



**The aim of marketing is to  
make selling superfluous”.**

- Peter Drucker -

**DE**

VERTAALT VERHALEN NAAR  
COMMERCIEEL PERSPECTIEF

**STRATEGISCHE**

**BUSINESS-**

**MARKETEER**

**FRANK FAASSEN**

Lannoo  
Campus

D/2023/45/65 - ISBN 978 94 014 9065 8 - NUR 800, 802

VORMGEVING OMSLAG      Adept vormgeving  
VORMGEVING BINNENWERK      Bananas

© Frank Faassen & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2023.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)



# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	9
<b>INLEIDING</b>	11
<b>1 WAT MAAKT STRATEGISCHE BUSINESSMARKETING WAARDEVOL VOOR ORGANISATIES?</b>	15
1.1 Business-to-businessmarketing	16
1.2 Waarom strategische B2B-marketing?	22
1.3 Vertaal verhalen naar commercieel perspectief	24
1.4 De complexiteit van demand generation	26
1.5 De vijf pijlers van businessmarketing	39
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	48
<b>2 DE STRATEGISCHE BUSINESSMARKETEER</b>	51
2.1 De beste rol van marketing in organisaties	52
2.2 Mentaliteit van een moderne marketeer	59
2.3 Managen van campagnes	60
2.4 De competenties van een moderne marketeer	65
2.5 Een marketeer staat voor verandering	73
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	79
<b>3 DE MEERWAARDE VAN BUSINESSMARKETING VOOR SALES</b>	81
3.1 Marketing en sales	81
3.2 De cultuurverschillen	85
3.3 De rolverdeling tussen marketing en sales	90

3.4	Een goedlopende marketingmachine	95
3.5	De meerwaarde van marketing voor sales	99
3.6	Marketing als salesinstrument	101
3.7	Marketing is sales	106
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	112
<b>4</b>	<b>MERK- EN PROPOSITIEONTWIKKELING</b>	<b>115</b>
4.1	Merkontwikkeling	116
4.2	propositieontwikkeling	132
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	143
<b>5</b>	<b>STRATEGISCHE BUSINESSMARKETING IN DE PRAKTIJK</b>	<b>145</b>
5.1	Always-on marketing	146
5.2	De strategische benadering van campagnes	151
5.3	Het campagnecanvas	154
5.4	Van inbound marketing naar inbound sales	159
5.5	Prospecting in de praktijk - het Stappenplan	162
5.6	Het prospectprogramma	170
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	180
<b>6</b>	<b>UITGANGSPUNTEN VAN DE MARKETINGMACHINE</b>	<b>183</b>
6.1	De strategie van businessmarketing	183
6.2	Doorlooptijd van een campagnemachine	193
6.3	De ontwikkeling van de campagne-machine	195
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	199
<b>7</b>	<b>DE TOEKOMST VAN MARKETING IN EEN ORGANISATIE</b>	<b>201</b>
7.1	De taken en verantwoordelijkheden van een strategisch businessmarketeer	202
7.2	De kosten en baten van strategische businessmarketing	203
7.3	De toekomstige positie van marketing in een organisatie	211
7.4	Commerciële kracht in je organisatie	213
	Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	214
	<b>ALLES BEGINT MET HET EIND VAN EEN VERHAAL</b>	<b>217</b>









## VOORWOORD

Met aandacht denken en schrijven over je vak geeft je energie. Ik heb het schrijfproces als een wonderlijk proces ervaren. In mijn geval kwam het boek al schrijvend tot stand. Wat begon als een paar whitepapers en een basistekst over hedendaagse businessmarketing, groeide langzaam uit tot een thema dat er daadwerkelijk toe doet. De strategische benadering van business-to-businessmarketing. Uit welke onderdelen bestaat het strategische deel van het vak? Hoe pak je dit aan? Hoe kan ik marketeers helpen en inspireren?

