

Trefzekere innovatie vereist technomarketeers

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

34

- [Inleiding](#)
- [1 Onzekerheden rond de markt en technologie](#)
- [2 Techniek en Marketing: enkele perceptieverschillen](#)
- [3 Knelpunten bij de samenwerking tussen R&D en Marketing](#)
- [4 Hoe kan een goede samenwerking worden bereikt?](#)
- [5 Een stappenplan op weg naar een goede samenwerking](#)
- [Samenvatting](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteur](#)



Inleiding

Het belang van een effectieve R&D-functie in de onderneming behoeft nauwelijks betoog in een tijd waarin verschillende technologie-intensieve Nederlandse ondernemingen het moeilijk hebben om zich in de markt met hun produkten staande te houden. Effectief samenwerken met leveranciers in netwerken van bedrijven kan de effectiviteit van innovatie vergroten. In dit verband kan verwezen worden naar het rapport 'Samen werken aan technologische vernieuwing', geschreven door prof. dr A.J. van Weele in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Behalve samen werken met andere ondernemingen is bepalend dat binnen de onderneming optimaal wordt samengewerkt door de verschillende bedrijfsfuncties. Daarbij is het van groot belang, dat de middelen die worden aangewend voor R&D zo goed mogelijk worden gericht op die projecten die leiden tot commercieel aantrekkelijke innovaties. In de vliegtuigindustrie heeft men het belang van een goede inbedding van R&D in de markt aan den lijve ondervonden; denk aan de ervaringen met de Concorde. De verschillende nieuwe modellen van Fokker en van Airbus zijn dan ook vanaf de eerste fase ontwikkeld tegen de achtergrond van de marktbehoefte, d.w.z. de behoefte van de luchtvaartmaatschappijen aan een exploiteerbare luchtvloot. Marketing en de afnemers worden al in een vroeg stadium bij de ontwikkeling betrokken. Ook in andere sectoren van de industrie is het betrekken van de markt bij de selectie van projecten in het kader van R&D essentieel. Niettemin blijkt dit in de praktijk nog al eens op praktische bezwaren te stuiten en vervalt men toch weer in de klassieke manier van werken, waarbij R&D ontwikkelt wat vervolgens door Marketing en Verkoop moet worden gecommercialiseerd; een volgtijdelijke aanpak die grote commerciële risico's inhoudt. Vooral in markten voor technisch complexe produkten

en systemen bestaan grote onzekerheden, zowel vanuit de technologie als met betrekking tot de markt. Deze leiden tot een intensief contact tussen R&D en Marketing. In deze bijdrage zullen we de knelpunten en mogelijke oplossingen ten aanzien van een goede samenwerking tussen R&D en Marketing inventariseren.

1 Onzekerheden rond de markt en technologie

De noodzaak tot een goede samenwerking tussen R&D en Marketing wordt vooral ingegeven door de grote onzekerheden die kenmerkend zijn voor markten van technologie-intensieve produkten. Deze onzekerheden bij de ontwikkeling en marketing van technisch complexe produkten kunnen we onderscheiden in enerzijds technologie-onzekerheid en anderzijds marktonzekerheid (zie figuur 1).

Figuur 1: Onzekerheden rond markt en technologie

| | | | |
|-------------------|---|--|------|
| | Laag | Technologie-onzekerheid | Hoog |
| Markt-onzekerheid | <p>Hoog</p> <p>Marktoceptatie onzeker</p> <p>Veel marktdynamiek</p> <p>Twijfel over normen en standaards</p> <p>Marktbeeld is duidelijk</p> <p>Geen afhankelijkheid van wereldwijde normen/standaards</p> <p>Laag</p> | <p>Steek dynamische markten</p> <p>Snelle veroudering van produkten</p> <p>Korte levenscyclus</p> <p>Snelle opeenvolging van produkt (varianten)</p> <p>Willige markt die snel accepteert</p> <p>Korte introductietijd</p> | |

Technologie-onzekerheid

Technologie-onzekerheid wordt in hoofdzaak veroorzaakt door snelle ontwikkelingen in de technologie waardoor er, als gevolg van de snelheid waarmee de ontwikkelingen plaatsvinden, te weinig tijd is om ervaring in de praktijk van het gebruik op te doen. Onverwachte ontwikkelingen bij het gebruik van de produkten kunnen zeer verstorend werken en houden grote risico's in. Dit leidt tot voor-zichtigheid en uitstel van introductie.

