

HANDBOEK STRATEGISCHE B2B- MARKETING

Maximale waarde creëren
voor klanten én aandeelhouders

Jean-Pierre Thomassen

Boom

VOORWOORD

De gemiddelde klant bestaat niet, niet voor wat betreft de waarde voor de leverancier noch voor de waarde die de klant zoekt. Door de grote diversiteit aan klanten is het segmenteren van klanten en differentiëren in bediening een noodzaak. Dit is het vertrekpunt van strategische marketing in business-to-business (B2B-)ondernemingen. De centrale rol van marketing is hierbij om de organisatie te ondersteunen in het segmenteren en ontwikkelen, verkopen en bieden van superieure waardeproposities voor de juiste klanten die bijdragen aan de langetermijnwinstgevendheid en het succes van de onderneming. Om dit te realiseren is het van belang dat marketing zowel strategisch, accountable als integraal is.

Marketing die strategisch is. Vrijwel elke B2B-onderneming heeft een marketingafdeling, -team of -functionaris. Belangrijke taken zijn bijvoorbeeld het organiseren van deelname aan beurzen, het maken van brochures, het organiseren van events voor klanten en het onderhouden van de website. Dit zijn belangrijke operationele en tactische marketingactiviteiten. Maar marketing is óók het maken van belangrijke strategische keuzes op het vlak van product, plaats, personeel, promotie, prijs en meer. Een thema als customer experience trek ik hierbij breder dan gebruikelijk; het is niet alleen een klantreis, maar alles wat de waarde voor een klant bepaalt. Wat zijn de behoeften van (potentiële) klanten, wat zijn onze kwaliteiten en hoe zorgen we voor superieure waardeproposities? Welke prijsstrategie gebruiken we? Bieden we producten aan, goederen-dienstencombinaties of zelfs totaaloplossingen? Wat is de rol van duurzaamheid? Dit zijn essentiële vragen om te beantwoorden in B2B-markten met vaak complexe klanten en buying centers, commoditisering, internationalisering en steeds beter geïnformeerde klanten. Strategische B2B-marketing gaat dus over het in balans ontwikkelen van een maximale waarde voor zowel klanten als aandeelhouders. Het bieden van een superieure waarde aan de juiste klanten, het hierdoor ontwikkelen van relaties met positieve winstbijdragen en hierdoor weer winst voor aandeelhouders realiseren, dat vormt de kern van dit handboek.

Marketing die accountable is. Marketing is er voor het helpen bij het maken van slimme en fundamentele economische keuzes. Vanuit de grote verschillen in waarde van klanten worden keuzes gemaakt ten aanzien van in welke klanten te investeren en van welke afscheid te nemen. Doel is het vinden van

de juiste balans tussen investeren in het behoud van bestaande klanten en het werven van nieuwe klanten. En waarop als organisatie te sturen, want alleen sturen op omzet is niet slim. Strategische marketing gaat over het ontwikkelen van klantbeelden, keuzes maken, het vertalen van deze keuzes naar de bedrijfsvoering, de financiële effecten bepalen en waar nodig correctieve maatregelen nemen. Door maatregelen vanuit een strategisch en bedrijfs-economisch perspectief te nemen, draagt marketing direct bij aan positieve business cases en de winstgevendheid van de onderneming. Marketing is zo geen costcenter maar een profitcenter, waardoor het een belangrijke plek aan de directietafel heeft.

Marketing die integraal is. Marketing is geen afdeling, geen team of een functionaris. Het is een kwaliteit van de organisatie waar alle afdelingen en lagen in de organisatie een bijdrage aan leveren. Elke afdeling levert haar bijdrage: Verkoop, Klantenservice, Operations, Kwaliteit, Financiën, Logistiek, HR en uiteraard Marketing zelf. Alleen door marketing vanuit één gezamenlijke visie en uitdaging als één high-performanceteam aan te pakken, is het mogelijk om de juiste keuzes te maken en superieure waardeproposities te ontwikkelen en deze blijvend te leveren.

Dit boek is geschreven op basis van mijn ervaringen van de laatste dertig jaar als consultant in projecten voor een breed scala aan B2B-ondernemingen, talloze trainingen van professionals, mijn ervaring als universitair B2B-marketingdocent bij de Rijksuniversiteit Groningen en een uitvoerig literatuuronderzoek. Het boek ontkracht fabels, geeft vernieuwende strategische inzichten en laat zien welke maatregelen en stappen een B2B-onderneming als leverancier kan nemen en zetten. Het is geschreven voor ambitieuze medewerkers, managers en managementteams die een wezenlijke bijdrage willen leveren aan het succes van hun onderneming. Ik beschrijf belangrijke te gebruiken modellen en te maken keuzes waarbij ik vaak mijn voorkeuren aangeef. Aan de hand van praktijkvoorbeelden en een stappenplan heb ik getracht de inhoud praktisch te maken. Uiteraard hoop ik dat je met de inhoud aan de slag gaat. Naast dit handboek zijn beschikbaar:

- Een document met een uitgewerkt stappenplan en checklist voor het doorlopen van de verschillende stappen.
- Een PowerPointpresentatie met de sheets van dit handboek.

Wil je een van beide ontvangen, neem dan gerust per e-mail contact op. Bart van Eijck dank ik voor het schrijven van het mooie hoofdstuk over zijn specialisme 'waardegedreven verkoop'. Verder dank ik Hans Molenaar en Louk van

de Sanden voor hun waardevolle adviezen. Ten slotte wil ik de medewerkers van Boom uitgevers en de vormgever danken voor de professionele begeleiding. Ik hoop dat dit boek jou aan het denken zet en met een andere bril naar strategische B2B-marketing laat kijken. Heb je vragen of opmerkingen over de inhoud van dit boek, neem dan ook gerust contact met mij op.

Rotterdam, november 2022
dr Jean-Pierre Thomassen
info@customerdelight.nu

INHOUDSOPGAVE

DEEL I. STRATEGISCHE B2B-MARKETING

1.	Strategische en waardegedreven marketing in B2B-markten	
1.1	Inleiding	17
1.2	Commoditisering en strategische marketing	18
1.3	Relaties draaien om waarde	21
1.4	Waardegedreven marketing, het model en stappenplan	22
1.5	Wie is de klant?	24
1.6	Principe 1. De gemiddelde klant bestaat niet	26
1.7	Principe 2. Balans in de waarde voor klanten én aandeelhouders	29
1.8	Principe 3. Customer experience van de hele waardepropositie	31
1.9	Principe 4. Balans in werven en behouden van klanten	32
1.10	Vijf kernboodschappen	34

DEEL II. KLANTWAARDE EN WAARDEPROPOSITIES

2.	Waarde van de klant (VOC)	
2.1	Inleiding	39
2.2	Het bepalen van de VOC	40
2.3.	Directe financiële waarde	45
2.4	Indirecte financiële waarde	52
2.5	Relationele waarde	53
2.6	VOC-segmentatie	54
2.7	Vijf kernboodschappen	56
3.	Waarde voor de klant (VFC)	
3.1	Inleiding	59
3.2	Drie soorten VFC	60
3.3	Drie manieren om naar VFC te kijken	61
3.4	Verschillende soorten klant-leveranciersrelaties	64
3.5	Het onderzoeken van VFC	66
3.6	VFC-segmentatie	68
3.7	Vijf kernboodschappen	71

4.	VOC/VFC-segmentatie en waardeproposities	
4.1	Inleiding	73
4.2	Kennis van de klant	74
4.3	Een gecombineerde VOC/VFC-segmentatie	76
4.4	Superieure waardeproposities	78
4.5	De vijf elementen van een waardepropositie	80
4.6	De inzet van één of meerdere waardeproposities	82
4.7	Klantprioritering: sommige klanten zijn meer koning dan andere	87
4.8	Selectieve demarketing: afscheid nemen van klanten	89
4.9	Vijf kernboodschappen	90