Het dagelijks werken aan het boek was voor mij een prettige start van de dag. Door intensief bezig te zijn met het vak zijn inzichten en inspiratie ontstaan die je als lezer kunnen helpen marketing de juiste positie te geven in de organisatie – en daarmee mee van waarde te laten zijn – waar je werkt. Het zou mooi zijn als je het boek leest als een verhaal over het vak. Het kent vele onderwerpen, veel meer dan hier beschreven. Een dagelijks verhaal in het hoofd van ons als lezer en schrijver over businessmarketing en wat ons als marketeers te doen staat: wat lees ik hier? Wat vind ik ervan? Hoe zou ik dit aanpakken? Hoe pas ik dit toe binnen mijn team? Wat gebeurt er als ik hiermee aan de slag ga? Het zijn allemaal vragen die we regelmatig stellen om marketing te verbeteren. Door met elkaar kennis te delen, verhalen te delen, komen verbeteringen tot stand.

Ik lees of hoor ook graag jouw verhaal, je reactie, aanvulling, mening en vooral ook jouw energie om meer uit businessmarketing te halen.

*Frank Faassen*  
[www.frankfaassen.nl](http://www.frankfaassen.nl)





# INLEIDING

Marketeers willen resultaten boeken: een sterk merk, mooie campagnes uitrollen, bekendheid realiseren, leads genereren en vraag creëren. Kortom, een waardevolle bijdrage leveren aan een gezond commercieel perspectief voor de toekomst.

De praktijk van alledag is vaak weerbarstiger en kent de nodige uitdagingen. Er is intern weinig aandacht voor de missie, weinig aandacht voor merkwaarden, veel vraag naar ad-hoccampagnes en snelle resultaten, minder aandacht voor de juiste strategie, beperkt budget, collega's die propositie allemaal anders uitleggen, salescollega's die te weinig tijd hebben om de leads op te volgen. Allemaal kleine en grote uitdagingen die druk uitoefenen op het langetermijnresultaat van marketinginspanningen.

**Hoe blijf je hier van weg?**

**Door je functie strategische invulling te geven.**

**Daarvoor is dit boek een ideaal hulpmiddel.**

Marketing is eigenlijk geen vak voor ad-hocacties. Marketeers willen bijdragen aan een gezond commercieel perspectief op de toekomst van de organisatie. Zij willen nadenken over wat ze de organisatie morgen moeten bieden om voldoende klanten te krijgen. De visie in dit boek kan inzicht geven in de aanpak die jij nodig hebt om invulling te geven aan je rol als strategisch marketeer. De vijf belangrijkste pijlers van businessmarketing kunnen je voldoende aan het denken zetten over de stappen die het beste bij je passen.

Marketing is een vak van vooral de langetermijnresultaten. Hoe aantrekkelijk is de betekenis van ons merk en welke visie dragen wij uit als organisatie? En wie is eigenlijk eigenaar van de waarde van die visie?

Het vak business-to-businessmarketing is de afgelopen tien jaar getransformeerd. Wat betekent dit voor jouw rol in de organisatie? Of wordt je vak door collega's nog altijd gezien zoals dat ruim tien jaar geleden was? Wat vraagt het van je dat het vak zo veel meer analytisch is geworden en marketing steeds meer wordt gezien als een investering die terugverdiend moet worden? Het is de tijd van bewijsmarketing. Je moet zo goed mogelijk kunnen onderbouwen dat je waardevol bent. En welke mentaliteit en competenties daarbij horen, en zeker ook welke ruimte marketeers daarbij krijgen, om meer uit marketing te halen. Want dat is uiteindelijk de bedoeling: je wilt marketing een waardevolle bijdrage laten leveren aan de ondernemingsdoelen op lange termijn.

En hoe ga je de strijdbijl begraven met sales? De Roos van Leary kan je daarbij helpen. Als marketeer van de langetermijndoelen kun je de wedstrijden niet spelen zonder een goede samenwerking met sales. Hoe zorg je dat je vrienden wordt? Neem afstand van je weerstand en ga met hen samenwerken. Hoe gek je dit nu nog in de oren klinkt, je kunt met de juiste keuzes dezelfde doelen nastreven.

