



Effectieve en hedendaagse B2B marketing

Onderzoek naar effectieve marketingstrategieën en
marketingactiviteiten op de zakelijke markt

Onderzoeksproduct

Opdrachtgever: M. Fokkelman

Afstudeerorganisatie: Crossphase,
Flevodwarsweg 5B, 2318 BW Leiden

Auteur: Sandra Kuyf

Studentnummer: 1071331

Opleiding: Commerciële Economie

Onderwijsinstelling: Hogeschool
Leiden, Zernikedreef 11, 2333 CK
Leiden

Datum: 15 januari 2017

Afstudeermentor: H. van Kesteren

Eerste afstudeerdocent: H. Vink

Tweede afstudeerdocent: P. Jonker

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Effectieve en hedendaagse B2B marketing'. Het is het sluitstuk van een vier maanden durende afstudeerperiode bij Crossphase. Daarnaast is het de afsluiting van de HBO-Commerciële Economie aan Hogeschool Leiden. Samen met mijn stagebegeleider vanuit Crossphase heb ik de centrale vraag voor deze scriptie bedacht. Na uitvoerig kwalitatief onderzoek heb ik de centrale vraag kunnen beantwoorden. Het uitvoeren van kwalitatief onderzoek was voor mij een uitdaging gezien mijn stille kant. Nu het achter de rug is, kijk ik tevreden en trots terug naar wat ik heb neergezet. Ik wil dan ook graag alle experts bedanken die mij vriendelijk hebben ontvangen voor een interview. Daarnaast wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en ondersteuning in de afgelopen afstudeerperiode. Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken, omdat zij het gehele traject in mij hebben geloofd dat ik dit kan. Het is voor mij een heel leerzaam en verhelderend proces geweest. Ik ben blij dat ik mijn afstudeeronderzoek heb mogen doen bij Crossphase, een bedrijf met fijne mensen en leuke bedrijfscultuur.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Sandra Kuyf

Boskoop, 15 januari 2017

Managementsamenvatting

Introduction

This thesis examines the effectiveness of marketing strategies and marketing activities, commissioned by Crossphase. Crossphase is active on a business-to-business (B2B) market and focuses on Fortune 500 companies. The use of cold-calling is a strenuous and often lengthy sales process which sparked an idea to the author's research.

The scope of this research aims to ease the sales process by raising awareness to the marketing industry that the original method of cold-calling is not the way forward. The new process will extend the reach of potential customers and create awareness, granting essential benefits to a company in the modern and digital era.

Method of research

This research focuses on two areas: (1) information needs of the Decision Making Unit (DMU) and (2) modern and effective B2B marketing. The general information needs of the DMU are examined with the aid of a research that has already been conducted in year 2015. This initial research was aimed to uncover the behaviours that characterise the B2B buying process. Thereafter, all aspects of modern and effective B2B marketing are mapped out by conducting six expert interviews with B2B marketers.

Results

This research reveals that co-creation with customers is the key ingredient of a successful B2B marketing strategy. Generally B2B buyers go through two phases in the buying process: (1) cognitive development and (2) affective reactions. This research shows that B2B marketing can have a positive influence on the decision by: (1) transferring knowledge (phase 1) and (2) offering added value by acting on the emotional aspect (phase 2). The knowledge that is transferred has to connect to the information needs of the DMU. In this study the buyer's journey emerges as a useful tool to decipher the exact information needs of the DMU in each phases of the buying process: awareness, consideration and decision. In order to map out the buyer's journey interviews with prospects and customers are required. Based on the questions that customers have during the buyer's journey, relevant content can be created resulting in co-creation.

Thereafter, this research reveals two effective marketing strategies to act on the behaviours of buyers. The first one is an inbound strategy, which means companies use relevant and informative content as an attraction to lure potential customers to their corporate website. The use of this strategy is effective, because at some point during the buying process Google will play a (major) role. The second strategy that was found effective is an account-based strategy. This includes 1-on-1 marketing and works best with big companies.

Recommendation

Crossphase is advised to make use of a two-track marketing strategy, both inbound and-account based. The inbound strategy includes activities on the areas of content marketing, search engine optimization and social media marketing; the account-based strategy includes customer-focused marketing campaigns to approach prospects or to nurture current customers. The account-based strategy requires a significant investment in personal contact.

Inhoud

Voorwoord	
Managementsamenvatting	
Inleiding	1
1. Probleemformulering	2
1.1 Doelstelling	3
1.2 Centrale vraag	3
1.3 Deelvragen	3
2. Theoretisch kader	4
2.1 Marketingstrategie	4
2.2 Diensten	4
2.3 DMU	4
2.4 B2B marketing	5
2.4.1 Het business-to-business marketing communications effects model	5
2.4.2 Contentmarketing	6
2.4.3 Mond-tot-mondreclame	6
2.4.4 Marketingcommunicatiemiddelen en -doelen	7
2.5 Branding	8
2.6 Conceptueel model	10
3. Verantwoording van onderzoek	11
3.1 Beschrijvend onderzoek	11
3.2 Deskresearch	11
3.3 Kwalitatief onderzoek	12
3.3.1 Interne interviews	12
3.3.2 Expert interviews	12
3.4 Meetinstrumenten	13
3.5 Procedure dataverwerking	14
3.5.1 Verwerking van de interviewgegevens	14
3.5.2 Analyse procedure: van verwerkte gegevens tot het beantwoorden van de centrale vraagstelling	14
4. Interne analyse	15
4.1 Welke diensten biedt Crossphase aan?	15
4.2 Wat is de merkidentiteit van Crossphase?	16
5. Segmentatie, doelgroep en positionering	17
5.1 Segmentatie	17
5.1.1 Demografische segmentatie	17

5.1.2	Behoeften segmentatie	17
5.2	Doelgroep	17
5.3	Positionering.....	17
6.	Resultaten deskresearch: wat zijn de informatiebehoeften van de DMU?	18
6.1	Decision-making units	18
6.2	Informatiebehoeften	18
6.2.1	Informatiebronnen	19
6.2.2	Social media.....	19
6.2.3	Eigenschappen van een succesvolle leverancier	19
7.	Resultaten fieldresearch: effectieve hedendaagse B2B marketing	20
7.1	B2B marketing algemeen	20
7.1.1	Waar staat B2B marketing tegenwoordig?	20
7.1.2	Ontwikkelingen waaraan bedrijven moeten meedoen.....	21
7.1.3	Bouwstenen van succesvolle B2B marketing	22
7.1.4	Hoe komen bedrijven erachter wat relevant is voor de klant?.....	23
7.1.5	Deelconclusie.....	23
7.2	Vormen van B2B marketing.....	24
7.2.1	Heilige graal	24
7.2.2	Belangrijkste vormen van B2B marketing	24
7.2.3	Deelconclusie.....	28
7.3	Het koopproces	29
7.3.1	De rol van online in het koopproces	29
7.3.2	De buyer journey als hulpmiddel	29
7.3.3	De buyer persona als hulpmiddel.....	29
7.3.4	Deelconclusie.....	30
7.4	Communicatie	30
7.4.1	Functionele waarde vs. emotionele waarde	30
7.4.2	Manieren om in te spelen op emotie.....	31
7.4.3	Contributiewaarde	33
7.4.4	Hoe worden de juiste personen bereikt?	33
7.4.5	Deelconclusie.....	34
7.5	Ontastbaarheden	34
8.	Conclusies.....	35
8.1	Terugkoppeling hypothesen.....	35
8.2	Op welke wijze wordt informatie vergaard, verwerkt en afgewogen door de DMU?.....	36

8.3	Op welke wijze kan B2B marketing een positieve invloed uitoefenen op het beslissingsproces van de DMU?	36
8.4	Wat zijn de informatiebehoeften van de DMU?	37
8.5	Welke marktbenaderingsstrategie moet Crossphase toepassen?	37
8.6	Op welke wijze kan Crossphase haar merkidentiteit realiseren?	37
8.7	Hoe kan Crossphase omgaan met ontastbaarheden in haar dienstverlening?	37
8.8	Wat is effectieve en hedendaagse B2B marketing?	38
8.9	Antwoord op centrale vraag: met welke marketingstrategie en marketingactiviteiten kan Crossphase prospects het meest effectief en efficiënt benaderen?	38
9.	Aanbevelingen	40
10.	Implementatie	43
	Financiële haalbaarheid	44
	Literatuurlijst	45
	Bijlagen	47
	Bijlage 1: Begrippenlijst	
	Bijlage 2: Reflectieverslag	
	Bijlage 3: Theoretisch kader	
	Bijlage 4: Vragenlijst B2B marketing	
	Bijlage 5: Resultaten interne interviews over de merkidentiteit	
	Bijlage 6: Onderzoeksresultaten Base One	
	Bijlage 7: Data-matrixen	
	Bijlage 8: Overige verkregen inzichten tijdens het fieldresearch	
	Bijlage 9: Ranscripties	

Inleiding

Het thema van het afstudeeronderzoek is het bepalen van een effectieve marketingstrategie op de zakelijke markt. Dit onderzoek is gedaan in opdracht van Crossphase.

Wie is Crossphase?

Crossphase is een content management bureau in Leiden, bestaande uit een team van ervaren en gespecialiseerde content- en project managers. Ze leveren verschillende diensten, maar in het algemeen onderhouden en beheren ze de content op websites. Dit werk gebeurt in content management systemen (CMS). Crossphase werkt als verlengstuk op het online team van andere bedrijven. Dit betekent dat Crossphase actief is op de business-to-business (B2B) markt, waarbij er voornamelijk wordt gericht op de grote bedrijven in Nederland, de top 500.

Aanleiding onderzoek

Crossphase is een salesgericht bedrijf. Nieuwe klanten worden vaak binnengehaald door middel van een intensief sales proces die kan uitlopen tot 2,5 jaar. In dit sales proces wordt gebruik gemaakt van een koude wervingsmethode. Dit betekent dat potentiële klanten telefonisch worden benaderd door Crossphase, zonder dat zij eerder Crossphase hebben ontmoet of gesproken. Alhoewel deze benadering werkt, kost het Crossphase veel inspanning en tijd om op deze manier nieuwe klanten binnen te halen. Om de naamsbekendheid te vergroten en om de doelgroep op efficiëntere wijze te bereiken, wilt Crossphase met marketing beginnen. Om deze reden is in dit afstudeeronderzoek de volgende centrale vraag vastgesteld:

“Met welke marketingstrategie en marketingactiviteiten kan Crossphase prospects het meest effectief en efficiënt benaderen?”

Afbakening onderzoek

In het kader van dit onderzoek zijn twee onderwerpen vastgesteld die in deze scriptie centraal staan: (1) informatiebehoeften van de decision making unit en (2) hedendaagse en effectieve B2B marketing. Inzicht in de twee onderwerpen is verkregen door middel van een bestaand onderzoek en zes expertinterviews op het gebied van B2B marketing. Voorafgaand is literatuuronderzoek gedaan naar de wijze waarop informatie wordt vergaard en verwerkt door de DMU.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding van het onderzoek verder belicht en worden richtlijnen aan het onderzoek gesteld. In hoofdstuk 2 staat het theoretisch kader waarin wordt besproken hoe de DMU informatie vergaard en verwerkt. Ook wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan hoe B2B marketing hierop kan inspelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model en een viertal hypothesen. In hoofdstuk 3 komt naar voren hoe deze hypothesen getoetst zijn en welke methoden van onderzoek gebruikt zijn om de deelvragen te beantwoorden. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een interne analyse van Crossphase gegeven. De diensten van Crossphase en de merkidentiteit worden hier in kaart gebracht. Daarna worden de onderdelen segmentatie, doelgroep en positionering belicht in hoofdstuk 5. Vervolgens komen de onderzoeksresultaten aan bod. Ten eerste de onderzoeksresultaten van het deskresearch in hoofdstuk 6: de informatiebehoeften van de DMU. Daarna de onderzoeksresultaten van het fieldresearch in hoofdstuk 7: hedendaagse en effectieve B2B marketing. Op basis van de onderzoeksresultaten worden in hoofdstuk 8 conclusies getrokken met betrekking tot de hypothesen, deelvragen en tot slot de centrale vraag. Ten slotte zijn in hoofdstuk 9 de uit het onderzoek vloeiende aanbevelingen neergelegd en wordt de scriptie afgesloten met een implementatie van de aanbevelingen in hoofdstuk 10.

1. Probleemformulering

Crossphase maakt voornamelijk gebruik van een koude wervingsmethode. Potentiële klanten worden doorgaans benaderd via de telefoon, zonder dat zij eerder Crossphase hebben ontmoet of gesproken. In feite zijn ze hoogstwaarschijnlijk onbekend met Crossphase voordat contact wordt opgezocht. Daarnaast worden verkoopbrieven verstuurd naar leads. Het doel van de brieven en het telefonisch contact is om een face-to-face gesprek te bewerkstelligen, waarna meerdere volgen. Tijdens deze gesprekken staat kennismaking op het begin centraal en wordt later naar raakvlakken gezocht waarop Crossphase kan bijspringen. In Nederland werkt deze methode, omdat Crossphase een sterke verkoopafdeling heeft. Dit verkoopproces is echter vaak inspannend en langdurig. De verkoopcyclus kan uitlopen tot 2,5 jaar. In dit proces komt geen marketing te pas; Crossphase heeft geen marketingafdeling en maar minimale kennis op het gebied van B2B marketing. Hier wilt Crossphase verandering in brengen. Enerzijds zodat het verkoopproces in Nederland wordt vergemakkelijkt en anderzijds zodat de naamsbekendheid stijgt. Met behulp van marketing wilt Crossphase bekendheid creëren en potentiële klanten bereiken. In feite dient marketing het voorbereidende werk van sales te worden. Op deze manier zal er bij wijze van spreken geen sprake zijn van een koude, maar een warme acquisitie.

Een tweede aanleiding voor Crossphase om te beginnen met marketing, is haar ambitie om internationaal te opereren. *'In 2020 een wereldwijde reputatie bewerkstelligen als de nummer één content management dienstverlener onder de Fortune 1000'*. Dat is de BHAG (Big Hairy Audacious Goal) van Crossphase, in het Nederlands vertaalt zich dit in een Groot Gedurfd Dapper Doel. De manier waarop Crossphase klanten in Nederland benadert en binnenhaalt, zal naar verwachting niet werken en niet genoeg zijn in het buitenland. Het koud benaderen van bedrijven in het buitenland heeft naar verwachting een lage slagingspercentage.

Het internationale aspect komt in dit onderzoek verder niet naar voren. Om te beginnen wilt Crossphase in Nederland de eerste stappen met marketing zetten. Een relevante opmerking hierbij is dat de volgende p's binnen de marketingmix gelijk blijven: product, prijs, people en proces. Deze p's hebben zich namelijk al succesvol bewezen op de Nederlandse markt, waar Crossphase marktleider is. Het gaat dus om de p van promotie.

Onderzoeksgebieden:

Het onderzoek richt zich in principe op twee gebieden:

1. Crossphase is actief op een B2B markt. Inkoopbeslissingen in een B2B omgeving worden gemaakt in een groepsdynamiek, de zogenaamde Decision Making Unit (DMU). De DMU bestaat uit mensen uit het bedrijf die betrokken zijn bij het beslissingsproces en enige invloed uitoefenen op de inkoopkeuze. Aangezien de doelgroep van Crossphase bestaat uit bedrijven uit de top 500, kan ervan uit worden gegaan dat een DMU aanwezig is. De DMU beslist of Crossphase een geschikte leverancier is of niet. Deze beslissing wordt gemaakt aan de hand van bepaalde criteria, waarbij DMU leden informatie verzamelen. Het is voor Crossphase van belang om te achterhalen wat de informatiebehoeften zijn en op welke wijze informatie (marketinguitingen) wordt verwerkt.
2. Daarnaast is het relevant om te onderzoeken op welke manier Crossphase kan inspelen op de informatiebehoeften met B2B marketing. Hiervoor is inzicht nodig in de hedendaagse en effectieve B2B marketingstrategieën en activiteiten.

1.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het opleveren van een adviesrapport en het doen van aanbevelingen door inzicht te verkrijgen in de informatiebehoeften en B2B marketing ten behoeve van een marketingstrategie.

1.2 Centrale vraag

De centrale vraag binnen dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

“Met welke marketingstrategie en marketingactiviteiten kan Crossphase prospects het meest effectief en efficiënt benaderen?”

1.3 Deelvragen

Onderstaande deelvragen vormen de leidraad voor het beantwoorden van de centrale vraag.

1. Welke diensten biedt Crossphase aan?
2. Wat is de merkidentiteit van Crossphase?
3. Op welke wijze wordt informatie vergaard, verwerkt en afgewogen door de DMU?
4. Op welke wijze kan B2B marketing een positieve invloed uitoefenen op het beslissingsproces van de DMU?
5. Wat zijn de informatiebehoeften van de DMU?
6. Welke marktbenaderingsstrategie moet Crossphase toepassen?
 - Hoe kan de markt ingedeeld worden aan de hand van bepaalde segmentatiecriteria?
 - Hoe ziet de doelgroep eruit op basis van de gecreëerde segmenten?
 - Hoe ziet de positionering waarmee Crossphase op haar doelgroep gaat inspelen eruit?
7. Op welke wijze kan Crossphase haar merkidentiteit realiseren?
8. Hoe kan Crossphase omgaan met ontastbaarheden in haar dienstverlening?
9. Wat is effectieve en hedendaagse B2B marketing?

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden ten eerste relevante begrippen toegelicht die van toepassing zijn op het onderzoek. Daarnaast is er literatuuronderzoek gedaan naar de volgende vraag:

‘Op welke wijze wordt informatie vergaard, verwerkt en afgewogen door de DMU?’

Waarna wordt besproken hoe B2B marketing hierop kan inspelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel dat is ontworpen aan de hand van het literatuuronderzoek. Daarbij worden verschillende hypothesen gesteld.

2.1 Marketingstrategie

Een marketingstrategie kan op het breedste niveau als volgt worden gedefinieerd: een geïntegreerd patroon van beslissingen die cruciale keuzes specificeren met betrekking tot het product, de markt, marketingactiviteiten en -middelen, communicatie, de levering en het leveren van toegevoegde waarde aan de klanten, waardoor bedrijven doelstellingen kunnen bereiken (Varadarajan, 2009). Volgens Crawford en Di Benedetto (2008) bestaat een marketingstrategie uit strategische en tactische beslissingen. De strategische beslissingen zijn gericht op de algemene richting en definiëren aan wie en op welke wijze een bedrijf gaat verkopen. Deze beslissingen hebben betrekking op de segmentatie, doelgroepbepaling en positionering. Wanneer de markt gedefinieerd is, kan een strategie worden gekozen waarmee de markt wordt benaderd. Dit is de marktbenaderingsstrategie, er bestaan vier mogelijkheden om de doelgroep te benaderen (Abell, 1980):

- Ongedifferentieerd, het bedrijf gebruikt een vaste marketingmix en maakt geen verschil in verschillende groepen afnemers.
- Gedifferentieerd, het bedrijf splitst de totale markt in deelmarkten en benadert deze op verschillende wijzen met een afgestemde marketingmix.
- Geconcentreerd, het bedrijf bedient één marktsegment en maakt gebruik van een speciaal hierop afgestemde marketingmix.

De tactische beslissingen zijn gericht op de marketingmix en communicatie-aspecten. Deze beslissingen hebben betrekking op het product of de dienst, promotie, prijs en distributie.

2.2 Diensten

Kotler (2000) definieert een dienst als een handeling of vervaardiging die aangeboden wordt door een bedrijf en in wezen ontastbaar is en niet resulteert in eigendom. De productie kan wel of niet gebonden zijn aan een fysiek product. Kotler vertaalt deze definitie naar vier eigenschappen: ontastbaarheid, ondeelbaarheid, variabiliteit en vergankelijkheid. Op basis hiervan geeft Kotler vijf vormen van service producten: (1) puur tastbare producten, (2) tastbare producten met bijgaande services, (3) producten met evenveel service als tastbaarheid, (3) producten met evenveel service als tastbaarheid, (4) vooral service eigenschappen met kleine hoeveelheid tastbaarheid en (5) puur serviceproducten (Kotler & Keller, 2006).

2.3 DMU

De Decision Making Unit (DMU) bestaat uit personen die betrokken zijn bij het inkoopproces. Deze personen hebben op de een of andere manier invloed op de koopbeslissing. Binnen de DMU bestaan de volgende rollen: gebruikers, beïnvloeders, kopers, beslissers en gatekeepers (Gelderman en Albronda, 2002). De DMU is te omschrijven aan de hand van de volgende kenmerken: beleidsfactoren, samenstelling (rollen), inkoopstrategie, algemene koopmotieven en bedrijfsattitude ten opzichte van risico. De persoonlijke kenmerken van DMU-leden zijn te beschrijven aan de hand

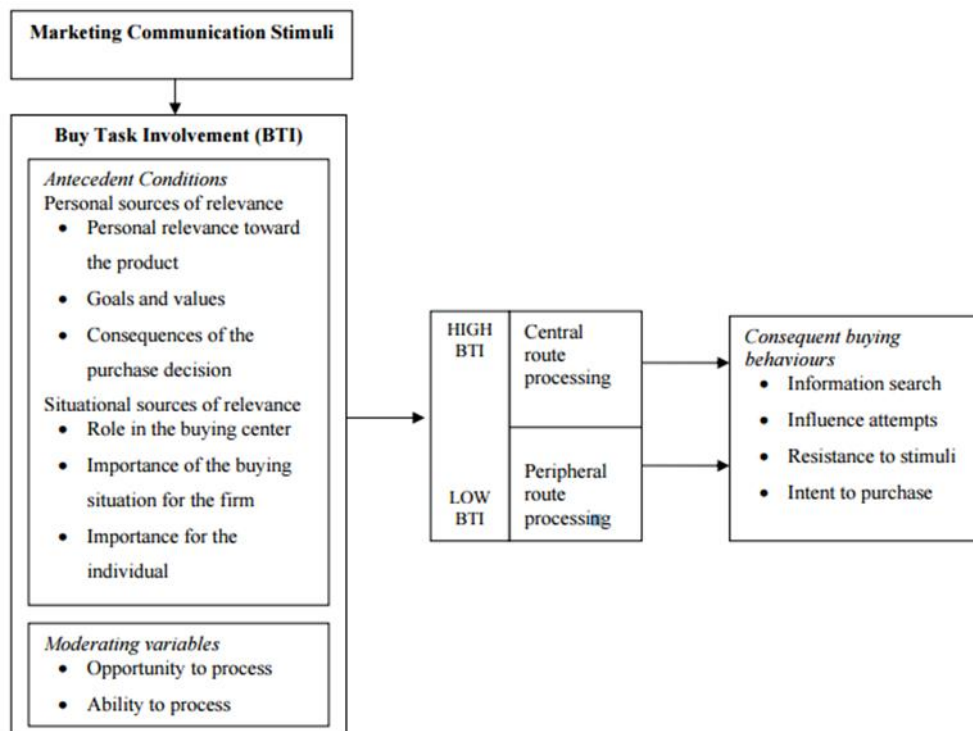
van demografische gegevens, rol in de organisatie, persoonlijkheid, stijl van beslissingen nemen, attitude tegenover risico, attitudes tegenover leveranciers en specifieke koopmotieven.

