

INLEIDING

In dit digitale tijdperk hebben veel b2b-bedrijven te maken met klanten die steeds ongrijpbaarder worden. Hoe kun je die klanten beter bereiken, verleiden en enthousiast houden? En wat beweegt klanten in complexe, veeleisende zakelijke markten nu eigenlijk écht? Deze vragen houden salesdirecteuren, marketingmanagers, commercieel directeuren en hun teams voortdurend bezig.

Nieuwe vragen

Veel b2b-bedrijven reageren als vanuit een reflex op afgeknepen budgetten, meer concurrentie uit binnen- en buitenland of een opgedroogde orderportefeuille. Vertrouwde instrumenten worden ingezet om het tijt te keren. Men stuurt bijvoorbeeld een extra team accountmanagers op pad om zo veel mogelijk kopjes koffie bij potentiële en bestaande klanten te drinken, er wordt met de prijs gestunt, of er wordt meer ingezet op reclame.

Klanten in b2b zijn echter steeds minder gevoelig voor dat soort prikkels. En zakelijke markten zijn radicaal veranderd. Steeds vaker geeft de klant er de voorkeur aan zich eerst eens te oriënteren, te kijken naar alternatieve oplossingen en te luisteren naar ervaringen en aanbevelingen van vakgenoten, vrienden en collega's. Het koopproces gebeurt in toenemende mate online, en wordt steeds vaker gestuurd door input die vanuit sociale netwerken wordt verkregen.

Een (potentiële) klant heeft soms tot 70% van zijn koopreis doorlopen voordat hij openstaat voor fysiek contact met de leverancier. Marketing- en salesteams staan daarom voor een belangrijke keuze: nog harder 'duwen' in de laatste fase van het koopproces, of vanaf een zo vroeg mogelijk stadium geduldig aan succesvolle zakelijke relaties bouwen.

Andere antwoorden

De keuze ligt voor de hand. Het is tijd voor nieuwe antwoorden via een andere benadering van b2b-marketing én -sales. De marketeer zal meer

verkoper moeten worden. En andersom. Een integrale manier van samenwerking tussen marketing en sales is nodig om het verkoopproces van de eigen onderneming naadloos te laten aansluiten op het koopproces van de klant.

De digitale dialoog met prospect en klant is voor veel ondernemingen onontgonnen terrein en verdient méér en gerichte aandacht. In de b2b-sector liggen het persoonlijk contact en de gunfactor gevoelsmatig aan de basis van duurzame zakelijke relaties. De inzet van het digitale kanaal lijkt voor veel bedrijven daarop niet goed aan te sluiten. Het is echter steeds beter mogelijk om digitaal en tóch persoonlijk met prospects en klanten te communiceren, door de inzet van nieuwe technologie en een slimmere organisatie van het commerciële proces.

Het digitale kanaal biedt ongekende kansen om feitelijk klantgedrag te registreren, te beoordelen en om te zetten in nieuwe commerciële kansen. Het online klikgedrag van klant en prospect vormt een rijke bron van digitale lichaamstaal voor marketeers en salesprofessionals in b2b. De uitdaging daarbij is om niet alleen online vindbaar te zijn, maar vooral ook om via relevante content en advies een warme relatie met prospects op afstand op te bouwen en zeer tevreden klanten van hen maken.

Inbound marketing is een nieuwe businessfilosofie en praktische aanpak die daarbij helpt. Het accent ligt bij inbound marketing op aandacht verdienen via inhoudelijke expertise (pull) in plaats van op aandacht kopen, bijvoorbeeld door online reclame in te zetten (push). En maakt de marketeer *accountable* en aanspreekbaar op resultaat. Er ontstaat namelijk een veel beter inzicht in de vraag welke onderdelen uit de marketing-en-salesmix in welke mate bijdragen aan een beter bereik, meer leads en nieuwe sales.

Inbound marketing brengt zowel meer accountability als ook vaak betere resultaten. Toch blijft ook bij de meer succesvolle bedrijven in b2b nog genoeg ruimte voor verbetering in het commerciële proces. Een conversieratio van 2% wordt al heel behoorlijk gevonden boven in de *sales funnel*. Ook in grotere tenders wordt genoeg genomen met een slagingskans van 20% of (veel) minder. Dat kan beter. Maar hoe?

De antwoorden liggen verstopt in het menselijk brein. Hoewel we onszelf bij voorkeur als rationeel wezen zien, zijn we vooral gedreven vanuit ons onbewuste. We maken vaker keuzes op basis van intuïtie of instinct dan we zelf denken. Ook zakelijk. Er valt heel wat lering te trekken uit bewezen

en nieuwe inzichten uit de psychologie, de gedragseconomie en de neuro-marketing.

In dit boek combineer ik inbound marketing daarom met inzichten over de werking van het klantbrein, wat tot een nieuwe vorm van marketing leidt: Br@inbound Marketing. Deze combinatie biedt eindverantwoordelijken op het gebied van b2b-marketing en -sales een uniek perspectief om tot gezond commercieel rendement en groei te komen.

Br@inbound Marketing

Br@inbound Marketing vult het klantbeeld dat in het digitale kanaal is opgebouwd door klik- en downloadgedrag te registreren, aan met inzichten over de onbewuste beweegredenen van klanten in het koopproces. Dat biedt b2b-marketing- en -salesteams de kans om klantgedrag beter te leren kennen, volgen en zelfs voorspellen. Om daar vervolgens gericht op in te spelen.

In dit boek passeren diverse technologische ontwikkelingen de revue. Een effectief digitaal kanaal in b2b kan niet zonder de inzet van slimmere technologie. In het bijzonder wordt de praktische inzet van *marketing automation* en neuromarketing verder toegelicht. Beide instrumenten zijn krachtige versnellers bij het ontwikkelen en benutten van zakelijke online relaties.

Dit boek pretendeert hierin niet alle antwoorden te geven, maar via een nieuw perspectief in b2b-marketing en -sales wel tot discussie over een andere commerciële aanpak te prikkelen. *Br@inbound Marketing* maakt de kansen en uitdagingen inzichtelijk van de combinatie van inbound marketing met klantpsychologie. Het boek schetst de kansen in marketing automation, en presenteert daarnaast de resultaten van het eerste neuromarketingonderzoek in b2b, opgezet door DutchmarQ in nauwe samenwerking met het Amerikaanse bedrijf NeuroSpire.

Hoe *sexy* en interessant nieuwe technologie ook is, zakendoen in b2b blijft in essentie mensenwerk. Daarin zit de echt spannende uitdaging van de tijd waarin we als sales- en marketingprofessionals leven: dankzij de gerichte inzet van technologie kunnen b2b-bedrijven veel beter aansluiten op de individuele persoon van de klant, en hun *human touch* verbeteren. De echt succesvolle b2b-bedrijven zullen daarop steeds meer inzetten en blijvend het verschil maken.

Hoe dit boek te lezen?

Br@inbound Marketing is prima selectief te lezen vanuit de afzonderlijke delen of hoofdstukken (al voel ik me natuurlijk vereerd als je dit boek van kaft tot kaft leest). Het boek is geschreven voor zowel marketing- als salesdirecteuren en hun teams. Zoals hiervoor aangegeven, dient de marketeer meer verkoper te worden en de salesprofessional meer marketeer. Daarom nodig ik marketeers uit om in ieder geval hoofdstuk 2 over een nieuw perspectief op b2b-sales te lezen. De salesmanager en zijn team doen er goed aan om ten minste hoofdstuk 1 te lezen. Daarin staat een nieuw perspectief op b2b-marketing centraal. Wie het nieuwe perspectief van Br@inbound Marketing ook praktisch wil benutten, leest ook de overige hoofdstukken.