Steeds is er bovendien de dreiging van het op de markt verschijnen van compleet vernieuwde produkten en blijken de bestaande produkten al weer vrij snel verouderd te zijn. Dit leidt tot snelheid en voortdurende reductie van de zogenaamde 'time to market'. Dit leidt ertoe dat de leverancier zich voortdurend beweegt in een veld van grote onzekerheid ten aanzien van de performance en competitivens van zijn produkten.

Marktonzekerheid

In de sfeer van complexe technologie wordt de leverancier ook geconfronteerd met een onzekerheid die vooral vanuit de markt ontstaat. Naast de technologie-onzekerheid vormt deze markt-onzekerheid een tweede dimensie in het veld van de high tech-

marketing. Marktonzekerheid wordt veroorzaakt doordat het moeilijk voorspelbaar is hoe de markt zich zal opstellen tegenover de introductie van nieuwe technologische mogelijkheden, en in hoeverre de veronderstelde afnemers ook daadwerkelijk behoefte hebben aan de (vanuit de technologie) aangeboden functies, bijvoorbeeld de HDTV en de Homecomputer. De daadwerkelijke marktacceptatie is vaak heel moeilijk vooraf in te schatten.

Daarbij komt dat markten vaak zeer dynamisch zijn en er zich soms turbulente ontwikkelingen voordoen. Verder moet worden vast-gesteld, dat de adoptiesnelheid zeer uiteenlopend kan zijn. De CD-speler kende bijvoorbeeld een veel hogere adoptiesnelheid dan de videorecorder. Bij marktonzekerheden kan men ook denken aan de wereldwijd te accepteren normen en produktstandaarden. Vooral in de electronica is dit een bepalende, maar ook vaak zeer onzekere factor. Zowel technologie-onzekerheid als marktonzekerheid vereisen dat R&D en Marketing in zeer nauwe relatie met elkaar werken aan het produktaanbod van de komende jaren. Echter, er is een aantal factoren die deze samenwerking ernstig kan belemmeren.

2 Techniek en Marketing: enkele perceptieverschillen

Een belangrijke oorzaak voor de kloof tussen techniek en marketing en daarmee voor de distantie tussen R&D en Marketing, is het verschil in perceptie tussen beide disciplines. Afgestudeerde technici, die vaak hun carrière starten in research, hebben weinig affiniteit met de commerciële kant van hun beroep, hetgeen begrijpelijk is omdat in de technische opleiding daaraan geen enkele aandacht wordt besteed. Technische opleidingen zijn in de loop van de tijd steeds verder gespecialiseerd en versmald in plaats van verbreed, mede onder invloed van de verkorting van de studieduur bij de universitaire technische opleidingen.

Technische kennis is geen probleem, maar de toepassing van deze kennis in de commerciële setting van het bedrijf: daar wringt vaak de schoen. Marketing is bepalend voor het marktsucces van hun technologische prestaties. Daarover leert de jonge technicus echter niets in zijn opleiding.

De stelling is dat men een vak leert, maar niet hoe men dat vak in de maatschappij moet verkopen. Dit geldt overigens voor vrijwel alle professies en de beroepsopleidingen daarvoor. Ook aan de kant van Marketing en Verkoop bestaan traditionele beelden en stereotypen ten aanzien van de technicus en daarmee ten aanzien van de R&D-functionaris. Het ontbreekt vaak aan inzicht in de achtergrond en denkwereld van de ontwikkelaar. Zowel aan de kant van de techniek, als aan de kant van de marketing leven er verkeerde percepties over elkaars discipline en over de inhoud van elkaars vak. In het algemeen komen deze perceptieverschillen voor in ondernemingen waar technici zich bezighouden met ontwikkeling, productie en marketing van technisch complexe producten, diensten en systemen.

