

Verslag van het 9de B2B Sales & Marketing Congres van Stichting Marketing.

# Balanceren op een slappe koord

Op het jongste B2B Sales en Marketing Congres van Stichting Marketing viel te horen dat waarde creëren in een zeer concurrerende markt een lastige evenwichtsoefening is. B2B marketeers moeten leren omgaan met tegengestelde verwachtingen. De druk op kostenefficiënte marketingprocessen neemt toe en B2B marketeers moeten innoveren in marketing- en verkoopmethodes met toegevoegde waarde voor de klant.

Tweehonderdtwintig B2B marketeers uit verscheiden sectoren luisterden naar een verscheiden sprekerportfolio. De focus lag op de rol van de B2B marketeer als «change agent» binnen de organisatie. Het is niet alleen zijn taak om te analyseren maar ook om proactief in te spelen op marktopportunities. Volgens keynote speaker **Paul Matthyssens** is de B2B marketeer bang van de aankoper. Hij roept op om niet eng te focussen op de prijs en kostenefficiëntie maar om ook oog te hebben voor toegevoegde waarde. «Door echte innovatie maak je de concurrentie irrelevant,» zei Matthyssens. «Kijk grondig naar het technisch proces bij de klant. Neem een bedrijf zoals staalproducent Corus. Dat beperkt zich niet langer tot het aanleveren van ruwe stalen platen, het levert die meteen behan-



**Paul Matthyssens** (Universiteit Antwerpen): «Vraag jezelf af of je de klant van jouw klant wel kent. Ken je de aanverwante markten? Durf de manier waarop je de klant behandelt in vraag te stellen.»

## key facts

- De B2B marketeer is een 'change agent' binnen de organisatie.
- Naast een rationele argumentatie ontbreekt het aan emotie in B2B communicatie. Toch is dit essentieel om te overtuigen.
- B2B marketeers moeten leren kijken naar de toegevoegde waarde die zij leveren.
- B2B marketeers moeten service marketeers worden en strategische partners in de waardeketen.



**Paul Riding** (Calor Gas): «Lifestyle speelt geen grote rol bij het keuzeprocess van een vorkheftruck. De strategische analyse van het klanten- en consumentengedrag is daarbij wel essentieel.»

## RÉSUMÉ

Créer de la valeur sur un marché très concurrentiel reste un exercice d'équilibre périlleux. Les spécialistes en marketing B2B doivent apprendre à répondre à des attentes contradictoires. Ils doivent assurer la rentabilité des processus marketing tout en continuant d'innover dans des méthodes de marketing et de vente apportant une valeur ajoutée pour le client. Selon l'orateur principal Paul Matthyssens, le spécialiste en marketing B2B a peur de l'acheteur. Il l'invite à ne pas se focaliser uniquement sur le prix et la rentabilité mais à prendre aussi en compte la valeur ajoutée. Le spécialiste en marketing B2B doit prendre part aux processus d'entreprise du client et devenir ainsi son partenaire stratégique. Paul Riding de Calor Gas (UK) plaide pour une étroite collaboration avec le client dans un partenariat à long terme. Cela demande bien entendu une bonne connaissance de ses clients et de ceux de votre concurrent et des clients de votre client. Le publicitaire Marc Michils plaide pour faire la différence dans la communication. Différencier les marques en B2B en faisant intervenir le côté émotionnel à côté des arguments rationnels habituels

deld en in de juiste kleur. Dat soort toepassingen zie je vaak in de autosector. De leverancier neemt een deel van het bedrijfsproces van de klant over en wordt zo een strategische partner. Akzo Coating ontwikkelde een volledig programma voor de restyling van bedrijven na fusies. Het gaat hier om totaaloplossingen met een hoog servicegehalte.»

Dergelijke aanpak heeft gevolgen op het niveau van de organisatie. Vaak zetten de bedrijven een dubbele structuur op met enerzijds aandacht voor operationele efficiëntie en anderzijds voor innovatie (technisch, qua business model...). Het is essentieel dat er voldoende kennisuitwisseling is tussen die twee afdelingen. Welke vaardigheden heb je hiervoor nodig? «In de eerste plaats een open geest,» vindt Matthyssens. «Kijk naar de relevante trends. Zo kent machinebouwer Stork de belangrijke trends in voedingsconsumptie. Dat is voor hen levensbelangrijk, want hun machines moeten erop afgestemd zijn. Vraag jezelf af of je de klant van jouw klant wel kent. Ken je de aanverwante markten? Diepgaande interviewsessies met het management van de klant kunnen daarbij helpen.

«B2B marketing gaat om verkopen.» (Paul Riding)

Wissel kennis uit, bespreek de trends en experimenteer? Durf de manier waarop je de klant behandelt in vraag te stellen.»