Dit boek bestaat uit drie delen. Deel I behandelt in hoofdstuk 1 en 2 een nieuwe kijk op respectievelijk b2b-marketing en b2b-sales. Hoofdstuk 3 beantwoordt een wezenlijke vraag die veel directeuren in de zakelijke markt bezighoudt: hoe kan digitale communicatie toch persoonlijk zijn?

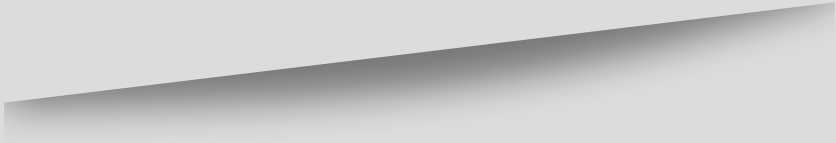
In deel II wordt nader ingegaan op inbound marketing en het klantbrein, de twee belangrijkste inspiratiebronnen voor dit boek. Inbound marketing krijgt kleur in hoofdstuk 4. Dit gebeurt aan de hand van voorbeelden en succesverhalen, maar ook door het schetsen van de valkuilen en uitdagingen bij een effectieve implementatie van inbound. Hoofdstuk 5 beschrijft de werking van het 'brein in business'. Inzichten vanuit de gedragseconomie, psychologie en neuromarketing tonen aan dat vrijwel alle menselijke beslissingen vanuit het onbewuste voortkomen. Ook koopbeslissingen zijn lang niet altijd zo rationeel als menigeen denkt.

Deel III behandelt Br@inbound Marketing als nieuw businessconcept. In hoofdstuk 6 volgt eerst een beschrijving van de belangrijkste br@inbound pijlers: klantbegrip, klantwerving en 'zelfbegrip' van de organisatie. Ook twee versnellers bij het benutten van dit concept staan hierin beschreven: marketing automation en neuromarketing. Hoofdstuk 6 geeft ook de resultaten weer van het hierboven omschreven neuromarketingonderzoek. Hoofdstuk 7 rondt dit boek af met een praktisch tienstappenplan voor b2b-marketing- en -salesmensen: van ambitie tot prestatie.

Veel leesplezier en br@inbound inspiratie gewenst!

**EEN NIEUW
PERSPECTIEF
OP B2B-
MARKETING
EN -SALES**

DEEL I



1

EEN NIEUW PERSPECTIEF OP B2B-MARKETING

De wereld ziet er radicaal anders uit dan vijf tot tien jaar geleden. Door globalisering, digitalisering en de ecologische en economische crisis is er ook binnen de b2b-markt veel veranderd. De klant gedraagt zich meer onvoorspelbaar en budgetten staan sterk onder druk. Het wordt tijd dat commercieel directeuren, Chief Marketing Officers en marketingmanagers de impact daarvan gaan inzien. Traditionele marketing werkt niet meer. Klanten zullen op een andere manier moeten worden doorgrond en aangesproken. Doe je dat niet, dan schieten de verkoopkosten verder omhoog en stagneert de commerciële groei. Dit hoofdstuk schetst vijf belangrijke ontwikkelingen die juist in de b2b-markt om een slimmere commerciële agenda vragen. Het geeft bovendien antwoord op de vraag die daar logischerwijs uit volgt: wat is het alternatief voor traditionele marketing in de zakelijke markt?

1.1 Vijf cruciale ontwikkelingen

Duidelijk is dat de agenda van de zakelijke marketeer de laatste jaren op een aantal belangrijke punten is gewijzigd. De b2b-marketeer dient directer bij te dragen aan sales. Nieuwe media en andere digitale kanalen vragen om een andere benadering. En meer rendement moet met minder marketingmiddelen gerealiseerd worden. De volgende vijf ontwikkelingen zijn verantwoordelijk voor de veranderde agenda van de b2b-marketingmanager:

- » In de meeste b2b-markten is de macht verschoven van de leverancier naar de klant.
- » Door krappe budgetten vormt het continueren van eerdere groei een steeds grotere uitdaging.
- » De roep om accountability voor de behaalde resultaten wordt steeds luider.
- » De opkomst van het internet vereist juist ook van b2b-bedrijven nieuwe vaardigheden om een effectieve digitale dialoog aan te gaan.
- » De mobiele sociale revolutie brengt een nieuwe dynamiek en een oceaan van nieuwe data, en daarmee weer andere kansen en risico's.

Ontwikkeling 1: Klant in driver's seat

In de huidige b2b-markt ligt de macht bij de klant. Hij¹ heeft de keuze uit diverse, vaak internationale aanbieders die vechten om de gunst van de steeds kritischer klant. De klant gaat bij voorkeur zelf op zoek naar informatie om nieuwe ideeën op te doen, oplossingen te verkennen en zich een mening te vormen over de waarde van de meest veelbelovende leveranciers. Dat kan hij ook door de enorme hoeveelheid gegevens en informatie die hem daarbij ter beschikking staat, offline en online. Voorheen beschikte de leverancier over de meest relevante informatie, maar met de komst van het internet is er een rijke mix aan openbare bronnen ontstaan waaruit de klant zelf kan putten.

Steeds meer informatie is online beschikbaar. Bedrijven publiceren zelf over hun producten, oplossingen en klanten. Opdrachtgevers delen hun ervaringen met partners en leveranciers. Zo wordt op LinkedIn niet alleen transparant hoeveel experts een bedrijf per vakgebied heeft, maar vooral ook wat hun reputatie is. Evaluaties, reviews en analyses zijn daarbij allang niet meer het exclusieve domein van onderzoeksbureaus als Gartner, IDC of Forrester. Klantbedrijven en individuele professionals delen steeds vaker hun mening in de vorm van zogenaamde *user-generated content*. Even googelen levert inmiddels op de meest uiteenlopende en gespecialiseerde vragen direct meerdere antwoorden van diverse aanbieders op.

Dat heeft grote gevolgen voor leveranciers: die mogen al blij zijn als ze de kans krijgen om de belangrijkste vragen van een prospect te beantwoorden. Niet zo gek dus dat ze zich staan te verdringen om bijvoorbeeld op de shortlist van een formeel *request for proposal*-proces (RFP) te komen, of in de bovenste tien organische zoekresultaten van Google, YouTube of Bing te belanden. Ze krijgen bovendien maar enkele minuten of zelfs enkele seconden om een eerste indruk te maken. Een mooie website of brochure maakt daarbij geen verschil: voor de klant staat de inhoud voorop.

1 Hij of zij uiteraard, in de rest van dit boek is gekozen voor 'hij' bij een verwijzing naar bedrijven en professionals.

User-generated content

De ontwikkeling en distributie van nieuws, informatie en andere content was tot voor kort voorbehouden aan uitgevers en nieuwszenders. De opkomst van nieuwe media biedt de kans aan burgers, individuele klanten en medewerkers om hun eigen content te creëren en onder de aandacht te brengen. Hierbij staat de interactie met de lezer of kijker centraal. Deze zogenaamde *user-generated content* verschijnt in verschillende vormen, waaronder fora, weblogs, wikipedia, social media en podcasts.

Juist omdat *user-generated content* niet commercieel van aard is, heeft deze informatie een objectieve, betrouwbare uitstraling. Een voorbeeld van een zakelijke toepassing van *user-generated content* is die van het Nederlandse bedrijf Coolblue. Coolblue bedient via tientallen gespecialiseerde webshops zowel consumenten als bedrijven. Het bedrijf onderscheidt zich daarbij door hoogwaardige expertise van eigen specialisten in met name elektronica, waaronder PDA's, camera's en laptops. De productspecialist per webshop geeft onder meer in een aantal video's zijn mening over een aantal producten uit 'zijn' webshop. Door daarbij juist ook beoordelingen van klanten online te publiceren, kan de online bezoeker zich een nog completer en objectief beeld vormen van een nieuw aan te schaffen televisie, boormachine of smartphone. Die klantbeoordelingen vormen zo een krachtige toepassing van *user-generated content*.