De marketingman denkt over de technicus vaak in termen als

Figuur 2: De visie van marketing op techniek (Van der Hart; 1991)

Marketing over de Techniek

- Te veel produktgericht
- Men kan niet denken in termen van afnemersmeerwaarden en 'benefits' voor afnemers
- Ontwikkeling duurt veel te lang; slechte timing
- Geen gevoel voor commercie
- Zijn alleen uit op standaardisatie: geen flexibiliteit
- Vraagt te veel aanpassing van de klant
- Geen oog voor de omgeving
- Te zelfingenomen
- Arrogantie ten opzichte van de klant
- Onvoldoende voeling met de concurrentie en voor 'competitive advantage'
- Weinig service-gevoeligheid en gebrek aan dienstverlenende opstelling

Omgekeerd bestaat er bij de technici vaak een even moeilijk te veranderen beeld van de marketingmedewerkers.

Figuur 3 De visie van de technicus op marketing (Van der Hart; 1993)

De Techniek over Marketing

- Marketing = consumentenmarketing
- Marketing is promotie, reclame en public relations
- Een goed produkt verkoopt zichzelf
- Marketing is méér toezeggen dan je met het produkt kunt waarmaken
- Marketing levert slechte voorspellingen
- Marketing is ongrijpbaar; géén exactheid, te soft
- Marketing leidt tot te snel en te vroeg produkten op de markt brengen
- De afnemer weet zèlf niet wat hij wil; 'technological push' is nodig

Deze perceptieverschillen zijn in sterke mate bepalend voor de kloof tussen beide functionele gebieden in de organisatie. Er zijn vanzelfsprekend coördinatie-mechanismen die ertoe kunnen leiden dat beide partijen in goed en vooral duurzaam overleg steeds meer begrip voor elkaars toegevoegde waarde zullen krijgen. Het is echter van essentieel belang dat men wederzijds een goed inzicht heeft in elkaars drijfveren en wederzijdse percepties.

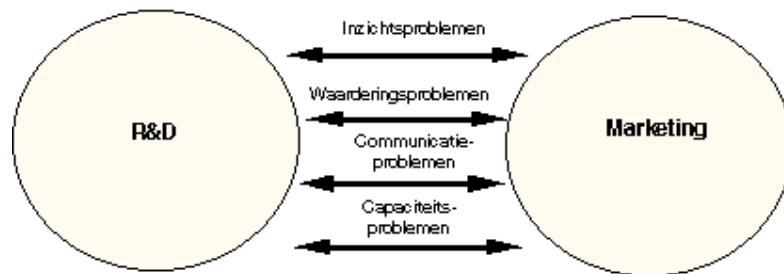
3 Knelpunten bij de samenwerking tussen R&D en Marketing

Krijger (1991) heeft in een recent dissertatie-onderzoek, dat is uitgevoerd in een aantal Nederlandse ondernemingen, een viertal hoofdoorzaken vastgesteld van een slechte samenwerking tussen R&D en Marketing. Zij heeft deze hoofdcategorieën van

samenwerkingsproblemen vastgesteld op basis van uitvoerige interviews met functionarissen uit beide functionele gebieden in elf bedrijven.

In haar proefschrift 'Samen werken aan innovatie', dat is uitgevoerd aan de faculteit Technische Bedrijfskunde van de TU Eindhoven, onderscheidt zij vier soorten samenwerkingsproblemen (zie figuur 4).

Figuur 4: Knelpunten bij samenwerking tussen R&D en Marketing



1. *Inzichtsproblemen*

Het probleem zit vooral in het ontbreken van het noodzakelijke inzicht in de mate van belangrijkheid van een goede samenwerking tussen R&D en Marketing/Verkoop. Deze inzichtsproblemen komen vooral voor in technisch georiënteerde of sterk verkokerde bedrijven en werken verlamd op verbeteringsprogramma's.

2. *Waarderingsproblemen*

R&D-onderzoekers en marketingfunctionarissen hebben te weinig waardering voor elkaar. Ze zijn behept met de sterk afwijkende percepties, zoals die hierboven werden besproken. Deze perceptieverschillen zijn er de oorzaak van dat men te weinig waardering voor elkaar heeft en dat werkt uiteraard weinig bevorderend voor de samenwerking. Krijger stelt in haar onderzoek vast dat waarderingsproblemen frequent voorkomen in alle elf door haar onderzochte ondernemingen.