2.4 B2B marketing

B2B marketing is het verhandelen van een dienst of product tussen twee organisaties. Het is kenmerkend voor de B2B markt dat de koopbeslissing voor een product of dienst veelal complex is (Simkin, 2000). Dit komt omdat de producten of diensten in B2B context vooral ontastbaar zijn en technisch georiënteerd (Gilliland & Johnston, 1997). Ook zijn er vaak (veel) risico's aan verbonden en (veel) stakeholders bij betrokken. Om deze redenen is het beslissingsproces voor een inkoop vaak langdurig. De koopbeslissing wordt gemaakt door de eerder genoemde DMU. Voorheen werd B2B marketing vooral gezien als een economische gestuurd proces, waarbij de leverancier met de laagste prijs en aanvaardbare kwaliteit de klant binnenhaalt (Hadjikhani & LaPlaca, 2013). Deze economische benadering ging niet in op het beslissingsproces die plaatsvindt bij een B2B-inkoopkeuze. Er was sprake van een conventionele kijk op het beslissingsproces, deze zou namelijk puur rationeel zijn en gericht op functionele eigenschappen. Hierdoor waren B2B marketeers sceptisch over het branden van B2B merken en werd het emotionele aspect buitenwegen gelaten in communicatieboodschappen (Leek & Christodoulides, 2012). Deze kijk lijkt langzamerhand verdwenen te zijn. Dit blijkt onder andere uit een model van Gilliland en Johnston (1997), waarin een benadering wordt gegeven voor de informatieverwerking en het daaropvolgend effect van B2B marketingcommunicatie op het (koop)gedrag (zie figuur 1). Het model laat zien dat beslissingsprocessen worden beïnvloed door de vorming van individuele houdingen (Gilliland & Johnston, 1997). Deze individuele houding wordt gevormd door persoonlijke factoren, namelijk persoonlijke relevantie, doelen, waarden en consequenties van het uiteindelijke (koop)gedrag. Een relevant doel van B2B marketingcommunicatie is het veranderen van de houding en de meningen van de DMU-leden door middel van een mix van persoonlijke en onpersoonlijke communicatiemiddelen. Daarbij is het van belang om marketinguitingen te richten op leden die een significante invloed hebben op het definitieve inkoopbesluit (De Pelsmacker et al., 2003). De mate waarin marketingcommunicatie invloed uitoefent op leden is afhankelijk van de fase waarin het beslissingsproces zich bevindt. Zo wordt een belangrijke rol gegeven aan informatievoorziening in de eerste fasen (Fill, 1995).

2.4.1 Het business-to-business marketing communications effects model

Het centrale element van dit model is de Buy Task Involvement (BTI) van DMU-leden. Dit element is fundamenteel, omdat het beide de informatieverwerking en het daaropvolgende gedrag beïnvloedt. Er zijn twee routes van informatieverwerking, afhankelijk van de BTI. De BTI wordt beïnvloed door de eerder genoemde factoren (persoonlijke relevantie, doelen, waarden en consequenties); en door twee variabele factoren, namelijk de mogelijkheden en het vermogen tot informatieverwerking. Hoe meer mogelijkheden tot informatieverwerking, hoe meer een DMU-lid wordt blootgesteld aan reclame in de media. Het vermogen is gelinkt aan hoe complex de communicatieboodschap is. Hoe bekender een lid van de DMU is met het product of merk, hoe beter degene in staat is om informatie te verwerken (Gilliland & Johnston, 1997). Al deze factoren leiden tot twee verschillende responses op marketing stimuli: een bewuste cognitieve respons (hoge BTI) en, of een onbewuste emotionele respons (lage BTI) wat positieve of negatieve gevoelens kan wekken. Respons via de centrale route heeft de voorkeur, omdat dit leidt tot langdurigere overtuigingen.



Figuur 1. Het business-to-business marketing communications effects model (Gilliland & Johnston, 1997)

2.4.2 Contentmarketing

Het uitgangspunt van het beslissingsproces is dat DMU-leden behoefte hebben aan voor hun relevante informatie voor het helpen bij hun (aankoop)keuzes. Contentmarketing kan hier zorgvuldig op in spelen. Contentmarketing is een strategische marketingaanpak gefocust op het creëren van waardevolle, relevante en consistente content om een specifieke doelgroep aan te trekken en te behouden – en om deze uiteindelijk aan te zetten tot winstgevende acties. Contentmarketing heeft verschillende doeleinden: verbinding, interactie, leadgeneratie, reputatie, awareness en branding. In andere woorden is contentmarketing de kunst om te communiceren met klanten en prospects, zonder te verkopen. In plaats van een product of service te pitchen, wordt kennis geleverd die de koper intelligenter maakt. De essentie van contentmarketing is de overtuiging dat als bedrijven voortdurend waardevolle informatie delen met kopers, zij uiteindelijk de bedrijven belonen met het doen van zaken en loyaliteit. Uit recent onderzoek van het Content Marketing Institute bleek dat 89% van de B2B marketeers gebruik maakt van contentmarketing. Van dit percentage vond 54% dat het redelijk effectief is en 34% zeer effectief met betrekking tot hun contentmarketing doelstellingen (Content Marketing Institute, 2016). Deze resultaten staan in bijlage 3.1, 3.2 en 3.3. Ten slotte stelt het Content Marketing Institute (2016) dat contentmarketing altijd een onderdeel moet zijn van alle marketingactiviteiten die een bedrijf inzet.

2.4.3 Mond-tot-mondreclame

Tijdens het beslissingsproces beïnvloeden DMU-leden elkaar in meer en mindere mate. Daarom is het bevorderen van mond-tot-mondreclame een relevant doel binnen B2B marketing. Mond-tot-mondreclame is de beste verdediger voor een organisatie. Het creëert namelijk tevredenheid, bewustzijn en kennis over een product of dienst. Daarnaast werkt het als sociale bewijskracht en overtuigt het mensen, waardoor de aankoopintentie wordt vergroot (Gelb & Johnson, 1995; Greenleaf & Lehmann, 1993; Kawakami & Parry, 2013; Oliver, 1999). Het bevorderen van positieve mond-tot-mondreclame kan op verschillende manieren. Ten eerste is de manier waarop een product of dienst op de markt wordt geïntroduceerd van groot belang. Daardoor ontstaat een eerste indruk

bij potentiële klanten en die indruk wordt maar een keer gemaakt. Een goede eerste indruk zorgt ervoor dat de kans op mond-tot-mondreclame vele malen groter is en marketingactiviteiten veel meer effect hebben (Christian, 2011). Bedrijven kunnen een goede eerste indruk maken door hun merk op een interessante/ onderscheidende manier op de markt te zetten. Dit trekt de aandacht en vergroot de kans op mond-tot-mondreclame, omdat mensen graag unieke informatie delen (Berger & Schwartz, 2011). Om dezelfde reden is het verspreiden van relevante kennis en ervaringen ook een manier van mond-tot-mondreclame. Op social media kanalen kan dit tegenwoordig gemakkelijk met de deelfunctie. Ook het gebruik van een slogan of specifieke zin kan een relevante rol spelen, omdat deze worden herhaald en vervolgens onthouden. Daarnaast zorgt frequente marketing, waarbij herhaling plaatsvindt, voor positieve mond-tot-mondreclame (Berger & Schwartz, 2011). Wanneer mensen frequenter met een product of dienst worden geconfronteerd, evalueren ze deze positiever (Berger & Fitzsimons, 2008).

2.4.4 Marketingcommunicatiemiddelen en -doelen

Leden van de DMU maken gebruik van een uitgebreide hoeveelheid objectieve bronnen om informatie te verzamelen om zo risico's te verminderen. Hierbij is de geloofwaardigheid van een bron van belang. De meest gebruikte middelen in B2B marketing zijn voornamelijk: persoonlijk contact, telefoongesprekken, e-mail, direct marketing, beurzen, public relation, sponsorship en adverteren in gespecialiseerde magazines (Vysekalová & Mikeš, 2010). Aan het begin van het beslissingsproces leggen DMU-leden nog niet veel nadruk op de geloofwaardigheid van de verkregen informatie, waardoor zowel interpersoonlijke- als commerciële bronnen worden gebruikt. Bij de latere fasen van het beslissingsproces wordt de nadruk meer gelegd op persoonlijke en interne informatiebronnen (mond-tot-mondreclame). In tabel 1 komt deze verschuiving naar voren en laat de verbanden tussen media en communicatiedoelen zien.

Objective	Awareness	Knowledge	Liking	Preference	Conviction	Purchase
Publicity	•		•			
Advertising	•	•	•			
Outdoor advertising	•	•				
Direct mail		•	•	•		
Catalogues			•	•	•	
Online	•	•	•	•	•	•
Trade shows				•	•	•
Incentives				•	•	•
Telemarketing					•	•
Personal selling					•	•

Tabel 1. Business media gelinkt aan communicatiedoelstellingen (Lichtenthal & Eliaz, 2005; Lichtenthal et al., 2003)

Om de aandacht te trekken van individuen gebruiken bedrijven boeiende, repetitieve en kleurrijke reclameboodschappen. Advertenties worden op de zakelijke markt vooral ingezet als een manier om interesse en bekendheid op te bouwen. De kenmerken van degelijke zakelijke advertenties zijn: de advertentie is gericht op de bedrijfsnaam en heeft een rationele-, en logische benadering met niet te veel tekst, waarin de relatie tussen lezer en advertentie helder is en de verkooppropositie naar voren komt (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2008). Persoonlijke verkoop en het overbrengen van complexe boodschappen worden traditioneel gezien als de belangrijkste middelen aan het einde van het beslissingsproces (De Pelsmacker et al., 2003). Een overzicht van persoonlijke en niet-persoonlijke informatiebronnen staat in bijlage 3.4.

Opvallend is dat 'online' in elke fase van het beslissingsproces effectief toegepast kan worden. Er wordt dan ook steeds meer nadruk gelegd op het internet en social media. Dankzij social media kan er direct gecommuniceerd worden met verschillende partijen en kunnen netwerken ontstaan. Dit

creëert kansen voor leadgeneratie (Williamson, 2008). Social media wordt ingezet voor transparantie en het delen van kennis. Dit laatste is vooral nuttig bij complexe producten. Uit recent onderzoek (150 respondenten) bleek dat 53% van de inkopers gebruik maakt van social media bij hun vooronderzoek (Demand Gen Report, 2015). Voor een succesvolle inzet van social media, maar ook andere mediakanalen, is het van belang relevante content te gebruiken. Uit een ander onderzoek (150 respondenten) bleek dat 61% van de inkopers eenzelfde mening deelde dat de gekozen leverancier een betere mix van content leverde bij elke stap van het inkoopproces (Demand Gen Report, 2014).

Tevens corresponderen de zes communicatiedoelen uit tabel 1 aan de zes stappen uit het effects model van Lavidge en Steiner (1961). Dit model beweert dat er 6 stappen zijn vanaf het moment dat een persoon wordt blootgesteld aan een advertentie tot een aankoopbeslissing. Het model correspondeert vervolgens ook aan de drie stadia: cognitieve ontwikkeling, gevolgd door affectieve reacties en ten slotte gedrag (Yoo, Kim & Stout, 2004). In figuur 2 is de samenhang weergegeven.

Stages	Hierarchy of effects
Cognition	Awareness Knowledge
Affect	Liking Preference Conviction
Behavior	Purchase

Figuur 2. Samenhang respons modellen (Lavidge en Steiner, 1961)

2.5 Branding

Zoals eerder in het hoofdstuk staat aangegeven is een B2B inkoop een beslissing gemaakt door een groep van individuen die beïnvloedt kunnen worden door zowel cognitieve als affectieve factoren (Mudambi, 2002; Lynch en de Chernatony, 2004). Het merk kan als communicatiemiddel inspelen op deze factoren en een positieve invloed uitoefenen op het uiteindelijke (koop)gedrag. In deze paragraaf wordt hier dieper op ingegaan en wordt in kaart gebracht wat het merk dan precies moet communiceren.

Belang van een sterk merk in B2B context

Het merk weegt mee in de koopbeslissing, omdat inkopers voorkeur hebben voor sterke merken. Dit vermindert namelijk bepaalde risico's (Webster, 2004; Roberts & Merrilees, 2007). Vooral bij dienstenmarketing is een sterk merk extra effectief. Diensten zijn niet tastbaar, waardoor kopers de kwaliteit moeilijk kunnen beoordelen. Met een sterk merk en positieve referenties worden deze risico's verkleint. De voornaamste voordelen van branding zijn: (1) er ontstaat een positief effect op de waargenomen kwaliteit (Cretu & Brodie, 2007), (2) het product of de dienst wordt voorzien van een unieke identiteit en consistente imago (Michell, King & Reast, 2001), (3) een sterk merk is waarschijnlijker in het afweren van concurrenten (Low & Blois, 2002; Ohnemus, 2009) en (4) een sterk merk verhoogt het vertrouwen en de tevredenheid wat betreft de leverancierskeuze. In bijlage 3.7 staan alle voordelen van een sterk merk vermeld in een tabel.

Merkidentiteit

Met behulp van het brand equity model van Keller (2003) kan een bedrijf in vier opeenvolgende stappen een sterk merk opbouwen. Dit is een model voor de B2C markt. Kuhn et al., (2008) hebben dit model echter aangepast zodat het ook toepasbaar is voor de B2B markt. De eerste bouwsteen van het model is het creëren van een merkidentiteit. In bijlage 3.9 wordt er dieper ingegaan op branding, waarbij het aangepaste brand equity model verder wordt besproken.

Deze paragraaf richt zich verder op de eerste bouwsteen van het model: merkidentiteit. Voor dit onderzoek is deze bouwsteen het belangrijkste, omdat de merkidentiteit de basis legt voor alle communicatie (Meijer, 2016).

Ten eerste twee definities van het begrip 'merkidentiteit':

1. Aaker (1996) definieert het begrip 'merkidentiteit' als volgt: "Merkidentiteit is de unieke set van associaties die een merk streeft te creëren of onderhouden. Deze associaties representeren waar het merk voor staat en impliceren een belofte aan de consumenten van de organisatie. Merkidentiteit dient te helpen bij het verwezenlijken van relaties tussen het merk en de consumenten door het genereren van een waarde propositie die bestaat uit functionele, emotionele, of zelfexpressieve voordelen."

In bijlage 3.9 staat beschreven dat B2B inkopers over het algemeen gevoeliger zijn voor de functionele waarde van het merk (zoals prijs, productkwaliteit, technische specificaties, levertijd en service vermogen) dan de emotionele waarde. De emotionele merkwaarde heeft voornamelijk betrekking op risicovermindering door het creëren van legitimiteit en vertrouwen. De dynamiek verandert echter op een gegeven moment, waarna inkopers meer belang hebben bij de emotionele waarde dan de functionele waarde.

2. Ruud Boer (2011, p.56): "De kern van Brand Design bestaat uit het vormen van het merk: het ontwikkelen en vastleggen van het DNA en de ziel van het merk."

Merk-Wijzer

Boer (2011) heeft een Merkwijzer (bijlage 3.8) ontwikkeld waarmee de merkidentiteit in kaart kan worden gebracht. De Merkwijzer omvat alle elementen die Aaker en Boer noemen in hun definitie. In de Merkwijzer wordt onderscheid gemaakt tussen de mentale en visuele merkidentiteit. De mentale identiteit is het DNA en de ziel van het merk, hetgeen wat een merk wilt uitstralen. En de visuele identiteit zijn de visuele aspecten die het merk zichtbaar maken.

De mentale identiteit

De mentale identiteit wordt omschreven aan de hand van zes begrippen, elk gekoppeld aan een vaste vraag (Boer, 2011):

Merkvisie: Hoe ziet de markt er over 5 tot 10 jaar uit en welke positie neemt het merk dan hierin?

Merkmissie: Wat moet het bedrijf doen om de merkvisie te realiseren?

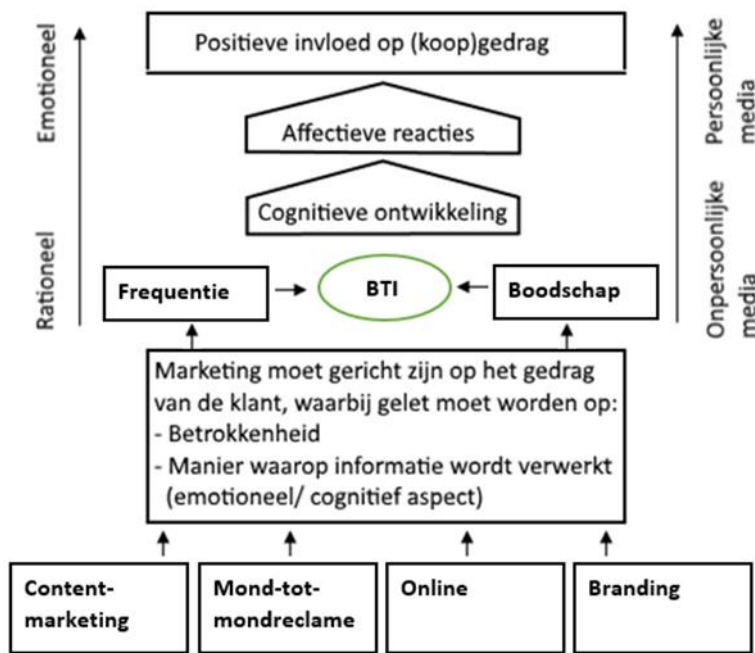
Merkwaarden: Wat maakt het merk uniek en waardevol en met welke woorden kan het merk worden getypeerd?

Gewenste merkpersoonlijkheid: Hoe kan het merk worden omschreven alsof het een mens zou zijn?

Merkbelofte: Wat is de primaire belofte van het merk aan de doelgroep?

Merk-kernconcept: Wat is de kern van het merk in 1 of 2 woorden, wat is de reden van bestaan?

2.6 Conceptueel model



Uit de literatuur blijkt dat een positieve invloed op het (koop)gedrag ontstaat door marketing dat erop gericht is om de houding en meningen van inkopers te veranderen. Hierbij moet rekening worden gehouden met de Buy Task Involvement (BTI) van DMU-leden, want dit bepaalt de manier van informatieverwerking. Respons via de centrale route (bewuste cognitieve respons) heeft de voorkeur, omdat dit leidt tot langdurigere overtuigingen. Dit betekent dat de BTI hoog moet zijn. De BTI wordt beïnvloed door persoonlijke factoren en twee variabele factoren, waarop marketing kan inspelen. Dit zijn het vermogen en de mogelijkheden tot informatieverwerkingen. Het vermogen heeft betrekking op de complexiteit van de communicatieboodschap. En de mogelijkheden hebben betrekking op hoe frequent de DMU-leden geconfronteerd worden met marketinguitingen. Voordat een (koop)gedrag ontstaat, doorlopen DMU-leden gewoonlijk twee fases: (1) cognitieve ontwikkeling en (2) affectieve reacties. In de eerste fase gaat het vooral om informatievoorziening en in de tweede fase wordt gezocht naar vertrouwen en legitimiteit. Dit verloop gaat gepaard met de veranderende dynamiek in gebruik van onpersoonlijke naar persoonlijke media en het belang van functionele naar emotionele waarde. Alle marketingactiviteiten moeten zich afstemmen op deze veranderingen. Uit het literatuuronderzoek kwam verder naar voren dat de volgende vier vormen van marketing tenminste een belangrijke rol moeten spelen om het (koop)gedrag positief te beïnvloeden: online, mond-tot-mondreclame, contentmarketing en branding. Het uiteindelijke doel van B2B marketing is het aangaan van zowel functionele als emotionele relaties.

- **Hypothese 1:** Contentmarketing, mond-tot-mondreclame, online en branding hebben een positieve relatie met de BTI en het daaropvolgend respons.
- **Hypothese 2:** De complexiteit van de marketingcommunicatie boodschap moet aansluiten bij het vermogen van informatieverwerking van de ontvanger voor een positieve relatie met de BTI en het daaropvolgend respons.
- **Hypothese 3:** Hoe vaker een DMU-lid wordt geconfronteerd met een marketinguiting, hoe hoger de BTI wordt.
- **Hypothese 4:** Marketingcommunicatie moet eerst gericht zijn op functionele waarde en daarna op emotionele waarde om een positieve respons op te roepen.

3. Verantwoording van onderzoek

Dit hoofdstuk focust zich op de methoden van onderzoek die nodig zijn geweest voor het beantwoorden van de deelvragen. Welke bronnen zijn gebruikt en op welke wijze is data verzameld, geanalyseerd en verwerkt? Het hoofdstuk bestaat uit een omschrijving van de onderzoeksmethoden, vervolgens toegespitst op de deelvragen en een omschrijving van de onderzoeksdoelgroep.