Ontwikkeling 2: Krappere budgetten (met dezelfde ambitie)

Eigenlijk al sinds de millenniumwisseling, en zeker vanaf de start van de kredietcrisis, is geld een schaars goed geworden. De beurs vertoont een veel meer vlak of neerwaarts verloop en het verstrekken en verkrijgen van krediet is veel minder vanzelfsprekend. Talloze bedrijven zien zich geconfronteerd met een enorme terugval van de vraag en daarmee de cashflow. Bedrijven houden de hand op de knip. Voorheen kreeg een investering relatief makkelijk groen licht. Die nieuwe website kwam er gewoon. De implementatie van een ERP-systeem werd versneld. En de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten of medicijnen leek veel makkelijker in gang gezet te worden of werden zonder al te veel pijn afgeschreven. Die tijden zijn voorbij. Investerings worden nog eens gewikt en gewogen. Steeds meer geldt: 'Cash is king.'

Daarom stellen commercieel directeuren en marketingmanagers zich (terecht) steeds vaker vragen zoals: welke marketingeuro's zijn goed besteed? En: hoe weten we zeker of het salesteam ook z'n geld opbrengt? De verkopen lopen immers vaak niet meer zo hard als voorheen. Ironisch genoeg blijft de ambitie van de meeste b2b-bedrijven daarbij min of meer constant. Afgezien van een procentje meer omzet hier of een beetje kaas-

schaven daar. Commerciële doelstellingen krijgen in die 'ietsje-meer-van-hetzelfdedoctrine' meestal vorm via de formule: (omzet vorig fiscaal jaar) * (1,X% dit fiscaal jaar). Herkenbaar?

De huidige krappe budgetten kunnen weleens als versneller werken bij een proces van commerciële herbezinning en businesstransformatie. Misschien is het slimmer om commercieel succes anders te definiëren dan in oude criteria, zoals het marktaandeel. 'Groter' is lang niet altijd meer 'beter'. Een messcherpe focus lijkt steeds meer het devies voor alle partijen die op langere termijn succesvol willen blijven. De vraag is daarom heel legitiem of Michael Porters traditionele indeling in een strategie op basis van kostenleiderschap, productdifferentiatie of focus niet zijn langste tijd heeft gehad. Focus lijkt in alle markten een *conditio sine qua non*.

Er ontstaan al nieuwe businessmodellen die lak hebben aan oude wetten. Het freemiumconcept heeft als alternatief verdienmodel bijvoorbeeld zijn intrede gedaan. Een grote schare gebruikers wordt verleid een gratis oplossing te gaan gebruiken, waarna een klein percentage converteert in betalende abonnees. Nu zijn het vooral uitgeverijen en social media die dit businessmodel van 'gratis, tenzij' verkennen. Het duurt niet lang voordat andere branches de merites hiervan ook zullen willen verzilveren.

Businessmodel 'free'

Free betekent letterlijk 'gratis' of 'kosteloos'. De toepassing van dit businessmodel dateert al uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. Tijdelijk te gebruiken software werd toen gratis verspreid op floppydisks of cd-roms, in een poging een aantal gebruikers om te zetten in betalende klanten. De kansen en populariteit van dit businessmodel worden beschreven in Chris Andersons boek *Free* (2009).

LinkedIn is een herkenbaar voorbeeld van dit businessmodel. LinkedIn slaagde er dankzij een gratis abonnement in om een fanbasis van honderden miljoenen enthousiaste gebruikers op te bouwen. Door de kracht van het groeiende sociale netwerk te benutten en regelmatig nieuwe functionaliteiten toe te voegen, neemt de kans op regelmatig – soms zelfs dagelijks – gebruik toe. Een deel van de abonnees is daarbij bereid om voor extra functionaliteit een kleine meerprijs te betalen. Ook de 'betaalmuur' van uitgevers als *Het Financieele Dagblad* of *The New York Times* zijn voorbeelden van de toepassing van het freemiumbusinessmodel. Online lezers kunnen daarbij kosteloos de samenvatting of introductie van een nieuwsitem lezen. Het complete artikel is beschikbaar voor betalende (online) abonnees.

Ontwikkeling 3: Marketingdirecteur ter verantwoording

De toegenomen nadruk op compliance, transparantie en de krappere portemonnee zorgen ervoor dat bestuurders in het algemeen meer accountable moeten worden. De eindverantwoordelijke directeur dient verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid en de genomen beslissingen.

Dit geldt ook steeds meer voor de commerciële discipline. De verkoopdirecteur had altijd al een target, met concrete omzetdoelstellingen. Vaak verbijzonderd naar accounts, producten, *service lines* of geografie. Maar uiteindelijk telde daarbij vooral de totale score aan omzet en marge behaald over een jaar.

De marketingdirecteur leek tot voor kort wat meer vrijheidsgraden te hebben. En marketing was daarmee ook te vaak een onderbenutte, onderkende discipline in b2b. Het was vaak onduidelijk wat marketing ‘als stafafdeling’ nu echt opleverde. Het belangrijkste was immers dat de relatie-evenementen goed werden ontvangen, de salesbrochures in full-colour beschikbaar waren en de advertenties de waardering oogstten van de eigen medewerkers en directie.

De afgelopen jaren is de roep om meer accountability voor de marketeer echter luider te horen. Stuur de marketingafdeling al op Return On Marketing Investment, klantwaarde en conversieratio's, offline en online? Waarschijnlijk moeten we als bedrijf wat met social media, maar wat is de ROI daarvan in cijfers weergegeven, in plaats van uitgedrukt als de *risk of ignoring*? De b2b-marketeer dient razendsnel net zo accountable te worden als zijn collega op Sales. En liefst daarbij ook veel meer naadloos met hem of haar samen te werken.

Marketing accountability

IBM publiceerde eind 2011 de *Global CMO Study*, een wereldwijd onderzoek onder ruim 1.700 Chief Marketing Officers (CMO's). Accountability kwam hieruit naar voren als een van de belangrijkste vereisten voor de succesvolle CMO. Voorheen volstond het om de output van de marketingfunctie uit te drukken in merkperceptie, de respons op een *direct mail* of het aantal webbezoekers. Finance-, sales- en ook marketingdirecteuren zelf verwachten echter steeds vaker een meetbare bijdrage van marketing aan het behalen van commerciële doelstellingen. Liefst 63% van de respondenten aan IBM's onderzoek verwacht dat marketing-ROI de belangrijkste maatstaf voor marketingsucces wordt tot in ieder geval 2015. Daarbij vindt slechts 44% van de geïnterviewde CMO's zich in staat om die ROI ook effectief te beheersen.

De noodzaak om het rendement op marketinginspanningen aan te tonen, is volgens IBM niet alleen een teken des tijds. Deze fundamentele shift vereist een nieuwe benadering, tools en vaardigheden. De succesvolle marketeer zal daarbij ook vaardigheden op het gebied van IT en financieel management dienen te ontwikkelen. Het belang van IT in marketing neemt toe door de opkomst van onder meer Customer Relationship Management, Content Management, Customer Intelligence en marketingautomationoplossingen. Om de taal te spreken van de financieel directeur is het daarnaast essentieel voor de marketingdirecteur om financiële prestatie-indicatoren zoals ROI, *payback period* en Customer Lifetime Value toe te kunnen passen.

Ontwikkeling 4: Van analoog naar dialoog

De vierde factor die de agenda van marketeers beïnvloedt, is de ontwikkeling van communicatie. Het analoge zenden van gisteren heeft daarbij plaatsgemaakt voor de fysieke én digitale dialoog van vandaag. Daarmee is het oude model van zenden en ontvangen te eenzijdig en eendimensionaal gebleken. Dit model legt sterk de nadruk op eenrichtingsverkeer vanuit een afzender van een boodschap aan de ene kant naar een of meer ontvangers van die boodschap aan de andere kant. Hoewel dit model rekening houdt met feedback vanuit de ontvangende partij staat het overbrengen van de boodschap door de zender centraal. Het risico op ruis is daarbij groter dan wenselijk.