DEEL III. ONTWIKKELEN VAN SUPERIEURE WAARDEPROPOSITIES

5.	Van producten naar totaaloplossingen	
5.1	Inleiding	95
5.2	Verschillend gebruik van producten door B2B-klanten	96
5.3	Tastbare goederen en ontastbare diensten	97
5.4	Een antwoord op de commoditiseringsval	99
5.5	Goederen-dienstencombinaties	101
5.6	De kracht van totaaloplossingen	104
5.7	B2B-producten en digitalisering	108
5.8	Vijf kernboodschappen	108
6.	Differentiëren in service en relatiemanagement	
6.1	Inleiding	111
6.2	Klant-leveranciersrelaties en -contacten	112
6.3	Buying en selling centers	114
6.4	Differentiëren in service	116
6.5	Differentiëren in relatiemanagement	119
6.6	Cocreatie en gezamenlijke verbeterprojecten	123
6.7	Klantsuccesmanagement	125
6.8	Service, relatiemanagement en digitalisering	125
6.9	Vijf kernboodschappen	127

7.	Duurzaam ondernemen als USP	
7.1	Inleiding	129
7.2	Duurzaamheid en zes groepen stakeholders	130
7.3	Vier niveaus van verantwoordelijkheid	131
7.4	Waarom duurzaam ondernemen?	133
7.5	Vijf kernboodschappen	135
8.	Integrale kosten en waardegedreven prijsbepaling	
8.1	Inleiding	137
8.2	Integrale kosten en total cost of ownership	138
8.3	Prijsmanagement en -strategieën	139
8.4	Het framen van prijzen	143
8.5	De essentie van waardegedreven prijsbepaling	144
8.6	Een voorbeeldcase van waardegedreven prijsbepaling	147
8.7	Marktonderzoek voor waardegedreven prijsbepaling	148
8.8	Vijf kernboodschappen	150
9.	Risicoreductie voor de klant	
9.1	Inleiding	153
9.2	Door klanten ervaren risico	154
9.3	De invloed van afhankelijkheid	155
9.4	Het reduceren van door klanten ervaren risico en kwetsbaarheid	157
9.5	Vijf kernboodschappen	159
10.	Waardegedreven verkopen met ValueSelling	
	(gastauteur Bart van Eijck)	
10.1	Inleiding	161
10.2	Wat is ValueSelling?	162
10.3	Accuraat prognotiseren met de Qualified Prospect Formule	168
10.4	Waar en wanneer ValueSelling in te zetten	169
10.5	De impact van ValueSelling	171
10.6	ValueSelling succesvol invoeren	172
10.7	Vijf kernboodschappen	174

DEEL IV. VAN WAARDE VOOR DE KLANT NAAR AANDEELHOUDERSWAARDE

11. De business case van waardegedreven marketing		
11.1	Inleiding	179
11.2	Business cases	180
11.3	De opbrengsten van waardegedreven marketing	182
11.4	Kosteneffecten	184
11.5	Omzeteffecten	186
11.6	Waardegedreven marketing en aandeelhouderswaarde	187
11.7	Vijf kernboodschappen	188
12. Wat klanten voelen en denken		
12.1	Inleiding	191
12.2	Door klanten ervaren waarde en VFC-tevredenheid	192
12.3	Customer delight	195
12.4	Vertrouwen	197
12.5	Onderzoeken wat klanten voelen en denken in B2B-settings	200
12.6	Ontevreden maar toch loyale B2B-klanten	202
12.7	Vijf kernboodschappen	204
13. Wat klanten doen		
13.1	Inleiding	205
13.2	Loyaliteit: commitment en trouw	206
13.3	Retentie en churn	207
13.4	Cross-buying en share-of-wallet	214
13.5	Mond-tot-mondreclame	217
13.6	Waarde-cocreatie en prijspremie	220
13.7	Relatie klantentrouw en financiële resultaten	221
13.8	Vijf kernboodschappen	222

DEEL V. AAN DE SLAG

14. Stappenplan en organisatorische consequenties	
14.1 Inleiding	227
14.2 Stappenplan	227
14.3 En wat als de koninklijke route (nog) niet haalbaar is?	230
14.4 Wat dit vraagt van medewerkers en de cultuur	231
14.5 Wat dit vraagt van managementteams	232
14.6 Strategisch, accountable én integraal	233
Bijlagen	
1. De Stobachoff-curve (<i>bijlage bij § 2.3</i>)	237
2. De klant-winst matrix (<i>bijlage bij § 2.3</i>)	239
3. Klantwaarde-analyse (<i>bijlage bij § 3.5</i>)	241
4. Waardegedreven prijsbepaling, stap voor stap (<i>bijlage bij § 8.5</i>)	243
5. Modelantwoord voor casus waardegedreven prijsbepaling (<i>bijlage bij § 8.6</i>)	247
6. Twee loyaliteitsmodellen (<i>bijlage bij § 13.2</i>)	251
7. De Markov switching matrix (<i>bijlage bij § 13.3</i>)	253
Eindnoten	255
Referenties	265
Index	279
Over de auteurs	283

HOOFDSTUK 1

STRATEGISCHE EN WAARDEGEDREVEN MARKETING IN B2B-MARKTEN

1.1 INLEIDING

Als consument koop je een fles wijn, een nieuwe laptop of een nieuwe koelkast bij een offline of online retailer. Het is een eenvoudige of iets meer complexe transactie, maar dat is het dan ook. Heb je er echter wel eens bij stilgestaan wat er allemaal voor nodig was om die fles wijn, laptop of koelkast te maken, te vervoeren en te zorgen dat ze in de winkel van de retailer staan? Voor ons consumenten is dat vaak een verborgen en niet-zichtbare wereld van fabrikanten, logistieke dienstverleners en (groot)handelaars. Een wereld die wij als consument als een vaststaand gegeven zien, maar die enorm groot is en een belangrijk onderdeel van onze economie vormt. Uit onderzoek¹ bleek dat 72% van alle ondernemingen actief is in B2B-markten. Uit een ander onderzoek² bleek dat 40% van het Britse bedrijfsleven uitsluitend actief is in B2B-markten; nog eens 42% is zowel actief in B2B als B2C. Een derde onderzoek³ laat zien dat de wereldwijde B2B e-commerce markt in 2020 14,9 biljoen dollar waard was, vijf keer meer dan de B2C e-commerce markt.

B2B-markten en de ondernemingen die hierin opereren hebben gemeen dat zij hun producten (tastbare goederen en/of ontastbare diensten) rechtstreeks leveren aan andere commerciële ondernemingen, overheidsinstanties of publieke organisaties (en dus niet aan consumenten). Deze klanten zijn zakelijke entiteiten die het goed of de dienst kopen en daarvoor betalen⁴. B2B-markten en B2B-marketing zijn op een aantal punten nogal verschillend van B2C. Het aantal klanten is kleiner, de waarde van transacties is vaak veel groter, relaties duren langer, ze zijn vaak persoonlijker en de onderlinge afhankelijkheden tussen klanten en leveranciers zijn veel groter. Kopen is anders wegens

de grotere economische belangen die op het spel staan. Je kunt je voorstellen dat de aankoop van een papiermachine ter waarde van 5 miljoen euro of het sluiten van een driejarig contract voor de levering van 500.000 wijnflessen per jaar een ander aankoopproces vraagt dan wanneer je als consument een pak tissuepapier of een fles wijn koopt. Door deze verschillen in klant-leveranciersrelaties en koopgedrag verschilt B2B-marketing wezenlijk van B2C-marketing.