3.1 Beschrijvend onderzoek

Over het algemeen is er sprake geweest van een beschrijvend onderzoek. Tijdens het onderzoek is voornamelijk kennis vergaard wat betreft de informatiebehoeften en effectieve hedendaagse B2B marketing. Voorafgaand is een conceptueel model opgesteld die de bijbehorende aspecten op deze twee gebieden weergeeft. Op deze manier is de huidige stand van zaken wat betreft de twee onderzoeksgebieden in kaart gebracht.

3.2 Deskresearch

Deskresearch is ingezet om systematisch en analytisch te zoeken naar openbaar beschikbare informatie. Hieronder staan de deelvragen die door middel van deskresearch beantwoord zijn.

1. Op welke wijze wordt informatie vergaard, verwerkt en afgewogen door de DMU?
2. Op welke wijze kan Crossphase een positieve invloed uitoefenen op het besluitvormingsproces van de DMU?
3. Wat zijn de informatiebehoeften van de DMU?
4. Welke marktbenaderingsstrategie moet Crossphase toepassen?
 - Hoe kan de markt ingedeeld worden aan de hand van bepaalde segmentatiecriteria?
 - Hoe ziet de doelgroep eruit op basis van de gecreëerde segmenten?

Deelvraag 1 en 2 zijn opgenomen in het literatuuronderzoek in het theoretisch kader. Daarnaast zijn deze samen met deelvraag 3 onderzocht en toegelicht met behulp van een al gedane onderzoek. In dit onderzoek is het (koop)gedrag van de DMU in kaart gebracht. Dit onderzoek is gedaan door Base One, een bekroonde B2B marketingbureau. Sinds 2010 voeren zij onderzoeken uit naar het (koop)gedrag van de DMU. Hun laatste onderzoek uit 2015 was een van de meest gewenste en verhelderende onderzoeksprojecten binnen B2B marketing. Het onderzoek ging namelijk niet in op hoe marketeers denken, maar juist op hoe kopers denken. Het onderzoek verdiepte zich in de motivaties achter de keuze voor een leverancier. Het onderzoek werd gedaan onder 211 B2B inkopers. Zij werden gevraagd om tijdens het invullen van de enquête een aankoop in gedachten te nemen. Een aankoop van minimaal £20k die in de afgelopen 12 maanden plaatsvond. Hierdoor is het onderzoek gebaseerd op werkelijke ervaring en beslissingen. En omdat het ging over een aankoop van minimaal £20k kan gesteld worden dat het onderzoek gedaan is onder grote bedrijven, vergelijkbaar met Fortune 500. Tot slot heeft Base One het onderzoek laten uitvoeren door een professioneel onderzoeksbureau genaamd Research Now. Om deze redenen kan gesteld worden dat de resultaten van dit onderzoek betrouwbaar zijn en representatief genoeg om als uitgangspunten te dienen.

3.3 Kwalitatief onderzoek

Het verkrijgen van informatie via personen is de belangrijkste bron van informatie geweest in dit onderzoek. Door het stellen van vragen aan relevante personen is er op een snelle manier inzicht verkregen. Het grote voordeel hierbij was de flexibiliteit: er kon meteen worden doorgevraagd wanneer daar aanleiding toe was. Op die manier zijn motivaties en gedachten achterhaald voor bepaalde keuzes. Dit zorgde voor een goed beeld van de werkelijke situatie en meningsverschillen tussen personen.

3.3.1 Interne interviews

Ten eerste zijn er interne interviews gehouden om het merk Crossphase goed in kaart te brengen. Verschillende personen (directie, contentmanagers, sales) binnen Crossphase zijn ondervraagd om de volgende deelvragen te kunnen beantwoorden:

1. Wat is de merkidentiteit van Crossphase?
2. Welke diensten biedt Crossphase aan?
3. Hoe ziet de positionering waarmee Crossphase op haar doelgroep gaat inspelen eruit?

3.3.2 Expert interviews

Daarnaast zijn zes experts diepgaand geïnterviewd op het gebied van B2B marketing. Tijdens de interviews zijn de bevindingen uit het theoretisch kader getoetst. Ook is in kaart gebracht waar B2B marketing tegenwoordig staat en wat effectieve methoden zijn om de doelgroep te bereiken. Hierbij zijn ook relevante aspecten aangekaart, zoals het koopproces en communicatie-aspecten.

Onderstaande deelvragen zijn beantwoord door middel van de expert interviews:

1. Op welke wijze kan Crossphase haar merkidentiteit realiseren?
2. Hoe kan Crossphase omgaan met ontastbaarheden in haar dienstverlening?
3. Wat is effectieve en hedendaagse B2B marketing?

Selectie respondenten

De respondenten die deelnamen aan de expert interviews zijn op verschillende manieren gevonden. Over het algemeen is gekeken naar (1) expertise en (2) het graag delen van kennis. Op de volgende manieren zijn experts gevonden:

1. Via twee weblogs over B2B marketing. Het feit dat marketeers bloggen over B2B marketing, laat zien dat ze graag hun kennis delen.
2. Via het B2B marketing event in september 2016. De sprekers van dit evenement lieten tijdens een interview duidelijk hun expertise zien, zij zijn benaderd.
3. Via het B2B marketing platform bij NIMA. Het delen van kennis staat centraal bij NIMA.

De experts zijn in eerste instantie benaderd via e-mail. Wanneer geen e-mailadres gevonden kon worden, zijn ze via LinkedIn benaderd. Bij afwijzing van het interview, is er een vervolgmil gestuurd met de vraag of zij mogelijk een ander geschikt persoon kenden voor het interview. Uiteindelijk zijn er op deze manieren zes experts gevonden die bereid waren voor een interview. In tabel 2 staat een overzicht van de experts.

Respondent nummer	Naam	Organisatie	Functie	Hoe gevonden?
1	Edwin Vlems	MCB	Marketingmanager	Blogger op marketingfacts.nl
2	Paul Hassels Mönning	DutchmarQ	Eigenaar	Via een afgewezen e-mail
3	Jacob van Lier	VGZ	Contentmarketeer	Spreker B2B marketing event
4	Jasper van Bochove	Caramel Business	Eigenaar	Blogger op marketingfacts.nl
5	Reg van Steen	Kantar TNS	Sector directeur business en finance	NIMA
6	Reinier Willems	LeasePlan international	Marketing directeur	NIMA

Tabel 2. Overzicht van experts die deelnamen aan een interview

3.4 Meetinstrumenten

De volgende paragrafen hebben betrekking op de expertinterviews. Van tevoren zijn er meetinstrumenten gekozen om tot bruikbare onderzoeksgegevens te komen, deze worden hieronder beschreven.

Vragenlijst

Om de expertinterviews te kunnen afnemen is er een vragenlijst opgesteld, waarin de centrale begrippen van het literatuuronderzoek zijn vertaald naar onderwerpen. Dit is daarnaast aangevuld met onderwerpen die van belang zijn geweest voor het beantwoorden van de deelvragen wat betreft effectieve B2B marketing, het wegnemen van ontastbaarheden en het realiseren van een merkidentiteit. Ten eerste zijn de respondenten gevraagd om kort en bondig iets te vertellen over hun werkervaring wat betreft B2B. Vervolgens zijn er algemene vragen over B2B marketing gesteld, dit betreft hedendaagse B2B marketing, ontwikkelingen en de bouwstenen. Daarna zijn de respondenten gevraagd om hun mening te delen met betrekking tot de meest voorkomende vormen van B2B marketing. En wat zij de heilige graal vinden. Vervolgens is er ingegaan op het koopproces en wat hierbij van belang is om als marketeer te weten. Daarna zijn communicatie aspecten aangekaart, waarbij vooral aandacht is besteed of communicatie functioneel of emotioneel moet zijn. Ten slotte zijn de respondenten gevraagd op welke manieren marketing ontastbaarheden kan wegnemen.

Interviewtechniek

Er is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview techniek. Dit betekent dat de vragen vooraf zijn voorbereid, maar dat er speling was om de volgorde van de vragen aan te passen of om vragen toe te voegen afhankelijk van de wijze waarop het gesprek verliep. Afhankelijk van het referentiekader van de respondent, is er soms ook dieper op een onderwerp ingegaan. Echter betekent dit ook dat in sommige gevallen vragen zijn weggelaten. Open vragen stonden centraal en de vragenlijst bevatte aandachtspunten om door te vragen. Op deze manier was het mogelijk om meer diepte te creëren en de achterliggende gedachten te achterhalen. Dus naast alle onderwerpen die zijn aangekaart, kwamen ook de overtuigingen van de experts naar voren. Van tevoren zijn een aantal duidelijke instructies vastgesteld:

- Duur van het interview: ongeveer 60 minuten

- De respondenten worden van tevoren gevraagd of zij anoniem willen deelnemen aan het interview.
- Citaten in deze scriptie zullen altijd zonder naam en bron worden weergegeven.
- Het zijn één-op-één interviews.
- Het interview vindt plaats op een locatie naar wens van de respondent. Indien een face-to-face interview niet mogelijk is, is via Skype ook een mogelijkheid.
- De interviews worden afgenomen op basis van een vragenlijst. Elk onderwerp wordt ingeleid door een vaste openingsvraag. Doorvragen en vragen weglaten is toegestaan.
- De interviews worden opgenomen, hiervoor wordt van tevoren toestemming voor gevraagd.
- De interviews worden in de periode van 21 november tot 9 december gehouden.

3.5 Procedure dataverwerking

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het verkregen inzicht is verwerkt tot resultaten in de context van dit onderzoek.

3.5.1 Verwerking van de interviewgegevens

Alle interviews zijn opgenomen met de mobiel. Vervolgens zijn de opnames via een tekstverwerker getranscribeerd. Dit is woordelijk gedaan, dat betekent dat de woordkeuze van de sprekers volledig is aangehouden, tevens de taalfouten. Alleen de niet-relevante tekst, zoals gestotter en tussenwerpsels, is weggelaten. De transcripties zijn te vinden in bijlage 9. Vervolgens zijn alle tekstueel verwerkte interviews intensief gelezen, waarbij de belangrijkste punten per vraag zijn geciteerd in een apart document. Op deze wijze is er een document ontstaan met een beknopte samenvatting per interview. Dit document is gebruikt voor overzichtelijkheid bij het verwerken van de resultaten, maar is verder niet bijgesloten in de bijlage.

Het verzamelen van data door middel van interviews is minder objectief dan kwantitatieve methoden. Om deze reden is bij de analyse in hoofdstuk 7 gebruik gemaakt van een data-matrix. Door de data per onderwerp in een overzichtelijke matrix te presenteren is de subjectiviteit beperkt. Daarnaast kan de lezer aan de hand van de matrix de data per onderwerp zelf interpreteren. De data-matrixen staan in bijlage 7.

3.5.2 Analyse procedure: van verwerkte gegevens tot het beantwoorden van de centrale vraagstelling

Beginsituatie: de tekstueel verwerkte interviews zijn samengevat in een ander document door de belangrijkste punten op een rijtje te zetten per gestelde vraag. Hierbij zijn citaten gekoppeld aan bepaalde onderwerpen.

Stap 1: Per onderwerp is een data-matrix gevisualiseerd met de algemeen overheersende overtuiging per kennisbron (expert).

Stap 2: De gegevens zijn geanalyseerd en met elkaar geconfronteerd.

Stap 3: De analyse leidt tot een deelconclusie per onderwerp.

Stap 4a: De deelconclusies met betrekking tot de onderwerpen 'het wegnemen van ontastbaarheden' en 'het realiseren van de merkidentiteit', beantwoorden de bijbehorende deelvragen.

Stap 4b: Alle deelconclusies samen leiden tot het beantwoorden van de centrale vraagstelling.

4. Interne analyse

In dit hoofdstuk komt naar voren wat Crossphase voor bedrijf is en welke diensten zij levert. Daarnaast wordt de merkidentiteit van Crossphase in kaart gebracht met behulp van de Merkwijzer (Boer, 2011).

4.1 Welke diensten biedt Crossphase aan?

Crossphase is een dienstverlener op het gebied van content management. In brede zin houdt dit in dat Crossphase andere bedrijven helpt met het onderhouden en beheren van de content op hun websites. Dit werk gebeurt in content management systemen, oftewel een CMS. De diensten op het gebied van content management worden in verschillende vormen aangeboden:

Contentmigratie

Een contentmigratie houdt in dat alle content van een CMS wordt overgezet naar een ander CMS. Dit kan het geval zijn wanneer een bedrijf besluit dat zij een nieuwe website wilt of om gebruiksvriendelijke redenen. Met deze dienst zetten de mensen van Crossphase alle content van het oude systeem over naar het nieuwe. Een contentmigratie kent veel uitdagingen en valkuilen, waarmee Crossphase ervaring heeft. Crossphase ontlast bedrijven zo niet alleen van de hoeveelheid werk, maar ook van de complexiteit die erbij komt kijken. Dit laatste sluit aan bij de volgende dienst.

Projectmanagement

Bij een contentmigratie komt meer kijken dan alleen het overzetten van content. Er zijn vaak verschillende partijen betrokken bij een migratie, waardoor verschillende doelstellingen ontstaan. Met deze dienst kan een bedrijf een projectmanager van Crossphase inschakelen. Deze zorgt voor overzicht, coördinatie en kwaliteitsbewaking.

Content Management as a Service

Afgekort heet deze dienst CMaaS. Op het kantoor van Crossphase zit een vast team dat het CMaaS team wordt genoemd. Dit team is flexibel in te zetten door bedrijven als verlengstuk op hun eigen online team. Wanneer iets moet gebeuren op de website, maar het bedrijf heeft er zelf geen tijd voor, dan kan het werk naar het CMaaS team worden doorgestuurd. Het wordt dan zo snel mogelijk opgepakt. Het voordeel van de CMaaS dienst is dat bedrijven nergens aan vastzitten en Crossphase alleen hoeven in te schakelen wanneer ze echt hulp nodig hebben. Zo wordt er alleen betaald voor de verbruikte tijd.

Detachering

Met bepaalde opdrachten of projecten op content management gebied kunnen bedrijven Crossphase vragen om een geschikte persoon te vinden om dit voor hen uit te voeren. Crossphase kan hiervoor iemand uit het eigen vaste team kiezen, maar heeft daarnaast ook een netwerk aan ervaren freelancers. De focus ligt hierbij op het vinden van een juiste match.

Webredactie

Crossphase heeft een aantal gespecialiseerde webredacteuren, zij kennen de fijne kneepjes van SEO. Bedrijven kunnen Crossphase inschakelen om teksten te schrijven, waarmee de doelgroep wordt aangesproken. Deze dienst kan op verschillende manieren worden afgenomen: gedetacheerd, op projectbasis of flexibel.

Consultancy

Crossphase heeft ervaring sinds 2007 en heeft veel projecten als contentmigraties uitgevoerd, hierdoor is de expertise op gebied van content management groot. Op dit gebied geeft Crossphase

dan ook advies aan andere bedrijven. Bijvoorbeeld hoe interne (content)processen geoptimaliseerd kunnen worden.

4.2 Wat is de merkidentiteit van Crossphase?

De merkidentiteit is een heldere weergave van hetgeen dat Crossphase graag wil uitstralen en hoe de doelgroep het merk moet gaan ervaren. De merkidentiteit van Crossphase is vastgesteld met behulp van de merkwijzer (Boer, 2011). Volgens de merkwijzer wordt de typering van de merkidentiteit omschreven door middel van zes begrippen. Elk begrip is gekoppeld aan een vraag. Deze vragen zijn binnen Crossphase gesteld aan: twee directeuren, een salespersoon en twee contentmanagers die naar verluidt het Crossphase gevoel het beste kennen. De missie en visie stonden van tevoren al vast en is verder niet aan gesleuteld. In dit hoofdstuk staat een conclusie per begrip. In bijlage 5 staat hoe de conclusies zijn getrokken door middel van een analyse van de interne interviews.

Merkvisie

In 2020 een wereldwijde reputatie bewerkstelligen als de nummer één content management dienstverlener onder de Fortune 1000.

Merkmissie

Het leveren van uitstekende content management diensten door ervaren en toegewijde mensen. De beste content management dienstverlener zijn door het verbeteren van de prestaties van klanten door middel van het samen organiseren, managen en uitvoeren van hun online activiteiten en door het blij maken van klanten met het soepel, snel en kostenefficiënt afleveren van projecten.

Merkwaarden

Kwaliteit, flexibel, samenwerken, open communicatie, pragmatisch en praktisch.

Gewenste merkpersoonlijkheid

Proactief, vriendelijk, behulpzaam, betrouwbaar.

Merkbelofte

Crossphase belooft een specialist die op efficiënte en snelle wijze gaat regelen dat contentmanagement werkzaamheden of content projecten gebeuren. Waarna de klant tevreden achterom kan kijken naar een fijne samenwerking en een resultaat waarop zij gemakkelijk kan doorwerken.

Merk-kernconcept

Specialist, doelgericht, samenwerking.

5. Segmentatie, doelgroep en positionering

Voordat bepaald kan worden op welke wijze Crossphase de markt het beste kan benaderen, is het noodzakelijk de onderdelen segmentatie, doelgroepbepaling en positionering in kaart te brengen.

5.1 Segmentatie

Marktsegmentatie omvat het opdelen van de markt aan de hand van bepaalde criteria. Op deze manier ontstaan er deelmarkten die klein(er) en homogeen zijn. Op de zakelijke markt is het gebruikelijk om te segmenteren op basis van demografische gegevens en op basis van behoeften (Hoogveld, 2015).

5.1.1 Demografische segmentatie

Segmenteren op demografische gegevens is voor Crossphase relevant op twee punten. Enerzijds de omzet van het bedrijf; Crossphase richt zich op bedrijven uit de top 500, de indicator hiervoor is omzet. En anderzijds de vestigingslocatie van het bedrijf. Crossphase richt zich momenteel op heel Nederland. Maar op een gegeven moment wilt Crossphase internationaal opereren en dit kan op verschillende niveaus. Europees, landelijk of in clusters. De sector waarin bedrijven werkzaam zijn, maakt voor Crossphase verder niet uit, zolang ze maar een website hebben.

5.1.2 Behoeften segmentatie

Binnen de interne interviews is gevraagd om de pijnpunten van de klant op te noemen. De pijnpunten vormen de aanleiding voor de behoefte voor de diensten van Crossphase. Aan de hand van de antwoorden kunnen twee kernbehoeften worden vastgesteld met daaronder specificering:

1. Behoefte aan kennis
 - a. Slechte implementatie van het CMS, moeilijke werkprocessen.
 - b. Overzicht in het CMS kwijt door een enorme content verzameling door de jaren heen.
 - c. Op projectenbasis weten bedrijven vaak niet waar ze moeten beginnen en hoe ze het moeten aanpakken/ coördineren, vanwege de vele stakeholders en uitdagingen.
2. Behoefte aan capaciteit
 - a. Er ligt meer werk bij het online team dan dat zij aankunnen.
 - b. Geen focus meer op kernactiviteiten.

5.2 Doelgroep

De doelgroep waar Crossphase zich momenteel op richt kan als volgt omschreven worden: ‘bedrijven uit de top 500, gevestigd in Nederland met een gebrek aan kennis of capaciteit wat betreft content management werkzaamheden’. Wanneer Crossphase gereed is om internationaal te gaan, zullen nieuwe Europese landen worden toegevoegd.

5.3 Positionering

De positionering van Crossphase is vastgesteld naar aanleiding van alle interne interviews over de merkidentiteit en door de behoeften af te zetten tegen het aanbod:

Crossphase positioneert zichzelf als een team van specialisten gefocust op één ding: content management. De specialisten staan op elk moment van de dag klaar om bedrijven te helpen met content management werkzaamheden en projecten die hun te veel of te complex worden. Het onderscheidend vermogen ligt in de werkwijze van de specialisten: ze zetten altijd net dat stapje extra om kwaliteit af te leveren. Er wordt dus niet alleen doelgericht, snel en efficiënt gewerkt, ook is er sprake van kennisoverdracht en een proactieve houding. Zo denken de specialisten mee aan vernieuwende ideeën en wordt er gericht op samenwerking.

6. Resultaten deskresearch: wat zijn de informatiebehoeften van de DMU?

In dit hoofdstuk worden de algemene informatiebehoeften van de DMU inzichtelijk gemaakt. Dit is gedaan aan de hand van een al gedane onderzoek, zoals vermeld staat in het hoofdstuk verantwoording van onderzoek. In bijlage 6 staan de onderzoeksresultaten met analyse, in dit hoofdstuk staan alleen de getrokken conclusies.