Klanten verwachten in zowel b2c als b2b steeds meer een menselijke benadering. Klanten willen bovendien graag bedrijven helpen met feedback, tips en suggesties om hun service en oplossingen te verbeteren. Ze praten onderling, offline en online, over hun ervaringen en verwachtingen en zien in plaats van een verkooppraatje liever bewijzen. Bedrijven, managers en professionals dienen zich daarom te bekwamen in het ontwikkelen van een effectieve dialoog met hun klanten en prospects. Offline en online.

Het is belangrijk de dialoog centraal te stellen en actief te luisteren naar vragen, suggesties, opmerkingen en klachten van klanten, prospects, maar ook potentiële medewerkers en het algemene publiek. Om daar gericht op in te spelen met suggesties, antwoorden en steeds betere service. Verkopen begint daarmee steeds vaker bij het online monitoren van relevante signalen. In het boek *De Conversation Company* beschrijft Steven van Belleghem hoe bedrijfscultuur, mensen en social media daarbij de ingrediënten voor succes vormen. Van Belleghem stelt dat het managen van de *conversation* samen met het optimaliseren van de klantbeleving (*customer experience*), informatie (*content*) en samenwerking (*collaboration*) de basis vormt voor groei.

Snellere groei door het benutten van de 4 C's

Het InSites Consulting-onderzoek *Stop the Paradox* (2010) toont concreet aan dat betere customer experience, content, collaboration en conversations aan de basis staan van groei. Het resultaat van die 4 C's zijn tevreden klanten die op hun beurt zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame. En juist die *word-of-mouth* (WOM) blijkt in liefst 73% van de gevallen te leiden tot betere groei. InSites Consultings onderzoek onder vierhonderd marketeers bevestigt daarbij dat het beter benutten van deze 4 C's zelfs tot snellere groei leidt dan bij sectorgenoten die dat niet of minder effectief doen. Middelgrote Amerikaanse media- en technologiebedrijven scoren daarbij relatief het beste. Bedrijven die hoog scoren op de 4 C's hebben gemiddeld een 23% hogere klanttevredenheid en 27% hogere bereidheid in het aanbevelen door deze klanten van de leverancier.

Het beter benutten van mond-tot-mondreclame begint bij een goede regie. En juist daaraan schort het volgens InSites Consulting nog te vaak. In maar liefst 80% van de gevallen 'ontstaat' WOM zonder enige vorm van regie. Vrijwel alle bedrijven zeggen dat ze de klant belangrijk vinden, maar slechts 7% van de onderzochte bedrijven vindt klantenthousiasme en mond-tot-mondreclame ook daadwerkelijk het belangrijkste criterium. Van de overige bedrijven stopt 16% zijn kop in het zand en verandert niets. 77% probeert klanttevredenheid te organiseren via meer checklists, structuur en processen. Organisaties die mond-tot-mondreclame serieus nemen, dienen volgens InSites Consulting een WOM-beleid te formuleren. Daarin zou de aandacht moeten uitgaan naar de definitie en bepaling van nieuwe criteria zoals sentiment naast meer gangbare doelstellingen in bereik. Ook dient dat beleid rekening te houden met de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden zoals het beter kunnen monitoren van online en offline conversaties, en het meten van de klantbeleving op diverse *touchpoints* in het contact tussen aanbieder en klant.

Ontwikkeling 5: De mobiele sociale revolutie

Ten slotte bepaalt de snelle opkomst van social media en mobiele technologie als vijfde ontwikkeling ook steeds meer de agenda van de b2b-marketingdirecteur en marketingprofessional. Social media leken voor sommigen aanvankelijk een hype. Inmiddels zijn LinkedIn, Twitter, Facebook, SlideShare en Pinterest niet meer weg te denken uit onze privélevens en de professionele sfeer. Gelijktijdig zijn de smartphone en tablet aan een onstuitbare opmars bezig. De verkoop van het aantal tablets overtreft inmiddels het aantal verkochte pc's. Het aandeel van mobiele apparaten is al ruim een kwart van het totale webverkeer en groeit stormachtig door. We zijn *always connected, always on*.

Als het gaat om social media verwijzen de sceptici vooral graag naar irrelevante tweets, zoals ‘heerlijke hamburger gegeten bij schoonmoeder’, of ‘nu uitgebreid *de Volkskrant* lezen op de wc’. Natuurlijk zit er in alle sociale content een hoop ruis en onzin. Dat was overigens voor de komst van de digitale social media zoals we die nu kennen niet anders. Maar de businesswaarde van deze permanente virtuele pub is immens groot voor diegenen die op social media echt willen deelnemen en luisteren.

De groei in mobiel

Onderzoek van Walker Sands, gepubliceerd door HubSpot onder de titel *Why they should care about mobile preview*, toont de volgende trends in het gebruik van mobiele apparaten aan:

- Bijna 60% van alle volwassenen gaat het internet op via een smartphone, tabletcomputer of een compacte laptop.
- IDC voorspelt dat in 2015 meer Amerikanen via mobiele apparaten gebruikmaken van het internet dan vanaf desktopcomputers.
- Inmiddels worden wereldwijd meer mobiele telefoons verkocht dan het gecombineerde aantal desktops en laptopcomputers (bron: the e-tailing group).
- Bijna een kwart van alle webtraffic komt in 2013 van mobiele apparaten. Dit is 78% hoger dan in 2012 en 109% hoger dan in 2011 (bron: Walker Sands).

Of de hiervoor vermelde platforms over tien of twintig jaar nog de dienst uitmaken weet ik niet. Wel ben ik ervan overtuigd dat social media als instrument in de digitale dialoog geen eendagsvlieg zijn. En dat juist b2b-marketeers niet om de waarde van social media heen kunnen. Deloitte bewijst dat bijvoorbeeld door in nog geen jaar tijd bijna een half miljoen aan nieuwe opdrachten te verwerven via hun *social business champions*. Deze Deloitte-medewerkers zetten online netwerken in als zakelijk instrument. Deloitte moedigt zijn werknemers daarbij aan om zo veel mogelijk, juist ook via social media, in gesprek te gaan met potentiële klanten.

De mobiele sociale storm raast door en zorgt wereldwijd voor meer transparantie in alle markten en een verschuiving van macht naar de klant of prospect. Klanten en prospects verwachten zeer waarschijnlijk van hun b2b-partners een laagdrempeligheid die vergelijkbaar is met wat ze nu al ervaren bij hun telecomprovider, luchtvaartmaatschappij of slijterij. De uitdaging voor b2b-bedrijven wordt daarmee steeds meer om ‘in de binnenzak’ van hun klant en prospect te komen. Op de smartphone of tablet. Nou ja, in dat laatste geval is het beter te spreken van een streven om ‘op de keukentafel’ van prospect of klant te belanden.

Opmars social media in b2b-markten

Waar social media tot voor kort werden geassocieerd met particulier tijdverdrijf, roddels en vakantieblogs, heeft de zakelijke markt social media ook ontdekt. Ze zijn een prima platform voor zowel het beter luisteren naar de markt via *social listening tools*, het doen aan webcare via microblogs als Twitter, als het vergroten van bereik en *customer engagement* dankzij weblogs, podcasts en online video.

Het *2013 Social Media Benchmarking Report* van Circle Research geeft aan dat de helft van de b2b-marketeers social media als belangrijk middel beschouwt. Een op de tien noemt social media '*critical*'. Er is daarbij tegelijkertijd nog veel ad-hocactie. Slechts 38% van de respondenten heeft een formele *social strategy*. Dat percentage stijgt wel: in 2011 was dat nog slechts een kwart van de doelgroep.