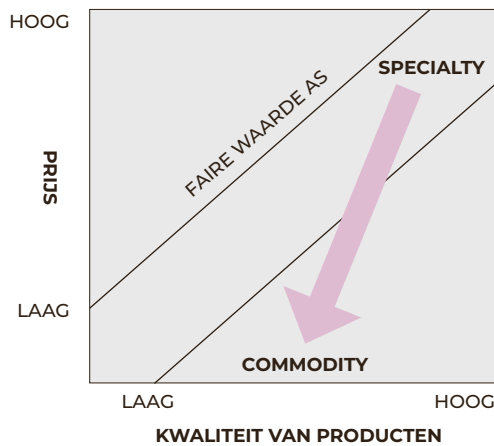
Het doel van marketing is om bij te dragen aan de langetermijnaandeelhouderswaarde van de onderneming³. Keuzes en maatregelen op het vlak van product, plaats, prijs, personeel en promotie worden gemaakt en gerealiseerd om prestaties op het vlak van ruil, relatie en reputatie te verbeteren. Nogal wat B2B-ondernemingen zijn actief in turbulente markten. Ondernemingen worden opgekocht of kopen andere. De relaties tussen leveranciers en hun klanten zijn vaak complex. Een deel van de klanten blijkt negatief bij te dragen aan de winstgevendheid. Mondiale ontwikkelingen leiden tot disrupties, er is sprake van commoditisering en een toenemende afhankelijkheid tussen ondernemingen. Dit zijn maar enkele van de vele ontwikkelingen die vragen om fundamentele strategische keuzes om als onderneming te kunnen overleven en succesvol te zijn. Bij deze fundamentele strategische vraagstukken zou marketing een rol moeten spelen. Dit eerste hoofdstuk geeft dan ook onder andere antwoord op de volgende vijf vragen:

1. Wat is strategische marketing en waarom is deze belangrijk voor ondernemingen?
2. Waarom staat waarde centraal in strategische marketing?
3. Wat is waardegedreven marketing?
4. Hoe dit aan te pakken als onderneming?
5. Wat zijn de belangrijkste leidende principes hierbij?

1.2 COMMODITISERING EN STRATEGISCHE MARKETING

In nogal wat B2B-markten zijn producten ware commodities geworden. Zoals in het voorwoord al is beschreven, zijn B2B-klanten steeds beter geïnformeerd. Gemakkelijke toegang tot wereldwijde online informatie leidt tot een overvloed aan productinformatie. Bovendien neemt de concurrentie toe, zijn er steeds meer ‘me-too-producten’ beschikbaar, zijn de levenscycli van producten korter, zijn klanten terughoudend met het kopen van extra functies en diensten, en staan prijzen en marges onder enorme druk. Deze dynamiek op de B2B-markten heeft gevolgen voor de cyclus van groei, volwassenheid,

commoditisering en neergang van producten, relaties en hele markten. Wat ooit een specialistisch product was met een aantrekkelijke waarde voor de leverancier is in de loop van de tijd een commodity voor klanten geworden. In de beleving van de klant zijn er geen positieve technische en/of kwalitatieve verschillen meer met alternatieven. Waar een leverancier in het verleden hoge prijzen kon vragen vanwege sterk gedifferentieerde producten, moet hij nu concurreren op prijs omdat dit het enige aspect is geworden waarop hij zich kan differentiëren⁶, met als gevolg een negatieve prijs螺旋 (zie figuur 1.1⁷). Dit effect heet de commoditiseringsval (of commodity-trap in het Engels): van specialty naar commodity.



Figuur 1.1. De commoditiseringsval

Om deze commoditiseringsval te vermijden of eraan te ontsnappen, maken ondernemingen fundamentele keuzes in hun waardestrategieën⁸ waarmee ze denken te kunnen concurreren en succesvol te zijn. De ene kiest voor het sturen op ‘product leadership’ en investeert vooral in productontwikkeling. De andere kiest voor ‘operational excellence’ en investeert in de operatie, processen en vooral kostenreducties. Weer een andere onderneming focust op ‘customer intimacy’ en investeert in een hechte relatie met klanten. Welke strategie – of combinatie aan strategieën – een onderneming ook gebruikt, ze zal fundamentele keuzes en investeringen moeten maken en vervolgens maatregelen moeten nemen. Bij operational excellence kan het uiteindelijke doel zijn om kostenleiderschap in de markt te realiseren. In dit geval kiezen ondernemingen er bewust voor om in de commodity business te blijven. Voor bepaalde producten, zoals laag-technologische producten zonder ruimte voor productverbetering en zonder dreiging van disruptieve innovaties, kiezen

leveranciers voor een lagekosten- en een hieraan verbonden lageprijs-waardepropositie⁹. Zij spelen zo winstgevend in op de behoeften van prijsgevoelige klanten door lage prijzen¹⁰.

Bij product leadership en customer intimacy is het doel om waardedifferentiatie te realiseren door het bieden van meer waarde aan klanten dan de concurrenten. In dit geval reageren ondernemingen op commoditisering, disruptieve technologieën en andere ontwikkelingen door de waarde van hun aanbod voor klanten te verhogen. Ondernemingen doen dit onder andere door diensten aan hun tastbare goederen toe te voegen. Sommige bieden zelfs totaaloplossingen aan die de problemen en uitdagingen van hun klanten oplossen. Afhankelijk van het product en de relatie kunnen klanten besluiten om niet te kiezen voor de goedkoopste aanbieder. Daar waar de klant afhankelijk is van de leverancier en daar waar de integrale kosten lager zijn bij een intensieve samenwerking in de gezamenlijke operatie, kiezen klanten en leveranciers ervoor om hoge toegevoegde waarde-relaties op basis van customer intimacy aan te gaan. Deze klanten hebben begrepen dat het verwerven van producten tegen de laagste prijs misschien niet in hun beste economische belang is, omdat andere factoren zoals kwaliteit van producten, logistiek en flexibiliteit uiteindelijk belangrijker kunnen zijn dan de prijs¹¹.

Dit zijn vraagstukken, keuzes en richtingen die binnen de directies van ondernemingen worden besproken, of besproken zouden moeten worden. Ze hebben een grote invloed op de onderneming, haar algehele strategie, haar resultaten en uiteindelijk de aandeelhouderswaarde. Bij sommige organisaties is marketing actief betrokken bij deze strategische vraagstukken, bij andere niet en beperkt de marketingfunctie zich helaas tot het uitvoeren van operationele en tactische activiteiten. Hoe doen we de volgende reclamecampagne? Hoe moet onze nieuwe website eruitzien? Welke marketingcampagnes zouden succesvol kunnen zijn? Dit zijn zeer interessante operationele en tactische marketingvragen die al in veel marketingboeken aan bod zijn gekomen.

In dit handboek wil ik me daarom richten op de meer strategische marketingvraagstukken. Strategische marketing zou een belangrijke rol moeten spelen bij het kiezen, ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en verbeteren van de ondernemingsstrategie, ongeacht of dit een kostenleiderschap- of een waardedifferentiatiestrategie is. Op deze wijze wordt het zeer duidelijk wat marketing toevoegt aan de financiële resultaten en de aandeelhouderswaarde. Marketing wordt weer accountable. Als gevolg gaat de directie marketing als sparringpartner zien, komt marketing weer aan de directietafel, wordt

marketing als een profit- en niet als een costcenter gezien¹² en kan marketing bijdragen aan een verandering van een dominante sturing op korte-termijn financiële resultaten naar een langetermijnwaarde voor alle stakeholders¹³.

1.3 RELATIES DRAAIEN OM WAARDE

Zonder klanten geen omzet en geen winst. Zonder aandeelhouders geen onderneming en werkgelegenheid. Zonder medewerkers geen onderneming en aandeelhouders. Alles draait binnen ondernemingen om relaties. Relaties tussen ondernemingen en mensen. En relaties zijn gebaseerd op de ruil van waarden. Centraal in elke relatie staat een ruilproces waarbij waarde wordt gegeven en ontvangen door beide partijen. Dit kan een relatie tussen een leverancier en een klant¹⁴ zijn, maar ook tussen een aandeelhouder en de onderneming. In elke B2B-relatie, zelfs in de meest oppervlakkige en kortstondige relaties, investeert elke partner lasten in ruil voor baten van grotere waarde. Waarde wordt hierbij gecreëerd door de synergetische combinatie van de kwaliteiten van beide partners. Het stelt elk van hen in staat om voordeel uit de relatie te halen. Een evenwichtige relatie impliceert hierbij dat elke partner bereid is om redelijk te zijn in het delen van waarde. Het is een eerlijke uitwisseling van economische en sociale baten en lasten¹⁵ die leidt tot toegevoegde waarde voor bijvoorbeeld de klant en de leverancier. De waarde voor beide partners moet hierbij in evenwicht zijn. Wanneer dit niet het geval is en een van de partners meer voordelen aan de ruil ontleent dan de andere, dan kan dit leiden tot ontbinding van de relatie¹⁶. Hierbij vergelijkt elke partij ook in de loop van de tijd de resultaten van de relatie met alternatieven. Als alternatieven hierbij als beter worden gezien, dan kan dit ook het einde van de relatie betekenen¹⁷.