6.1 Decision-making units

- Gemiddeld zijn er 2,5 personen betrokken bij het beslissingsproces. Dit aantal varieert sterk afhankelijk van de koopsituatie. Het aantal personen stijgt wanneer de aankoop crucialer wordt voor de business, wanneer de inkoopsum groter wordt en wanneer de bedrijfsgrootte toeneemt. Zegge wordt het aantal personen naarmate de risico's toenemen.
- Het beslissingsproces bestaat uit vier fases: (1) identificatie van de behoefte, (2) onderzoek naar potentiële leveranciers, (3) onderzoek naar potentiële oplossingen en (4) de uiteindelijke koopbeslissing.
- De rol van de bedrijfsleider/ directeur is opvallend tijdens het koopproces. De bedrijfsleider speelt het gehele koopproces een rol, met name aan het begin en aan het einde. Dit betekent enerzijds dat de bedrijfsleider degene is die het koopproces in gang zet of in ieder op de hoogte wordt gesteld dat er een probleem is. Anderzijds betekent het dat de bedrijfsleider degene is die uiteindelijk de beslissing maakt. De grote betrokkenheid van de bedrijfsleider aan het begin van het koopproces benadrukt het belang van strategische communicatie van leveranciers. Wat zijn de top level business benefits van een product of merk? Om welke redenen wordt het koopproces in gang gezet? Dit zijn de zaken die bedrijfsleiders willen weten. Details zijn hierbij nog niet van belang, dat komt later en daar gaat de bedrijfsleider niet over.
- De rol van de professionele inkoper is ook opvallend. Ondanks zijn functie als inkoper wordt de inkoper maar beperkt ingezet bij koopprocessen. Naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt, stijgt ook de kans dat een professionele inkoper wordt ingezet. Hetzelfde geldt voor de inkoopsum: meer dan £100k en de professionele inkoper wordt bij een kwart van de gevallen ingezet.
- Ten slotte is IT het gehele beslissingsproces betrokken, voornamelijk bij de tweede en derde fase. IT is representatief voor de technische leden van de DMU. Hiermee worden degenen bedoeld die kennis hebben op specifieke gebieden en zij gebruiken deze kennis om leveranciers en oplossingen te evalueren. Ook wel de beïnvloeders genoemd en zij zoeken meer gedetailleerde informatie (in begrijpbare woorden). Deze beïnvloeders komen op zichzelf te staan in het midden van het koopproces, waarna ze terugrapporteren aan bijvoorbeeld de directeur. Zodra de inkoop is gemaakt, is de uitvoering gewoonlijk hun taak. Voor IT is het dus van belang te weten hoe een product of dienst werkt, voordat ze een leverancier vertrouwen om te leveren.

6.2 Informatiebehoeften

- Gemiddeld zoeken DMU leden 2,8 verschillende soorten informatie op.
- Informatie over de prijs en technische specificaties is het meest populair en het meest invloedrijk. Dit is vrij vanzelfsprekend, aangezien niemand iets gaat kopen zonder dat diegene weet wat het doet en hoeveel het kost.
- Voor marketing zijn de vier verschillende opiniestukken relevant, omdat deze de keuze mogelijk sturen. Een verslag van een externe analist is het meest invloedrijk, maar wordt het minst opgezocht. Daarnaast zijn interviews met experts binnen het bedrijf en testimonials

beide middelen die hoog scoren qua gebruik en invloed tijdens het beslissingsproces. Daarentegen scoren amateur reviews het laagst.

- Er bestaan verschillende informatiebehoeften tussen grote (meer dan 100 werknemers) en kleine bedrijven (tot 100). Kleine bedrijven hechten meer waarde aan verslagen van externe analisten en worden grotendeels beïnvloed door de prijs. Daarnaast hebben kleine bedrijven (nog) minder vertrouwen in testimonials. Daarentegen voelen grotere bedrijven zich meer op hun gemak bij het gebruik van opiniestukken. Zo is het bij grotere bedrijven meer waarschijnlijk dat zij informatie zoeken bij experts binnen het bedrijf van de leverancier. De verschillen zijn mogelijk te verklaren doordat grote bedrijven meer kennis in huis hebben om opiniestukken vakkundig te beoordelen. Casestudies zijn bij beide effectief aan het einde van het beslissingsproces.
- Ook bestaan er verschillende informatiebehoeften met betrekking tot de leeftijd. Degenen onder de 40 vinden een interview met een bedrijfsexpert het meest invloedrijk, terwijl degenen tussen 41 en 50 technische specificaties en de prijs het meest invloedrijk vinden. De verschillen zijn mogelijk te verklaren doordat er sprake is van een hiërarchie: de jongere DMU-leden worden meer beïnvloed door hun senioren en de iets oudere DMU-leden maken individuele beslissing op basis van de feiten.

6.2.1 Informatiebronnen

- De website van de leverancier wordt het meest gebruikt om informatie te verzamelen, voornamelijk door IT en sales.
- Op de tweede plek staat het gebruik van een zoekmachine.
- En op de derde plek staat het zoeken van advies bij collega's en vrienden.
- Alle drie de informatiebronnen scoren hoog qua invloed. De meest invloedrijke informatiebron is een aanbeveling via een collega of een vriend, dit komt echter minder voor.

6.2.2 Social media

- De helft van de DMU-leden maakt geen gebruik van social media om informatie te verzamelen. Degenen die dat wel doen, bezoeken grotendeels specifieke forums op vakgebied. Daaropvolgend wordt LinkedIn het meest bezocht en daarna Google Plus.
- Er bestaat een verband tussen de inzet van social media en de leeftijd: hoe jonger, hoe waarschijnlijker de inzet van social media. Voornamelijk tot 40 jaar wordt social media ingezet. Vanaf 50 jaar daalt het gebruik fors.
- Het is voor bedrijven relevanter om uit te zoeken in welke online communities de doelgroep zich bevindt en daar een relevante aanwezigheid te creëren. In plaats van actief te zijn op de mainstream social media kanalen.

6.2.3 Eigenschappen van een succesvolle leverancier

- Prijs en betrouwbaarheid zijn de belangrijkste factoren van een leverancier. Bedrijven zijn op zoek naar leveranciers met de beste prijs en de hoogste betrouwbaarheid.
- Over het algemeen is de winnende leverancier uiteindelijk beter op de volgende punten: (1) het beste product, (2) bekendheid met het merk; het geeft bedrijven vertrouwen wanneer ze met een bedrijf te maken hebben waar ze al eerder van hebben gehoord, (3) beter inzicht in de behoeften en (4) manier waarop een relatie wordt opgebouwd.
- Op marketingvlak maakt de winnende leverancier meer gebruik van een aantal instrumenten om te communiceren met de potentiële klant. Zo wordt er het gehele beslissingsproces ingespeeld met een betere mix van content om de inkopers door de onderzoeks- en beslissingsfase heen te helpen.

7. Resultaten fieldresearch: effectieve hedendaagse B2B marketing

Dit hoofdstuk omvat een analyse van het field onderzoek. Het field onderzoek omvatte zes diepte-interviews met experts op het gebied van B2B marketing. Door middel van deze interviews is inzicht verkregen in effectieve en hedendaagse B2B marketing en bijbehorende aspecten. Dit hoofdstuk dient na afloop antwoord te kunnen geven op de volgende deelvragen:

1. *Op welke wijze kan Crossphase haar merkidentiteit realiseren?*
2. *Hoe kan Crossphase omgaan met ontastbaarheden in haar dienstverlening?*
3. *Wat is effectieve en hedendaagse B2B marketing?*

Structuur van dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk volgt de structuur van het interviewmodel, zie bijlage 4. Elke paragraaf komt overeen met een thema uit het interview, waarna deze is onderverdeeld in sub onderwerpen. Elk sub onderwerp bevat een analyse van de resultaten, waarna elk thema wordt afgesloten met een deelconclusie. Bovendien is er per thema een data-matrix opgesteld met de algemeen overheersende overtuiging per kennisbron (expert), deze staan in bijlage 7. De analyses zijn tot stand gekomen met behulp van de data-matrixen. In bijlage 8 staan bovendien nog twee overige verkregen inzichten tijdens het fieldresearch.

7.1 B2B marketing algemeen

Het eerste thema is B2B marketing algemeen.

7.1.1 Waar staat B2B marketing tegenwoordig?

“En dat is wel een trend: veel structureler een marketingaanpak inzetten om bestaande klanten echt te behouden en zorgen dat we de meeste waarde kunnen leveren.”

“Marketing is nadenken over wat zijn de behoeften aan de kant van de klant en hoe spelen we daar optimaal op in. Op zo’n wijze dat we ons onderscheiden van de concurrentie en dat je daarvoor een strategie ontwikkeld. En dat is de laatste jaren wel gaan groeien in de B2B wereld.”

Bij alle respondenten kwam het erop neer dat er sprake is van een toenemende professionalisering op het gebied van B2B marketing. Over het algemeen zijn er twee groepen te benoemen naar aanleiding van wat er is verteld. Achterblijvers, de marketeers die blijven hangen in wat ze al 20 jaar doen en wat ze hebben geleerd op school. En de vooroplopers, degenen die inzien dat marketing heel gericht ingezet moet worden om de doelgroep te behouden en om nieuwe klanten binnen te halen. Dit wil zeggen dat er heel goed gekeken moet worden naar de kant van de klant, voordat zij worden geconfronteerd met content of een marketinguiting. De belangrijkste omslag is dan ook dat er steeds meer gedacht en geredeneerd wordt vanuit de klant in plaats van het bedrijf zelf. Op de zakelijke markt vragen marketeers zich steeds meer af: wat is relevant voor de klant, waarom en wat wilt de klant allemaal weten? Alle respondenten deelden eenzelfde mening dat het centraal stellen van de klant de focus is van B2B marketing. Aansluitend moeten alle uitingen van een bedrijf worden afgestemd op basis van dit inzicht (bovenstaande vragen).

“Veel meer bedrijven komen erachter dat ze de relevantie moeten laten zien. Waarom is het relevant dat je naar iets van mij kijkt? Waarom is het relevant dat je naar me luistert? Wat heb ik daaraan als klant? Dat is de omslag die nu wel als trend gaande is.”

De respondenten vertelden dat het bieden van content op het kennisgebied waarin een bedrijf werkzaam is tegenwoordig een effectieve manier van B2B marketing is. Dit wordt ook wel contentmarketing genoemd. Binnen alle interviews bleek dat contentmarketing door steeds meer bedrijven wordt toegepast om relevantie te tonen. Voornamelijk op een manier waarbij content

wordt ingezet als een magneet om nieuwe klanten aan te trekken, dit wordt ook wel inbound marketing genoemd. In paragraaf 7.2.2 wordt dieper op deze twee onderwerpen ingegaan. Tevens is te zien dat de online aanwezigheid van B2B bedrijven steeds groter wordt. Het internet is tegenwoordig niet meer weg te denken in een marketingstrategie. Bedrijven proberen zich steeds meer online te profileren als ‘thought leader’. Een van de respondenten verwoordde een thought leader als het zijn van de autoriteit op een bepaald kennisgebied. Hierbij benadrukte de respondent dat bedrijven niet kunnen roepen dat ze een thought leader zijn, maar dat ze deze titel moeten verdienen door erkend te worden door de markt. Ook is LinkedIn door elke respondent genoemd als een van de belangrijkste kanalen.

Het centraal stellen van de klant gaat nog een stapje verder bij een account based strategy. Drie respondenten vertelden dat ABM (Account Based Marketing) de laatste tijd erg in opgang is. Met een account based strategy worden er van tevoren accounts vastgesteld en bedenken bedrijven een specifieke aanpak om deze accounts te triggeren. Dit is in feite 1-op-1 marketing en zou vooral effectief zijn bij het benaderen of warmhouden van echt grote bedrijven. De veranderende aanpak en mindset van B2B marketeers komt soms met weerstand van de sales mensen, zo vertelden drie respondenten. Deze weerstand komt voort uit de gedachte dat sales mensen denken dat ze de klant toch wel kennen. Waardoor drie keer het argument is gegeven dat sales en marketing beter met elkaar moeten samenwerken en tegelijkertijd samen moeten bedenken wat het beste is voor de klant. Volgens één respondent is samenwerking zelfs onontbeerlijk voor het succes van een bedrijf.

“Uiteindelijk gaat het echt om de klant centraal te zetten. Echt willen luisteren, en dat heeft gewoon met mindset te maken. En die mindset is er bij marketeers wel wat meer dan bij sales, heb ik het idee. Want die denken altijd: wij kennen de klanten wel. Ook sales zelf moet veranderen denk ik. Dus sales en marketing moeten veel meer met elkaar optrekken.”

7.1.2 Ontwikkelingen waaraan bedrijven moeten meedoen

De respondenten zijn gevraagd om ontwikkelingen op te noemen waaraan B2B bedrijven echt moeten meedoen. Vanzelfsprekend sloten de antwoorden erg aan bij de vernieuwende mindset die in de vorige sub paragraaf staat aangegeven: de klant is het uitgangspunt. In de praktijk betekent dit voor bedrijven dat het van belang is om relevantie (met betrekking tot de klant) te laten zien in alle marketingactiviteiten. Het overgrote deel van de respondenten was het er dan ook over eens dat het voor bedrijven van belang is om aan contentmarketing te doen. Een respondent gaf hiervoor een opvallende reden: mensen willen niet meer kopen van een verkoper, omdat deze wordt geassocieerd met opdringerig en het behalen van zijn eigen targets. Daarnaast krijgen mensen allerlei marketinguitingen op hun bord, waarvoor ze zichzelf willen afschermen. Het voordeel van contentmarketing is dat de content niet gaat over verkopen maar over het bieden van relevante informatie.

“Mensen zoeken gewoon informatie en je moet ze niet storen.”

Eén respondent sprak overtuigend over de kracht van contentmarketing. Deze respondent verstond onder contentmarketing het beantwoorden van de vragen van de klant en deed dit door het delen van kennis. De kracht van contentmarketing werd door middel van een voorbeeld weergegeven:

‘Een leuk voorbeeld is een bedrijfje dat gespecialiseerd is in het drukken van bedrijfskleding. De directeur hiervan heeft al 240 blogs geschreven over het bedrukken van bedrijfskleding. Dus allemaal vragen die hij kreeg van zijn klanten, heeft hij beantwoord in een blog. En hij zei tegen mij: “Ja, nu hoef ik niks meer te doen, want de hele dag door glijden de klanten bij mij binnen. Ze typen bij Google een vraag in over bedrijfskleding en vinden een antwoord en ze zien dat ik het doe, waarna ze bij mij

aan de kassa staan.” Dus op die manier door kennis in brokken online te zetten, op een manier die Google waardeert, meer eisen heb je niet om aan te voldoen.

In dit voorbeeld is alle kennis binnen het bedrijf online gezet, waardoor (potentiële) klanten met welke vraag dan ook terechtkomen bij het desbetreffende bedrijf. Ook alle andere respondenten gaven aan dat het laten zien van expertise van belang is. Het streven bij contentmarketing werd dan ook verwoord als het zijn van de autoriteit op een bepaald kennisgebied, waardoor (potentiële) klanten met vragen bij het autoritaire bedrijf terechtkomen (inbound). Oftewel het creëren van thought leadership. Door steeds relevante informatie te bieden, ontstaat waardering voor de content, waardoor bedrijven (potentiële) klanten aan zich kunnen binden.

Uit alle interviews is gebleken dat contentmarketing grotendeels gepaard gaat met de online ontwikkeling, waarbij bedrijven steeds meer online aanwezigheid creëren. De meest genoemde reden hiervoor is dat Google in elk koopproces zit, meer hierover in paragraaf 7.3.1. Daarnaast zullen potentiële klanten altijd online kijken wanneer een leverancier zich aandient, om te kijken wie dat bedrijf dan wel niet is. Aansluitend hierop vertelde een andere respondent dat het slim is om het internet te laten werken als een 24/7 accountmanager. Dit betekent dat een bedrijf ervoor moet zorgen dat haar website alle relevante vragen beantwoordt en nagaat in hoeverre de bedrijfswebsite echt inspeelt op de top-vragen en belangrijkste doelstellingen van de klanten en prospects.

Echter kent contentmarketing wel twee kanttekeningen. Twee respondenten geven expliciet aan dat contentmarketing alleen niet genoeg is en dat bedrijven daarnaast ook andere marketingactiviteiten moeten doen. Zo vertelde een respondent dat hij een heel jaar alleen contentmarketing deed, waardoor hij de spontane bekendheid langzaam zag zakken:

“Alleen contentmarketing is niet voldoende is mijn conclusie. Kijk we zijn in marketing een beetje aangeland in het idee: geen reclame meer en alleen maar contentmarketing. Mijn stelling: dat is niet voldoende. Dus je zult op twee sporen moeten gaan zitten. Je zult reclame moeten maken en contentmarketing moeten doen op de zakelijke markt.”

In bovenstaande context wordt met reclame maken vooral bedoeld het werken aan de naamsbekendheid. De tweede kanttekening is dat contentmarketing niet werkt voor alle branches, het moet bij het bedrijf passen. Het overgrote deel van de respondenten deelden deze mening. Een respondent vertelde dat contentmarketing bij een bedrijf past wanneer het complexere oplossingen biedt, omdat de inkopers dan veel meer bezig zijn met informatieverzameling.

Ten slotte gaf een respondent aan dat bedrijven meer moeten co-creëren met de klant als het gaat om relevante marketingcommunicatie. De respondent bedoelt hiermee dat bedrijven de relevantie niet zelf hoeven te bedenken, maar dat ze het gewoon kunnen vragen aan de klanten. In paragraaf 7.1.4 wordt dit onderwerp verder besproken.

7.1.3 Bouwstenen van succesvolle B2B marketing

Vervolgens zijn de respondenten gevraagd om de bouwstenen op te noemen van succesvolle B2B marketing. Ook dit sloot erg aan bij wat hiervoor is verteld. De antwoorden zijn verschillend verwoord, maar komen in principe op twee dezelfde bouwstenen. Ten eerste om tot relevantie te komen, deelden de respondenten eenzelfde mening dat inzicht in de klant essentieel is. In de volgende sub paragraaf wordt beschreven hoe men tot dit inzicht komt. Hierbij gaat het vooral om inzicht in de informatiebehoeften, de kernbehoeften met betrekking tot het probleem en hoe de klanten hun reis afleggen voordat ze klant worden (buyer journey, zie paragraaf 7.3.2). De eerste bouwsteen is dus inzicht in de klant. Het overgrote deel van de respondenten gaf vervolgens aan dat het belangrijk is om de juiste content af te stemmen op dit inzicht. Dit is de tweede bouwsteen.

Vervolgens onderbouwden een aantal respondenten deze bouwsteen met verschillende componenten. Eén respondent gaf aan dat een juiste afstemming kan door aan te sluiten op een pijnpunt of winstpunt, waarbij het prikkelen van de emotie ook van belang is. Een andere respondent gaf aan dat transparantie noodzakelijk is om met kennis aan te sluiten op de vragen en problemen van de klant (content):

“Nu weet ik dat er veel meer mensen zijn met meer kennis van lead manufacturing dan hij, maar die delen hun kennis niet. Dus die hebben het tussen hun oren zitten en gooien dat op tafel of door de telefoon, maar delen dit niet online. En als je dit niet online zet, dan wordt je dus ook niet gevonden. Dus met alleen kennis kom je er niet, je moet ook transparant zijn.”

Verder noemde een respondent zelfbegrip op als een noodzakelijke component. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven goed moeten weten waar ze voor staan en wat voor impact ze willen maken. In paragraaf 7.2.2 (branding) wordt dit onderschreven door alle andere respondenten die aangaven dat het voor een B2B merk van belang is om een merkidentiteit te hebben.

7.1.4 Hoe komen bedrijven erachter wat relevant is voor de klant?

Relevantie voor de klant blijkt van essentieel belang te zijn in B2B marketing. Binnen de interviews is hierop de vervolgvraag gesteld: hoe komen bedrijven er dan achter wat relevant is voor de doelgroep? Binnen alle interviews kwam naar voren dat relevantie ontstaat wanneer een bedrijf antwoord geeft op een vraag van de klant. Binnen de interviews zijn er verschillende methoden genoemd om achter de informatiebehoeften van de klant te komen. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat bedrijven de dialoog aan moeten gaan met hun klanten en prospects. Waarbij de klant of prospect wordt gevraagd waar hij mee worstelt, wat hij wilt leren en wat zijn behoeften zijn. Daarnaast vertelden drie respondenten dat het ook slim is om de belangrijkste trefwoorden te achterhalen waarop wordt gezocht. Aan de hand van deze trefwoorden komt men te weten over welke onderwerpen en thema's een klant of prospect informatie zoekt. Daarnaast kunnen bedrijven gebruik maken van informatiediensten, waarmee men informatie kan verkrijgen over andere bedrijven. Op persoonsniveau wordt er vooral gekeken naar LinkedIn. De groepen waarbij een persoon is aangesloten op LinkedIn vertelt bijvoorbeeld iets over zijn of haar interesses. Ten slotte vertelde een respondent dat bedrijven ook gewoon kunnen voorspellen in welke informatie de doelgroep is geïnteresseerd. Dit door te snappen hoe mensen werken. Dit heeft te maken met psychologie en wordt verder toegelicht in paragraaf 7.4.2.

7.1.5 Deelconclusie

Aan de hand van alle interviews kan geconcludeerd worden dat de volgende twee speerpunten aanwezig moeten zijn in elke B2B marketingstrategie: (1) de klant moet centraal staan en (2) relevantie moet naar voren komen in alle marketingactiviteiten. Bedrijven kunnen dit bewerkstelligen door inzicht in de klant te verkrijgen (informatiebehoeften, kernbehoeften en de customer journey). Waarna bedrijven kunnen inspelen op dit verkregen inzicht door een juiste afstemming van content. Hierbij is het voor bedrijven van belang dat ze op transparante wijze hun kennis ter beschikking stellen om content te creëren dat inkopers helpt met hun informatiebehoeften. Op deze manier ontstaat waardering, omdat bedrijven laten zien dat ze meedenken. Vervolgens zijn bedrijven in staat om klanten aan zich te binden. In feite draait het tegenwoordig dus om co-creatie (met de klant) voor relevante marketingcommunicatie. Contentmarketing, inbound marketing en het creëren van een online aanwezigheid spelen hierbij tegenwoordig een belangrijke rol. Ten slotte kan met een account based strategy specifiek per prospect of klant een 1-op-1 marketingstrategie en aanpak worden bedacht. Voornamelijk effectief bij het benaderen of warmhouden van echt grote bedrijven.

7.2 Vormen van B2B marketing

Het tweede thema gaat in op de vormen van B2B marketing en hoe effectief deze zijn.