Social media zijn bij uitstek geschikt voor tweerichtingsverkeer tussen bedrijven en hun stakeholders. Als belangrijkste doelstellingen voor de inzet van social media noemen b2b-marketeers in het onderzoek door Circle Research: het vergroten van verkeer naar de website, merkpositionering en *thought leadership*, oftewel het versterken van de positie als expert in de markt. Hoewel zeker dat laatste aspect juist ook de interactie met klanten en prospects niet uitsluit, rijst het vermoeden dat veel b2b-marketeers 'social' inzetten als nieuw 'zendkanaal'.

1.2 Het alternatief voor traditionele marketing in de zakelijke markt

Onder druk van de hierboven genoemde ontwikkelingen verandert b2b-marketing als vakgebied. Allereerst verschuift het accent van aandacht kopen via reclame en andere betaalde media naar aandacht verdienen. De inzet van online marketingcommunicatie versterkt dat verder. Daarnaast dient de b2b-marketeer anders en beter te luisteren naar snel veranderende markt- en klantbehoeften. Succesvolle bedrijven houden op een andere, slimme manier de vinger aan de pols, zowel bij marktonderzoek, het aanboren van nieuwe commerciële kansen als het verlenen van service. B2b-marketing is steeds meer een 'creatieve wetenschap' met focus op rendement en een veel beter inzicht in wat werkt, c.q. wat niet werkt.

Aandacht kopen of verdienen

Onderzoeken van onder meer Nielsen (2012), Jack Morton Worldwide (2010) en eMarketer.com (2013) tonen aan dat reclame steeds vaker relatief weinig effectief is. Betaalde media zoals *print advertising*, tv-reclame

en radiospotjes hebben in veel gevallen de helft of nog minder impact dan mond-tot-mondreclame, salesprofessionals of het internet.

In de 21^{ste} eeuw is het kopen van aandacht via het maken van (nog meer) reclame daarmee al lang niet meer een garantie op succes. Betaalde media – waaronder advertenties in tijdschriften, *adwords*, *billboards* of deelname aan vakbeurzen – lijken veel exposure op te leveren. Hun feitelijk rendement is echter vaak beperkt. Betaalde online (tekst)advertenties krijgen bijvoorbeeld maar een fractie van het aantal clicks ten opzichte van de overige, organische zoekresultaten in zoekmachines. Onderzoek van GroupM en Nielsen (2012) wijst uit dat die verhouding op 6% versus 94% ligt. Push-gebaseerde outbound marketing blijkt steeds vaker ouderwets en ineffectief (Halligan & Shah, 2009).

Door de dagelijkse stortvloed van informatie die op hem afkomt, wordt de klant steeds allergischer voor informatie die er niet toe doet. Wet- en regelgeving zoals het Bel-me-niet Register en de OPTA-regels tegen *spam* helpen de kritische klant daarbij een handje. Ook nieuwe technologie, zoals hard-diskrecorders, nummerherkenning en spamfilters, stelt hem steeds beter in staat om reclame uit te filteren.

Daarbij komt dat slechts een deel van de prospects in b2b 'koopbereid' is. Aankopen in b2b hebben vaak een complex karakter. Kopers zijn stap voor stap op zoek naar beschikbare oplossingen, het inhoudelijk verkennen daarvan en het evalueren van de mogelijke fit tussen die oplossing met hun eigen vraag. De afzenders van massamediale reclame weten daarnaast per definitie niet hoever de ontvangers van de reclameboodschap zijn in hun koopproces. De respons op reclame is daardoor vaak kwalitatief slecht. Dit veroorzaakt mede de *leaky pipeline*. Dit is een *sales pipeline* met relatief veel verspilling, met voor Sales onvoldoende 'gerijpte' leads. Sales is niet geneigd deze koude leads veel aandacht en opvolging te geven. En daarmee lekken deze leads uit het reservoir aan commerciële kansen.

Toch bestaat ook bij grotere bedrijven soms een irrationele voorkeur voor reclame en andere vormen van *disruptive marketing*. Zo verzochtte een opdrachtgever uit de IT-sector onlangs dat hun algemeen directeur een vurig pleidooi had gehouden voor het plaatsen van een aantal billboards in de buurt van hun kantoor, op een mooie zichtlocatie langs de A2. Reclame lijkt in veel gevallen een hardnekkig fenomeen. Ingegeven vanuit prestige, denken in oude patronen of een goede band met een vertrouwd en hip reclamebureau.

De inzet van eigen media is in nieuwe marketing veel krachtiger dan het maken van reclame. Benut de corporate website, het wagenpark, de nieuwsbrieven en vooral de eigen experts en het management om kleur en ‘smoel’ te geven aan je bedrijf. ‘Alles is marketing,’ zei een opdrachtgever recent in een workshop. Ik zou die uitspraak in b2b liever vervangen door ‘iedereen zit in marketing’.

Bij mijn eigen overstap naar Fujitsu vorig decennium had ik zo’n 10% van het marketingbudget van dat bij Capgemini ter beschikking. Daarmee was het maken van reclame eigenlijk uitgesloten. Reden om mijn collega’s uit Managed Services en Outsourcing te mobiliseren om als Fujitsu-ambassadeur onze expertise te delen op relevante offline en digitale platforms. Mijn oproep ging ongeveer als volgt: ‘Als marketingdirecteur ben ik per definitie verdacht als ik een ronkende boodschap uitzendend over onze dienstverlening. Help me om samen een podium te bouwen voor onze dienstverlening.’ Een klein groepje *early adopters* meldde zich aan, waarna het enthousiasme ook bij anderen stap voor stap groeide. Dit kwam vooral door de investering van hun kant minimaal te houden: ons pr-bureau plande een interview op een voor onze expert geschikt moment en kwam na afloop met een prima concepttekst ter goedkeuring.

De professionele inzet van eigen media leidt daarnaast eerder tot mond-tot-mondreclame en *earned media*. Het delen van expertise in relevante vakbladen, vakbeurzen, blogs en fora zorgt voor een inhoudelijke bijdrage aan een industrie of vakgebied. Een ingezonden brief in *Het Financieele Dagblad* met een inhoudelijke bijdrage aan een bestaand vraagstuk wekt meer vertrouwen dan een advertentie met een vergelijkbaar aantal vierkante centimeters.

Van IT-dienstverlener Schuberg Philis zul je geen reclame in *CIO magazine* of *Het Financieele Dagblad* tegenkomen. Schuberg Philis zet maximaal in op het verdienen van aandacht door uitstekende klantenservice. Medewerkers zijn hiervoor niet alleen zorgvuldig aan de poort geselecteerd, maar krijgen daarbij ook het mandaat om naar eigen inzicht te handelen. Georganiseerd in klantteams werken de Schuberg Philis-engineers aan het waarmaken van de zogenaamde 100%-belofte. Die belofte heeft primair betrekking op het 100% beschikbaar houden van bedrijfskritische applicaties. En wordt consequent doorgevoerd in andere aspecten van de bedrijfsvoering. Aan marketing in de traditionele zin van het woord doet Schuberg Philis niet.

Vanzelfsprekend levert dit het bedrijf de nodige credits en fans op. Zo staan alle Schuberg Philis-opdrachtgevers open voor referentiebezoeken van een nieuwe prospect. Die nieuwe prospect is nooit toevallig. Het bedrijf selecteert zorgvuldig partijen waarmee men een duurzame, succesvolle relatie kan ontwikkelen.

