

Het markttesten van industriële innovaties

Citation for published version (APA):

Biemans, W. G., & Vries, de, R. (1987). Het markttesten van industriële innovaties. *Tijdschrift voor Marketing*, (maart), 24-25, 27-29.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1987

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

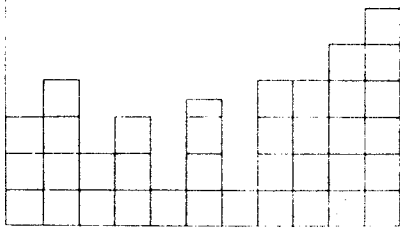
www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.



In de marketingpraktijk is het heel gebruikelijk nieuwe produkten, bestemd voor de industriële markt te testen, alvorens ze op de markt te brengen. Uit onderzoek van de faculteit Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Eindhoven is gebleken dat bij het markttesten nog steeds grote fouten worden gemaakt.

Drs. W. G. Biemans en ir. R. de Vries laten de meest gemaakte fouten de revue passeren.

Het markttesten van indu

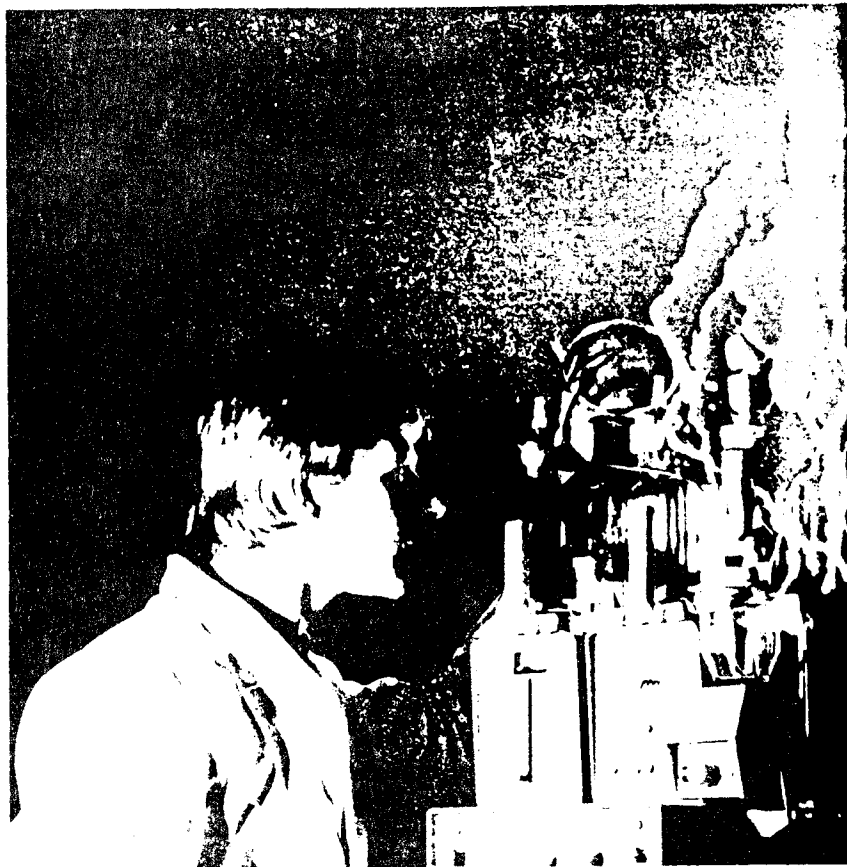


FOTO: HOEK LOOS

Het hier genoemde onderzoek maakt deel uit van een groter onderzoek naar de marktintroductie en acceptatie van industriële innovaties. Dit artikel geeft de resultaten ten aanzien van het markttesten van industriële innovaties. Deze resultaten zijn verkregen uit gesprekken met managers van een aantal grote bedrijven.