3. *Communicatieproblemen*

Technici en marketeers hebben ieder zo hun eigen taalgebruik en dat is er vooral de oorzaak van dat er communicatieproblemen tussen beide groepen optreden. Een andere belangrijke achtergrond voor de communicatieproblemen is het feit dat men vanuit een verschillende doelstelling werkt als ontwikkelaar in R&D en als marketeer of verkoper dichtbij de markt.

4. *Capaciteitsproblemen*

Zowel aan de zijde van de ontwikkelaars, als aan de zijde van de marketing en verkoop ontbreekt vaak de tijd en capaciteit om de zo noodzakelijke bijdrage aan het innovatieproces te besteden en ook tijd te investeren in een goede samenwerkingsrelatie.

Beide partijen zijn in de praktijk vaak te veel geobsedeerd door de korte termijnzaken, spoedklussen en dagelijkse uitvoering van taken. Men wordt ook vaak niet de tijd gegund om de typisch lange termijngerichte activiteiten, die kunnen leiden tot een veel beter innovatieresultaat, meer tijd en aandacht te geven. Veelal liggen de prioriteiten in de organisatie anders.

Krijger constateert in haar onderzoek dat waarderingsproblemen de meest voorkomende, maar ook de meest ernstige samenwerkingsproblemen zijn die in de praktijk voorkomen. Dat onderstreept nog eens de eerder gesignaleerde perceptieverschillen

tussen Techniek en Marketing en ook de noodzaak daar in de organisatie wat aan te doen.



4 Hoe kan een goede samenwerking worden bereikt?

Wat kunnen we doen aan het overbruggen van de kloof tussen Techniek en Marketing en daarmee van de kloof tussen R&D en Marketing? Met de diagnose van de samenwerkingsproblemen komen ook duidelijker naar voren: de acties die noodzakelijk zijn om beide organisatiefuncties dichtert tot elkaar te brengen en te bevorderen, zodat zij intensiever met elkaar gaan samenwerken.

Enkele mogelijke acties kunnen we beknopt als volgt formuleren.

- Zorg voor een gedegen en vooral brede opleiding van de technici die werkzaam zijn in R&D. Sinds enige jaren bestaan er in Nederland commercieel-technische opleidingen die bestemd zijn voor technici die in commerciële functies werkzaam zijn, maar ook voor technici die in R&D werkzaam zijn. Zowel op HBO-niveau als op universitair niveau is de laatste jaren een behoorlijk aanbod van scholings-mogelijkheden ontwikkeld [[Voor een totaaloverzicht van beschikbare opleidingen wordt verwezen naar de Stichting Commercieel Technische Opleidingen te Soest, telefoonnummer 02155-18204](#)].
Opleiding en training kan het begrip van - met name - de technicus voor de commerciële betekenis van zijn werk doen toenemen, waarmee tegemoet wordt gekomen aan eerder gesignaleerde waarderingsproblemen.
- Job rotation kan, evenals opleiding, een oplossing bieden voor een betere verstandhouding tussen de verschillende functionele gebieden in de organisatie. Men laat medewerkers op die manier kennismaken met het werk binnen de verschillende functies in de organisatie en men ontwikkelt op die manier een sterke gevoeligheid voor de verschillende invalshoeken van waaruit men R&D benadert.
- Samenwerking in multifunctionele teams is eveneens een mogelijkheid om door structurele maatregelen wat te doen aan de overbrugging van de kloof tussen R&D en Marketing. Uiteraard zal die samenwerking dan niet een al te vrijblijvend karakter moeten hebben. House en Price (1991) werken in een recent artikel in Harvard Business Review een methode uit om niet alleen samen te werken in multifunctionele teams, maar ook te meten wat men daarbij als team bereikt, teneinde ook steeds meer tot gezamenlijke targets te komen.
Verder is het van belang dat die multifunctionele teams van voldoende kaliber en gewicht zijn om daadwerkelijk tot resultaten te komen.
- Verbetering van de interne communicatie. Zorg ervoor dat men voortdurend de gelegenheid heeft om kennis te nemen van de resultaten van elkaars werk, zowel in R&D als in Marketing. Nieuwsbulletins en gezamenlijke bijeenkomsten kunnen daartoe bijdragen. Mastenbroek (1992) geeft aan dat de kwaliteit van de communicatie bepalend is voor de kwaliteit van de samenwerking.