De oriëntatie van nieuwe klanten vindt online plaats. Mensen die zich oriënteren willen zich kunnen identificeren met je organisatie. Behalve een aantrekkelijk aanbod, gaat het in business-to-business om het begrijpen van een organisatie, een merk. Hoe kan ik mij als koper tot hen verhouden? Het belang van een betekenisvolle lading van het merk wordt in businessmarketing steeds groter. En voor een marketeer wordt de koppeling van organisatiewaarden, merkwaarden, propositiewaarden en campagnewaarden alleen maar belangrijker. Er moet een logisch verband zijn tussen al deze waarden. Voor langetermijndoelen is dit een mooie horde, die voor veel duidelijkheid en daadkracht gaat zorgen.

Uiteindelijk bereik je zichtbaarheid en het realiseren van betrokken doelgroepen door campagnes te voeren. En dat kan op verschillende niveaus. De benadering waarbij merkidentiteit uitgangspunt is, samen met aantrekkelijke proposities die ook toekomstbestendig zijn, maakt campagnevoeren een stuk

uitdagender en succesvoller. Het toepassen van het Campagne Canvas gaat daarbij helpen. Het biedt ook een basis voor de volgende stap: van lead generation naar prospecting. Uiteindelijk willen we allemaal afgerekend worden op het meer betrokken maken van doelgroepen.

Met de juiste positie in de organisatie, tot slot, wordt het werkende leven van een marketeer leuker, boeiender en waardevoller door strategisch invulling te geven aan de rol van business-to-businessmarketeer. Met de visie uit dit boek onder je arm, ga je de strijd aan voor wat nodig is om het verschil te maken op lange termijn. En juist dan ben je in staat meer commercieel perspectief te realiseren voor je organisatie.

*In dit boek worden de termen B2B, business-to-businessmarketing en businessmarketing door elkaar gebruikt voor een en hetzelfde: bedrijven die zakendoen met bedrijven, en niet rechtstreeks met consumenten. De term businessmarketing wordt het meest gebruikt. Niet omdat dit de meest gebruikelijke term is, maar meer omdat het wat makkelijker leest.*





# 1

## WAT MAAKT STRATEGISCHE BUSINESSMARKETING WAARDEVOL VOOR ORGANISATIES?

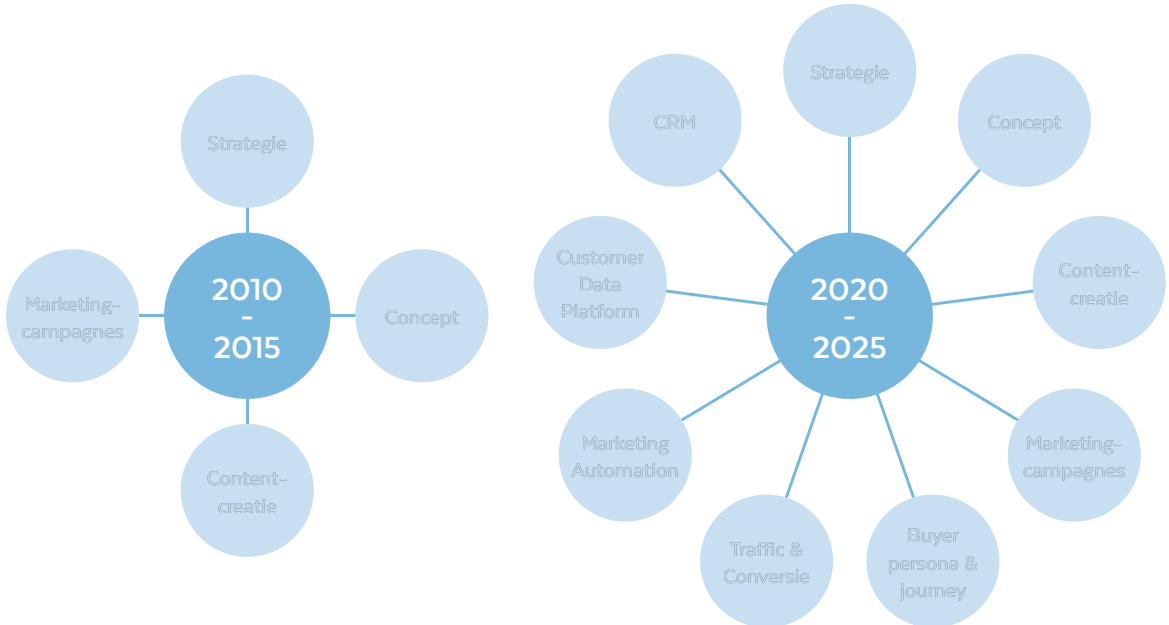
*In dit hoofdstuk word je meegenomen in business-to-businessmarketing van de afgelopen jaren. Wat houdt de transformatie in die zo rond 2010 heeft plaatsgevonden en wat betekent dit voor de hedendaagse marketing van bedrijven die verkopen aan bedrijven? Verder wordt in dit hoofdstuk een toelichting gegeven op demand generation (vraagcreatie) en krijg je een overzicht van de vijf belangrijkste pijlers van businessmarketing anno nu. Dit hoofdstuk is het vertrekpunt van het verhaal over de inrichting van businessmarketing vanuit een strategisch kader ingevuld.*