Het eerste deel van het artikel geeft de verschillen aan tussen markttesten in de industriële markt en de wijze waarop dat gebeurt in de consumentenmarkt. Tevens worden de meest voorkomende fouten bij markttesten aangestipt. Het artikel sluit af met een raamwerk voor het testen van industriële produkten. De nadruk zal in dit artikel steeds liggen op het testen van industriële produkten met een innovatief karakter.

Verschillen markttesten in industriële en consumentenmarkt

De wijze waarop een nieuw produkt in de markt wordt getest, is sterk afhankelijk van de aard van de markt. Zo geschiedt het testen in de industriële markt op geheel andere wijze dan in de consumentenmarkt. In kader 1 zijn de belangrijkste verschillen op een rijtje gezet.

Markttesten in industriële markt

Hierna wordt het verschijnsel markttesten in de industriële markt aan de hand van een aantal vragen nader toegelicht.

Wat wordt verstaan onder markttesten in de industriële markt?

Onder markttesten verstaan we het testen van een nieuw produkt door mogelijke afnemers in een praktijksi-

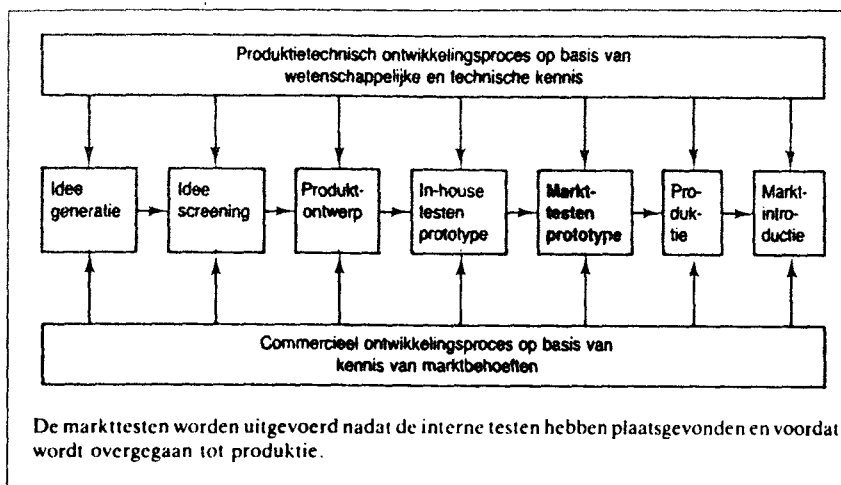
striële innovaties

tuatie. Dit betekent voor industriële producten dat het nieuwe produkt wordt geplaatst bij potentiële klanten, die het produkt vervolgens gedurende enige tijd in hun eigen bedrijfs-situatie testen. Dit is van belang omdat normaal gesproken de fabrikant van het nieuwe produkt niet in staat is om zelf de praktijksituatie met een voldoende mate van betrouwbaarheid na te bootsen.

Welke plaats neemt het markttesten binnen het produktontwikkelingsproces in?

Wanneer het produktontwikkelingsproces wordt weergegeven als in schema 1 zien we dat de markttesten worden uitgevoerd *nadat* de interne testen hebben plaatsgevonden en *voordat* wordt overgegaan tot productie.

De markttesten worden pas uitgevoerd nadat de interne testen zijn voltooid, omdat deze testen een meer technisch karakter dragen en tot doel hebben de technische prestaties/eigenschappen van het produkt te



Schema 1. Markttesten als fase binnen het produktontwikkelingsproces

testen. Het is weinig zinvol om het nieuwe produkt in de markt te gaan testen voordat de interne testen zijn voltooid, omdat op basis van de resultaten van de interne testen de eigenschappen van het produkt nog gewijzigd kunnen worden. De markttesten dienen daarentegen te geschieden

voordat de productie wordt opgestart, omdat in deze fase de definitieve produktspecificaties en eisen aan het productieproces moeten zijn vastgesteld. Het zou dan te laat kunnen zijn c.q. te kostbaar kunnen worden om de eigenschappen van het produkt nog te wijzigen.