- Stimuleer mogelijkheden om elkaar in een meer informele sfeer te ontmoeten en langs die weg tot een betere communicatie en verstandhouding tussen de verschillende functionele gebieden te komen.
- Het is van groot belang dat R&D-mensen ook rechtstreeks contact hebben met afnemers. Vaak zal de afnemer in het ontwikkelingsproces participeren, ofschoon dit toch niet altijd even goed gestructureerd en georganiseerd is in ondernemingen (zie Biemans (1992)). Daarnaast is het van belang dat de ontwikkelaar ook de gelegenheid heeft om van tijd tot tijd de commerciële mensen te vergezellen tijdens bezoeken aan klanten. Er doen zich daarvoor vaak gelegenheden voor wanneer het gaat om technische problemen bij klanten of in de voorbereidingsfase van nieuwe opdrachten.
- Top-management commitment: het behoeft nauwelijks betoog, dat de opstelling en houding van het management bepalend is voor de samenwerking tussen R&D en Marketing. Het management dient niet alleen alle maatregelen te nemen om een klimaat van samenwerking tot stand te brengen, maar dient ook in de dagelijkse uitvoering (door haar opstelling) het belang daarvan continu te bevestigen.
- Tijd en capaciteit: men zal zich moeten realiseren dat het werken aan samenwerkingsverbetering ook tijd en inzet vraagt. Men zal er dan ook expliciet tijd en capaciteit voor moeten inruimen om te voorkomen dat de pogingen tot een betere afstemming en samenwerking stranden op de eerder gesignaleerde capaciteitsproblemen.
- Behalve een betere communicatie, is het van groot belang dat er een uitstekend informatiesysteem bestaat waarmee, zowel aan de kant van R&D als aan de kant van Marketing, een duidelijk inzicht kan worden verkregen in de lopende innovatieprojecten en de status van die projecten, alsmede van de wensen die er leven in de markt ten aanzien van verbeteringen aan bestaande producten en de behoefte aan produktvarianten die nog niet op de markt zijn.
- Een interessante optie is ook de interne marketing van de R&D-functie binnen de organisatie. R&D-groepen zijn te beschouwen als zelfstandige eenheden, bestaande uit technische experts die professionele diensten aanbieden ter uitvoering van ontwikkelingsopdrachten afkomstig van de eigen onderneming, maar wellicht ook van andere (niet-concurrerende) externe organisaties.
Dit vereist van de R&D-unit dat zij een eigen marketing-strategie en marketingplan ontwikkelt, hetgeen gevoel voor de problematiek van de interne opdrachtgever en daarmee voor de markt sterk kan bevorderen. We zien in toenemende mate dat R&D-afdelingen worden geconfronteerd met de concurrentie van externe aanbieders van R&D-diensten. In dat geval zullen zij met hun dienstverlening een concurrerend aanbod moeten kunnen doen en ook aandacht moeten besteden aan de versterking van hun communicatie en positionering binnen hun onderneming. Dit bevordert stellig het zo noodzakelijke marktgerichte denken in de R&D-sector.

5 Een stappenplan op weg naar een goede samenwerking

Het bereiken van een goede samenwerking tussen R&D en Marketing vraagt een veranderingsproces, dat kan worden uitgewerkt in een stapsgewijze aanpak, waarbij vooraf goed moet worden nagedacht over de te volgen lijn. Het onderstaande stappenplan is een voorbeeld van zo'n aanpak.

Stap 1 Zichtbaar maken van de knelpunten

In deze stap moet getracht worden om aan de hand van analyse van beschikbare gegevens en praktijksituaties, voldoende bewijs-materiaal te vinden om aan te kunnen tonen, waar een gebrekkige samenwerking toe kan leiden en hoe bedreigend het ontbreken van samenwerking kan zijn voor de marktpositie. Het gaat er om de bedreigende kant van het niet of niet goed genoeg samenwerken zichtbaar te kunnen maken. Het verdient aanbeveling hierbij de strategie te volgen van 'van buiten naar binnen werken', dat wil zeggen: laat aan de hand van de samenhang met de positie in de markt en in relatie tot klanten zien wat de consequenties zijn van het niet goed samenwerken tussen R&D en commercie.