Voor organisaties die zakendoen met organisaties wordt marketing vele malen waardevoller als er meer geleverd wordt dan alleen maar campagnemarketing, een website en een nieuwsbrievenprogramma. Het genereren van aandacht en het realiseren van leads zijn in veel gevallen het belangrijkste wat een businessmarketeer doet en dat overstijgt het niveau van de operatie en de tactische aanpak niet. En dat is een gemiste kans. Elke marketeer wordt het gegund taken en verantwoordelijkheden te krijgen op strategisch niveau. Juist dan ontstaat er meerwaarde en kan er een situatie ontstaan waarin er structureel een bijdrage wordt verwacht en geleverd door de marketingafdeling.

De vraag is vervolgens: wat houdt strategisch denken van de businessmarketeer nu precies in? En wanneer ben je voldoende strategisch actief als marketeer? In dit boek worden diverse thema's en onderwerpen besproken die alle tezamen een scherp beeld geven hoe je inhoud geeft aan de strategische kant van je functie.

## 1.1 BUSINESS-TO-BUSINESSMARKETING

Er wordt meer van businessmarketeers gevraagd en nieuwe generaties marketeers vragen ook meer van zichzelf dan vroeger. Je zou kunnen zeggen dat de druk op presteren veel hoger is geworden en dat we steeds kritischer kijken naar behaalde resultaten. Waar voor 2010-2012 nog vaak werd gemeten op het niveau van een drukke winkel, open rate e-mail, een volle showroom of veel bezoekers op de website, wordt daarmee momenteel geen genoeg meer ge-



Figuur 1.1 Transformatie van businessmarketing.



nomen. Nu moeten we tegen lage kosten een O6-nummer verwerven van de CEO van het bedrijf waar je al jaren voor wilt werken. Een lat die enorm hoog ligt en waarmee ook menig concurrent bezig is. Het wordt steeds moeilijker om dat te bereiken. Je ziet dat campagnes steeds slimmer worden, niet recht op het doel af van het O6-nummer van de CEO, maar een set van beïnvloeding rondom deze CEO tot stand brengen en meer een langetermijnaanpak met het creëren van een collectief engagement. Het beter doorgronden van de doelgroep en vormen als account-based marketing (een set van vooraf geselecteerde wensklanten) worden steeds populairder. Naast het genereren van leads, gaat het steeds vaker en meer om het opzetten van een omgeving waarin een vraag naar producten en diensten constructief wordt gecreëerd: demand generation.