7.2.1 Heilige graal

De respondenten zijn gevraagd om de heilige graal binnen B2B marketing op te noemen. De meningen waren hierbij verdeeld. Om te beginnen vond één respondent het lastig deze vraag te beantwoorden, omdat het afhankelijk is van het bedrijf en de branche waarin zij werkzaam is. Dit kan opgevat worden als een vrij logische vereiste, welke ook al eerder vermeld is in paragraaf 7.1.2. Later gaf de respondent toch aan dat bedrijven gewoon heel goed moeten luisteren en kijken naar de klant, maar ook naar zichzelf. Waarna degene ook aangaf dat hij absoluut gelooft in de kracht van content en inbound marketing, zolang het dus maar bij het bedrijf past. Een andere respondent gaf aan dat de heilige graal het bieden van daadwerkelijke relevante waarde is. En met daadwerkelijk bedoelde de respondent dat bedrijven geen loze beloftes moeten maken. Een andere respondent noemde contentmarketing op als de heilige graal. Met als belangrijkste reden dat bedrijven op deze manier betrokkenheid creëren. Volgens deze respondent worden mensen niet echt bereikt wanneer bedrijven alleen maar boodschappen communiceren. Pas wanneer bedrijven waardevolle en rijke informatie bieden wat echt aansluit bij de behoefte, worden (potentiële) klanten bereikt en betrokken. Een andere respondent noemde het delen van kennis weer de heilige graal en specificerde dit later als inbound marketing. Ten slotte waren er twee respondenten met eenzelfde mening dat mond-tot-mondreclame de heilige graal is binnen B2B marketing. De twee respondenten geloofden sterk in de kracht van aanbevelingen op de B2B markt. Beide respondenten waren het erover eens dat mond-tot-mondreclame alleen bereikt kan worden wanneer een bedrijf een optimale klantbeleving genereert. Dit betekent dat bedrijven heel goed moeten weten wie de klant is en hoe zij het verschil kunnen maken.

7.2.2 Belangrijkste vormen van B2B marketing

Vervolgens zijn de respondenten gevraagd om honderd punten te verdelen onder de meest voorkomende vormen van B2B marketing, met de meeste punten aan de vorm die in hun mening het belangrijkste is. Eén respondent kon deze vraag niet beantwoorden, omdat het sterk afhankelijk is van de branche waarin het bedrijf werkzaam is. Drie andere respondenten beantwoordden deze vraag door het geven van een rangorde, zonder punten te verdelen. De motivaties achter de antwoorden leiden tot een aantal bevindingen.

Online, inbound en contentmarketing

Ten eerste kwam binnen alle interviews naar voren dat online, inbound en contentmarketing eigenlijk onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Inbound en contentmarketing liggen namelijk in elkaars verlengde en het vindt beide grotendeels, zo niet geheel, online plaats. Vanwege de samenhang maakten de respondenten vaak een cluster van de drie. Dit cluster staat bij twee respondenten bovenaan de lijst en bij de overige drie respondenten op de tweede plek. Uit de interviews is gebleken dat contentmarketing een effectieve manier is om (1) expertise uit te drukken en (2) in te spelen op het informatie-verzamelende gedrag van inkopers. Verder zijn er nog drie onderwerpen besproken wat betreft contentmarketing, hieronder de bevindingen.

Waar richt contentmarketing zich op?

Binnen alle interviews kwam naar voren dat relevantie de kern is van contentmarketing. Relevantie wordt gecreëerd door het bieden van waardevolle informatie, grotendeels door het beantwoorden van de vragen van de klanten. En zoals een respondent het verwoordde door te zitten op het gebied waar de klantbehoeften overlappen met de *know-how* van een bedrijf. Daarnaast kwam binnen de interviews naar voren dat de content vrij neutraal moet blijven. Dit betekent dat er niet over het

bedrijf wordt gesproken in de content. Een respondent gaf zelfs aan dat het absoluut verboden is om over het bedrijf te spreken in zijn blogs. Het enigste wat wel gebeurt in de content is dat er beperkt en bescheiden een call-to-action wordt neergezet. Bijvoorbeeld: wilt u meer weten over hoe u dat probleem kan oplossen, klik dan hier. Maar uiteindelijk gaat het om de inhoudelijke ervaringen. Wanneer de content uniek en vernieuwend is, is de kans groter dat het scoort.

Welke vormen van content zijn effectief?

Het overgrote deel van de respondenten deelden eenzelfde mening dat blogs tegenwoordig erg goed werken. De belangrijkste genoemde reden hiervoor is dat Google blogs heel erg waardeert en zelfs voortrekt. Een blog is namelijk vaak het antwoord op een vraag. Vervolgens waren de meeste respondenten het erover eens dat de blogs het beste geplaatst kunnen worden op de eigen bedrijfswebsite. Hiervoor werden een aantal redenen genoemd. Ten eerste adviseerde een respondent om het maar zo dicht mogelijk bij de eigen kassa te plaatsen, waardoor de drempel om klant te worden zo klein mogelijk is. Daarnaast maakte een respondent onderscheid tussen statische en dynamische content. De bedrijfswebsite bestaat grotendeels alleen maar uit statische content, bijvoorbeeld standaardinformatie over het product. Waardoor Google denkt: daar gebeurt niets aan de content, misschien is dat wel verouderd. Vandaar dat het volgens de respondent handig is om dynamische content eromheen te plaatsen, in de vorm van blogs. En vanuit de dynamische content kan er worden doorverwezen naar de statische content, zoals in de vorige alinea staat aangegeven met een bescheiden call-to-action. Verder gaven een aantal respondenten aan dat ze een hele potentie zien bij video's. Bijvoorbeeld een video met een uitleg over het product. Een genoemde reden hiervoor is dat mensen steeds slechter lezen en minder geduld hebben. Daaropvolgend waren de meningen verdeeld wat betreft whitepapers. Sommige respondenten noemden ze effectief en andere waren van mening dat ze toch niet worden gelezen.

Hoe begint een bedrijf met contentmarketing, wanneer het er nieuw in is?

Deze vraag is gesteld aan drie respondenten. Alle drie waren het erover eens dat de uitdaging vooral ligt bij het vinden van experts die bereid zijn om een stukje te schrijven of een interview willen houden. Een respondent vertelde dat hij alle medewerkers naar voren wilde schuiven als expert, maar dat ze het schrijven van blogs zien als een last. Daarentegen vinden ze het geven van interviews geen probleem, waardoor de respondent vooral werkt met interviewblogs. Verder vertelde een respondent dat het handig is om iemand in het bedrijf te hebben die het bedrijf en de strategie kent en goed kan schrijven. Het bedrijf stelt dan samen met deze persoon een kalender op voor de (wekelijkse) content. Op basis van de klantbehoeften en de unieke kennis van het bedrijf kunnen er een aantal content onderwerpen worden benoemd. Deze persoon is dan verantwoordelijk voor de (wekelijkse) content. Tot slot vertelde een respondent dat bedrijven vaak eerst een plan willen maken, voordat ze beginnen met contentmarketing. Of dat bedrijven eerst de strategie helemaal willen uiteenzetten, voordat er überhaupt een plan wordt gemaakt. De respondent vond dit jammer en was van mening dat bedrijven gewoon moeten experimenteren en spelen met content. Hiervoor zijn drie redenen genoemd: (1) het kost niks om kennis online te zetten en om dat te delen op social media, (2) de ontwikkelingen zijn op dit moment zo snel dat wanneer de inkt van het plan droog is, het plan alweer achterhaald is en (3) zolang de content authentiek is, accepteren mensen het en mogen er ook foutjes gemaakt worden.

Mond-tot-mondreclame

Alle respondenten gaven aan dat zij mond-tot-mondreclame belangrijk vinden. Met als belangrijkste reden dat inkopers vaak om zich heen vragen of zij nog een goede leverancier kennen of vragen om een mening over een bepaalde leverancier. Een respondent maakte zelfs een stelling dat 60 tot 80% van de nieuwe klanten binnenkomen via mond-tot-mondreclame. Alhoewel de respondenten het

erover eens waren dat mond-tot-mondreclame belangrijk is op de B2B markt, was er toch sprake van een verdeeldheid wat betreft de sturing van mond-tot-mondreclame. Volgens de meeste respondenten kan er niet gestuurd worden op mond-tot-mondreclame. Het kwam er bij de meeste respondenten eigenlijk op neer dat mond-tot-mondreclame een uitkomst is. Uit de interviews is gebleken dat deze uitkomst ontstaat wanneer een bedrijf een uitstekend product en optimale dienstverlening heeft, wanneer de branding en contentmarketing in orde is, wanneer de relatie veel aandacht krijgt en wanneer de verwachtingen regelmatig worden overtroffen.

Opvallend was dat ondanks de bijna eensgezinde mening dat bedrijven niet kunnen sturen op mond-tot-mondreclame, de respondenten toch kwamen met manieren waarmee ingespeeld kan worden op mond-tot-mondreclame. Zo zagen de respondenten vaak dat online en aanbevelingsgedrag elkaar versterken. Met social media kan mond-tot-mondreclame bijvoorbeeld bevorderd worden doordat de afstand geen rol speelt en het eenvoudig is om te reageren op berichten of om content te verspreiden en delen. Daarnaast kunnen bedrijven ook kijken of ze aanbevelingen naar zich toe kunnen halen. Bijvoorbeeld wanneer een bedrijf merkt dat een klant heel tevreden is, dan kan het bedrijf aan de klant vragen of ze hen willen aanbevelen. Het bedrijf kan hierbij ook een beetje helpen door bepaalde content toe te sturen en vragen of de klant dit wilt verspreiden. Volgens een respondent kan dit echter alleen wanneer de klant intrinsiek gemotiveerd is om uit zichzelf al over het bedrijf te beginnen. Ten slotte kunnen bedrijven ook proberen in te spelen op mond-tot-mondreclame door middel van het geven van referenties. Dit kan in de vorm van een testimonial. Dit is door alle respondenten genoemd als een krachtig middel.

Branding

Branding stond bij de meeste respondenten niet bovenaan hun lijstje, maar bleek uit alle interviews toch een belangrijk onderdeel te zijn. Bij de meeste respondenten stond branding niet bovenaan, aangezien het geen primair doel is om in te investeren. Het wordt meer gezien als een basis en ondersteuning. Respondenten vertelden namelijk dat branding om de marketing en alle activiteiten heen zit. Binnen de interviews waren er twee onderwerpen op dit vlak besproken. Ten eerste zijn de respondenten gevraagd hoe belangrijk een merkidentiteit is voor een merk op de zakelijke markt. Een respondent gaf aan dat het minder belangrijk is dan op de consumentenmarkt en dat alleen maar meer wordt. De overige respondenten vertelden dat een merkidentiteit heel belangrijk is. De drie meest genoemde redenen hiervoor waren: (1) branding maakt het bedrijf herkenbaar, (2) branding creëert voorkeur en (3) branding zorgt voor onderscheidend vermogen op een markt waar veel vergelijkbare bedrijven zitten met dezelfde claims.

Ten tweede zijn de respondenten gevraagd hoe de merkidentiteit tot zijn uiting kan komen in de marketing. Om te beginnen vertelde drie respondenten dat branding op de zakelijke markt een heel ander spelletje is dan op de consumentenmarkt. Zo wordt er op de consumentenmarkt veel geroepen, vaak halve waarheden om de werkelijkheid er beter te laten uitzien. Op de zakelijke markt moeten bedrijven dit absoluut voorkomen. Op de zakelijke markt is vertrouwen van vitaal belang en dat bereiken bedrijven alleen met eerlijkheid. Zo deelde het overgrote deel van de respondenten eenzelfde mening dat het voor bedrijven belangrijk is om uit te stralen wat het werkelijk is. En dat bedrijven niet iets moeten proberen uit te stralen wat het niet is. Volgens een respondent prikkelen mensen daar zo doorheen. Binnen de meeste interviews kwam dan ook naar voren dat klanten en prospects steeds allergischer worden voor loze praatjes en ook voor narcistische praatjes. Op dit laatste punt is binnen de interviews doorgevraagd of bedrijven dan nog wel kunnen roepen over wat ze allemaal kunnen. Hieronder een paar citaten daarover:

“Het hangt ervan af wat je roept. Als het hele mooie dingen zijn die je roept en die heel geloofwaardig en authentiek zijn, dan zou je prima iets kunnen roepen. Maar waar heel veel klanten

steeds meer allergisch voor zijn is iets roepen en het vervolgens niet waar kunnen maken. En dat heeft dus weer heel erg met klantbeleving te maken. Marketing gaat over dingen die je belooft en klantbeleving gaat over de dingen die je doet. Dus daar gaat het steeds meer om. Show, don't tell. Dus laat het gewoon maar zien."

"Het is helemaal niet erg om gewoon je naam op een zinvolle manier de buitenwereld in te brengen. Het hoeft niet consumenten-achtig te zijn, maar je kunt wel degelijk op een intelligente manier zeggen: wij zijn nu in welk land dan ook actief en wij doen dit en dat. En dat moet je gewoon herhalen. Dus gewoon je naam en wat je doet. Gewoon even voorstellen zonder call-to-action. Dat is toch netjes?"

"Als het inderdaad uniek is wat je doet, dan moet je dat ook harder kunnen gaan roepen. Of duidelijker kunnen maken."

Hieruit blijkt dus dat bedrijven wel degelijk kunnen roepen wat ze kunnen, zolang de boodschap authentiek en uniek is en het op een geloofwaardige en nette manier gebeurt. Daarnaast gaat branding op de zakelijke markt ook meer over 'show, don't tell', zoals een respondent het hierboven verwoordde. Volgens alle respondenten zijn het de medewerkers van een bedrijf die samen het merk maken. Een respondent vertelde dat het niet zo zeer gaat om een mooi logo gekoppeld aan merkbeloften, het gaat meer om wat voor het bedrijf van belang is in relatie tot de klant. En de medewerkers zijn degene die dit, de merkidentiteit, overbrengen aan de klant. Daarom is het van belang dat de medewerkers de merkidentiteit begrijpen en in lijn zijn met wat het bedrijf online zet. De medewerkers zijn degene die in contact staan met de klant. En hierbij kunnen ze kennis, betrokkenheid en hun persoonlijkheid laten zien, waardoor de branding er vanzelf doorheen komt. Dit kan tevens online door de medewerkers te laten bloggen, alleen moeten ze het wel willen. Want zoals een respondent aangaf is het makkelijker geroepen, dan gedaan. Ten slotte zijn er nog twee opvallende en veelzeggende voorbeelden gegeven op dit vlak:

"Op Youtube is een filmpje met iemand die zegt van: 'Je hebt een tennisbal en dat is je merk en je hebt een zak met knikkers en dat zijn je medewerkers. Ze zijn allebei even groot en er zit allebei evenveel volume in. Maar de oppervlakte van al die knikkers bij elkaar opgeteld is drie keer zo groot als die van de tennisbal.' En wat hij dus zegt is van je moet je medewerkers stimuleren om zichzelf te laten zien aan de wereld. Dan is je communicatie-effect veel groter dan dat je met dat ene tennisballetje bezig bent."

"Ik vergelijk het intern wel is als het volgende. We kunnen mooi verkopen en een heel mooi verhaal vertellen. Vergelijkbaar met de film Superman, waarin iemand in een superman pak mensen in nood gaat helpen. En als we gaan verkopen kunnen we ons als superman voordoen en zeggen: ik kan alles. Dan denkt hij: dat klinkt goed en wordt klant. Dan komt hij bij dat bedrijf binnen en ziet dan de Clarke Klent. De superman in het dagelijkse leven als de sullige administrateur. Dan valt dat toch tegen. Vandaar dat de verwachting en wat je waar kan maken, dicht bij elkaar moet liggen. Anders ga je gelijk al op een negatieve manier aan vertrouwen sleutelen."

Standaard marketing is achterhaald

Binnen alle interviews kwam naar voren dat standaard marketing eigenlijk niet meer zo goed werkt op de zakelijke markt. Meerdere respondenten gaven aan dat inkopers genoeg hebben van advertenties en cold calls. Cold calling is een Engelse term voor het benaderen van personen, waarmee een bedrijf nog geen relatie heeft. Dit wordt ervaren als onaangenaam. Hetzelfde is gezegd over echt reclame maken, zoals advertenties en banners. Het wegstippen hiervan wordt ervaren als irritant. De belangrijkste reden hiervoor is dat mensen tegenwoordig gewoon informatie zoeken en

niet gestoord willen worden. Ook direct marketing en beurzen en evenementen vallen enigszins onder standaard marketing en stonden bij de meeste respondenten onderaan het lijstje.

Direct marketing is volgens het overgrote deel van de respondenten niet meer effectief. Zo noemt een van de respondenten het sturen van een mailing een moeizaam verhaal. En een andere respondent vertelde dat de meeste e-mailmarketing heel narcistisch is. Verder vertelden twee respondenten dat mailing geen zin heeft aangezien de secretaresse alles screent en het daarna in de prullenbak belandt. Het openingspercentage kan echter stijgen met enige creativiteit in de onderwerpsregel, zo vertelde een andere respondent. Ook hangt het ervan af wie het stuurt en of de e-mail het eerste contactmoment is, want daar zou e-mail niet het juiste medium voor zijn. Ten slotte vertelde een respondent dat er in 2018 een privacy wet komt, waardoor bedrijfsgegevens niet meer gebruikt mogen worden zonder toestemming. Dit betekent dat een bedrijf in 2018 geen e-mail meer mag sturen naar een bedrijfs-e-mailadres, zonder toestemming. Wat echter wel blijkt te werken via de mail is een nieuwsbrief. Hierin wordt dan relevant nieuws aangeboden, maar staat verder niets over het bedrijf zelf in, of maar heel beperkt. Een respondent noemde dit ook wel indirect mailing.

De meningen waren wat meer verdeeld over beurzen en evenementen. Het effect van beurzen en evenementen is ten eerste erg afhankelijk van de branche waarin een bedrijf werkzaam is. Dit bepaalt namelijk het publiek en niet elk publiek gaat naar een beurs of evenement. Maar dat terzijde, vertelde de meerderheid van de respondenten dat evenementen en beurzen niet echt meer werken en dat er heel weinig klanten uit worden uitgehaald. Een genoemde reden hiervoor is dat de functies van beurzen over het algemeen door het internet worden overgenomen. Hierover werd het volgende gezegd:

“Wij doen zelf nog maar mee aan een beurs mee. En de laatste keer sprak ik daar een concurrent en die zei: “Ja, die Nederlandse inkopers beginnen tegenwoordig bij Google als ze iets willen kopen, dus ik sta volgend jaar in Duitsland op een beurs.” En ik dacht bij mezelf: nou, ik zorg gewoon dat ik word gevonden op Google als ik Nederlandse inkopers wil aantrekken.”

Twee respondenten gaven echter wel aan dat bedrijven beurzen en evenementen kunnen inzetten om het gesprek aan te gaan met klanten. Dus voor relatiebeheer en interactie. En door een inhoudelijke presentatie te geven zou het effect ook stijgen. Een andere respondent sloot zich hierbij aan door de stelling dat kennisdeling ook offline goed kan werken.

7.2.3 Deelconclusie

Er was geen eensgezind antwoord op de vraag: wat is de heilige graal? Echter kan aan de hand van alle antwoorden geconcludeerd worden dat de heilige graal binnen B2B marketing is: het kennen van de klant. Pas dan kan een bedrijf optimaal contentmarketing en mond-tot-mondreclame inzetten, welke tevens als heilige graal naar voren kwamen. Contentmarketing is een effectieve manier om (1) expertise uit te drukken en (2) in te spelen op het informatie-verzamelende gedrag van inkopers. De kern van contentmarketing is relevantie en om die reden wordt de content neutraal gehouden, wat betekent dat er niet tot heel beperkt over het bedrijf wordt gesproken. Contentmarketing werkt vooral in de vorm van blogs, welke het beste geplaatst kunnen worden op de bedrijfswebsite. Waarna er elders via social media getriggerd kan worden. Mond-tot-mondreclame blijkt een effectieve vorm van marketing te zijn voor het binnenhalen van nieuwe klanten. Mond-tot-mondreclame ontstaat wanneer bedrijven een optimale klantbeleving genereren; het gaat niet alleen om de aflevering. Sturing is beperkt mogelijk, alleen wanneer de klant intrinsiek gemotiveerd is. Verder kan geconcludeerd worden dat branding een belangrijk onderdeel is van B2B marketing. Met nadruk op onderdeel, want het zit als basis om de marketing heen. De medewerkers zijn degenen die samen het merk maken en degenen die de merkidentiteit tot zijn uiting laten komen. Ten slotte kan

gesteld worden dat standaard marketing niet effectief meer is. Reclame en cold calling wordt ervaren als onaangenaam, direct marketing is een moeizaam verhaal en de functies van beurzen worden overgenomen door het internet.

7.3 Het koopproces

De respondenten zijn gevraagd wat bedrijven van het koopproces moeten afweten met betrekking tot marketing. Hieruit kwamen een aantal bevindingen, deze zijn onderverdeeld in vier onderwerpen.

7.3.1 De rol van online in het koopproces

Alle respondenten deelden eenzelfde mening dat het internet hoe dan ook altijd een rol speelt in het koopproces. Aan het begin of aan het eind, op een gegeven moment wordt er gebruik gemaakt van het internet. Hierbij waren echter wel opvallende uitspraken die van elkaar verschilden. Twee respondenten gaven aan dat het koopproces zich in het begin grofweg veel meer online afspeelt. En naarmate het koopproces het selectieproces nadert, de kans op face-to-face gesprekken om toelichting te geven toeneemt. Verder vertelde een respondent dat Google vaak het startpunt is van het koopproces en maakte hierbij de stelling dat 70% van het koopproces zich online afspeelt. Een andere respondent maakte de stelling dat 70 tot 80% van de koopprocessen bij Google beginnen. Waarop een andere respondent antwoordde dat zulke stellingen nonsens zijn. Deze respondent had zelf meerdere onderzoeken gedaan, waarbij onder andere werd gekeken naar hoe iemand tot de keuze kwam voor een accountant. Hierbij kwam naar voren dat nog geen 30% begint op het internet, maar dat de meeste om zich heen vragen. Zodoende noemde deze respondent mond-tot-mondreclame ook veel krachtiger.

