakt dat de inkoper een relatie wil). Voor de verkoper is dit in principe een comfortabel segment
- hefboomproducten: de inkoopstrategie is “competitive bidding”: de klant wil een gespecificeerd product tegen de laagste prijs inkopen. Voor de verkoper is dit een slecht segment, de inkoper koop alleen op prijs en er is veel concurrentie.
- bottleneck producten: de strategie van de inkoper is gericht op het veilig stellen van zijn toelevering. Dit gebeurt onder andere door het ontwikkelen van alternatieven of door procesoptimalisatie (track and trace bijvoorbeeld). De verkoper heeft het hier makkelijk, de echte waarde van de toelevering zit hem in de processen niet in het product zelf.
- routine producten: de strategie van de inkoper is gericht op het verminderen van de logistieke en administratieve complexiteit (de productkosten zijn al laag !). Klanten willen een eenvoudige bestelroutine voor dergelijke producten. Een mogelijke strategie is het nastreven van systems contracting. Ariba en Commerce One verdienen in dit segment het meeste geld. De verkoper heeft hier ‘hard times’. Veel concurrentie en een ongeïnteresseerde klant ! Het zal je klant maar wezen.

De waarde van (B2B) Customer Relationship Management is gelegen in het kennen van de positie van de toelevering in de besluitvorming en het inkoopgedrag van de klant. Grote klanten die strategische producten inkopen moeten dan ook anders door de verkoper benaderd worden dan even grote klanten die een routineproduct inkopen. Bij computers kan dit verschijnsel zich voordoen, ook bij kantoorartikelen. Ditzelfde geldt uiteraard voor hefboom en bottleneck producten.

Het knuffelen van (voor de verkoper belangrijke) inkopers die hefboomproducten inkopen is bijvoorbeeld contraproductief. Immers: er worden alleen maar meer kosten gemaakt (gerechtvaardigd vanuit de gedachte dat we het hebben over een grote klant in de top van de CRM pyramide), terwijl de inkoper juist let op kosten. Sterker nog, een gewiekste inkoper schrijft een E-Auction uit ! De grootste toegevoegde waarde van CRM voor de verkoper in dit segment is gelegen in het weten dat kosten voor deze klant het enige issue is. Durf dus alle knuffelkosten te stoppen en deze te vertalen in een prijsverlaging voor deze klant. 20 % is makkelijk te halen ! Natuurlijk is dit niet helemaal waar: verkopers kunnen ook een *augmented product* bieden; zodat de aanbidding minder homogeen wordt en het product in de matrix naar rechts opschuift (richting strategisch product). Essentieel

is dan wél dat de inkoper dat moet toestaan: die moet ook op zoek zijn naar een gedifferentieerd product ! Het gedrag van de inkoper bepaalt dus het gewenste gedrag zoals de verkoper dat moet tonen. Dat is een nieuw waarde element in CRM.

CRM in het geval van bottleneckproducten betekent een relatieversteviging vanuit een wens van de klant naar *security of supply*. De angst van afnemers van bottleneck producten (bijvoorbeeld reserveonderdelen) zit hem in het feit dat ze er soms niet zijn. De macht van de relatie lijkt bij de toeleverancier te liggen. Afnemers van bottleneckproducten gaan dan ook vaak op zoek naar substituu-producten om juist minder afhankelijk te zijn van de relatie. Verkopers van bottleneck producten zouden hun relatie met dergelijke klanten kunnen verstevigen door voor deze klanten altijd een bepaalde *dedicated* voorraad in huis te hebben en te werken met garanties van leveringen. Vormen van relatiemanagement die zich richten op andere zaken dan leveringszekerheid zijn niet effectief. Al deze kosten kunnen uit het CRM programma worden gesneden.

Een geheel andere situatie is die waarbij de inkoper strategische producten inkoop. Hier wil hij wél samen met de verkoper werken aan het creëren van waarde. CRM bij grote klanten bestaat dan uit het aangaan van een partnership met elkaar, om zo waarde in de supply chain te creëren. Deze waarde wordt gerealiseerd door uitschakeling van verkoop en inkoopactiviteiten (marketeers let op !!). CRM richt zich dan op proces redesign, in E-Business termen zou je het B2B integration noemen. De ERP pakketten worden dan op elkaar afgestemd. We kennen voorbeelden waarbij op deze wijze bijna 50 % van de interactiekosten werden bespaard. Dat voegt nog eens waarde toe aan klantenkennis ! Voor kleine klanten voor wie de toegeleverde producten strategisch zijn bestaat er slechts betaalde liefde. Het belang van procesoptimalisatie ligt geheel bij de klant en die moet daarvoor dus betalen. Past het niet in de CRM filosofie van de aanbieder dan zal deze klant zijn waarde elders gaan zoeken.

Samenvattend concluderen we dat het aantrekken, ontwikkelen en behouden van succesvolle relaties met klanten over een langere periode niet alleen vanuit het verkoopperspectief (de klantenpiramide) moet worden benaderd. CRM in B2B is daardoor meer dan het zorgen voor de winstgevende klanten en het afstoten van de minder winstgevende. Naast het differentiëren van klanten op grootte en winstgevendheid is CRM ook het aanpassen aan het inkoopgedrag van de afnemer. Diens supply chain benadering heeft effect op de mogelijkheid om volledige winstgevendheid te realiseren uit het CRM pakket. Soms betekent dat het optimaliseren van de ketenkosten, soms het afstoten van klanten die duurzaam geen waarde zullen gaan toevoegen. CRM zal zich verder moeten ontwikkelen om deze waarden te kunnen realiseren. Het is spijtig, maar vooralsnog hebben de

hoogleraren gelijk: als verkopen een eendimensionale activiteit blijft (zenden !) dan verdient alleen de maker van de pakketten aan CRM.

Scenter is een adviesbureau voor de ontwikkeling van mens en organisatie. Vanuit betrokkenheid en bevoegdheid helpt Scenter de opdrachtgever bij het vergroten van business performance en people performance. Scenter werkt aan duurzame en praktische oplossingen die energie genereren. Scenter streeft naar een intensieve en inspirerende samenwerking met opdrachtgevers. Scenter wil een aantrekkelijk en kwalitatief hoogwaardig adviesbureau zijn. Innovator op het gebied van business marketing en learning & development. Santema is directeur van Scenter en tevens hoogleraar B2B marketing aan de Technische Universiteiten van Delft en Eindhoven. Van de Rijt is senior adviseur van Scenter.

scenter