In IT-outsourcing is het jaarlijkse Giarte Outsource Performance de lakmoesproef voor het bepalen van de klanttevredenheid in die markt en de relatieve prestaties van de belangrijkste spelers in Nederland. De score van Schuberg Philis in dit jaarlijkse Giarte-onderzoek spreekt voor zich. De score liep enkele jaren geleden van een bovengemiddelde, uitstekende 9,2 terug naar een net iets lagere 9,1. Dit vormde aanleiding voor de directie om dat als een serieuze waarschuwing te zien. En zich de vraag te stellen: ‘Groeien we niet te snel?’ Daarop besloot de directie om enige tijd het aantal opdrachtgevers constant te houden. Een strategie die bleek te werken. Het bedrijf groeide ook in de periode daarna niet door meer klanten te bedienen, maar wel in *share of wallet* bij bestaande enthousiaste klanten.

Het alternatief voor traditionele outbound marketing is daarmee steeds meer nieuwe marketing via het delen van eigen hoogwaardige expertise. Juist omdat klanten allereerst op zoek zijn naar antwoorden op hun vraag, onderscheidt een b2b-onderneming zich door daarop in te spelen. Jay Baer, socialmediastrategen en auteur van onder meer *The Now Revolution* (2011), adviseert bedrijven om een *youtility* te zijn. Door jezelf nuttig te maken in de offline en online dialoog met klanten en prospects bouw je als b2b-

PHILIPS Innovations in Light 50,010 members Member i ➔

Discussions Promotions Jobs Search

OLEDs conquer the third dimension: First car with a three-dimensional... Manager's Choice
 Dietmar Thomas
 The members of the OLED 3D research consortium presented a world...
 First car with a three-dimensional OLED rear lighting concept [...]

• Innovations in Health
 • LED Tech Talk
 • UV technology

How likely are you to recommend this group?
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 extremely unlikely extremely likely
 submit

Popular Recent

How to indicate color temperature with LEDs?
 Luc van der Poel
 senior lighting designer / application specialist at Philips Lighting
 A few weeks ago I finalized a private home project. It was the first time I made a 100% LED solution in a living environment. Together with my customer I did some LED lamp tests and in the end we decided to go for 7W high voltage retrofit LED ...
 Like (3) • Comment (21) • Follow • 1 day ago

Top Influencers in this Group
 Luc van der Poel
 senior lighting designer / application specialist at Philips Lighting
 Follow Luc van der Poel
 See all members

Philips Lighting, Jean Baxter and 1 other like this

Afbeelding 1.1: Philips Lighting: in nauwe dialoog dankzij 'Innovations in Light'.

bedrijf credits en een relatie op. Dit zorgt vervolgens voor een verhoogde kans om op de shortlist van gewenste vendors te komen. Zo ondersteunt Philips Lighting de community van lichtontwerpers en architecten met de LinkedIn-groep ‘Innovations in Light’. Met inmiddels vele tienduizenden leden deelt deze groep inhoudelijke vragen en inzichten met elkaar. Philips Lighting ondersteunt de online conversatie actief en bouwt op die manier aan een meer toegankelijk, menselijk gezicht voor deze doelgroep van beïnvloeders in de zakelijke lichtmarkt.

Anders luisteren naar markt- en klantbehoeften

Naast het verdienen van aandacht dienen b2b-marketeers nieuwe manieren te ontwikkelen om op een slimmere manier de vinger aan de pols van markt en klant te houden. Markt- en klantbehoeften veranderen enorm snel. Bovendien beweegt de klant zich ook in b2b steeds vaker in het digitale kanaal. Een andere manier van luisteren, observeren en onderzoeken is daarom noodzakelijk bij het bijvoorbeeld succesvol genereren van leads en het leveren van uitmuntende klantenservice.

Klant- en marktinzichten worden door marketingafdelingen nog steeds het liefst verkregen via periodieke enquêtes, marktonderzoeken en jaarlijkse peilingen van bijvoorbeeld de Net Promoter Score (NPS, een score die klanttevredenheid uitdrukt als het verschil tussen het percentage promoters en criticasters). De accountmanager verzorgt hierop – althans dat staat meestal in zijn functieomschrijving – in het CRM-systeem een aanvulling in de vorm van relevante informatie uit klantgesprekken. Hierbij is sprake van discontinue inzichten, van momentopnamen. Markten en klantbehoeften ontwikkelen zich echter zo dynamisch dat het sturen op basis van een momentopname bijzonder veel aan het toeval overlaat.

De belangrijkste beperking van traditioneel marktonderzoek in het algemeen is het beperkte inzicht dat klanten zelf hebben in hun eigen voorkeuren. Gedragseconoom en auteur Dan Ariely verwoordt het treffend: ‘We don’t know our preferences that well. Never trust focus groups, they might produce fantastic stories, but not the truth’ (interview, 2013). We denken dat we onszelf goed kennen en vooral op basis van de ratio tot besluiten komen. Maar veel van onze keuzen en beslissingen zijn niet volledig rationeel verantwoord.

We weten niet wat we niet weten. En daarom kunnen we maar beperkt aangeven van welke oplossing we echt blij worden. Henry Ford doorzag dat en ontwikkelde daarom de automobiel voor zijn klanten, in plaats van ‘een

sneller paard en wagen', waar zij om zouden hebben gevraagd. Het is beter te kijken naar de feitelijke data op basis van vertoond klantgedrag in plaats van conclusies te verbinden aan de antwoorden die klanten zelf geven. Traditioneel klant- en marktonderzoek gaat waarschijnlijk een meer bescheiden rol spelen.

Gangbare vormen van marktonderzoek maken in de nabije toekomst steeds meer plaats voor nieuwe, effectiever manieren om de vinger aan de pols van klant en prospect te houden. Nieuwe vormen van klant- en marktonderzoek zijn: socialmediamonitoring, marketing automation, *big data* en *machine learning*, en neuromarketing.

Bij het monitoren van social media worden uitingen van klanten, prospects en het algemene publiek in diverse sociale platforms op sentiment gemeten. Hierbij is het steeds beter mogelijk om het heersende marktsentiment en de ontwikkeling daarvan in kaart te brengen. Dit helpt om een betere indicatie van het imago bij klanten en in de markt af te lezen: welk percentage is zeer positief over het merk en de oplossingen, en welk percentage is zeer negatief, dan wel neutraal of onverschillig? Toepassingen hiervan zijn vooral bekend uit de consumentenmarketing en uit de verkiezingstijd, waarin politieke partijen een eigen sociale barometer hanteren. Maar ook een bedrijf als Coolblue, dat actief is in zowel de consumentenmarkt als de zakelijke markt, houdt dagelijks het sociale sentiment bij over het Coolblue-merk. Je zou dat een 'klantenthousiasmebarometer' kunnen noemen. Dat vormt een mooie aanvulling op meer traditionele metingen van klanttevredenheid.

Zogenaamde socialmonitoringssoftware stelt b2b-bedrijven in staat om beter te luisteren naar vragen, suggesties en klachten in social media. Voorbeelden van tools die bedrijven beter in staat stellen om social media te monitoren, zijn Radian6, Alterian en Finchline, naast gratis hulpmiddelen als Google Alerts en Hootsuite. Deze hulpmiddelen helpen om klantenservice, webcare en leadgeneratie – het vinden en opvolgen van relevante, nieuwe commerciële contacten met interesse in de informatie of producten van de onderneming – slimmer handen en voeten te geven.

Oplossingen in marketing automation, zoals Marketo, Eloqua en HubSpot, helpen ook bij het beter luisteren naar de klant op afstand. De salesprofessional is erin getraind om in een fysieke ontmoeting met de klant een oogopslag, zucht of stemverheffing op waarde te schatten. Omdat klanten lang niet altijd openstaan voor face-to-face contact, neemt de noodzaak voor marketing- en salesteams toe om op een andere manier klantgedrag te

‘lezen’. Marketing automation helpt om klantgedrag in het digitale kanaal zoals het zoeken naar, of downloaden van informatie beter te registreren en te interpreteren. Dat inzicht vormt zo een betere basis om gewenste vervolgstappen door de klant te stimuleren. Bij marketing automation wordt een digitaal klantprofiel opgebouwd aan de hand van zijn historische respons op diverse content, zoals blogposts, whitepapers, webinars en e-mailnieuwsbrieven. Door bij te houden naar welke informatie de prospect zoekt, en welke informatie tot welke respons leidt, is een digitale ‘vingerafdruk’ per prospect nauwkeurig te bepalen. Je zou zelfs van ‘digitale lichaamstaal’ kunnen spreken. Steven Woods beschrijft in zijn gelijknamige e-book hoe het benutten van *digital body language* (2011) bedrijven in staat stelt digitale signalen van mogelijke klanten beter te begrijpen en daarmee beter en succesvoller met hen te communiceren.