Voor de leverancier is waarde dat wat hij krijgt in termen van directe/indirecte financiële en relationele voordelen in vergelijking met wat hij investeert in de klant, wat uiteindelijk leidt tot een bijdrage aan de winst en de aandeelhouderswaarde. De waarde van de klant moet voldoende zijn om de relatie voort te zetten en te laten groeien. Voor de klant is het de vergelijking van wat hij krijgt in termen van producten (het wat), service/relatiemanagement, duurzaamheid en wellicht andere baten. Hij vergelijkt deze ervaren baten met de lasten die hij heeft, zoals zijn integrale kosten en het ervaren risico. Hij zet deze waarde ook af tegen die van bekende alternatieven zoals concurrerende aanbiedingen, maar ook het organiseren in eigen beheer.

1.4 WAARDEGEDREVEN MARKETING, HET MODEL EN STAPPENPLAN

Welke waardestrategie de onderneming ook kiest – of ze wil excelleren in kostenleiderschap of waardedifferentiatie – in alle gevallen ligt de sleutel tot succes in het bieden van de juiste waarde aan de juiste klanten om zo duurzaam winst te maken. Vandaar dat ik in dit handboek strategische marketing vanuit deze invalshoek benader. Voor het gemak noem ik het ‘waardegedreven marketing’.

Waardegedreven marketing is het ontwerpen, organiseren en leveren van waardeproposities aan de klantsegmenten die de onderneming wil bedienen. Deze proposities zijn in lijn met de waarde voor de leverancier en de door de klanten gewenste waarde. Dit om ervoor te zorgen dat deze klanten een superieure waarde ervaren, tevreden/gelukkig zijn, een door vertrouwen gedreven relatie hebben en committed en loyaal zijn aan de leverancier. Dit uiteindelijk om financieel succesvol te zijn op de lange termijn en bij te dragen aan de aandeelhouderswaarde van de onderneming.

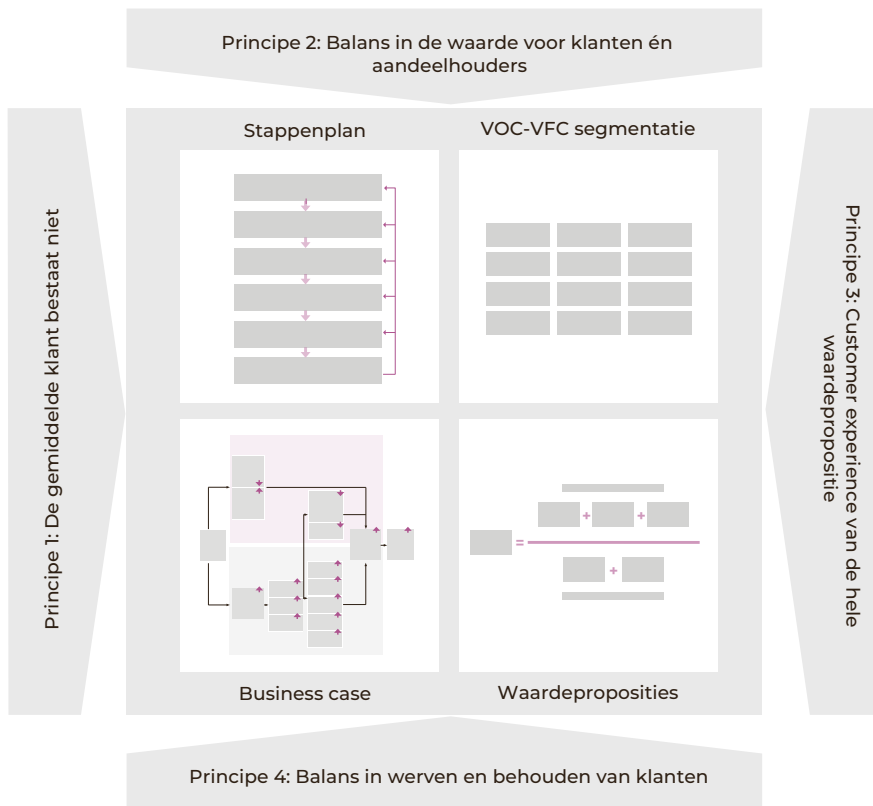
Waardegedreven marketing is dus een fundamentele vorm van strategische marketing met vele afgeleide tactische en operationele aspecten. Het is een integrale ontwikkeling die de marketingafdeling zeker niet alleen kan organiseren. Ook afdelingen als Verkoop, Service, Operations en Finance dragen eraan bij. Waardegedreven marketing bestaat uit de combinatie van vier basisconcepten (zie figuur 1.2).

Basisconcept 1: *Stappenplan*. Waardegedreven marketing kan op een gestructureerde manier worden geïmplementeerd. Hiertoe is een stappenplan ontwikkeld. Dit is op hoofdlijnen in deze paragraaf en meer in detail in paragraaf 14.2 beschreven.

Basisconcept 2: *VOC/VFC-segmentatie*. Waardegedreven marketing begint met het begrijpen dat B2B-klanten echt verschillend zijn en het segmenteren van het klantenbestand op zowel de waarde van de klant voor de onderneming (value of the customer; VOC) als de waarde van de leverancier voor de klant (value for the customer; VFC). In de hoofdstukken 2, 3 en 4 worden deze onderwerpen toegelicht.

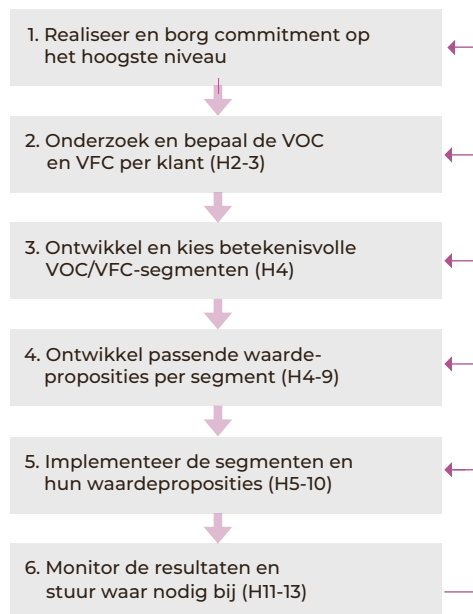
Basisconcept 3: *Waardeproposities*. Op basis van deze segmentatie ontwikkelen leveranciers per klantsegment een waardepropositie die in lijn is met de VOC/VFC. Deze proposities bestaan uit een mix van vijf waarde-elementen: product, service/relatiemanagement, duurzaamheid, integrale kosten en risicoreductie. Het onderwerp waardeproposities is beschreven in de hoofdstukken 4 tot en met 9. Hoofdstuk 10 beschrijft de verkoop ervan.

Basisconcept 4: *Business case*. Het is goed om waardegedreven marketing te zien als een business case. Door te investeren in de juiste klanten moeten de baten voor de leverancier groter zijn dan de lasten. In de hoofdstukken 11 tot en met 13 beschrijf ik de effecten op de kosten, omzet, winst en aandeelhouderswaarde.



Figuur 1.2. De basisconcepten en leidende principes van waardegedreven marketing

Naast deze vier basisconcepten heeft waardegedreven marketing vier leidende principes. Deze beschrijf ik in de volgende vier paragrafen. Een stappenplan voor de invoering van waardegedreven marketing heb ik in figuur 1.3 weergegeven. Het bestaat in feite uit zes stappen. Nadat commitment is verkregen, wordt gestart met het in kaart brengen van de VOC/VFC per klant. Dit voor de verschillende klantgroepen. Hierna worden segmenten ontwikkeld met de bijbehorende waardeproposities. Deze worden vervolgens gezamenlijk geïmplementeerd. Door de financiële en niet-financiële effecten te volgen wordt bepaald of de business case wordt gerealiseerd. Waar nodig wordt bijgestuurd. In paragraaf 14.2 is dit stappenplan verder uitgewerkt.