B2B marketeers moeten leren kijken naar de toegevoegde waarde die zij leveren. Dit reflecteert zich in de prijszetting. «Zorg dat je de toegevoegde waarde in

kaart brengt en doorberekent. Dit vergt 'value capturing skills' en degelijk 'customer value management', vindt Paul Matthyssens. Hij stelt vast dat de meeste bedrijven nog te zeer worden gedreven door de markt. «Wij moeten de markt zelf aansturen en opvoeden,» is zijn devies. «Zorg voor een bedrijfscultuur waarin ruimte is voor experiment. Durf ook je relatiemarketing in vraag te stellen. Zijn die dure business seats voor de klant echt wel nodig? Zouden we dat geld niet beter besteden aan een experiment dat we samen met de klant opzetten?» Matthyssens pleit voor meer kennis en kennisuitwisseling. B2B marketeers moeten service marketeers worden en strategische partners in de waardeketen. «We zullen de kloof tussen efficiëntie en innovatie moeten overbruggen,» besluit Matthyssens. «We moeten met een frisse blik naar de marketingpraktijk kijken!»

## Zeg het met emotie

Emotie kan het verschil maken in een rationele omgeving. **Marc Michils**, CEO van **Saatchi & Saatchi Belgium**, vindt de doorsnee B2B communicatie «doodernstig». «Er is geen emotie, liefde of humor in,» stelde hij vast. Hoe bouw je een geliefd merk? Met liefde en respect. Beide elementen zijn nodig in een goed communicatieplan. Je verdient respect door een goede rationele argumentatie, maar met emoties til je het merk naar een nog hoger niveau. «Rationele argumenten bieden een verklaring, maar ze motiveren niet,» stelde Marc Michils. «Emotie leidt tot actie en dat is uiteindelijk toch de bedoeling van elke communicatie.» In eerste instantie moet het merk bekend worden. Differentiatie is essentieel.

## Stelregels voor de B2B marketeer

Een B2B marketeer moet:

1. Kunnen verkopen, visie uitdragen en zijn droom delen.
2. De volledige supply chain doorgronden, niet alleen zijn product.
3. De moed hebben om de klant te begrijpen.
4. Creatief zijn en gebruik maken van emotie in zijn verhaal.
5. Een strategische marketeer worden die gehoord wordt in de boardroom.
6. Gebruik maken van analytische tools.
7. Kennisuitwisseling bevorderen binnen het bedrijf.
8. Focussen op zowel interne als externe marketing



**Marco Eikelenboom** (Sappi): «Om te vermijden dat je in een neerwaartse prijenspiraal belandt, moet je voortdurend zoeken naar toegevoegde waarde.»

Michils toonde een reeks printcampagnes voor graafmachines van verschillende merken. Je kon de merken nauwelijks uit elkaar houden. «Met zo'n saaie reclame loop je het risico dat niemand je merk ziet,» vertelde Marc. Het merk moet ook een inhoud krijgen dat het uniek maakt. Kwaliteit is daarbij het Olympisch minimum. Claims zoals 'groter', 'beter', 'nieuwer' en 'goedkoper' zijn zuiver rationale argumenten die geen emotie losweken. «De merken in B2B missen de emotionele band met de klant,» wist Marc. «En net dat stukje emotie kan een grote invloed hebben op de voorkeur. Mensen beslissen niet zuiver op basis van rationale argumenten.»

Wat is de oplossing? Vertel een verhaal, leef je in de ervaring van de klant, gebruik humor en emoties en streef naar de juiste balans tussen liefde en respect. «Mensen herinneren zich goede verhalen. Met een goed verhaal maak je emotie los en dat geeft sympathie aan je merk,» zei Marc. «Betrek verder de klant bij het verhaal en vertrek vanuit een ervaring. Kijk naar de succesvolle 'Win with the web' wedstrijd voor Alcatel enkele jaren geleden. TV-presentator Nic Balthazar reisde toen de wereld rond en bracht op internet verslag uit. Je kon het hele verhaal online volgen. Op die manier is Alcatel erin geslaagd om zich te positioneren als een hi-tech bedrijf uit de internetwereld.»

Volgens Michils is humor een gevaarlijk wapen, maar hij vindt dat een zelfrelativerende toon wel kan werken. Kijk naar sommige reclamecampagnes van Federal Express of hoe IBM Business Consultants zichzelf vergelijkt met een geestverruimend 'business elixir'. «Duik in de business van je klant en zoek naar de toegevoegde waarde voor de eindgebruiker,» adviseerde hij. «HP laat je horen dat de klank door hun toedoen in

de opera van Sidney overall optimaal is. Dat is een herkenbare, concrete benefit voor elke bezoeker.»

De balans tussen ratio en emotie blijft belangrijk. «Het rationale element moet aanwezig zijn, maar door emotie toe te voegen maak je pas echt het verschil,» besloot Marc. «Geef de creativiteit een kans en verbeter zo de effectiviteit van je campagnes.»