7.3.2 De buyer journey als hulpmiddel

Om het koopproces in kaart te brengen wordt de buyer journey genoemd als een handig hulpmiddel. De buyer journey laat zien welke reis de klant aflegt om tot zijn keuze te komen. Dus welke stappen heeft de klant ondernomen? Op deze manier begrijpen bedrijven beter naar welke informatie wordt gezocht, op welk moment van de reis en op welke plekken. Dit geeft veel aanknopingspunten voor marketing. De buyer journey bestaat meestal uit 3 fases (awareness, consideration en decision), maar kan breder getrokken worden. Een respondent noemde het in kaart brengen van de buyer journey een intensief proces, waarbij de klanten betrokken moeten worden voor een representatief beeld. Meerdere respondenten vertelden dat er per fase onderzoek moet worden gedaan naar welke antwoorden de prospects en klanten zoeken en op welke manier. Dit kan door middel van diepte interviews met de meest recente klanten, waarbij er meestal acht of meer volstaan. Vervolgens kunnen bedrijven inspelen op de buyer journey door te kijken welke instrumenten het beste ingezet kunnen worden en via welke kanalen en op welk moment. Met als doel om zo goed mogelijk op de vragen per fase in te spelen met content, zodat het de klanten helpt in het beslissingsproces. Binnen de interviews kwam naar voren dat content en inbound marketing het gehele proces door werken. In het begin gaat het namelijk vooral om een stuk functionele kennis. En aan het einde van het koopproces zouden casestudies vooral effectief zijn. Met behulp van casestudies laten bedrijven zien op welke manier zij werken aan de hand van praktijkvoorbeelden.

7.3.3 De buyer persona als hulpmiddel

Binnen de interviews werd duidelijk dat het van belang is om te weten wie bij de prospects de DMU vormen. Dit zijn per slot van rekening de personen die bedrijven moeten bereiken om het proces op gang te zetten en degenen die uiteindelijk de beslissing nemen. Drie respondenten vertelden dat de DMU vaak bestaat uit verschillende functies met elk hun eigen belangen en doelstellingen. En dat het van belang is om dit onderscheid te maken, zodat zij vanuit hun eigen behoeften kunnen worden aangestuurd. Vandaar dat de buyer persona volgens het overgrote deel van de respondenten een

handig hulpmiddel is. Met behulp van buyer persona's krijgen bedrijven grip op de verschillende soorten personen die ze moeten benaderen. De buyer persona wordt genoemd als een afspiegeling van een type persoon, die men tegenkomt in meerdere bedrijven. Een respondent vertelde dat er bij een buyer persona letterlijk een persoon wordt opgesteld, waarbij er wordt ingegaan op de demografie, wat voor soort persoon het is, wat de persoon wilt (de behoeften) en zijn pains en gains. Een andere respondent vulde dit aan met de typische interesses van zo een persoon. De buyer persona wordt opgesteld enerzijds uit ervaring en anderzijds op basis van gesprekken met klanten. Ook kunnen de juiste personen op social media worden gevolgd, waarna er geluisterd kan worden naar wat ze zeggen. Op die manier krijgen bedrijven ook een beter beeld van wat hen beweegt. Een respondent gaf aan dat gemiddeld vijf tot tien gesprekken volstaan. Uiteindelijk geeft al deze informatie haakjes in potentie tot het product of de dienstverlening van een bedrijf. Op deze manier kunnen bedrijven dus beter content afstemmen op het type persoon.

“En als je als leverancier slim wilt zijn, dan maak je dus verschillende content voor de salesmanager en voor de marketingmanager. Op die manier stuur je eigenlijk verschillende mensen aan op hun eigen persoonlijke behoefte. Wanneer de belangen erg verschillen, is het handig om met buyer persona's te werken. Om twee verschillende groepen aan te spreken met een soort content, dat is gewoon moeilijk.”

Aangezien de buyer persona's generiek werken, maakte een respondent daarnaast ook gebruik van een meer specifieke aanpak. Met deze aanpak wordt er een profiel gemaakt van een specifiek persoon die het bedrijf wil gaan benaderen of waarmee het bedrijf de relatie zo goed mogelijk wil houden. Op deze manier kan het bedrijf de persoon prikkelen, betrokken en geïnteresseerd houden met ideeën die van waarde zijn voor hem of haar.

7.3.4 Deelconclusie

Geconcludeerd kan worden dat het internet altijd een rol speelt in het koopproces. Aan de hand van de verschillende meningen kan echter gesteld worden dat er geen wetregelmaticigheden zijn wat betreft de mate waarin het internet een rol speelt. Het is voor bedrijven relevant om dit uit te zoeken, vanwege de aanknopingspunten met marketing. De buyer journey is hierbij een handig hulpmiddel. Hiermee wordt de reis die een inkoper aflegt totdat hij klant wordt in kaart gebracht. Zo kunnen bedrijven per fase inspelen op de vragen van een klant met specifieke content, dit helpt inkopers bij het beslissingsproces. Daarnaast is het van belang om te weten wie tot de DMU behoren. Vaak bestaat deze uit verschillende functies met verschillende belangen. Wanneer de belangen erg verschillen, is het handig om te werken met buyer persona's. Een buyer persona is een afspiegeling van een type persoon, die men tegenkomt in meerdere bedrijven. Met behulp van buyer persona's kunnen bedrijven beter content afstemmen op het type persoon. Voor alle twee (buyer journey en buyer persona's) zijn gesprekken met de klant noodzakelijk voor inzicht.

7.4 Communicatie

Het laatste thema gaat in op de vraag of marketingcommunicatie gericht moet zijn op functionele of emotionele waarde. Daarna komt naar voren hoe de juiste personen bereikt kunnen worden.

7.4.1 Functionele waarde vs. emotionele waarde

Ten eerste zijn de respondenten gevraagd of B2B marketing zich voornamelijk moet richten op de functionele waarde of de emotionele waarde. De meningen waren hierbij vrijwel geheel eensgezind. Binnen de interviews kwam naar voren dat B2B marketing op beide gericht moet zijn. Opvallend was wel dat het overgrote deel van de respondenten het erover eens was dat emotie een steeds grotere rol speelt op de B2B markt. Hiervoor werden drie relevante redenen genoemd. Ten eerste werd door bijna elke respondent opgemerkt dat bedrijven op de zakelijke markt uiteindelijk zaken doen met

mensen en mensen kunnen hun emotie niet uitschakelen. Een respondent ondersteunde dit met het argument:

“Ik ben ervan overtuigd dat emotie ook een hele belangrijke rol speelt. Niet alleen geloof ik dat zelf, maar daar is gewoon onderzoek naar gedaan. In feite zijn alle gedragseconomen en hersenwetenschappers het erover eens dat 99% van onze beslissingen op de automatische piloot nemen, of misschien wel vanuit onze onderbewuste nemen. En ik kan me niet voorstellen op het moment dat je een net pak aantrekt en je stapt in een leaseauto en je gaat iets in de B2B doen. Dat je dan in één keer een heel ander wezen bent.”

Daarnaast vertelden een aantal respondenten dat het op de B2B markt steeds moeilijker wordt om het verschil te maken op het functionele vlak. Dit omdat er veel bedrijven zijn die hetzelfde doen en deze hebben allemaal de functionele waarde wel op orde. In dat geval kunnen bedrijven alleen nog maar het verschil maken op het emotionele vlak.

“In heel veel branches zie je met een overkoepelende visie dat je steeds meer kunt onderscheiden op het emotionele vlak. Niet meer op het functionele, want het functionele heeft iedereen wel op orde.”

Ten slotte is als derde reden genoemd dat het tegenwoordig niet langer alleen maar gaat om de aflevering, maar ook de hele beleving eromheen. Dit slaat terug op wat er in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk staat: de klant wordt steeds meer centraal gesteld.

“Kijk, ik denk dat je emotie nooit kunt uitschakelen. Stel bij wijze van spreken, ik ben een bouwbedrijf en ik heb een miljoen spijkers nodig. Ja, dan wordt er glashard onderhandeld tot op een honderdste cent per spijker. Ik verzin maar even iets, dus dan wordt het zo'n verhaal. Maar, by the end of the day, het gaat ook om die levering van de spijker; krijg ik die op tijd en reageren ze alert. Dus die hele beleving eromheen mag nooit onderschat worden.”

De emotionele waarde wordt door de respondenten dus vooral in verband gebracht met het klantgevoel en de klantbeleving. In de volgende paragraaf komt naar voren hoe marketing kan inspelen op de emotie.

7.4.2 Manieren om in te spelen op emotie

Vervolgens zijn de respondenten gevraagd hoe marketing kan inspelen op de emotie. Hieruit kwamen een aantal bevindingen.

Investeren in de relatie

Ten eerste benadrukte een aantal respondenten dat het inspelen op emotie op de zakelijke markt een heel ander ‘spelletje’ is dan op de consumentenmarkt. Op de zakelijke markt gaat het vooral om het winnen van vertrouwen en het ontwikkelen, onderhouden en versterken van een relatie. Binnen de interviews werd de emotionele waarde dan ook wel verwoord als de belevingswaarde. De belevingswaarde heeft te maken met hoe makkelijk het is om klant te worden van een bepaald bedrijf en hoe het bedrijf daarna omgaat met de klant en wat voor gevoel dit losmaakt bij de klant. Om een optimale beleving te creëren, moeten bedrijven heel goed weten wat er speelt bij hun (potentiële) klanten, zodat daar proactief mee kan worden omgegaan. Op deze manier kunnen bedrijven het verschil maken door te verrassen en door verwachtingen te overtreffen. Hierbij is herhaaldelijk contact ook van belang.

Gedragpsychologische trucs

Niet alleen kan er ingespeeld worden op de emotionele waarde door te investeren in de relatie en klantbeleving. Ook de manier waarop marketingboodschappen en content naar buiten worden gebracht, kunnen componenten bevatten die op de emotie inspelen. Hierbij benadrukte een aantal

respondenten weer dat manieren die werken op de consumentenmarkt, niet werken op de zakelijke markt. Zo werkt vermaak bijvoorbeeld helemaal niet, vertelde een respondent. Op de zakelijke markt zijn de mensen namelijk een stuk rationeler, waardoor inkopers niet zitten te wachten op een leuk filmpje. Dit betekent dat de kern van een boodschap altijd functioneel en relevant moet zijn. Commerciële berichten werken niet. Vandaar dat bedrijven zich tegenwoordig ook voornamelijk richten op het overdragen van kennis. Maar zelfs bij functionele berichten kan er ingespeeld worden op de emotie.

“Op de zakelijke markt zitten ook mensen. En natuurlijk moet je het ook wel zakelijk houden, maar je moet wel alle gedragspsychologische trucs die je kunt verzinnen erin stoppen.”

Zoals in bovenstaande citaat staat, kunnen bedrijven gebruik maken van gedragspsychologische trucs. Een van zo een gedragspsychologische truc is het opvoeren van de autoriteit. Zoals eerder in dit hoofdstuk staat vermeld, wordt het streven bij contentmarketing verwoord als het zijn van de autoriteit op een bepaald kennisgebied. Wanneer een bedrijf wordt gezien als autoriteit of expert op een bepaald vakgebied, heeft dat een positief effect op het vertrouwen en het imago van dat bedrijf. Een opvallende tweede gedragspsychologische truc die genoemd is, is het biologisch evolutionair principe. De menselijke geest en het menselijk gedrag is te verklaren vanuit het oogpunt van de evolutietheorie. Concreet betekent dit: de mens wilt blijven met het laatste inzicht. Wanneer de mens niet blijft, dan hoort hij er niet meer bij en kan hij gaan achterlopen op zijn vakgebied.

“Ook een gedragspsychologische truc: de mens is een gevormde evolutie en die wilt blijven. Blijf je niet bij, dan verlies je jouw baan en dat is allemaal ellende. Dus je moet blijven, dus het laatste inzicht. Dat gaat iedereen downloaden die in het vak zit. Dan denkt iedereen: het laatste inzicht? Dat moet ik hebben, anders doe ik niet meer mee.”

Een derde gedragspsychologische truc is het geven van tegenstellingen. Door een minder aantrekkelijk alternatief te presenteren, wordt het eerstvolgende alternatief veel aantrekkelijker. Dit zorgt voor meer geloofwaardigheid. Hierbij is een quote van Cialdini gegeven:

“Een klein negatief detail toevoegen aan een verder positieve beschrijving, geeft de beschrijving meer positieve impact en geloofwaardigheid.”

Overtuigingsprincipes van Cialdini

Verder refereerde twee respondenten naar het werk van Cialdini om in te spelen op emotie. De zes principes van beïnvloeding kunnen effectief worden ingezet om in te spelen op emotie. Autoriteit is hierboven al genoemd. Wederkerigheid is een tweede principe, waarbij de gedachte is: hoe meer een bedrijf geeft, hoe groter de kans is dat een potentiële klant wat teruggeeft. Op de zakelijke markt gebeurt dit over het algemeen niet met gratis samples, maar door informatie ter beschikking te stellen. Dit kan in de vorm van e-books, video's of webinars. Een derde principe is commitment en consistentie. Dit betekent dat mensen consequent willen zijn en daarvoor is commitment nodig. Marketing kan hierop inspelen door stapje voor stapje commitment te kweken bij potentiële klanten. Een vierde principe is sociale bewijskracht. Dit betekent dat mensen vaak naar de meningen en ervaringen luisteren van andere mensen om onzekerheid weg te nemen. Op de zakelijke markt zijn testimonials hiervoor een krachtig middel. Ten slotte is sympathie een overtuigingsprincipe dat van toepassing is op de zakelijke markt. Dit slaat vooral terug op het investeren in de relatie, zodat er een gunfactor ontstaat.

Touch, tell, sell

Een respondent vertelde dat hij gebruik maakte van een drie fasen model voor de inzet van marketingmiddelen. In de eerste fase worden mensen geraakt met iets waar ze wat aan hebben.

Bijvoorbeeld praktische tips over een relevant onderwerp of het geven van voorbeelden, waardoor mensen zich kunnen identificeren. In de tweede fase worden ze naar een omgeving gehaald, waarin het bedrijf haar verhaal kan doen. Dit kan de bedrijfswebsite zijn of een whitepaper. Vervolgens kan het bedrijf het gesprek aangaan over *sell*.

Pain vs. gain

Ten slotte vertelde een respondent dat er op emotie kan worden ingespeeld door het wegnemen van pijnpunten. Waarbij het van belang is om zo min mogelijk vanuit het bedrijf te communiceren. De respondent gaf als voorbeeld: wij van WC-eend adviseren WC-eend. Dit zou de klant helemaal niks interesseren. Bedrijven moeten aansluiting zoeken bij de belangrijkste pijnpunten en vragen. En inspelen op de gedachtegang van de klant: what's in it for me? Volgens de respondent is de klant uiteindelijk maar in een ding geïnteresseerd en dat is zichzelf.

7.4.3 Contributiewaarde

Een respondent noemde nog een derde vorm van waarde op. Deze sluit erg aan bij de vorige alinea, namelijk de contributiewaarde. Een bedrijf levert bepaalde diensten aan een klant, maar wat levert het hen op? Door dit te kwantificeren ontstaat er aansluiting bij de winstpunten.

7.4.4 Hoe worden de juiste personen bereikt?

De respondenten zijn gevraagd hoe bedrijven de juiste personen (uit de DMU) kunnen bereiken met hun content en in het algemeen. Binnen de interviews kwamen er drie duidelijke manieren naar voren om de juiste personen te bereiken. Hieronder de bevindingen.

Sit and wait

Ten eerste gaven drie respondenten aan dat het met content een kwestie is van 'sit and wait'. Door het online zetten van pull informatie, zie paragraaf 7.1.2, kunnen bedrijven potentiële klanten naar zich toe leiden. Zo wordt content dus gevonden en zodoende ook het desbetreffende bedrijf. Zoals eerder vermeld zit Google in elk koopproces, begin of eind. Daarom is het voor bedrijven van belang om goed op Google gevonden te worden. Er bestaan een aantal trucjes om de vindbaarheid te verhogen. Dit heet SEO en betekent in feite dat content zich op een aangename manier dient aan te sluiten op het zoekgedrag van de doelgroep. Volgens een respondent veranderen deze trucjes echter wekelijks en werkt het maar tijdelijk.

"Google verzint elke drie weken alweer een nieuwe algoritme en ja dan werken al die trucjes niet meer en moet je nieuwe trucjes verzinnen. Wij staan eigenlijk aan de kant van Google, dus wij kijken gewoon van wat willen mensen weten en wij geven dan antwoord op die vraag. Dus dat is eigenlijk wat wij contentmarketing noemen. Dus antwoord op de vragen van de zoeker geven en dat is ook wat Google fijn vindt, niet proberen om het systeem te hacken, maar gewoon de relevante content bieden en dan krijg je in ruil daarvoor potentiële klanten."

Daarnaast gaven de respondenten aan dat het mogelijk is om de content te promoten via social media. Hierbij is LinkedIn genoemd als meest effectief. Enkele respondenten waren van mening dat wanneer een bedrijf consistent relevante informatie ter beschikking blijft stellen, zij vanzelf worden gevolgd door (potentiële) klanten.

Account based strategy

Daarentegen bleek uit vier interviews dat bedrijven ook gebruik kunnen maken van een account based strategy. Waarbij specifiek per prospect of klant wordt gekeken hoe deze zo goed mogelijk kan worden ingepakt en gekoesterd. In plaats van dat willekeurige bedrijven worden bereikt met de 'sit and wait' manier, worden er bij de account based strategy van tevoren bedrijven vastgesteld die met klantspecifieke marketingcampagnes benaderd dienen te worden. Deze benadering vereist specifiek

inzicht in de (potentiële) klanten: weten wat er speelt en weten wat de doelstellingen zijn. Op basis van dit inzicht kunnen leveranciers een doorvertaling maken naar wat zij te bieden hebben.

Tevens wordt uitgezocht welke personen en functies binnen de vastgestelde accounts de DMU vormen en waar zij zich bevinden. Dit zijn de te bereiken personen. Aan de hand van deze informatie kunnen bedrijven het volgende doen, zoals een respondent het verwoordde: 'fish where the fish are':

“Dus ga in die vijvers vissen of luisteren waar jullie klanten zich ook bevinden. En als dat bijvoorbeeld een bepaalde online community is of een bepaald forum. Zorg er dan voor dat je daar ook gaat participeren in discussies. Op het moment dat je met relevante en goede antwoorden komt, dan zorg je er zelf voor dat je boven komt drijven in die vijver. En dan word je overal door je prospects gezien.”

Bereik kopen

Ten slotte vertelde een respondent dat het bereik ook gekocht kan worden. Dit kan op LinkedIn en via gespecialiseerde uitgeverijen. Bedrijven kunnen op LinkedIn gesponsord informatie plaatsen op de tijdlijn van een bepaalde selectie personen, bijvoorbeeld alle HR-managers in een bepaalde branche in een bepaalde omgeving. Volgens de respondent is de ervaring hiermee positief. Daarnaast is het ook een optie om bereik te kopen via gespecialiseerde uitgeverijen.

7.4.5 Deelconclusie

Aan de hand van alle interviews kan geconcludeerd worden dat de emotionele waarde steeds relevanter wordt voor bedrijven wanneer het aankomt op het maken van het verschil. Door in te spelen op het emotionele aspect wordt het voor bedrijven mogelijk om meerwaarde te bieden. Een vereiste is hiervoor wel dat de functionele waarde op orde moet zijn: dus zijn de functionele behoeften van de doelgroep goed afgedekt? Als een bedrijf hier niet aan voldoet, dan doet het bedrijf bij wijze van spreken niet eens mee. Er zijn een aantal methoden om in te spelen op de emotionele waarde: (1) investeren in de relatie, (2) gedragspsychologische trucs inzetten, (3) overtuigingsprincipes van Cialdini inzetten, (4) werken via het touch, tell, sell model en (5) aansluiten bij pijnpunten en winstpunten. Verder bestaan er drie manieren om de juiste personen uit de DMU te bereiken. Door pull informatie online te zetten, hoeven bedrijven in principe alleen maar te wachten tot het gevonden wordt. Hierbij is SEO relevant en kan social media eventueel worden ingezet voor het promoten van de content. Op deze manier worden er willekeurige bedrijven bereikt. Daarentegen kan een account based strategy worden ingezet om onwillekeurige bedrijven te bereiken met 1-op-1 marketing. Tot slot kan het bereik ook worden gekocht op LinkedIn en via gespecialiseerde uitgeverijen.

7.5 Ontastbaarheden

Ten slotte zijn de respondenten gevraagd op welke manieren ontastbaarheden van een dienstverlening kunnen worden weggenomen. Binnen de interviews kwam naar voren dat er twee manieren zijn: (1) via de mensen die de dienst al hebben afgenomen en (2) via de eigen mensen van het bedrijf. Bij de eerste manier worden casestudies en testimonials genoemd als krachtig middel. Hiermee laat een bedrijf zien hoe ze te werk gaan en komt de tevredenheid van bestaande klanten naar voren. Deze tevredenheid kan tevens naar voren komen in een net promotor score, die men kan laten zien op bijvoorbeeld de website. Bij de tweede manier wordt het team van het bedrijf zichtbaar gemaakt. Zoals in paragraaf 7.2.2 onder branding staat, worden van medewerkers merkwerkers gemaakt. Hierbij is het van belang dat medewerkers kennis, betrokkenheid en persoonlijkheid laten zien.

8. Conclusies

In dit hoofdstuk staan de conclusies van de deelvragen. Deze conclusies leiden tot het beantwoorden van de centrale vraag. Deelvraag 1 (welke diensten biedt Crossphase aan?) en deelvraag 2 (wat is de merkidentiteit van Crossphase) zijn niet meegenomen, omdat het bijbehorende hoofdstuk het antwoord op zich al is. Ten eerste een terugkoppeling van de hypothesen.