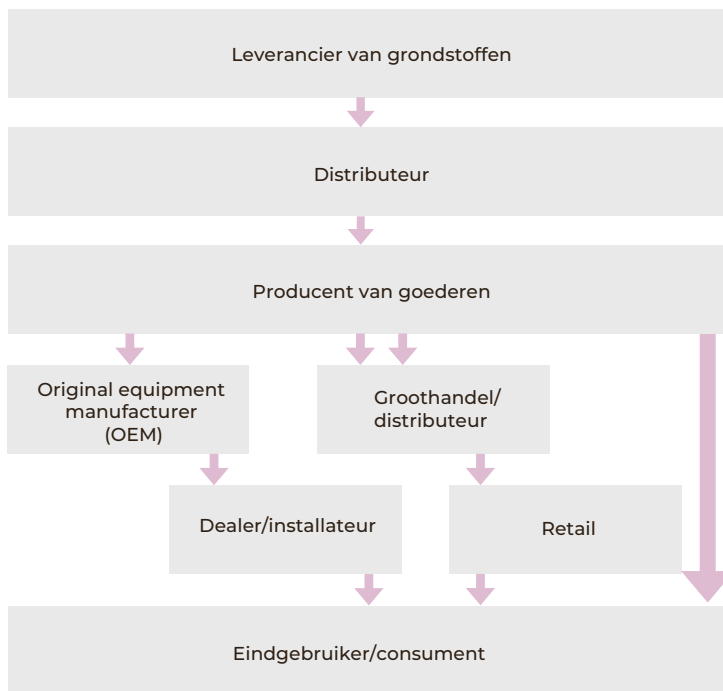


Figuur 1.3. Stappenplan

1.5 WIE IS DE KLANT?

Alvorens je de diepte induikt ten aanzien van de vier leidende principes, wil ik toch eerst even stilstaan bij de vraag wie de klant is. Vaak hebben B2B-leveranciers verschillende groepen klanten. Ik heb gewerkt voor een producent van tissue- en toilet papier. De onderneming kocht gerecycled papier van leveranciers, verwerkte dit oud papier tot pulp en uiteindelijk tot het eindproduct. De klanten van de producent waren voornamelijk handelsondernemingen

en schoonmaakondernemingen; aan consumenten werd niet rechtstreeks verkocht. De handelsondernemingen verkochten het papier weer aan andere handelaren en de schoonmaakondernemingen gebruikten het voor hun schoonmaakwerkzaamheden in bedrijfsgebouwen. De producent van tissue- en toiletpapier had verschillende groepen B2B-klienten. Een autoleasemaatschappij daarentegen had als primaire klantengroep ondernemingen die auto's nodig hadden voor hun medewerkers. De leasemaatschappij had contracten met kleine, middelgrote en grote ondernemingen die meer dan honderd auto's leaseden. De secundaire klantengroep waren de medewerkers die voor de ondernemingen werkten. Kortom, er zijn grote verschillen.



Figuur 1.4. Voorbeelden van combinaties in waardeketens

B2B-ondernemingen opereren in waardeketens waardoor ze verschillende groepen klienten kunnen hebben. Waardeketens zijn combinaties van ondernemingen die producten produceren, distribueren en uiteindelijk aan de eindgebruiker leveren. Elke onderneming voegt als lid van de waardeketen waarde toe aan het eindproduct. Een waardeketen begint met de productie van grondstoffen (primaire sector) en eindigt met de levering aan eindgebruikers (consumenten en organisaties voor eigen gebruik). Waardeketens

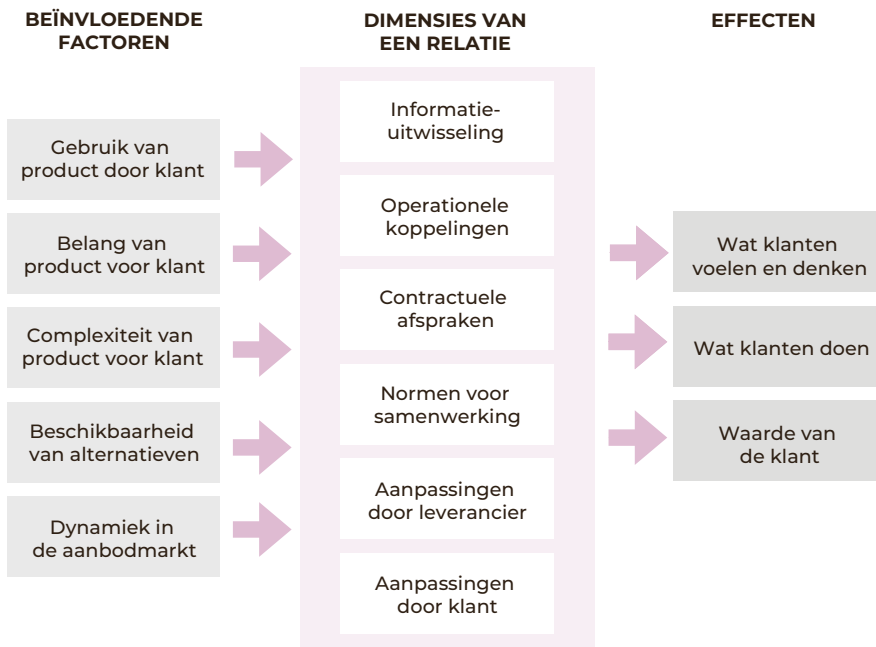
kunnen kort maar ook lang zijn met relatief veel betrokken partijen. Afhankelijk van de samenstelling van een keten heeft een leverancier één of meer verschillende klantsegmenten. Een waardeketen kan bijvoorbeeld bestaan uit een grondstoffenleverancier (een staalproducent) die staalplaten levert aan een distributeur die zijn producten verkoopt aan een fabrikant van metalen onderdelen voor meubels. Deze fabrikant levert zijn producten weer aan een original equipment manufacturer (OEM) van meubels. Op zijn beurt verkoopt deze fabrikant de meubels aan dealers die de producten aan de eindgebruiker leveren. Verschillende combinaties zijn mogelijk, afhankelijk van de markt. Ook kan een onderneming van verschillende waardeketens tegelijk gebruikmaken. Ondernemingen kunnen bijvoorbeeld producten leveren aan OEM en tegelijkertijd leveren aan de groothandel. Een B2B-onderneming kan dus meerdere, volledig verschillende klantsegmenten hebben die soms uiteenlopende of zelfs tegengestelde belangen hebben omdat ze concurrenten zijn. Een keuze binnen strategische marketing is in welke waardeketens een onderneming actief wil zijn en dus welke klanten ze wel/niet zal bedienen.

Normaal gesproken zou je kunnen zeggen dat de klant de volgende organisatie in de waardeketen is. Het is belangrijk voor B2B-ondernemingen om zich op deze directe klanten te richten. Maar alleen focussen op hen kan gevaarlijk zijn. Het is ook nodig dat ondernemingen zich richten op de klanten van hun klanten (indirecte klanten). Een paar jaar geleden werkte ik bijvoorbeeld voor een fabrikant die intensief klantenonderzoek deed onder de directe klanten, de handelsondernemingen. Deze gaven belangrijke informatie voor de korte termijn, zoals verkoopvolumes, voorkeuren van hun klanten en logistieke uitdagingen. Het bood de fabrikant echter geen goed overzicht van de meer structurele trends op de consumentenmarkten. Een gevolg was dat toen de vraag van de consumenten veranderde, de fabrikant daar niet op voorbereid was. De handelsondernemingen stapten vervolgens over naar andere fabrikanten die wel naar de consument hadden geluisterd. In paragraaf 6.5 beschrijf ik hoe leveranciers hiermee omgaan.

1.6 PRINCIPE 1. DE GEMIDDELDE KLANT BESTAAT NIET

Marketing gaat over relaties, waaronder relaties met klanten. Elke B2B-klant-leveranciersrelatie is echter anders. Hoe ziet zo'n klant-leveranciersrelatie eruit? En waarom zijn deze relaties verschillend? In figuur 1.5¹⁸ zijn vijf beïnvloedende factoren beschreven die van invloed zijn op een relatie en zorgen dat elke relatie anders is. Ten eerste is het *gebruik van de producten*

door de klant van belang. Zie paragraaf 5.2 voor een beschrijving hiervan. Verder hebben het *belang en de complexiteit van de producten voor de klant* invloed op de relatie. Je zou kunnen verwachten dat hoe belangrijker en/of complexer het product is, des te afhankelijker de klant van de leverancier is. Dit leidt tot een hogere ervaren afhankelijkheid en daarom wil de klant een intensievere relatie. Verder heeft de *beschikbaarheid van alternatieven* invloed. Wanneer er geen alternatieven zijn, of deze zijn er wel op de markt maar zijn niet beschikbaar, dan zal de door de klant ervaren afhankelijkheid zeer groot zijn. Het ervaren risico en de door de klant gevraagde zekerheden zijn in dit geval groot. Ook de *dynamiek in de aanbodmarkt* is van belang.