De volwassenheid van online werving heeft de lat een stuk hoger gelegd voor marketing. Zo wordt er ook steeds meer aan pull-marketing (klanten komen naar de aanbieder) gedaan in plaats van push-marketing (de aanbieder komt naar de klant). Het wordt interessanter om interesse te wekken door waarde te geven en daarvoor informatie terug te krijgen (opt-in e-mailadres, O6-nummer), zodat er vanuit deze interactie mogelijke betrokkenheid kan ontstaan. Deze vorm van marketing is veel complexer en vraagt om een lange adem. Push-marketing kan pull-marketing (inbound marketing) natuurlijk wel ondersteunen. Het is minder duur, makkelijker te realiseren en het doel is laagdrempelig: bekendheid. Het is het pushen van een boodschap om gezien te worden.

In figuur 1.1 zie je de verdieping geschetst die het vak door de digitalisering heeft doorgemaakt. We zijn veel meer gaan meten, analyseren en onderzoeken. Daarmee is het vak in de goede zin van het woord complexer geworden. Juist door de toevoeging van online marketing, de meetbaarheid en de automatisering van campagnes, is de weg naar resultaatgerichte campagnemarketing zo interessant geworden.

In figuur 1.1 zie je dat in de huidige tijd het creatieve gedeelte is gebleven. We blijven als marketeer strategieën bedenken, we blijven campagneconcepten bedenken en ontwikkelen en we blijven content maken. Onderzoek werd al wel gedaan natuurlijk, maar buyer persona-onderzoek is veel meer een geïntegreerd onderdeel geworden van de ontwikkeling van marketingcampagnes.

Je zou kunnen zeggen dat voor sommige proposities de denkwijze, fricties en barrières waarmee potentiële kopers te maken hebben, standaard onderzocht moeten worden. Afhankelijk van de soort producten, diensten, services die je organisatie verkoopt, zijn er kortgezegd twee soorten stromingen.

1. De behoefte van klanten wisselt zo snel en heftig, dat bijna niets onderzocht wordt, maar de zoektocht onderdeel wordt van de campagne. Je maakt een campagne met diverse a/b-testen en je kijkt vervolgens hoe er gereageerd wordt op de boodschap, het aanbod en wat de interactie is. Doet versie b van de campagne het bovengemiddeld goed wat betreft aantal views, kliks, shares, downloads en eventueel andere interactie (meer ingevulde vragenformulieren, meer interactie op social media), dan gaan we op die manier campagne voeren en toetsen we bij de eerste downloads in de service-call (een call gericht op het bieden van service en hulp in plaats van een call gericht op verkoop) daarna om te leren wat de klant heeft bewogen in actie te komen. Deze taak wordt in de regel uitgevoerd voor (pre)sales en de output van die calls is weer belangrijke input voor marketing ter verbetering van de campagne.
2. De behoefte van de klanten is zo genuanceerd, dat we een proces inrichten met structureel doelgroeponderzoek buiten de campagnes om. We vragen op gezette tijden een (al dan niet wisselend) panel naar de ontwikkeling van behoeften, de fricties en barrières waar een klant mee te maken heeft. Vervolgens koppelen we het team van propositieontwikkeling aan de uitkomsten van deze structurele onderzoeksvragen, om te kijken wat de impact is van deze informatie op de ontwikkeling van de bestaande producten, services en oplossingen binnen een organisatie.

Marketing is het creëren van mogelijkheden voor toekomstig commercieel perspectief. Marketing is het beste van je merk, je producten en diensten uitgegroot en op zo'n manier proberen te promoten dat overgebracht wordt waarin je je onderscheidt. Om je werk als marketeer goed te kunnen uitvoeren, is het belangrijk dat je kansen ziet. Het helpt enorm als je je achter de kracht van een merk, de producten en diensten kunt scharen. Er moet iets zijn waar je het mee eens bent. Er is altijd wel iets te vinden. En kun je dat niet, dan kun je zelf een verbetering aanbrenge in het verhaal, het merk of de proposities. Misschien is het wel zo simpel. Als businessmarketeer wil je invloed uitoefene-

nen op alle taken en verantwoordelijkheden binnen het vakgebied. Niet alleen de promotie in samenwerking met communicatie, maar ook het verdienmodel in samenwerking met de afdeling Financiën, of de propositieontwikkeling in samenwerking met sales of business development. Marketeers moeten op al deze terreinen invloed uitoefenen en een bijdrage leveren. Als je dat doet dan voorkom je een mogelijk negatief imago van de marketingafdeling ('waar zijn die eigenlijk de hele dag mee bezig?').