De interne testen worden met een duidelijk ander doel uitgevoerd dan de externe testen. Bij de interne testen ligt de nadruk op het testen van de technische eigenschappen, terwijl het bij het markttesten meer gaat om een laatste verificering van de afstemming tussen deze eigenschappen en de wensen van de klant. Indien noodzakelijk kunnen op basis van de resultaten van de markttesten de eigenschappen van het produkt nog worden aangepast.

Uit het onderzoek is gebleken dat de fase van markttesten niet zo duidelijk te scheiden is van de fase van marktintroduktie. Indien de testen succesvol zijn kunnen de testklanten als referenties worden gebruikt bij de verdere marktintroduktie. Tevens kwam uit het onderzoek duidelijk naar voren dat in de praktijk het produktontwikkelingsproces aanzienlijk minder gestructureerd verloopt dan kader 1 suggereert; er is sprake van vele terugkoppelingen en overlappingsen.

Kader 1. Belangrijkste verschillen tussen markttesten op consumenten- en industriële markt

Consumentenmarkt	Industriële markt
1. Een persoon is betrokken bij de markttest	1. Meerdere personen binnen het bedrijf zijn betrokken bij de test
2. Geen persoonlijke relatie tussen de fabrikant en de testpersonen	2. De persoonlijke relatie tussen de fabrikant en de testklanten speelt een centrale rol
3. De testconsument wordt niet als referentie gebruikt bij de marktintroduktie	3. De testklant kan worden gebruikt als referentie bij de marktintroduktie
4. Bij de markttest wordt veelal een marktonderzoeksbureau ingeschakeld	4. De markttest wordt veelal door de fabrikant zelf uitgevoerd
5. De markttest wordt uitgevoerd bij een groot aantal consumenten	5. De markttest wordt uitgevoerd bij een beperkt aantal bedrijven
6. Er is een duidelijk onderscheid tussen markttesten en marktintroduktie	6. Er is een onduidelijke overgang tussen markttesten en marktintroduktie

Waarom is markttesten in industriële markt juist zo belangrijk?

Omdat het in de industriële markt meestal gaat om aanzienlijke investeringen in produktontwikkeling en de afnemers erg heterogeen zijn is het vooral voor fabrikanten die op deze markt opereren van groot belang om alvorens een nieuw produkt op de markt te introduceren het te testen bij een aantal potentiële afnemers. Bovendien speelt de persoonlijke relatie tussen de leverancier en de afnemers een centrale rol in de industriële markt. Door het op de markt brengen van een nieuw produkt dat niet aan de eisen blijkt te voldoen, zou deze



FOTO DSM

relatie en het image van de leverancier mogelijkwijs kunnen verslechteren. Door de afnemer te betrekken bij het testen van het produkt worden de klantgerichtheid van de fabrikant en het belang van de goede persoonlijke relatie nog eens benadrukt.

Met welk doel worden markttesten uitgevoerd?

Het primaire doel van het uitvoeren van markttesten is een nadere verifiëring van de afstemming tussen produkteigenschappen en klantenwensen. Bovendien krijgt de fabrikant door deze testen inzicht in de koopmotieven van de klant, zodat hij in staat is zijn verkoopargumenten zo goed mogelijk bij deze koopmotieven aan te laten sluiten.

Gemaakte fouten bij markttesten.

Wanneer in de praktijk fabrikanten industriële innovaties door potentiële afnemers laten testen worden grote fouten gemaakt. Deze fouten kunnen betrekking hebben op alle aspecten van het markttesten. Hieronder zal een zestal mogelijke fouten worden gepresenteerd. In kader 2 worden de fouten aan de hand van voorbeelden geïllustreerd.

Moment

In veel gevallen is niet voldoende aandacht geschonken aan de keuze van het moment waarop de markttest moet worden uitgevoerd. Bedrijven gaan soms al over tot het testen van het nieuwe produkt in de markt wanneer de interne testen nog niet geheel zijn voltooid, met als gevolg dat na het afsluiten van de interne testen de produkteigenschappen een wezenlijke verandering ondergaan. Hierdoor kunnen de resultaten van de markttest aanzienlijk aan relevantie hebben ingeboet.