Het benutten van data is een derde nieuwe vorm van het luisteren naar klant- en marktbehoeften. De huidige, alsmar snellere creatie van data en informatie biedt kansen en nieuwe uitdagingen. De term ‘big data’ wordt daarbij steeds vaker genoemd. Aan de hand van big data ontdekken marketeers en data-analisten nieuwe verbanden en inzichten die voorheen óf niet opvielen óf werden afgedaan als een toevallige afwijking van de statistische norm. Hoewel een toepassing hiervan ook op individueel klantniveau denkbaar is, ligt de toepassing van big data in b2b-marketing voorlopig meer voor de hand bij het doorgronden van het gedrag van grote groepen klanten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het analyseren van het klik- en leesgedrag van grotere groepen zakelijke abonnees op content van onderzoeksbureaus als Gartner en Forrester als indicatie welke topics het meest *hot* zijn.

Machine learning is in de toepassing van big data een volgende belofte. Hierbij zijn IT-systemen zo ontworpen dat ze zelf leren uit de beschikbare (big) data. Dit voorkomt dat krachtige computers voor elke toepassing, elke applicatie, vooraf dienen te zijn geprogrammeerd; deels gevoed door menselijke input die hen wijst op bepaalde trends of fouten. Het herkennen van spam en het sorteren van websites door zoekmachines zoals Google zijn voorbeelden van de toepassing van machine learning.

Bij het inzetten van machine learning gaat het om het analyseren en voorspellen van gedrag. Dit wordt toegepast bij het analyseren van websites en het aanbieden van de juiste content. Hierbij is het ultieme doel om de juiste aanbieding met de hoogste kans op conversie te voorspellen. Een toepassing is het ontdekken van klantsegmenten. Klassieke klantsegmentatie vindt bijvoorbeeld plaats op basis van bestelhistorie. Door het toe-

voegen van data die niet meer handmatig te interpreteren zijn, ontstaan nieuwe inzichten en segmenten. Dit kan door bijvoorbeeld websitebezoek en andere gedragscomponenten te betrekken bij de segmentering. Big data vormt daarmee een nieuwe belofte om marketingbeslissingen veel minder op 'buikgevoel' te nemen (Lloyd, 2013).

Sciencefiction in b2b? Deze toepassingen zijn vooralsnog vooral het werkteerrein van giganten als Google en Amazon en liggen misschien eerder voor de hand voor b2c-bedrijven met veel hogere volumes aan transacties en klantinteractie. Toch kan de b2b-marketeer in mijn optiek niet om de noodzaak heen om slimmer gebruik te maken van de steeds grotere hoeveelheden data in de interactie met relevante klanten en prospects.

Ook neuromarketing stelt ons in staat om veel beter de klant te begrijpen op basis van feitelijk klantgedrag. En vormt daarmee een vierde manier – misschien wel de meest fascinerende – om te komen tot betere klant- en marktinzichten. Neuromarketing is het combineren van neurowetenschap met marketing. Als relatief jonge discipline staat hierin de toepassing van neurowetenschappelijk onderzoek via hersenscans centraal. De uitkomsten van die scans geven vaak compleet andere inzichten dan we verkrijgen door te vertrouwen op wat de klant zegt dat hij denkt, verwacht en voelt. Uit fMRI-onderzoeken blijkt bijvoorbeeld de feitelijke voorkeur bij verschillende alternatieve tv-reclames, tijdschriftcovers of webpagina's anders te zijn dan werd aangenomen op basis van wat de deelnemers aan dat onderzoek vooraf hadden opgegeven.

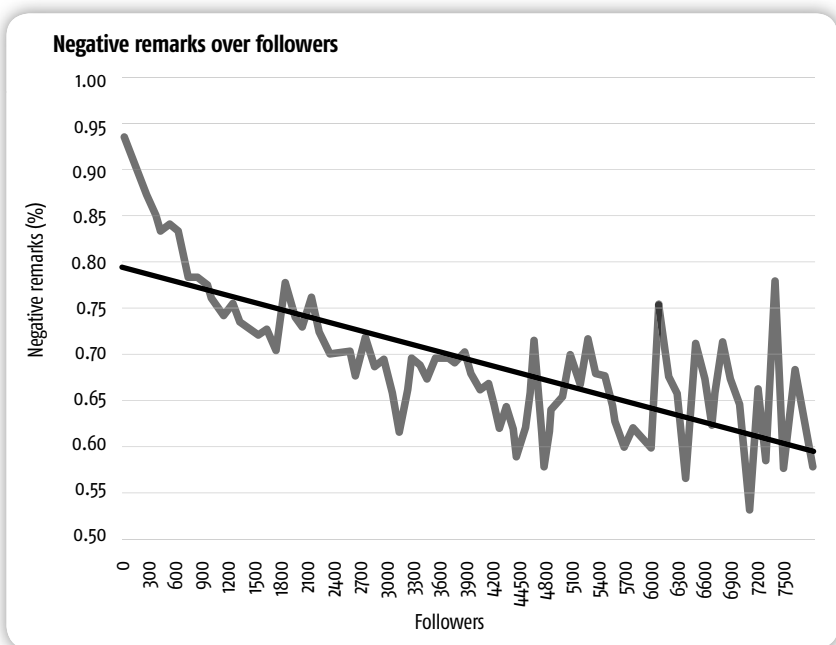
Marketing als 'creatieve wetenschap' met focus op rendement

In combinatie met het verdienen van aandacht en het anders luisteren naar nieuwe markt- en klantbehoeften, krijgt de marketingdirecteur steeds vaker de vraag om de impact van zijn marketingbeslissingen en -beleid meetbaar te maken. De eindverantwoordelijke voor marketing moet accountable worden. Bij het beantwoorden van die vraag evolueert b2b-marketing steeds meer tot een wetenschap op basis van echte inzichten.

Traditionele marketing krijgt steeds vaker het verwijt dat onvoldoende duidelijk is welke instrumenten en inspanningen tot welke resultaten leiden. De Amerikaanse ondernemer en marketingpionier Wanaker zei het zo'n honderd jaar geleden al: 'I know that half of my advertising doesn't work. The problem is, I don't know which half.'

Nieuwe marketing belooft daarin verschil te maken. Mede dankzij de opkomst van online marketing en het integreren van offline en online media stijgt de meetbaarheid van welk kanaal, medium of campagne welke respons oplevert. Een voorbeeld van de integratie van offline en online zijn QR-codes: deze unieke codes in de vorm van een vierkant geven vanuit een offline medium (zoals een magazine, poster of autobumper) direct toegang tot een specifieke online landingspagina. Of denk aan *augmented reality*: hierbij wordt op de smartphone van de gebruiker extra digitale informatie getoond over de fysieke wereld om hem heen. Juist die combinatie van offline en online media stelt marketeers in staat te komen tot betere beslissingen over de meest effectieve marketingcommunicatiemix in een volgende maand of het volgende fiscale jaar. Traditioneel gaat een printcampagne in een tijdschrift uit van aannames over bereik in termen van het aantal *eyeballs*. De toepassing van een QR-code of actiecode met verwijzing naar een specifieke online landingspagina maakt het feitelijke rendement daarvan zichtbaar.