## Partners

**Paul Riding** staat in voor de marketing van het Britse gasbedrijf **Calor Gas**, bekend van het merk **Primagaz**. Calor Gas levert ondermeer energie voor verwarming, keukens, vorkliften en generatoren. «Wij gebruiken wel degelijk emotie in onze campagnes,» verzekerde Paul. «Wij verkopen namelijk veiligheid en dat vertellen we aan onze klanten en de eindgebruiker.» Volgens Riding moet de B2B marketeer toegevoegde waarde leveren aan het verkoopproces door nieuwe business models in te voeren. «Onze klanten kiezen



**Marc Michils** (Saatchi & Saatchi): «De merken in B2B missen de emotionele band met de klant. En net dat stukje emotie kan een grote invloed hebben op de voorkeur. Mensen beslissen niet zuiver op basis van rationale argumenten.»

voor een betrouwbare energieleverancier,» stelde hij. «Wij overtuigen de installateurs door incentives. En we overtuigen de eindgebruikers in campagnes die we samen met onze klanten opzetten. Uiteindelijk telt vooral de perceptie dat propaangas een schone en betrouwbare energie is.»

## «Vergeet de eindgebruiker niet.» (Paul Matthyssens)

Een campagne, opgezet met een vorkliftenbouwer, focust op de veiligheid als toegevoegde waarde. Calor Gas werkt op die manier samen met partners in zeer uiteenlopende markten. Paul Riding erkende echter dat er grenzen zijn aan het gebruik van emotie in de communicatie. «Lifestyle speelt geen grote rol bij het keuzeprocess van een vorkheftruck,» stelde hij. «De

## Wie is wie?

**Paul Matthyssens** is, professor Strategic Management aan de **Universiteit Antwerpen** en de **Erasmus Universiteit Rotterdam**.

**Paul Riding** is Head of Commercial Marketing bij het Britse energiebedrijf **Calor Gas UK**.

**Marco Eikelenboom** is Director Marketing & Sales bij papierproducent **Sappi Europe**.

**Marc Michils** is CEO van het reclamebureau **Saatchi & Saatchi Belgium**.

strategische analyse van het klanten- en consumentengedrag is daarbij wel essentieel.»

Hij merkte op dat het voor een B2B marketeer niet eenvoudig is om van sector te veranderen. Er is namelijk telkens een grote, zeer specifieke, technische kennis vereist. B2B marketeers hebben vaak een grote

## «Rationale argumenten bieden een verklaring, maar motiveren niet.» (Marc Michils)

verantwoordelijkheid en worden geconfronteerd met een complexe besluitvorming bij de klant. Daarnaast zijn ze voortdurend in de weer met de dagelijkse praktische problemen. «Maar aan het einde van de rit gaat B2B marketing om verkoop,» verklaarde Paul. «Je moet de klant, de partner, de collega's en de eindgebruiker overtuigen. Je moet bewijzen dat de techniek werkt en dat je op korte termijn je beloften kunt waarmaken. Daarnaast moet je ook bouwen aan de lange termijn en naar de toekomst kijken.»

Paul Riding pleitte verder voor een nauwe samenwerking met de klant in een lange termijnpartnership. Dit vergt een goede kennis van de eigen klanten en van de klanten van de concurrenten.

## Waarde creëren

**Sappi** produceert gecoat papier voor ondermeer magazines. Marketingman **Marco Eikelenboom** hoedt zich voor 'strategische berusting'. Rust niet op je lauweren, is zijn motto. «In mature markten kan je snel omzetverlies lijden wanneer de grondstofprijzen stijgen, de markt verslapt of door inefficiënte operaties,» waarschuwde Eikelenboom. «Om te vermijden dat je zo in een neerwaartse prijenspiraal belandt, moet je voortdurend zoeken naar toegevoegde waarde.» Zo ziet hij bijvoorbeeld heel wat mogelijkheden voor papier in de nieuwe media - het uitprinten van online informatie, want anders ben je ze zo weer kwijt - en 'special interest' magazines. De B2B marketeer kan de marges verhogen door in de kosten te snijden. Verder telt de perceptie van de klant. Hij moet overtuigd zijn van de toegevoegde waarde. Het merk moet bovendien voldoende bekend zijn en de klant moet weten waarvoor het staat. Maar hoe creëer je toegevoegde waarde? «Beperk de complexiteit en zorg voor een overzichtelijk assortiment,» adviseerde Eikelenboom. «Selecteer verder de rendabele klanten en focus daarop. En innoveer.» Hij verwees naar de 'rode' en 'blauwe' oceanen van W. Chan Kim, keynote speaker op het jongste Internationaal Marketingcongres van Stichting Marketing (zie artikel in *PUB* 1 van 25 januari). De 'blauwe oceanen' staan voor een nieuwe vraag, verwante producten, nieuwe toepassingen en innovatie met toegevoegde waarde. «Waarde-innovatie betekent dat je alle factoren verwijdert waarvoor de klant geen interesse heeft,» vervolgde Eikelenboom. «Uiteindelijk kom je tot een evenwichtig assortiment met 'blauwe' en 'rode' oceanen, de optimale mix tussen waarde en volume. Bij 'rood' ligt de nadruk op efficiënte technologische processen om de kosten te controleren. Bij 'blauw' ga je eerder voor 'tailor made' proposities op maat van de klant vanuit een 'pull' strategie.» Hoogwaardige customization (proposities op maat van de klant) biedt een uitweg uit de neerwaartse spiraal van de commoditization (banalisering).