Selectie van testklanten

Veel voorkomend zijn ook fouten met betrekking tot de selectie van de testklant(en). Hierbij kunnen we drie zaken onderscheiden. Allereerst kan een testklant worden geselecteerd die niet representatief is voor de groep toekomstige afnemers. Verder kan in de industriële markt de fout worden gemaakt dat men vergeet dat men te maken heeft met een afgeleide vraag.

Dit kan er toe leiden dat men het nieuwe produkt test bij een afnemer, terwijl het eigenlijk de afnemer van de afnemer is die beslist over de aanschaf van het produkt en men het dus aldaar had moeten testen. Tenslotte kunnen testklanten bij de marktintroductie worden gebruikt als referentie; dit is als selectiecriteria weliswaar van ondergeschikt belang, maar in de praktijk wordt het te vaak over het hoofd gezien.

Formulering van testdoelen

Een derde mogelijke fout heeft betrekking op de formulering van de



FOTO NIB

testdoelen. Testdoelen worden in de praktijk nogal eens verkeerd of geheel niet geformuleerd, hetgeen de latere evaluatie onmogelijk kan maken. Verder laat de communicatie ten aanzien van de testdoelen vaak te wensen over: in veel gevallen zijn de leverancier en testklant niet op de hoogte van elkaars testdoelstellingen, terwijl in andere gevallen de testklant niet eens op de hoogte is van het feit dat het om een test gaat!

Begeleiding

Met betrekking tot de begeleiding van de markttest ontbreekt het vaak aan betrokkenheid van de fabrikant. Herhaaldelijk komt het voor dat de fabrikant niet op de hoogte is van de aard van de testen die door de testklant worden uitgevoerd.

Evaluatie

Ten aanzien van de evaluatie kan worden gesteld dat deze te vaak nog door de fabrikant wordt uitgevoerd zonder de testklant daarbij te betrekken.

Follow-up

Nadat de evaluatie heeft plaatsgevonden wordt overgegaan tot de follow-up van de markttest. Bedrijven verzuimen soms hun testklanten mee te delen dat de test als beëindigd kan worden beschouwd en maken veelal onvoldoende gebruik van de mogelijkheid om de testklanten (die daarin hebben toegestemd) te gebruiken als referentie bij de marktintroductie.

Het markttesten van industriële innovaties



FOTO. NIB

De hiervoor genoemde fouten die in de praktijk mogelijk kunnen worden gemaakt verschillen in belangrijkheid. Het is moeilijk ten aanzien van de lijst prioriteiten toe te kennen. Wel kan worden opgemerkt dat de eerste twee genoemde punten (keuze van het moment waarop de markttest wordt uitgevoerd en de selectie van

de testklanten) verreweg het belangrijkste zijn.

Raamwerk voor uitvoeren van industriële markttesten

Wanneer we hetgeen bekend is uit de theorie met betrekking tot het produktontwikkelingsproces combineren met de inzichten die zijn verkregen uit het uitgevoerde onderzoek komen we tot een algemeen raamwerk (zie schema 2).

Laten we in het kort nog even ingaan op de diverse stappen die in het raamwerk worden onderscheiden.

Keuzemoment van markttesten

De eerste vraag die gesteld moet worden betreft het moment waarop de markttest wordt uitgevoerd. Hierop is eerder in dit artikel reeds ingegaan.

Selectie van testklant(en)

Zoals uit het eerste praktijkvoor-

beeld in kader 2 blijkt dient men hier uitermate zorgvuldig te werk te gaan omdat men anders de kans loopt dat de testresultaten niet algemeen geldig zijn. Bij de selectie van de testklanten kunnen diverse criteria worden gehanteerd; hieronder is een vijftal weergegeven:

1. doel van de markttest;
2. representativiteit van de testklant;
3. bereidheid tot samenwerking/innovatiegerichtheid;
4. marktdominantie/bedrijfsomvang;
5. bestaande relatie.