Figuur 1.5. Waarom de gemiddelde klant niet bestaat

Afhankelijk van deze vijf beïnvloedende factoren zijn de zes dimensies van een klant-leveranciersrelatie anders ingevuld. Deze zes dimensies zijn:

1. De hoeveelheid, inhoud en openheid van *informatie-uitwisseling* tussen de klant en de leverancier. Denk aan vroegtijdige betrokkenheid bij ontwikkelingen en productontwerp, open-boekcalculaties, gezamenlijke logistieke planning en openheid over toekomstplannen.

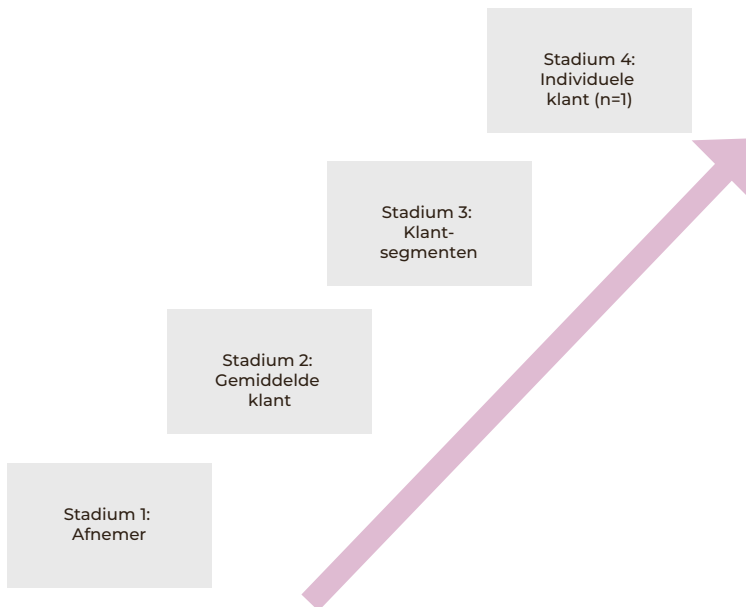
2. De *operationele koppelingen* tussen leverancier en klant: de mate waarin systemen, procedures en routines van beide organisaties met elkaar verbonden en op elkaar afgestemd zijn.
3. De bindende en *contractuele afspraken* (juridische banden) tussen de partners.
4. De *normen voor samenwerking* tussen de klant en de leverancier. Dit zijn de verwachtingen en regels over hoe samen te werken als ruilpartners.
5. De *aanpassingen* van processen, producten of procedures die *door de leverancier* worden aangebracht om in de relatie te passen.
6. De *aanpassingen* die *door de klant* zijn gemaakt.

Uiteindelijk leidt de invulling van de relatie tot effecten, zoals wat klanten voelen, denken, doen en hun waarde voor de leverancier. Waardegedreven marketing gaat uit van deze verschillen in relaties en klanten. Niet alle klanten zijn gelijk, of zelfs sterker: de gemiddelde klant bestaat niet. 'Klant eerst' en 'Klant is koning' zouden beter kunnen worden veranderd in 'De ene klant is meer koning dan de andere' of 'Vele klanten zijn koning, enkele zijn keizer'.

Als je naar klanten kijkt, dan kunnen vier evolutiestadia in het klantdenken binnen ondernemingen worden onderscheiden: die van afnemer, gemiddelde klant, klantsegmenten en de individuele klant ($n=1$) (zie figuur 1.6). Er zijn nog steeds zeer product- en intern gedreven ondernemingen die de opvatting hebben dat zij hun producten verkopen aan afnemers en niet aan klanten (stadium 1). Deze klanten zijn nummers en ze moeten blij zijn dat ze zaken kunnen doen met de leverancier. Na een tijdje beginnen deze leveranciers echter te begrijpen dat het de klanten zijn die de salarissen van de directie en medewerkers betalen. Klanten worden dan behandeld als klant, maar wel allemaal gelijk (stadium 2). Organisaties in dit tweede stadium denken over klanten in termen van de gemiddelde klant. Als 60% van de klanten een rood product wil en 40% een zwart product, dan maken ze rode producten. Dit zijn ook de ondernemingen die op anonieme basis klantenonderzoeken doen bij een steekproef van hun klantenbestand. Ze behandelen hun klanten op dezelfde manier omdat 'de klant koning is'. Dan, na een tijdje, beginnen ze te begrijpen dat de gemiddelde klant niet bestaat. Dit is het stadium van klantsegmentatie (stadium 3). Op basis van waardegerelateerde criteria worden klanten in bepaalde hokjes geplaatst. Deze segmentatie gaat verder dan de traditionele manieren van klantsegmentatie op basis van geografie of soorten klanten (bijvoorbeeld B2B versus B2C). Ten slotte begrijpt de onderneming dat de waarde van bepaalde klanten voor de onderneming zo groot is dat het beter is ze niet in een bepaald hokje te stoppen. Dat is de fase van de indivi-

duale klant ($n=1$); een-op-eenmarketing waarbij elke klant een segment op zich is (stadium 4). In welke fase bevindt jouw onderneming zich?

Waardegedreven marketing vraagt om een klantdenken vanuit de stadia 3 en 4, en dus om een gedegen kennis van elke klant. Hier ligt de relatie met Customer Relationship Management (CRM). Vanuit een smalle benadering zou dit gezien kunnen worden als het in kaart brengen van alle noodzakelijke informatie per klant, door afzonderlijke databases te koppelen om zo verkoop- en marketingacties effectiever te maken¹⁹. Vanuit een brede definitie is CRM een alomvattende ondernemingsstrategie waarbij mensen, processen en technologie betrokken zijn. CRM zou in deze brede en strategische opvatting synoniem kunnen zijn met waardegedreven marketing.



Figuur 1.6. Evolutie in klantdenken

1.7 PRINCIPE 2. BALANS IN DE WAARDE VOOR KLANTEN ÉN AANDEELHOUDERS

Er zijn ondernemingen waar het lijkt alsof elke klant er koning is, ongeacht wat hij doet en hoeveel hij bijdraagt aan het succes van de onderneming. De klant heeft altijd gelijk, 100% klanttevredenheid en andere ongenueanceerde

uitingen worden er gebruikt. Aan de andere kant heb je de ondernemingen die kortetermijnwinst en maximale waarde voor de aandeelhouders nastreven. Door opportunistisch gedrag probeert men snel binnen te zijn. Waardegedreven marketing is geen van beide. Het is de balans zoeken tussen het belang van de klant en het belang van de onderneming en haar aandeelhouders. Dit betekent:

- Vanuit een economisch perspectief kijken naar met welke klanten de leverancier een relatie wil hebben. En die waarbij het antwoord positief is: wat de middelen en capaciteit zijn die men hieraan wil besteden. Er zijn dus duidelijk grenzen aan de middelen en capaciteit, afhankelijk van de waarde van de klant. Niet alles is mogelijk. Leveranciers hebben immers geen onbeperkte hoeveelheid medewerkers en middelen.
- Ervoor zorgen dat de klanten waar de leverancier een relatie mee wil hebben ook werkelijk superieure waardeproposities ervaren, tevreden, committed en trouw zijn en zo een maximale bijdrage leveren aan het langetermijnsucces van de leverancier en meer waarde voor de aandeelhouder.

Daarom is een gezonde klant-leveranciersrelatie een soort huwelijk: beide partijen – de leverancier en de klant – zijn tevreden tot zeer tevreden met de waarderuil. In dit geval is er sprake van een partnerrelatie (figuur 1.7²⁰). Als beiden (passant) of een van hen (potentiële vertrekkers, profiteur) de waarde als te laag ervaart, dan kan dat leiden tot het einde van de relatie.