Stap 2 Werkconferentie over samenwerking, techniek en commercie

Het organiseren van een werkconferentie van één of twee dagen gewijd aan het vraagstuk van de samenwerking. De werkconferentie kan het beste worden geopend door een lid van het top-management van de onderneming, teneinde de betrokkenheid en het commitment van de top te benadrukken. Als deelnemers worden uitgenodigd de meest betrokken partijen vanuit R&D en Marketing/Verkoop.

De gegevens, verzameld in stap 1, vormen het basismateriaal voor de conferentie. Tevens kunnen sprekers worden uitgenodigd die uit hun ervaringen elders de 'best practices' van samenwerking in vergelijkbare situaties belichten. Ook valt te denken aan een bijdrage vanuit de klantenpopulatie, want samenwerking tussen R&D en Marketing/Verkoop kan geen betere motivering hebben dan vanuit de klantwensen en -behoeften.

Doel van de conferentie is om een actieplan voor samenwerking tot stand te brengen, maar nog veel belangrijker is dat het belang van samenwerking duidelijk wordt en dat men gestimuleerd wordt om iedere kans voor samenwerking te gaan benutten.

Om continuïteit van het streven naar betere samenwerking te waarborgen, is het van belang dat een task force wordt gevormd, die op zich neemt om het actieplan samenwerking verder uit te werken.

Stap 3 Task force gaat aan de slag

De task force, bestaande uit vertegenwoordigers van zowel R&D als van Marketing, gaat aan het werk om in een aantal werkbijeenkomsten tot een lijst van concrete acties te komen, die inhaken op de in paragraaf 4 genoemde suggesties voor verbetering van de samenwerking. Wat vooral van belang is, is dat de task force streeft naar het op zo kort mogelijke termijn opzetten van een pilot-project, waarin expliciet aandacht wordt besteed aan de samenwerking. Dit kan een concreet innovatieproject zijn, maar bij voorkeur een project waarvan op korte termijn resultaten van samenwerking verwacht mogen worden.

Stap 4 Vervolgbijsamenkomst

De task force organiseert binnen drie maanden een vervolg-bijeenkomst waarin de task force haar actieplan presenteert en waarin de deelnemers volop gelegenheid krijgen om ook zelf nog suggesties voor verbetering van de samenwerking aan te dragen.

De start van een proefproject wordt aangekondigd en er worden afspraken gemaakt voor verdere initiatieven.

Stap 5 Uitvoering actieplan

Het actieplan kan nu worden uitgevoerd onder coördinatie van de task force en gestimuleerd door het top-management. Dit actieplan bevat punten als

- opleidingen
- interne communicatie-acties
- proefprojecten
- job rotation-plan
- verbeteringsplan informatiesystemen
- R&D intern marketing-plan uitwerken.

Stap 6 Evaluatie

De voorafgaande stappen hebben een proces van versterking van samenwerking op gang gebracht. Uiteraard zal na een half jaar of een jaar moeten worden nagegaan wat de activiteiten hebben opgeleverd. Hierover moet worden teruggerapporteerd aan het top-management en de leiding van de betrokken afdelingen. Uiteraard zullen alle betrokkenen op de hoogte moeten worden gebracht van wat er intussen bereikt is en wat er nog zal moeten gebeuren.

Het voorgenoemde stappenplan is erop gericht om de valkuilen voor de ondernemingsleiding bij het streven naar verbetering van samenwerking zo veel mogelijk te ontwijken. Enkele valkuilen zijn.

- De verbeteringsexercitie blijft steken in een eenmalige inspanning die geen gevolg heeft.
- Er ontstaat een task force van enthousiastelingen, die juist door hun inspanningen de rest snel op achterstand zetten. Voorkomen moet worden dat de aansluiting met de grote groep verloren gaat.
- Er is veel voor nodig om de betrokkenen te overtuigen van de gevaren die aan het niet samenwerken zitten. Het beste is daarom de toekomstige mogelijke bedreiging als gevolg van het uitblijven van samenwerking zichtbaar te maken.
- Resultaten van acties ter verbetering van samenwerking moeten zo snel mogelijk duidelijk worden want anders dreigt een verslapping van de interesse voor het item samenwerking.
- Commitment van het top-management kan gemakkelijk wegzakken, waardoor ook meteen de interesse en motivatie van de betrokken medewerkers zal verdwijnen.
- Met name de commerciële mensen zullen gemakkelijk geneigd zijn om toch weer hun prioriteiten te leggen bij de korte termijn commerciële zaken. Men verschuilt zich daar vaak al te gemakkelijk achter.