Formulering van testdoelen

Het is van belang dat zowel de leverancier als de testklant duidelijk de doelstellingen van de markttest formuleren en van elkaars doelstellingen op de hoogte worden gebracht. Uiteraard kunnen deze verschillend van elkaar zijn, maar een duidelijke

Kader 2 Praktijkvoorbeeld 1 Selectie van testklanten

Een fabrikant van een innovatieve industriële verpakking wilde alvorens over te gaan tot marktintroductie na de diverse interne testen nog een markttest uitvoeren. Eén van de eerste vragen die zich voordeed was de vraag welk bedrijf in aanmerking kwam om het nieuwe produkt te testen. Uiteindelijk werd gekozen voor een bevriende relatie waar het nieuwe produkt uitvoerig op de diverse eigenschappen werd getest.

Men had later enkele essentiële zaken over het hoofd gezien. Allereerst is er het belangrijke criterium 'representativiteit': is de gekozen testklant wel representatief? Wanneer dat niet het geval mocht zijn, kunnen de testresultaten niet zonder meer tot de hele markt worden gegeneraliseerd. In dit praktijkgeval bleek de desbetreffende testklant duidelijk niet representatief

voor de totale markt, maar nam daarentegen juist een specifieke positie in.

Ten tweede heeft men de test alleen bij de eigen afnemers uitgevoerd en niet bij de afnemers van de afnemers (ofwel de eindgebruikers), terwijl deze juist beslissen over de aanschaf van het nieuwe produkt! Men had dus verzuimd om over de eigen markt heen naar de markt van de eindgebruikers te kijken, hetgeen in de industriële markt zeer essentieel is.

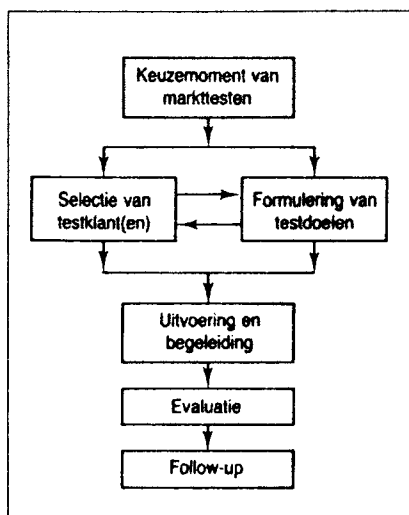
Praktijkvoorbeeld 2 Communicatie tijdens de uitvoering van de markttesten

De relatie tussen een fabrikant van een industrieel produkt en de testklant dreigde tijdens het markttesten in ernstige problemen te raken door een gebrekkige communicatie naar de testklant. De geselecteerde testklant was een goede relatie van de leverancier en een vrij belangrij-

ke afnemer van diens produkten. De afnemer verleende haar medewerking aan de markttest, maar na verloop van tijd ontstonden er problemen. Deze werden veroorzaakt door een tekortschietende communicatie. De klant verkeerde in de veronderstelling dat het om een produkt ging dat al grootschalig op de markt was geïntroduceerd door de leverancier, terwijl het in feite enkel en alleen om een test ging en het dus nog maar de vraag was of het produkt inderdaad op de markt zou komen. Omdat het nieuwe produkt een uitstekende oplossing bood voor bepaalde problemen bij de klant wilde deze direct het produkt in grote hoeveelheden afnemen.

Tegelijkertijd waren bij de leverancier echter vertragingen in het ontwikkelingsproces ontstaan zodat de marktintroductie moest worden uitgesteld. Het misverstand dreigde de relatie tussen leverancier en klant ernstig te ontwrichten en er waren enkele gesprekken op hoog niveau noodzakelijk om deze te herstellen.

formulering is noodzakelijk om na afloop van de test in staat te zijn de resultaten te evalueren.