8.1 Terugkoppeling hypothesen

H1: Contentmarketing, mond-tot-mondreclame, online en branding hebben een positieve relatie met de BTI en het daaropvolgend respons.

Deze hypothese kan worden aangenomen. In het onderzoek is gebleken dat contentmarketing en mond-tot-mondreclame de meest effectieve vormen van B2B marketing zijn om een positieve impact te maken op het beslissingsproces. Daarnaast is gebleken dat het online zoeken van informatie tegenwoordig niet weg te denken is in het koopproces. Ten slotte is gebleken dat het op de zakelijke markt van belang is om een merkidentiteit op te stellen. Hiermee geven bedrijven aan hoe zij op positieve wijze ervaren willen worden.

H2: De complexiteit van de marketingcommunicatie boodschap moet aansluiten bij het vermogen tot informatieverwerking van de ontvanger voor een positieve relatie met de BTI en het daaropvolgend respons.

Deze hypothese kan worden aangenomen. In het onderzoek is gebleken dat de boodschap vooral moet aansluiten bij de informatiebehoeften per fase in de buyer journey. In de eerste fase zit een inkoper met een probleem, waarbij het zo kan zijn dat degene nog niet precies weet naar welke oplossing hij op zoek is. In de beginfase is het dus waarschijnlijk dat vooral generieke zoektermen worden gebruikt ter oriëntatie. Wanneer de koper meer kennis heeft opgedaan met betrekking tot zijn probleem zal hij specifiek op zoek gaan. Vandaar dat content zich moet afstemmen op de informatiebehoeften per fase. Van generieke content over het probleem naar specifieke situaties en oplossingen om op elk moment aan te sluiten op het vermogen tot verwerking.

H3: Hoe vaker een DMU-lid wordt geconfronteerd met een marketinguiting, hoe hoger de BTI wordt.

Deze hypothese kan enigszins worden aangenomen. Deze hypothese is niet nadrukkelijk onderzocht. In dit onderzoek is gebleken dat marketing zich niet echt richt op bedrijven 'confronteren' met marketinguitingen. In het kader van inbound en contentmarketing gaat het met name om het bieden van relevante en leerzame informatie gecreëerd naar aanleiding van de informatiebehoeften. Om die reden zal de content niet negatief ervaren worden, omdat het iets toevoegt. Aangezien DMU-leden voornamelijk zelf op zoek gaan naar content kan gesteld worden dat hoe vaker zij terecht komen bij content van een bepaalde leverancier hoe hoger de BTI wordt met betrekking tot die leverancier.

H4: Marketingcommunicatie moet eerst gericht zijn op functionele waarde en daarna op emotionele waarde om een positieve respons op te roepen.

Deze hypothese kan enigszins worden aangenomen. In dit onderzoek is gebleken dat het verzamelen van informatie een belangrijke rol speelt tijdens het koopproces. Om deze reden dragen bedrijven in het begin voornamelijk functionele kennis over. Echter speelt emotie hier ook al enigszins een rol bij. Door het overdragen van kennis ontstaat er namelijk vertrouwen (emotionele waarde) en hierop wordt een relatie gebouwd. De emotionele waarde krijgt pas echt de overhand wanneer een relatie ontstaat door het doen van zaken.

8.2 Op welke wijze wordt informatie vergaard, verwerkt en afgewogen door de DMU?

Ten eerste kan geconcludeerd worden dat het koopproces op de zakelijke markt grotendeels rationeel is, maar dat de rol van emotie niet onderschat mag worden. Het koopproces bestaat uit verschillende fases en meerdere personen zijn betrokken. Doorgaans wordt het koopproces in gang gezet wanneer een probleem of behoefte zich aandient. Hierna gaat een bedrijf zich oriënteren of er een oplossing mogelijk is. Het is gebleken dat het inwinnen van informatie een belangrijke rol speelt het gehele koopproces. De kans is groot dat het bedrijf op een van de volgende twee manieren van start gaat: (1) het bedrijf gaat online zoeken naar antwoorden die aansluiten bij de pijnpunten van het probleem of de behoefte, of (2) het bedrijf vraagt om zich heen of iemand nog een goede leverancier met de juiste oplossing kent. Op welke manier het bedrijf haar oriëntatie ook begint, het is waarschijnlijk dat beide manieren aan bod komen tijdens het beslissingsproces. De eerste manier, waarbij informatie online wordt verzameld, blijkt met name een grote rol te spelen tijdens het beslissingsproces. Gesteld kan worden dat zoekmachines de meest gebruikte middelen zijn tijdens het koopproces. Het is gebleken dat Google veelvuldig het startpunt is. Daarnaast wordt vrijwel altijd informatie verzameld op de website van de mogelijke leveranciers. Hierbij wordt gelet op expertise, betrouwbaarheid en uiteraard of het product aansluit bij de behoefte. Ook social media speelt een rol in het beslissingsproces. LinkedIn en specifieke online communities op vakgebied worden vaak geraadpleegd. Naast het verzamelen van informatie, is het opbouwen van een relatie tussen inkoper en mogelijke leverancier van belang. Hierbij komt het emotionele aspect kijken, waarbij het wekken van vertrouwen en geloofwaardigheid van vitaal belang is. In feite doorloopt een DMU dus twee fases: (1) cognitieve ontwikkeling en (2) affectieve relaties.

8.3 Op welke wijze kan B2B marketing een positieve invloed uitoefenen op het beslissingsproces van de DMU?

In dit onderzoek is gebleken dat B2B marketing een positieve invloed kan uitoefenen op het beslissingsproces door: (1) kennis over te dragen (cognitieve ontwikkeling) en (2) door het bieden van meerwaarde door in te spelen op het emotionele aspect (affectieve relaties). De kennis die wordt overgedragen dient aan te sluiten op de informatiebehoeften van de DMU. Aangezien zoekmachines de meest gebruikte middelen zijn voor het verzamelen van informatie, dient de website van de leverancier hierop aan te sluiten. De website moet vindbaar zijn en leerzame, relevante informatie bieden, waaruit expertise blijkt. Het is van belang om informatie te bieden voor bezoekers uit alle fasen van het beslissingsproces: bewustwordings-, overwegings- en onderhandelingsfase. In principe dient een website alle vragen van een potentiële klant te kunnen beantwoorden. Blogs zijn hiervoor het meest geschikt: één blog per vraag. Aangezien de vragen vaak aansluiten op de pijnpunten van een potentiële klant, kan er bescheiden worden doorverwezen naar de oplossingen van de leverancier. Aanvullend kan een leverancier ook relevante informatie bieden door middel van nieuwsartikelen of –brieven, whitepapers, seminars, webinars en video's. Daarnaast is gebleken dat het van belang is dat de website voldoende mogelijkheden biedt om vertrouwen te wekken, dit geeft een fundament waarop een relatie gebouwd kan worden. Naast het laten zien van expertise, zijn referenties sterke middelen om vertrouwen te wekken. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de potentiële klant contact opneemt met de leverancier doordat diegene niet alleen is overtuigd van de expertise, maar ook dat de oplossing van de leverancier het beste is. Verder is gebleken dat kennisdeling niet alleen effectief is via de eigen website, maar ook op andere online plekken (communities, LinkedIn) waar de potentiële klant zich bevindt. Tevens is kennisdeling niet gebonden aan een online omgeving, het kan ook offline. Tot slot is het relevant om mond-tot-mondreclame te bevorderen, aangezien is gebleken dat bedrijven vaak om zich heen vragen.

8.4 Wat zijn de informatiebehoeften van de DMU?

In dit onderzoek is gebleken dat de informatiebehoeften in principe alle vragen van de (potentiële) klanten betreffen. Waar worstelen zij mee en welke vragen hebben zij tijdens het beslissingsproces? Verder is gebleken dat informatie over de productspecificaties en informatie over de prijs over het algemeen het populairst zijn. Daarnaast is gebleken dat grote bedrijven (meer dan 100 werknemers) vaak gebruik maken van opiniestukken. Zo is de kans groot dat grote bedrijven informatie zoeken bij experts binnen het bedrijf van de leverancier. Om een precies beeld te krijgen van de informatiebehoeften zijn twee hulpmiddelen naar voren gekomen binnen dit onderzoek. Ten eerste de buyer persona. De DMU bestaat uit verschillende personen en functies, met elk hun eigen belangen en doelstellingen. De buyer persona is een afspiegeling van een type persoon, die men tegenkomt in meerdere bedrijven. Op deze manier kunnen bedrijven beter content afstemmen op het type persoon. Zo is binnen deze scriptie gebleken dat de bedrijfsleider strategische communicatie vereist over de top-level business benefits en de kernpunten waardoor het koopproces in gang is gezet. Waartegen de technische DMU leden, oftewel de beïnvloeders, dieper ingaan op de details met betrekking tot het probleem en mogelijke oplossing en dus grotendeels functionele kennis vereisen. Ten tweede is de customer journey naar voren gekomen als een handig hulpmiddel om in kaart te brengen welke stappen een bedrijf neemt voordat zij klant wordt. Op deze manier wordt inzichtelijk welke informatie wordt gezocht, waar en op welk moment in het beslissingsproces. Dit geeft vervolgens veel aanknopingspunten voor marketing.

8.5 Welke marktbenaderingsstrategie moet Crossphase toepassen?

De doelgroep van Crossphase is als volgt gedefinieerd: 'bedrijven uit de top 500, gevestigd in Nederland met een gebrek aan kennis of capaciteit wat betreft content management werkzaamheden'. In principe focust Crossphase zich op één marktsegment en dat zijn de top 500 bedrijven. Deze bedrijven hebben verschillende behoeften, waarvoor Crossphase verschillende diensten aanbiedt. Daarbij komt dat ze in de onderhandeling ook flexibel zijn. Daarnaast is in dit onderzoek gebleken dat B2B marketing heel gericht in gezet moet worden om relevantie voor de klant te creëren. Ook is gebleken dat grote bedrijven het beste benaderd kunnen worden met een account based strategy, dus met klantspecifieke marketingcampagnes. Aangezien de marketingmix speciaal wordt afgestemd op de klant, kan Crossphase het beste een geconcentreerde marktbenaderingsstrategie toepassen.

8.6 Op welke wijze kan Crossphase haar merkidentiteit realiseren?

In dit onderzoek is gebleken dat alle medewerkers samen het merk maken op de zakelijke markt. Dit betekent dat de medewerkers van Crossphase op de hoogte moeten zijn van de merkidentiteit en in lijn moeten zijn met hetgeen dat Crossphase online zet. Op deze manier kunnen de medewerkers de merkidentiteit tot uiting laten komen bij de klanten door het veelvuldig contact en manier van werken. Daarnaast kunnen de medewerkers zich zichtbaar maken door online te bloggen, waarbij zij kennis, betrokkenheid en persoonlijkheid laten zien. Ook is in dit onderzoek gebleken dat branding als een basis om alle marketingactiviteiten heen zit. Dit betekent dat Crossphase consistent moet zijn in de communicatie naar de (potentiële) klanten. Dit betreft de communicatie waarmee Crossphase zichzelf positioneert. Dus aanhouden wat het wilt uitstralen en waar het voor staat.

8.7 Hoe kan Crossphase omgaan met ontastbaarheden in haar dienstverlening?

In dit onderzoek zijn twee manieren naar voren gekomen om ontastbaarheden van een dienstverlening weg te nemen. Ten eerste kan dat via mensen die de dienst al eerder hebben afgenomen. Hierbij zijn casestudies en testimonials effectief gebleken. Met casestudies kan Crossphase laten zien hoe ze te werk gaan. En met testimonials kan Crossphase de tevredenheid van andere klanten tonen. De tevredenheid kan tevens naar voren komen in een net promotor score, die

op de website getoond kan worden. Ten tweede kunnen ontastbaarheden worden weggenomen via de eigen mensen van het bedrijf. Dit betekent dat de medewerkers van Crossphase zich zichtbaar moeten maken. Waarbij het van belang is dat zij kennis, betrokkenheid en persoonlijkheid laten zien. Dit kan online door middel van (interview)blogs.

8.8 Wat is effectieve en hedendaagse B2B marketing?

In dit onderzoek is gebleken dat effectieve marketing gericht is op de kant van de klant en relevantie. Om deze twee speerpunten te realiseren is inzicht in de klant noodzakelijk (informatiebehoeften, zie paragraaf 8.3), dit wordt grotendeels verkregen door middel van gesprekken met de klant. Waarna leveranciers kunnen inspelen op dit inzicht door een juiste afstemming van content. Op deze manier wordt relevante marketingcommunicatie gegeneerd door co-creatie. Gesteld kan worden dat co-creatie (tussen leverancier en klant) het geheim is van effectieve B2B marketing. Door co-creatie is het bijna zeker dat de content van een leverancier iets toevoegt aan de buyer journey, omdat het naar aanleiding van een vraag is gecreëerd. Daarnaast is gebleken dat het van belang is om te redeneren vanuit de klant in plaats van het bedrijf zelf. Zo is gebleken dat potentiële klanten steeds meer afstand nemen tot verkopers, omdat deze in verband worden gebracht met het behalen van eigen targets in plaats van de klant echt te helpen. Om deze reden is het van belang dat marketing zich richt op een pull aanpak, in plaats van push. Daarbij is het ook van belang dat het bedrijf en de producten eigenlijk niet worden benoemd tijdens de kennisdeling, anders dan een bescheiden call-to-action. Het delen van relevante kennis valt onder contentmarketing. Wanneer content wordt ingezet als magneet wordt het inbound marketing genoemd. Deze twee vormen van marketing zijn in dit onderzoek naar voren gekomen als effectief en essentieel. Het streven hierbij is om autoriteit op een bepaald kennisgebied te zijn. Naast het bieden van relevante en leerzame content, is in dit onderzoek ook gebleken dat het genereren van een optimale klantbeleving van belang is. Dit betekent dat bedrijven moeten investeren in de klant, aandacht moeten geven, weten wat er speelt en daar proactief mee omgaan. Op deze manier worden verwachtingen overtroffen, waardoor de kans op mond-tot-mondreclame stijgt.

8.9 Antwoord op centrale vraag: met welke marketingstrategie en marketingactiviteiten kan Crossphase prospects het meest effectief en efficiënt benaderen?

Na uitgebreid onderzoek naar hedendaagse en effectieve B2B marketing en de informatiebehoeften van de DMU kan de centrale vraag worden beantwoord. Een marketingstrategie kan gezien worden als een uitgestippelde weg die nodig is voor het bereiken van doelstellingen. De marketingstrategie bestaat uit twee delen: (1) strategische beslissingen en (2) tactische beslissingen. De strategische beslissingen hebben betrekking op de segmentatie, doelgroepbepaling en de positionering van de organisatie. En de daaruit vloeiende marktwerkingstrategie. De tactische beslissingen zijn gericht op de marketingactiviteiten.

Zoals in paragraaf 8.5 staat beschreven richt Crossphase zich op bedrijven uit de top 500, gevestigd in Nederland met een gebrek aan kennis of capaciteit wat betreft content management werkzaamheden. Crossphase kan deze markt het beste benaderen met een geconcentreerde marktbenaderingsstrategie, waarbij de marketingmix speciaal wordt afgestemd op de klant.

Het is voor Crossphase relevant om twee sporen te volgen met haar marketingstrategie:

1. Inbound strategy

Een inbound strategy is relevant gezien het (informatie-verzamelende) gedrag van inkopers en hun steeds grotere afkeer tot verkopers die alleen bezig zijn met hun targets. Met een inbound strategy

zet Crossphase het inkoopproces van de klant veel meer centraal dan het eigen verkoopproces. Door content als een magneet in te zetten, worden potentiële klanten naar de leverancier geleid. Voor een effectieve inbound strategy moet Crossphase eerst de buyer journey en buyer persona's in kaart brengen. Inbound marketing kent activiteiten op drie online werkterreinen: contentmarketing, zoekmachine optimalisatie en social media marketing.

Activiteiten contentmarketing

Contentmarketing wordt gekenmerkt door het bieden van relevante en leerzame informatie, waardoor inkopers door het beslissingsproces worden geholpen. Crossphase kan relevante en leerzame informatie bieden door haar kennis ter beschikking te stellen. De kennis die ter beschikking wordt gesteld dient aan te sluiten op de pijnpunten en alle vragen van de (potentiële) klant. In dit onderzoek is gebleken dat kennisdeling het beste kan door een blog toe te voegen aan de bedrijfswebsite, waarbij een vraag per blog wordt beantwoord. Aanvullend kan contentmarketing worden ingezet in de vorm van een nieuwsbrief, video, webinar of whitepaper.

Activiteiten zoekmachineoptimalisatie

Het doel van inbound marketing is om gevonden te worden. Daarom is zoekmachineoptimalisatie van vitaal belang: content moet voldoen aan de minimale SEO eisen, maar voornamelijk aansluiten bij de vraag van de zoekster. Het zoekgedrag verschilt per fase en content dient op dit zoekgedrag aan te sluiten. Het is met name voor Crossphase van belang om hier rekening mee te houden, aangezien de diensten van Crossphase vrijwel uniek zijn en daar niet specifiek op wordt gezocht. In dit onderzoek zijn verschillende manieren naar voren gekomen om het zoekgedrag te achterhalen: door middel van gesprekken met klanten en prospects of met behulp van de Zoekwoordplanner en Google Analytics.

Activiteiten social media marketing

Wanneer relevante content is gecreëerd, heeft Crossphase de optie om dit delen via social media. Dit zorgt voor een groter bereik. In dit onderzoek is gebleken dat LinkedIn een effectief kanaal is op de zakelijke markt. Tevens geeft LinkedIn de optie om bereik te kopen, waardoor content gesponsord in de newsfeed van een bepaalde selectie personen verschijnt. Daarnaast kwam in dit onderzoek naar voren dat inkopers regelmatig online communities op vakgebied raadplegen. Het creëren van een relevante aanwezigheid door te participeren in zulke online communities is voor Crossphase ook een interessante activiteit om meer bereik te realiseren.

2. Account based strategy

Verder is het voor Crossphase relevant om prospects en klanten die zij willen benaderen of warm willen houden met 1-op-1 marketing (account based strategy) te benaderen. Crossphase werkt namelijk met grote bedrijven (top 500) en deze zijn lastig te bereiken met generieke content. Deze benadering vereist echter een flinke investering in persoonlijk contact. Crossphase moet hiervoor de prospect op persoonsniveau kennen en weten wat er speelt. Vanuit dat inzicht kan Crossphase een doorvertaling maken met betrekking tot wat zij te bieden heeft. Zo ontstaan er klantspecifieke marketingcampagnes, ook hierbij is LinkedIn een geschikt kanaal en kan een webinar of seminar worden ingezet op een bepaald thema.

Overige marketingactiviteiten op basis van onderzoeksresultaten

4. In dit onderzoek is gebleken dat het wekken van vertrouwen van vitaal belang is. Naast kennisdeling, kan Crossphase hiervoor relevante referenties en casestudies inzetten.
5. Daarnaast is gebleken dat mond-tot-mondreclame een belangrijke rol speelt in het beslissingsproces. Om deze reden is het voor Crossphase relevant om dit te bevorderen.

Mond-tot-mondreclame ontstaat wanneer klanten intrinsiek gemotiveerd zijn om over Crossphase te praten. Dit kan alleen wanneer Crossphase een optimale klantbeleving genereert en regelmatig verwachtingen overtreft. Dit vereist een flinke investering in persoonlijk contact en een proactieve houding. Daarnaast kan mond-tot-mondreclame op social media ontstaan dankzij de deelfunctie.

6. Ook is gebleken dat het hebben van een merkidentiteit van belang is op de zakelijke markt, hiermee straalt een bedrijf uit waar het voor staat en hoe het merk ervaren moet gaan worden. Crossphase moet de merkidentiteit als basis om alle marketingactiviteiten heen hebben. Daarnaast kan Crossphase de merkidentiteit naar voren laten komen door van de medewerkers merkwerkers te maken.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan de aanbevelingen voor Crossphase. De aanbevelingen hebben betrekking op het realiseren van de marketingstrategie en zijn op basis van dit onderzoek gemaakt.

Aanbeveling 1: breng de buyer journey en buyer persona's in kaart

In dit onderzoek is gebleken dat het geheim van een succesvolle B2B marketingstrategie co-creatie is. Om die reden is het ten eerste raadzaam om vervolgonderzoek te doen naar de buyer journey. Pas wanneer de exacte informatiebehoeften en het zoekgedrag per fase is vastgesteld kan effectief inhoud worden gegeven aan de inbound marketingactiviteiten. Crossphase kan dit doen door in gesprek te gaan met haar huidige klanten en dit uit te vragen, zie ook aanbeveling 9.

Aanbeveling 2: help de (potentiële) klant, verkoop niet

In dit onderzoek is gebleken dat het centraal zetten van de klant en het laten zien van relevantie twee speerpunten zijn die in elke succesvolle B2B marketingstrategie aanwezig moeten zijn. Om die reden is het aan te raden om de marketingcommunicatie te redeneren vanuit de klant in plaats van het bedrijf.

Aanbeveling 3: maak van de website een 24/7 accountmanager

In dit onderzoek is gebleken dat de website van een leverancier een belangrijke informatiebron is tijdens het beslissingsproces, mits deze vindbaar is. Via zoekmachines wordt informatie gezocht met betrekking tot een probleem of behoefte. Het is aan te raden om de website zo in te richten dat het alle vragen en doelstellingen van (potentiele) klanten beantwoordt. Momenteel staat er geen content op de website van Crossphase waardoor inkopers worden geholpen bij hun beslissingsproces. Ook staat er geen content waardoor potentiële klanten naar Crossphase toekomen. Het is aan te raden de volgende stappen te nemen wat betreft de website:

1. Voeg een blog toe aan de website en deel hierbij de relevante kennis die Crossphase in huis heeft. De blog dient gekoppeld te worden aan de informatiebehoeften per fase. Het is handig om een blog per vraag in te richten, een optie hierbij is om een bescheiden call-to-action te plaatsen naar de oplossingen van Crossphase. Op deze manier kan Crossphase expertise uitstralen en laten zien dat ze het probleem van de klant inzichtelijk hebben. Optimaliseer hierbij de menustructuur zodat potentiële klanten gemakkelijk onderwerpen kunnen zoeken die voor hun relevant zijn.
2. Scherp de specificaties van de diensten aan. Op dit moment staat globaal op de website wat de diensten van Crossphase inhouden, terwijl inkopers tijdens de overwegingsfase details nodig hebben. Daarnaast biedt Crossphase complexe diensten, tijdens verkoopsgesprekken nemen deze altijd redelijk wat tijd in beslag om te verwoorden. Hierbij is het relevant om casestudies toe te voegen per dienst, deze zijn effectief gebleken.