Leren van fouten, is soms eenvoudiger dan je denkt. Sterker nog, je kunt een blunder vaak gebruiken om een relatie en de betrokkenheid van doelgroepen te versterken. Het volgende is een heel eenvoudig voorbeeld, hoe je met een klein beetje extra energie veel informatie kunt verzamelen om je campagne te verbeteren. Grote veranderingen zitten soms in een heel klein hoekje. Dit voorbeeld is waargebeurd...

### Voorbeeld doelgroeponderzoek

Bij een campagne kregen de eerste zestien mensen die iets downloadden, door een technische bug in de automation tool, niet één bedankmail maar 120!

Omdat men door het delen van informatie beschikte over de 06-nummers van deze mensen, werden alle zestien personen opgebeld om excuses te maken voor het vullen van de inbox met 120 dezelfde bedankmails.

Juist door meteen te bellen kwam er veel rust. Veel van die zestien mensen reageerden met: 'Ja, ik vroeg me al af wat het was', 'Ja, daar ging iets goed mis hè, echt fijn vond ik het niet' tot 'Goed dat je even aangeeft dat het jullie fout was, ik wilde mijn provider al bellen...'

Vervolgens is meteen gebruikgemaakt van de gelegenheid door te vragen naar de inhoud van de download en die informatie was verrassend genoeg heel inhoudelijk: 'Nu ik u toch aan de lijn heb, we willen de content van deze campagne heel graag verbeteren. Heeft u na het lezen van dit whitepaper nog een tip voor ons?' Vanuit het directe contact (1:1-telefoongesprek) ontstond een zeer waardevol doelgroeponderzoek. De reactie van de mensen die we spraken was heel inhoudelijk ('Ik had van jullie meer diepgang verwacht', 'Ik ga binnenkort

een Europese opdracht uitvoeren voor een nieuwe organisatie en ik dacht aan jullie een goede partner te hebben', 'Ik wilde wel meer inhoudelijke informatie ontvangen zoals een plateauplanning en jullie visie.') Deze informatie is vervolgens gebruikt om de campagne te versterken.

Kortom, wat begint als een klachtafhandeling, wordt tijdens het proces een doelgroeponderzoek, een belangrijk contactmoment (in dit geval een 1:1-telefoongesprek) vanuit sales en tot slot is het belangrijk om de campagne inhoudelijk te versterken. Wat kan beginnen als het rechtzetten van een fout, kan dus zomaar uitmonden in een belangrijke activiteit om de campagne te verbeteren. Zo kun je ook omgaan met de informatie die je verkrijgt uit een service-call. Dat is misschien in dat stadium veel belangrijker dan het pushen op een mogelijke verkoop.

Ten opzichte van zo'n tien jaar geleden heeft het vak zich sterk ontwikkeld. Met name de opkomst en het volwassen worden van online marketing is een belangrijke oorzaak. De revolutie binnen het vak businessmarketing bestaat uit drie belangrijke ontwikkelingen:

1. Het vak marketing heeft door het meten van zaken een veel duidelijker rol binnen commercie. Het kan aantoonbaar een bijdrage leveren aan toekomstige commerciële kansen. Met het gevaar dat je aantoonbaar maakt wat niet heeft gewerkt. Het is in ieder geval transparanter geworden.
2. Het vak marketing stond altijd dicht bij communicatie, maar is een heel stuk dichterbij sales komen te staan.
3. Het vak marketing staat ook dichterbij strategische vraagstukken in een organisatie zoals merkbeleid, visie en ambitie van een organisatie.

Doordat we beter kunnen meten wat het resultaat van een marketinginspanning is, wordt ook de meerwaarde van marketing duidelijker. Het is een uitdaging om op basis van rapportages, vooral als de resultaten tegenvallen, mensen toch met een goede onderbouwing duidelijk te maken wat het nut en de