WAARDE VAN DE KLANT	hoog	Potentiële vertrekkers: klant probeert de relatie te beëindigen	➔	Partner: de juiste basis voor een duurzame klant-leveranciersrelatie
	laag	Passant: zowel klant als leverancier proberen de relatie te beëindigen	➔	Profiteur: de leverancier probeert de relatie te beëindigen
		laag		hoog
		WAARDE VOOR DE KLANT		

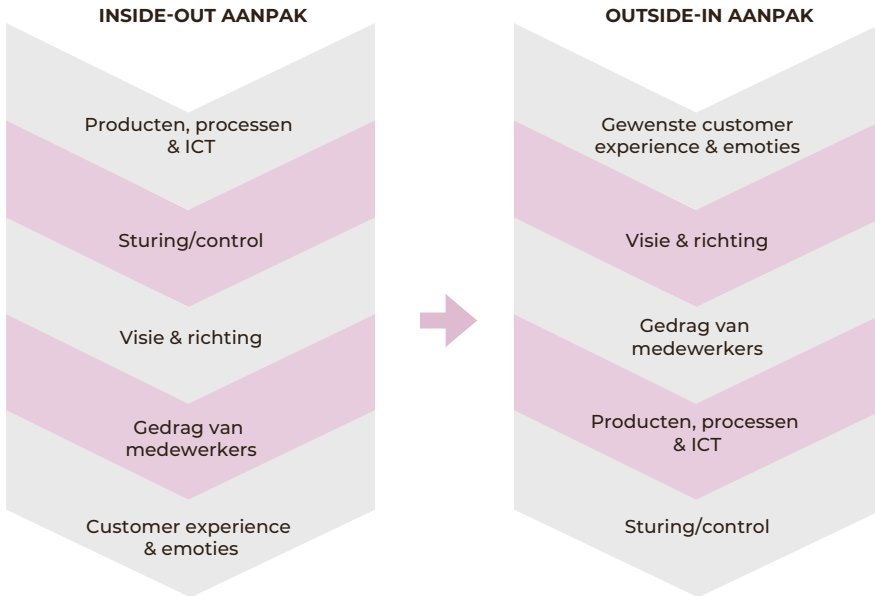
Figuur 1.7. Waarde van en voor de klant

1.8 PRINCIPE 3. CUSTOMER EXPERIENCE VAN DE HELE WAARDEPROPOSITIE

Het is niet belangrijk hoe goed een leverancier is, het gaat erom hoe goed klanten hem ervaren. Dit is de klant zijn enige werkelijkheid. Waarde voor de klant is hierbij gebaseerd op alles wat de klant van waarde acht. De meeste literatuur over customer experience (CX) concentreert zich op de service tijdens de touchpoints van klantreizen. Deze focus is veel te beperkt. CX zou veel breder getrokken moeten worden naar alles wat de klant van waarde acht en de relatie en het klantgedrag beïnvloedt. Dit betekent dat naast service er veel aandacht moet zijn voor de CX met de producten, het relatiemanagement, duurzaamheid, de integrale kosten voor de klant en risico(reductie).

- Service: wat is de CX met de service gedurende de klantreizen?
- Product: wat is de CX met het product?
- Relatiemanagement: wat is de CX met het relatiemanagement gedurende het jaar?
- Duurzaamheid: wat is de CX met de duurzaamheid van de leverancier zijn organisatie en producten?
- Integrale kosten: wat is de CX met de prijs, prijsframing en de integrale kosten?
- Risico(reductie): wat is de CX met het risico voor de klant en hoe de leverancier dit tracht te reduceren?
- Waardepropositie: wat is de CX met de totale baten en lasten voor de klant?

Mijn ervaring, uit vele interviews met B2B-klanten, is dat ze service niet in een isolement beoordelen. De customer experience is altijd gebaseerd op een afweging van de baten die ze krijgen tegen de lasten die ze investeren. Dit vraagt om het inrichten van de gehele organisatie van de leverancier in een outside-in logica waarbij zij structureel luistert naar klanten en hun behoeften, wensen en verwachtingen en deze vertaalt naar superieure waardeproposities die veel verder gaan dan de service. De gehele onderneming is zodanig rondom klanten opgelijnd dat bij alles wat zij doet, de klant het vertrekpunt is. In feite is dit de toepassing van het 'reversed thinking principe' (zie figuur 1.8²¹). In plaats van producten, interne processen en systemen als vertrekpunt te nemen voor het inside-out ontwerpen en opbouwen van de onderneming, wordt een outside-in benadering gebruikt met de behoeften, wensen en verwachtingen van de klant als vertrekpunt. Op deze manier zijn de door de klant ervaren waarde, ervaringen en emoties geen resultaat van toeval, maar de start voor het organisatieontwerp.

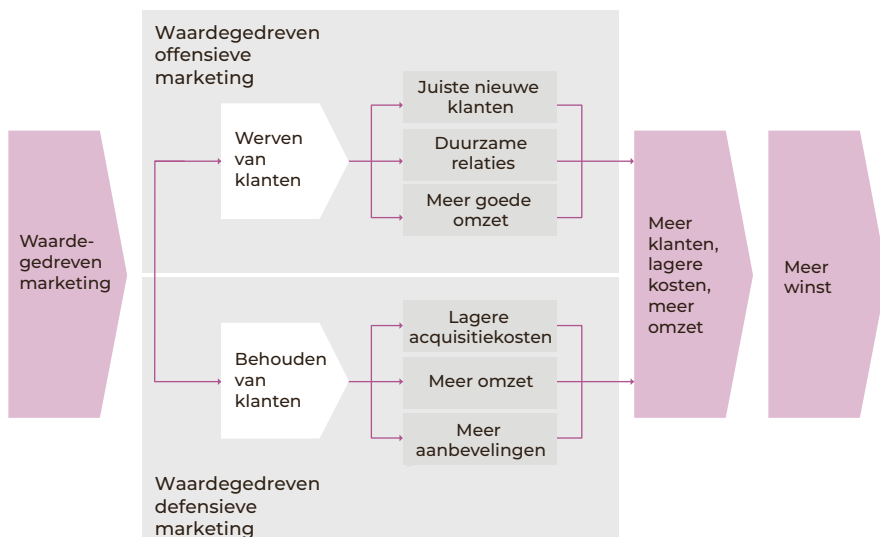


Figuur 1.8. Het reversed thinking principe

1.9 PRINCIPLE 4. BALANS IN WERVEN EN BEHOUDEN VAN KLANTEN

Als consultant deed ik een project voor een B2B-internetprovider. De onderneming spendeerde zo'n 3 à 4 miljoen euro per jaar aan het werven van nieuwe klanten. Dit door middel van promotiecampagnes, cadeaus, advertenties en flinke kortingen op de abonnementskosten voor het eerste jaar. Tegelijkertijd was de klantenservice voor bestaande klanten zeer mager, niet persoonlijk en zeker niet probleemloos. De provider investeerde niet in dit deel van de dienstverlening. Als adviseur heb ik onder andere geholpen met het in kaart brengen van de mate van klantentrouw. Een van de conclusies was dat bijna 50% van de nieuwe klanten de relatie binnen een jaar had beëindigd. De klanten gaven aan dat de belangrijkste reden hiervoor een slechte en onbevredigende service was na het moment dat zij het contract hadden ondertekend. De onderneming moet in die jaren heel wat marketing euro's hebben verspild. Ze had niet begrepen dat het bieden van waarde en het tevreden en loyaal houden van klanten een belangrijke ondernemingsstrategie is om succesvol te zijn.