3. Laat de contributiewaarde van de diensten van Crossphase naar voren komen op de website. Wat levert een samenwerking met Crossphase de klant op en wat zijn de top-level business benefits? Dit zijn zaken waarin het top-level management is geïnteresseerd. In dit onderzoek is gebleken dat zij mogelijk degenen zijn die het koopproces op gang zetten en de uiteindelijke keuze maken.
4. Hou met Google Analytics bij wie de website bezoekt, dit zijn mogelijke leads die sales kan opvolgen.

Aanbeveling 4: streef naar autoriteit op het kennisgebied van content management

Deze aanbeveling is gemaakt naar aanleiding van de doelstelling om in 2020 een wereldwijde reputatie te bewerkstelligen als de nummer één content management dienstverlener. Door het ter beschikking stellen van relevante en leerzame informatie, biedt Crossphase mogelijkheden om te leren. Daarin ligt het onderscheid om de beste in de sector te worden. Op deze manier is de doelstelling gespecificeerd. Daarnaast kwam tijdens de interne interviews ook naar voren dat het overdragen van kennis een meerwaarde van Crossphase is.

Aanbeveling 5: genereer meer traffic naar de website door LinkedIn in te zetten

Het is aan te raden om content (van de bedrijfswebsite) te promoten via LinkedIn. In dit onderzoek is gebleken dat LinkedIn een zeer geschikt kanaal is om op de zakelijke markt bereik te krijgen. Hierbij is het ook aan te raden om bereik te kopen. LinkedIn biedt een groot aantal kenmerken waarop een selectie gemaakt kan worden. Op deze manier wordt de kans vergroot dat hoogwaardige leads binnenkomen.

Aanbeveling 6: creëer een relevante aanwezigheid in online communities

In dit onderzoek is gebleken dat kopers regelmatig informatie inwinnen bij specifieke online communities op vakgebied. Het is aan te raden om te achterhalen of de (potentiële) klanten van Crossphase dit ook doen en welke communities dit dan zijn. Waarna het raadzaam is om daar een relevante aanwezigheid te creëren door te participeren in deze communities.

Aanbeveling 7: maak de website goed vindbaar, ook voor degenen die niet op de hoogte zijn van het bestaan van de diensten van Crossphase

Deze aanbeveling heeft voornamelijk betrekking op de blog die aan de website toegevoegd dient te worden. Relevante en leerzame content maken en online zetten is één ding, maar het heeft pas effect wanneer het gevonden wordt. Dit betekent dat de content aan de minimale eisen van SEO moet voldoen. Om deze reden is het aan te raden om het zoekgedrag van potentiële klanten inzichtelijk te maken. Dit kan wederom met behulp van de buyer journey, zie aanbeveling 1, maar ook met behulp van de Zoekwoordplanner. Voor Crossphase is het met name van belang om uit te zoeken op welke termen wordt gezocht aan het begin van het proces. De diensten van Crossphase zijn vrijwel uniek en de term content management is breed. Naar verwachting zullen het pijnpunten betreffen waardoor de behoefte of het probleem ontstaat. Aangezien de behoefte naar de diensten van Crossphase onvoorspelbaar is, is het raadzaam om ook content voor deze categorie te maken. Dit kan bijvoorbeeld door vernieuwende inzichten te geven op vakgebied, waardoor wordt ingespeeld op de gedragspsychologische truc: bijblijven.

Aanbeveling 8: maak van medewerkers merkwerkers

In dit onderzoek is gebleken dat het de medewerkers zijn die het merk maken op de zakelijke markt, zo ook bij Crossphase. Om die reden is het raadzaam de merkidentiteit die in dit onderzoek is vastgesteld te delen onder alle medewerkers. Op die manier kunnen de medewerkers zich consistent en juist identificeren naar de klant toe. Aangezien Crossphase zich positioneert als specialist en expert op het gebied van content management wordt het ook aanbevolen om de medewerkers naar

voren te schuiven als expert. Dit kan door middel van (interview)blogs, waarbij kennis, betrokkenheid en persoonlijkheid naar voren dient te komen.

Aanbeveling 9: wek vertrouwen door middel van referenties

Deze aanbeveling wordt door Crossphase al waargemaakt door middel van video's en testimonials op de website. Nieuwe referenties kunnen echter nooit kwaad.

Aanbeveling 10: ga regelmatig in gesprek met de klant

Het is aan te raden om regelmatig in gesprek te gaan met de klant, ook nadat de buyer journey in kaart is gebracht. Wat wilt de klant van Crossphase leren en wat kan Crossphase van de klant leren? Dit geeft inhoud en verbetering aan de digitale strategie. Daarnaast is het van belang om te weten wat er speelt bij de klant, zodat hier proactief op ingespeeld kan worden. Hiermee kan Crossphase ook laten zien dat ze meedenken met de klant.

Aanbeveling 11: maak gebruik van een account based strategy

Verder is het aan te raden om gebruik te maken van een account based strategy, omdat Crossphase werkt met grote bedrijven en deze zijn lastig te bereiken met generieke content. Een account based strategy is gebaseerd op focus en relevantie. Om deze focus te leveren dient Crossphase elk account te begrijpen: weten welke stakeholders er zijn, begrijpen wat er speelt en weten wat de doelstellingen zijn. Daarvanuit kan Crossphase een doorvertaling maken met betrekking tot wat zij te bieden heeft. Het is raadzaam om per kwartaal een strategie en aanpak te bepalen om specifieke bedrijven te benaderen.

Aanbeveling 12: herzie de positionering

Ten slotte is het aan te raden om de positionering die in dit onderzoek is vastgesteld te herzien. De positionering in dit onderzoek is vastgesteld aan de hand van interne interviews. Hetgeen dat als kenmerkend en onderscheidend naar voren kwam is meegenomen in de positionering. De positionering is niet vastgesteld met behulp van positioneringshulpmiddelen of een positioneringsonderzoek. Daarnaast zijn de concurrenten buiten beschouwing gelaten. Het is raadzaam om een brainstorm sessie te houden en daarbij Crossphase te vergelijken met concurrenten.

10. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een implementatie gegeven van de aanbevelingen. De implementatie heeft voornamelijk betrekking op de manier waarop Crossphase van start kan gaan met een inbound en account based strategy. De implementatie is samen met de directeur bedacht.

2017

In februari dient een vacature te worden uitgezet om een tweede accountmanager in dienst te nemen. Deze accountmanager is dan verantwoordelijk om regelmatig in gesprek te gaan met de huidige klanten (aanbeveling 10). Deze gesprekken leggen de basis voor een account based strategy. Waarna Crossphase in staat is om klantspecifieke content te maken om de accounts te triggeren. Deze taak dient uitgevoerd te worden door Ruben, hij gaat over de recruitment.

In april dient de nieuwe accountmanager van start te gaan.

Crossphase maakt gebruik van een werkwijze die voortkomt uit de methodiek van de Rockefeller Habits, waarmee groei wordt geïnitieerd en begeleid. Aan het begin van elk kwartaal stelt het management zogenaamde 'rocks' op voor het komende kwartaal. Dit zijn de belangrijkste zaken om desbetreffende kwartaal op te pakken. In het tweede kwartaal dient de volgende rock opgepakt te worden: het maken van een marketingcommunicatieplan. Hierin moet de operationalisering naar voren komen. Degene die verantwoordelijk is voor de rock is Maarten (directeur). Degene die de rock uitvoert is Sarah, zij heeft namelijk een marketing achtergrond. Dit plan wordt gemaakt op basis van dit onderzoek en op basis van de volgende drie punten die nog uitgevoerd moeten worden:

1. Het in kaart brengen van de buyer journey, dus de (informatie)behoeften en het gedrag van inkopers. Vervolgens kan de buyer journey gekoppeld worden aan de precieze activiteiten, middelen en boodschap. Om de buyer journey in kaart te brengen moeten er vanaf april interviews worden gehouden met de klanten en prospects. Deze taak ligt bij de nieuwe accountmanager.
2. Het in kaart brengen van de buyer persona's door middel van ervaring en gesprekken vanaf februari. Deze taak ligt bij Steffen en Vincent. Deze personen behoren tot de salesafdeling en zij weten welke type personen binnen een bedrijf benaderd moeten worden om binnen te komen.
3. Zoekwoordanalyse met betrekking tot de diensten van Crossphase. Dit wordt gedaan met behulp van de Zoekwoordplanner. Deze taak ligt bij Sarah en dient in april te worden uitgevoerd.

Begin vierde kwartaal dient het plan afgerond te zijn. Vanaf het vierde kwartaal is het tijd om een nieuwe rock op te pakken: de uitvoering van het marketingcommunicatieplan. Hieronder staat een globale planning van hoe het eruit zal zien:

Vanaf oktober moet een blog worden toegevoegd aan de website van Crossphase. Elke twee weken dient een nieuwe blog gepubliceerd te worden. Deze blogs moeten aansluiten op de expertise van Crossphase en de (informatie)behoeften van de (potentiele) klanten. Mogelijke ideeën zijn (naar aanleiding van interne interviews): wat zijn de uitdagingen bij een contentmigratie? Tips voor een goede implementatie van het CMS. Welke technologische trends moeten websites volgen? Ontwikkelingen op het gebied van automatische contentmigratie. Degenen die een blog zullen schrijven zijn de senioren binnen Crossphase.

2018

Aan de hand van de opgestelde buyer persona's kan een selectie binnen LinkedIn worden gemaakt. Eén keer per maand, vanaf oktober, dient Crossphase gesponsord content te verspreiden onder een selectie. Deze taak ligt bij Vincent, hij heeft namelijk enigszins ervaring met online marketing.

Naar aanleiding van de gesprekken die de accountmanagers gaan hebben dient er per kwartaal een strategie te worden vastgesteld om specifieke accounts te triggeren met klantspecifieke content. Dit implementatiepunt is verder lastig te specificeren, omdat de aanpak afhankelijk is van het account. Degenen die verantwoordelijk zijn voor het vaststellen van deze strategie zijn: Maarten, Rutger, nieuwe accountmanager, Steffen en Koen. Vanaf 2018 zal de account based strategy van start gaan, want dan dient de basis van de inbound strategy op orde te zijn.

Activiteit:	Datum:	Wie:	Kosten:
Vacature voor accountmanager online zetten + werving	Februari 2017	Ruben Ondersteuning: Rutger	- Geen ongewone kosten, activiteit valt binnen takenpakket medewerker
Nieuwe accountmanager van start	April 2017	Onbekend	€ 2243 per maand (Gemiddeld bruto salaris van een accountmanager op de zakelijke markt (Loonwijzer, 2017))
Rock opnemen voor Q2: marketingcommunicatieplan maken	April t/m juni 2017	Verantwoordelijk: Maarten (directeur) Uitvoering door: Sarah (marketing achtergrond)	- Niet facturable uren van medewerker
Buyer journey in kaart brengen door interviews met klanten en prospects	Vanaf april 2017	Nieuwe accountmanager	- Geen ongewone kosten, activiteit valt binnen takenpakket medewerker
Buyer persona's in kaart brengen	Vanaf februari 2017	Vincent Steffen	- Geen ongewone kosten, activiteit valt binnen takenpakket medewerkers
Zoekwoordanalyse d.m.v. Zoekwoordplanner	April 2017	Sarah	- Gratis tool van AdWords
Rock opnemen voor Q3: marketingcommunicatieplan uitvoeren	Vanaf oktober 2017	Verantwoordelijk: Maarten	-
Blog toevoegen aan website en per twee weken een nieuwe blog publiceren	Vanaf oktober 2017	Senioren binnen Crossphase	- Blog toevoegen op een Wordpress website kost niets - Niet facturable uren van medewerker
Maandelijks gesponsord content verspreiden op LinkedIn	Juli 2017	Vincent	€ 9,50 per campagne € 2,86 per klik (LinkedIn, 2017)
Strategie vaststellen voor de account based strategy	Elk kwartaal vanaf 2018	Maarten, Rutger, nieuwe accountmanager, Steffen en Koen	-

Tabel 3. Overzicht van activiteiten gekoppeld aan datum, verantwoordelijke en kosten.

Financiële haalbaarheid

Het implementatieplan is financieel goed haalbaar. De kosten voor de accountmanager behoren in principe niet tot de implementatie van dit plan, aangezien Crossphase van tevoren al van plan was om een nieuwe accountmanager in dienst te nemen. Het implementeren kost voornamelijk tijd. De tijd die gespendeerd wordt aan de marketingactiviteiten zijn niet facturable. 1 uur staat gelijk aan €30, aannahme op basis van gemiddelde kosten niet facturable werknemer (MKB servicedesk, 2015).

- Marketingcommunicatieplan: eenmalig ongeveer 80 uur, omgerekend € 2.400.

- Blog: 2 uur per blog, dit betekent 96 uur per jaar, omgerekend €60 per maand en €2.880 per jaar. Daarbij komen nog de kosten voor de promotie via LinkedIn, uitgaande van 10 kliks: €38,10 per maand en €457,2 per jaar.

Totale kosten dit jaar: $2.400 + 60 \times 3 + 38,10 \times 3 = € 2.694,3$

Totale kosten 2018: $60 \times 12 + 38,10 \times 12 = € 1.177,2$

In principe zijn deze kosten terugverdient met het binnenhalen van 1 klant door middel van de marketingactiviteiten. Het behalen van minstens 1 klant per jaar is een bescheiden en reëel doel.

Literatuurlijst

Internetbronnen

- Learn Marketing. (z.d.). *Hierarchy of effects model*. Geraadpleegd op 3 oktober 2016, van http://www.learnmarketing.net/hierarchy_of_effects_model.html
- Originals. (2016). *Social media essentieel bij aankoopproces in B2B sector*. Geraadpleegd op 10 oktober 2016, van <http://originals.nl/nieuws/social-media-essentieel-aankoopproces-b2b-sector/>
- Demandbase. (2015). *The 2015 B2B buyer's survey report*. Geraadpleegd op 10 oktober 2016, van <http://www.slideshare.net/Demandbase/2015-b2b-buyers-survey-report>
- Demand Gen Report. (2014). *The 2014 B2B buyer behavior survey*. Geraadpleegd op 10 oktober 2016, van <http://www.slideshare.net/christopherobinet/2013-b2b-buyerbehaviorsurveyfinal>
- Hague, P. (z.d.). *B3B Branding: Business-to-Business Branding White Paper*. Geraadpleegd op 26 september 2016, van <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-branding/>
- Content Marketing Institute. (z.d.). *What is Content Marketing?* Geraadpleegd op 17 oktober 2016, van <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Content Marketing Institute. (2016). *B2B Content Marketing: 2017 Benchmarks, Budgets, and Trends - North America*. Geraadpleegd op 17 oktober 2016, van http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf
- Loonwijzer. (2017). *Bruto salaris per maand voor: account-manager zakelijke diensten*. Geraadpleegd op 12 januari 2017, van <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=3313020000000#/>
- LinkedIn. (2017). *LinkedIn advertenties kosten*. Geraadpleegd op 12 januari 2017, van <https://www.linkedin.com/help/linkedin/topics/6156/6171/11244/linkedin-advertenties-kosten?lang=nl>
- MKB Servicedesk. (2015). *Zieke werknemer kost 200 tot 400 euro per dag*. Geraadpleegd op 12 januari 2017, van <http://www.mkb servicedesk.nl/10218/zieke-werknemer-kost-200-tot-400-euro.htm>

PDF op website

- Nguyen, H. (2003). *The Hierarchy model of advertising effects: A debate*. Gedownload op 3 oktober 2016, van http://www.academia.edu/2636302/THE_HIERARCHY_MODEL_OF_ADVERTISING_EFFECTS_A_DEBATE
- Mudambi, S. McDowell., Doyle, P., & Wong, V. (1997). *Exploration of branding in industrial markets*. Gedownload op 26 september 2016, van https://www.researchgate.net/publication/222054367_Exploration_of_branding_in_industrial_markets
- Universiteit van Porto. (z.d.). *The role of Branding in a B2B Purchasing Context*. Gedownload op 26 september 2016, van https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=117813

- Jagdish, N. Sheth., & Sinha, M. (2015). *B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective*. Gedownload op 22 september 2016, van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115002084>
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). *A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components*. Gedownload op 22 september 2016, van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111002276>
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). *A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context*. Gedownload op 22 september 2016, van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111000654>
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). *Development of B2B marketing theory*. Gedownload op 22 september 2016, van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850113000618>
- Varadarajan, R. (2009). *Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises*. Gedownload op 22 september 2016, van <http://vulms.vu.edu.pk/Courses/MKT703/Downloads/Strategic%20marketing%20and%20marketing%20strategy%20domain,.pdf>
- Chlebišová, E., Kyzecková, J., & Zajarošová, M. (2011). *New approaches to the business-to-business marketing communication*. Gedownload op 3 oktober 2016, van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.3632&rep=rep1&type=pdf>
- Pelsmacker, P. De., & Geuens, M. (2008). *Business-to-business-communicatie*. Gedownload op 3 oktober 2016, van http://www.pearsoneducation.nl/dePelsmacker/pdf/Hst18_NL.pdf
- Berger, J., & Schwartz, E. M. (2011). *What drives immediate and ongoing word of mouth?* Gedownload op 17 oktober 2016, van <http://jonahberger.com/wp-content/uploads/2013/02/BzzAgent.pdf>
- Buttle, F. A. (1998). *Word of mouth: understanding and managing referral marketing*. Gedownload op 17 oktober 2016, van <http://d3.infragistics.com/wp-content/uploads/2013/08/Word-Of-Mouth-JSM1.pdf>
- Mäläskä, M. (2015). *Co-creation of corporate brand through stakeholder relationships in B2B SMES*. Gedownload op 24 oktober 2016, van <http://iultika.oulu.fi/files/isbn9789526208718.pdf>
- Total Identity Group. (2009). *Corporate branding*. Gedownload op 24 oktober 2016, van https://totalidentity.nl/sites/totalidentity.nl/files/cases/facetten_34_totalidentity.pdf
- Boer, R. (2015). *Wat is Brand Design?* Gedownload op 7 november 2016, van https://www.utwente.nl/ub/digital_readers/nijkamp/literature1/boer_hfdst_2.pdf
- Base One. (2015). *Buyersphere report 2015*. Gedownload op 16 november, van http://www.baseone.co.uk/documents/Buyersphere_200115.pdf

Boeken

- Wright, R. (2004). *Business-to-business marketing* (1e druk). Essex: Pearson Education Limited
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2009). *Principes van marketing* (5e druk). Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Gelderman, K., & Albronda, B. (2013). *Professioneel inkopen* (2e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers B.V. Groningen.

Bijlage 1: Begrippenlijst

Content management

Het onderhouden en beheren van content op websites. Dit werk gebeurt in content management systemen (CMS).

Marketingstrategie

Een marketingstrategie kan op het breedste niveau als volgt worden gedefinieerd: een geïntegreerd patroon van beslissingen die cruciale keuzes specificeren met betrekking tot het product, de markt, marketingactiviteiten en -middelen, communicatie, de levering en het leveren van toegevoegde waarde aan de klanten, waardoor bedrijven doelstellingen kunnen bereiken (Varadarajan, 2009).

Diensten

Een dienst is een handeling of vervaardiging die aangeboden wordt door een bedrijf en in wezen onvastbaar is en niet resulteert in eigendom. De productie kan wel of niet gebonden zijn aan een fysiek product (Kotler, 2000).

B2B marketing

B2B marketing is het verhandelen van een dienst of product tussen twee organisaties. Het is kenmerkend voor de B2B markt dat de koopbeslissing voor een product of dienst veelal complex is (Simkin, 2000).

Decision Making Unit (DMU)

De Decision Making Unit (DMU) bestaat uit personen die betrokken zijn bij het inkoopproces. Deze personen hebben op de een of andere manier invloed op de koopbeslissing. Binnen de DMU bestaan de volgende rollen: gebruikers, beïnvloeders, kopers, beslissers en gatekeepers (Gelderman en Albronda, 2002).

Merkidentiteit

Merkidentiteit is de unieke set van associaties die een merk streeft te creëren of onderhouden. Deze associaties representeren waar het merk voor staat en impliceren een belofte aan de consumenten van de organisatie. Merkidentiteit dient te helpen bij het verwezenlijken van relaties tussen het merk en de consumenten door het genereren van een waarde propositie die bestaat uit functionele, emotionele, of zelfexpressieve voordelen (Aaker, 1996).

Contentmarketing

Content marketing is een strategische marketingaanpak gefocust op het creëren van waardevolle, relevante en consistente content om een specifieke doelgroep aan te trekken en te behouden – en om deze uiteindelijk aan te zetten tot winstgevendende acties (Content Marketing Institute, 2016).

Inbound marketing

Potentiële klanten naar een bedrijf toe leiden door relevante content online te zetten dat iets toevoegt voor hen.

Mond-tot-mondreclame

Reclame die van mond tot mond gaat, het uiten van tevredenheid over een product of dienst staat hierbij centraal.

Account based strategy

Met een account based strategy worden er van tevoren accounts vastgesteld en bedenken bedrijven een specifieke aanpak om deze accounts te triggeren. Dit is in feite 1-op-1 marketing en is vooral effectief zijn bij het benaderen of warmhouden van echt grote bedrijven.