Schema 2. Een algemeen raamwerk voor het uitvoeren van markttesten

Uitvoering en begeleiding

Bij de uitvoering van de markttest is de communicatie tussen leverancier en testklant van groot belang (zie kader 2, praktijkvoorbeeld 2). Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de kosten verbonden aan de test, lengte van de testperiode, tijdstip waarop de test wordt uitgevoerd, de wijze waarop informatie tijdens en na afloop van de test wordt verzameld en vastgelegd, de bescherming van de verkregen informatie (het gaat vaak om vertrouwelijke informatie van strategische aard), mogelijke octrooien/patenten, enz. In sommige gevallen kan het noodzakelijk zijn dat de leverancier voor de aanvang van de test de testklant instrueert in het gebruik van het nieuwe produkt. Ook kan het soms worden aanbevolen dat de leverancier bij het testen van het produkt aanwezig is.

Evaluatie

De leverancier zal tijdens de uitvoering van de test metingen moeten verrichten zodat het tijdens en na afloop van de test mogelijk is om de resultaten te evalueren. Deze evaluatie van

de test dient in samenspraak met de testklant plaats te vinden. Wanneer de innovatie van invloed is op het eindprodukt van de afnemer zal deze zelf markttesten bij zijn afnemers uitvoeren. De resultaten van deze testen zullen worden gebruikt bij de evaluatie van de innovatie. Innovaties kunnen op verschillende manieren het eindprodukt beïnvloeden, bijvoorbeeld een wijziging in het productieproces, nieuwe componenten, verbeterde verpakking, enz. In al deze gevallen zal de testklant zelf markttesten moeten uitvoeren.

Follow-up

De leverancier dient vooral niet te

vergeten de test bij de klant op een correcte manier af te ronden. Zo is het bijvoorbeeld onzorgvuldig wanneer wordt verzuimd de testklant mee te delen dat de test als beëindigd kan worden beschouwd.

Bij dit model dient te worden opgemerkt dat de twee stappen 'selectie van testklant(en)' en 'formulering van testdoelen' nauw met elkaar samenhangen en veelal tegelijkertijd worden uitgevoerd.

Het hiervoor gepresenteerde raamwerk moet worden gezien als een hulpmiddel dat door de manager voor iedere specifieke situatie opnieuw zal moeten worden ingevuld. De accenten zullen hierbij sterk bepaald worden door het type industrieel produkt. Het is niet zozeer een algemeen geldend model maar meer een denkraam dat de manager helpt bij het structureren van de beslissingen omtrent het testen van nieuwe industriële produkten bij geselecteerde afnemers.

Conclusie

Concluderend stellen wij dat in industriële markten te weinig aandacht wordt geschonken aan en onzorgvuldig omgesprongen wordt met het markttesten. Dit geldt zowel voor de leverancier die zijn nieuwe produkt in de markt wil testen als voor de potentiële afnemer die fungeert als testklant. □



Drs. W. G. Biemans studeerde bedrijfs-economie met specialisatie marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Sinds 1985 is hij als wetenschappelijk medewerker ver-

bonden aan de faculteit Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Eindhoven. Aldaar verricht hij promotie-onderzoek naar de commercialisatie en adoptie van industriële innovaties.

Ir. R. de Vries studeerde Toegepaste Wiskunde aan de Technische Hogeschool Twente in Enschede. Tijdens zijn militaire dienstplicht was hij werkzaam bij de Rijksverdedigingsorganisatie van TNO te Den Haag op het terrein van Operations Research. Hij vervulde gedurende zeven jaren verschillende managementfuncties op het gebied van marketing en financiën bij Mars Chocoladefabriek te Veghel. Thans is hij werkzaam bij de afdeling der Bedrijfskunde van de Technische Hogeschool Eindhoven als wetenschappelijk medewerker. In die functie verzorgt hij onderwijs op het terrein van de marketing en verricht hij onderzoek naar de commercialisatie en adoptie van industriële innovaties.