In *The Science of Marketing* (2013) deelt auteur Dan Zarrella diverse inzichten uit data in in wat werkt en wat minder werkt in online marketing. Zo onderzocht hij wat de beste manieren zijn om effectief te bloggen. Het 's ochtends publiceren van een blogpost blijkt aantoonbaar meer effectief



Afbeelding 1.2: *The Science of Marketing* (2013): negatieve tweets maken je niet populair.

dan later op de dag of 's avonds. Bloggen stimuleert meer dan 7% van alle lezers tot het doen van een aanvraag en verleidt 0,5% van alle bezoekers tot koop. Positieve woordkeuze zonder jargon verleidt lezers er meer toe *comments* te plaatsen of een blogpost via social media te delen. Sterker nog, Zarrella toonde na onderzoek van 100.000 Twitter-accounts aan dat negatieve opmerkingen en emoties leiden tot een kleiner aantal volgers.

Zogenaamde closed loop marketing helpt marketeers en salesprofessionals om de waarde te meten van hun gezamenlijke inspanningen in het totale commerciële proces. Closed loop marketing steunt op betere inzichten: welke bijdrage leveren e-mailmarketing, social media marketing, adwordscampagnes of blogging respectievelijk? Dit helpt om cijfermatig te leren hoe deze instrumenten leiden tot het genereren van meer relevant bereik in termen van websitebezoekers of nieuwe aanvragen. Wat daarmee leidt tot verstandiger keuzen in de investeringen per kanaal of marketing-instrument. Het investeren van 15% van het marketingbudget in euro's en uren in marketing met social media is immers goed te rechtvaardigen als ook 15% of meer van het beoogde bereik of het aantal relevante leads op deze manier tot stand komt.

Marketing wordt daarmee geen exacte wetenschap. Wel exacter en meer kwantitatief onderbouwd. Marketing blijft tegelijkertijd ook een creatieve discipline. Het is de kunst van de nieuwe marketeer om creatie en calculatie met elkaar te verbinden.

1.3 Wanneer verandert marketing in b2b echt?

De meeste commercieel directeuren of marketingmanagers zullen de vijf eerder in dit hoofdstuk geschetste ontwikkelingen in b2b herkennen. Zij zullen inzien dat deze ontwikkelingen een sterke impact hebben op de bijdrage die het marketingvak in zakelijke markten kan en moet spelen. Het ligt daarom voor de hand dat commercieel leidinggevendenden meer investeren in nieuwe manieren van b2b-marketing. Toch blijkt dat lang niet altijd vanzelfsprekend. Een echt nieuwe manier van marketing in b2b is afhankelijk van de juiste mensen en een nieuwe cultuur.

Investeren in marketing?!

Je zou daarom verwachten dat de meeste bedrijven een radicaal ander commercieel beleid zijn gaan voeren. Maar in de praktijk blijkt de marketingaanpak in de zakelijke markt een stuk weerbarstiger.

Als de commercieel directeur wordt geconfronteerd met tegenvallende verkoopresultaten of met minder offerteaanvragen, is de keuze vaak snel gemaakt tussen óf investeren in marketing óf investeren in sales. Als vanuit een reflex grijpt menig commercieel directeur in de b2b-sector naar het accountwapen. De accountmanagers en de buitendienstmedewerkers moeten er meer op uit om bij bestaande relaties en mogelijke nieuwe klanten meer kopjes koffie te drinken. Dat heeft altijd wel geleid tot enkele nieuwe opdrachten of aanvragen. En bovendien, wat is het alternatief?

De commercieel directeur in b2b investeert liever in een training *cold calling* of in een paar extra verkopers op de weg, dan in marketing. Waar Marketing bij FMCG-bedrijven als SaraLee, Unilever en RedBull de lijnen uitzet naar Sales, krijgt de marketingmanager in b2b nog te vaak de opdracht om 10% van zijn budget in te leveren, of een teamlid naar huis te sturen.

Investerings in de commerciële mix gaan daarmee vaak uit naar de sales-discipline. Belangrijker: ze zijn vaak niet wezenlijk anders dan wat men voorheen deed. Meer van hetzelfde dus. En daarmee niet slim. Daar waar het investeren in *topline* groei is overgegaan in het relatief willekeurig hanteren van de kaasschaaf, geldt meestal: *penny wise, pound foolish*.

Culturele verandering in marketing

Een nieuw perspectief op marketing begint daarom bij de overtuiging dat marketing een andere, sterkere rol in b2b kan spelen. Dat is vooral afhankelijk van de bedrijfscultuur en de kernwaarden die het bedrijf benadrukt. En de mate waarin de medewerkers zichzelf verbonden voelen met die kernwaarden.

In het boek *Good to Great* (2010) beschrijft Jim Collins hoe de juiste leider en de juiste mensen het verschil bepalen tussen goede en geweldige bedrijven. 'Great companies get the right people on the bus before they decide where to drive.' De juiste mensen vertegenwoordigen de juiste vaardigheden, *mindset* en overtuigingen. Staat luisteren naar de klant en klantwaarde echt centraal in die overtuigingen, of gaat het primair om het maken van zo veel mogelijk winst?

De klant is lang niet altijd de belangrijkste kernwaarde. In ruim een kwart van de bedrijven is professionaliteit de belangrijkste kernwaarde volgens onderzoek door Insites Consulting. Ook kernwaarden als kwaliteit, resultaat en expertise scoren hoog. Dit zijn stuk voor stuk factoren die sterk uitgaan van het perspectief van de leverancier, in plaats van het belang van de klant voorop te stellen.

Ironisch genoeg is bij b2b-bedrijven in een tijdperk van netwerken en partnerships nog vaak onvoldoende sprake van samenwerking, zowel intern als extern. Samenwerking (collaboration) blijkt van de hiervoor genoemde 4 C's (de andere drie C's zijn: customer experience, conversation en content) relatief het minst toegepast te worden en tegelijkertijd de sterkste bijdrage te leveren aan het realiseren van groei. Een nieuw perspectief op marketing is daarom juist ook afhankelijk van een betere interne samenwerking met Sales, Finance, R&D en Service. En extern met klanten, prospects, partners, de media en analisten.

Naar een ander perspectief

Ik pleit hier daarom niet voor een verschuiving van sales naar marketing of andersom. Het is de kunst om marketing én sales slimmer te maken. Dat kan alleen maar door marketing en sales veel meer integraal te behandelen. Dat is de beste manier voor het dichten van de kloof tussen beide disciplines en voor zogenoemde alignment tussen marketing en sales.

Marketing en sales moeten samen een slimmere samenwerking tot stand brengen. Door een gezamenlijk, meer compleet perspectief op de klant, door een gedeelde taal, gedeelde doelstellingen en het samen vormgeven en uitvoeren van het commerciële beleid. En ook door een door meerdere afdelingen ontwikkeld beeld van wat het bedrijf echt uniek maakt, en wat men wil betekenen voor welk type klanten.

Meer succes 'buiten' in de markt begint daarmee 'binnen' in organisaties. Om dat te bereiken, moeten de afdelingen Marketing en Sales beter en meer intensief met elkaar samenwerken. De marketeer moet meer verkoper worden. De verkoper op zijn beurt meer marketeer. Beiden moeten slimmer worden in hun benadering.

Dit hoofdstuk beschreef de veranderende agenda voor de marketingmanager en de doorontwikkeling van b2b-marketing als vakgebied. Hopelijk inspireert dit hoofdstuk juist ook salesprofessionals en commercieel directeuren om de toegevoegde waarde van nieuwe marketing in b2b in te zien.

Het volgende hoofdstuk gaat dieper in op een nieuw perspectief op sales en het salesproces. Hoofdstuk 2 is daarom niet alleen voor salesteams een aanrader, maar juist ook voor marketeers die meer 'verkoper' willen worden.