Samenvatting

Tussen marketeers en technici bestaan er in de praktijk nogal eens forse verschillen in perceptie van elkaars vak en elkaars uitgangspunten. In het algemeen komen deze perceptieverschillen voor in ondernemingen waar technici zich bezighouden met ontwikkeling, productie en marketing van technisch complexe producten, diensten en systemen.

Verschillen in perceptie leiden tot misverstanden en een slechte communicatie tussen technici en marketeers. Daarmee belemmeren ze de samenwerking tussen R&D en Marketing. In de voordracht zal uitvoerig worden ingegaan op deze verschillen.

Marktsituaties in de sfeer van complexe technologie, kenmerken zich door onzekerheden met betrekking tot zowel de technologie als de markt. Markten derhalve waar sprake is van wat men zou kunnen noemen high tech-marketing, zijn vooral markten met zowel een hoge technologie-onzekerheid als een hoge marktonzekerheid. Het zijn deze onzekerheden die er mede toe leiden dat produktontwikkeling stagneert of dat een goede afstemming met de markt vaak onmogelijk is. Er is een viertal factoren te noemen die een goede afstemming tussen R&D en Marketing in de weg staan.

Marketing en R&D zullen op een optimale wijze met elkaar moeten samenwerken, hetgeen verder nog bevorderd wordt door het opleiden van technici in het marketingvak: commercieel-technici dus.

Een andere wijze waarop R&D tot een meer marktgerichte activiteit zou kunnen worden gebracht, is de verzelfstandiging van de ontwikkelings-afdeling tot een professionele dienstverlenende business unit.

De ontwikkelingsafdeling zal dan zèlf haar marketing moeten gaan ontwikkelen voor de professionele dienstverlening die zij aan haar afnemers levert. Dit dwingt tot een werkwijze en een research-aanpak die sterk marktgericht is.

Tenslotte is een pleidooi gevoerd voor het betrekken van de afnemer bij het ontwikkelingsproces. Dit is uitvoerig uitgewerkt in het proefschrift van Biemans. Hij concludeert dat als er al sprake is van het betrekken van de afnemer bij de ontwikkeling van nieuwe produkten, dit veelal op een weinig systematische en effectieve wijze gebeurt. In deze bijdrage is een aantal suggesties gedaan voor verbetering van de samenwerking tussen R&D en Marketing. Om tot een goede implementatie van deze suggesties te komen is tot slot een stappenplan geïntroduceerd, gericht op het bereiken van verbeterde samenwerking.

Literatuur

Weele, A.J. van; Ardon, A.J; *Samen werken aan technologische vernieuwing*; Ministerie van Economische Zaken, 1994

Van der Hart, H.W.C.; *Techniek en Marketing; verschillen in opvatting en perceptie*; Tijdschrift voor Marketing, februari 1993, pagina 6-12.

Krijger, C.C.; *Samen werken aan innovatie*; Dissertatie TU Eindhoven, 1991.

House, Ch. H., Price, R.L.; *The return map: tracking product teams* in Harvard Business Review, January/February 1991, pag. 92-100

Mastenbroek, W.F.G.; *De interne communicatie als kritische succesfactor* in W.J. Vrakking (Red.) 'Management van Organisatieverandering', Vermande, Lelystad, 1992, pag. 108-124

Biemans, W.; *Managing innovations within networks*, Routledge, London, 1992



De auteur

Bedrijfseconoom en marketing-specialist. Firmant Holland Consulting Group. Specifieke ervaring met marketing-vraagstukken en marktonderzoek in bedrijfsleven en non profit-sector.

Actieve belangstelling voor industriële marketing, marketing van diensten en commercialisering van nieuwe producten. Hoogleraar Marketing aan de Technische Universiteit Eindhoven, faculteit Technische Bedrijfskunde. Hij is cursusleider van de postdoctorale Commercieel Technische Opleiding, die door de TU Eindhoven jaarlijks wordt georganiseerd.

Hij is auteur van het recent verschenen boek 'Business Marketing'.