Marketing is de kunst van het werven, behouden én uitbouwen van waardevolle klanten²². Waardegedreven marketing kan zo worden onderverdeeld in offensieve en defensieve marketing²³. Elk van beide heeft een andere aanpak met een ander effect op de onderneming (zie figuur 1.9²⁴). Het doel van offensieve marketing is om nieuwe klanten te werven en hun meer te laten kopen. Het voorbeeld aan het begin van deze paragraaf is er een hoe dat niet zou moeten. *Waardegedreven offensieve marketing* richt zich op luisteren naar de behoeften van klanten, het duidelijk en concreet maken van de toegevoegde waarde van de leverancier en het verkopen van de superieure waarde (waardegedreven verkoop; zie hoofdstuk 10). Dit met als doel om de juiste klanten te werven – klanten die duurzame relaties aangaan en zorgen voor een goede en winstgevende omzet. *Waardegedreven defensieve marketing* richt zich op het boeien, binden en vasthouden van bestaande klanten. In klantbehoud investeren loont. Onderzoek²⁵ toont aan dat het vijf keer meer kost om een nieuwe klant te werven dan om een bestaande klant te behouden. Bovendien zijn de verkoopkosten voor bestaande klanten gemiddeld 20% lager dan die voor nieuwe klanten. Kortom, focussen op bestaande klanten zorgt voor lagere kosten, meer omzet en meer klanten als ambassadeurs. Vanuit deze basis is het van belang om de juiste balans in investeringen in en aandacht voor offensieve (klanten werven) en defensieve (klanten behouden) marketing te vinden²⁶. Hierbij is investeren in het behoud van klanten belangrijk. Maar de gemiddelde onderneming verliest elke vijf jaar de helft van haar klanten²⁷.



Figuur 1.9. Waardegedreven offensieve en defensieve marketing

Zelfs de meest klantgerichte B2B-ondernemingen verliezen klanten door externe factoren die ze niet kunnen beïnvloeden, zoals verhuizingen naar andere landen, ondernemingen die fuseren met andere en faillissementen. Vandaar dat het werven van nieuwe klanten essentieel is om te voorkomen dat het klantenbestand krimpt en om het uit te breiden.

1.10 VIJF KERNBODSCHAPPEN

In de inleiding zijn de vijf belangrijkste vragen voor dit hoofdstuk beschreven. In deze laatste paragraaf worden deze nogmaals kort beantwoord. In feite zijn dit de kernboodschappen van dit hoofdstuk.

1. Wat is strategische marketing en waarom is deze belangrijk voor ondernemingen?

Strategische marketing vormt een belangrijk onderdeel van de ondernemingsstrategie en gaat over het maken van fundamentele keuzes op het vlak van klanten en waardeproposities die direct en indirect bijdragen aan de winstgevendheid van de onderneming en de waarde voor aandeelhouders. Het gaat om beslissingen die op directieniveau genomen worden. Door als marketing hieraan een bijdrage te leveren, wordt marketing minder als een costcenter en meer als een profitcenter gezien. De baten van marketing worden namelijk meer zichtbaar.

2. Waarom staat waarde centraal in strategische marketing?

Primair is de doelstelling van marketing om bestaande klanten te houden en nieuwe te winnen. Het gaat dus om relaties met klanten en klant-leveranciersrelaties zijn gebaseerd op de ruil van waarden. Beide partijen geven iets (de lasten) en krijgen er iets voor terug (de baten). Zolang deze relatie waardevol is voor beide partijen en gezien wordt als beter dan alternatieven, kan er sprake zijn van een langdurige relatie.

3. Wat is waardegedreven marketing?

Waardegedreven marketing is het ontwerpen, organiseren en leveren van waardeproposities aan de klantsegmenten die de onderneming wil bedienen. Deze proposities zijn in lijn met de waarde voor de leverancier en de door de klanten gewenste waarde. Dit om ervoor te zorgen dat deze klanten een superieure waarde ervaren, tevreden/gelukkig zijn, een door vertrouwen gedreven relatie hebben en committed en loyaal zijn aan de leverancier. Dit uiteindelijk

om financieel succesvol te zijn op de lange termijn en bij te dragen aan de aandeelhouderswaarde van de onderneming.

4. Hoe dit aan te pakken als onderneming?

Waardegedreven marketing kan op een gestructureerde wijze conform een stappenplan ingevoerd worden. In zes stappen doorloopt een onderneming een gestructureerd proces om tot een structurele en geborgde sturing op VOC en VFC te komen.

5. Wat zijn de belangrijkste leidende principes hierbij?

Onderliggend aan waardegedreven marketing zijn er vier principes die als een soort satépenningen door alle concepten steken. Dit zijn: 'de gemiddelde klant bestaat niet', 'balans in waarde voor klanten én aandeelhouders', 'customer experience voor de héle waardepropositie' en ten slotte 'balans in klanten werven en behouden'.

OVER DE AUTEURS



Jean-Pierre Thomassen studeerde aan de Hogere Hotelschool Den Haag en bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit. Sinds 1993 ondersteunt hij als consultant onder andere B2B-ondernemingen en hun directies met de fundamentele omslag van een interne product- en procesgerichte naar een klant- en waardegedreven focus. In de loop van de jaren heeft hij zestien klantgerelateerde boeken geschreven zoals *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie* (1994), *Waardering door klanten* (2002), *De Customer*

Delight Strategie (2012), samen met Eric de Haan *Service Excellence* (2015) en *Excelleren in Service* (2019) en met Dennis Opstal *Topservice* (2021). In 2018 promoveerde hij aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Naast zijn consultancywerk is hij als docent verbonden aan verschillende opleidingsinstituten. Zo is hij verantwoordelijk voor enkele B2B-marketingopleidingen van de Rijksuniversiteit Groningen.



Bart van Eijck studeerde Technische Bedrijfskunde aan de Technische Hogeschool Rijswijk, alsmede International MBA aan de RSM/Erasmus Universiteit. Sinds 1992 is hij actief in de sales en marketing. Zijn ervaring loopt uiteen van het werken bij start-ups tot grote internationale spelers als Gartner en Expedia. Bart heeft een uitstekend trackrecord als het gaat om het realiseren van ambitieuze groeiambities. Zo wist hij in drie jaar tijd de omzet van EMEA bij Expedia Affiliate Network te verdubbelen

naar 1 miljard dollar. Hij is een sterke organisator en people motivator in zowel sales- als marketingprocessen. Van 2012 tot 2019 woonde Bart met zijn gezin in het Verenigd Koninkrijk. Bij zijn terugkeer in Nederland startte Bart als co-founder QRing (www.qring.nl) en in 2020 trad hij toe als Managing Partner bij ValueSelling Inc. (www.valueselling.com). Daarnaast is hij nauw betrokken bij verschillende start- en scale-ups als adviseur, in bijzonder rondom business development.

Is de klant echt altijd koning? *Handboek strategische B2B-marketing* nuanceert een aantal managementpraktijken zoals: sturing op omzet, customer experience die zich beperkt tot klantreizen, focus op klantwerving en de kracht van de Net Promoter Score.

Veel B2B-ondernemingen zijn actief in gecommoditiseerde markten: concurrenten bieden dezelfde producten aan tegen lagere prijzen. Als onderneming kun je meegaan in deze negatieve prijs-spiraal, of kiezen voor het bieden van meerwaarde. Daar gaat dit boek over: strategische waardegedreven marketing vanuit de balans van de waarde van en voor de klant.

B2B-klanten zijn zeer verschillend. Sommige zijn waardevol, andere minder of zelfs helemaal niet. Ook de behoeften van klanten zijn zeer verschillend. Er zijn prijs- en kwaliteitskopers, maar ook klanten die een langdurige strategische relatie wensen. Door klanten hierop te segmenteren en ze passende waardeproposities te bieden, wordt de basis voor een waardevolle relatie gelegd.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden, modellen en stappenplannen, leer je hoe je waardegedreven marketing kunt organiseren. Het betekent keuzes maken, dingen niet doen, afscheid nemen van klanten, maar ook investeren in de juiste klanten en de organisatie. Op deze wijze zorgt een onderneming voor een optimale waarde voor klanten én aandeelhouders. *Handboek strategische B2B-marketing* is een must voor elke B2B-manager en medewerker die streeft naar duurzame klantrelaties en zijn onderneming uit de commodity trap wil houden.

Dr. Jean-Pierre Thomassen werkt al meer dan dertig jaar als organisatieadviseur. Daarnaast is hij universitair docent B2B-marketing. Hij schreef reeds zestien managementboeken over klantgerelateerde thema's.



9 789024 451739

boomuitgeversamsterdam.nl
boommanagement.nl