

## Marktkennis in B2B: actieplannen voor accounts<sup>1</sup>

Luc Spaas, Caesar Groep  
Jeroen van de Rijt, Scenter  
Sicco Santema, Scenter

### Samenvatting

In dit artikel beschrijven de auteurs op welke wijze marktkennis kan bijdragen aan het succesvol opereren in de markt. Het is zinvoller om de eigen acties te plannen dan te proberen de markt geheel in kaart te brengen. Sterker nog, het is nog belangrijker om de acties in het zicht van een klant te focuseren, dan om markten als een geheel te beschouwen. De acties leveren immers (potentiele) return on investment, de kennis van markten niet.

Santema & Van de Rijt beschrijven het komende jaar elke twee maanden actuele onderwerpen en cases uit de Business-to-Business markt.

scenter

### Inleiding

B2B markten kennen vele verschijningsvormen, niets nieuws voor marketeers. Kenmerkend is dat (potentiele) klanten bekend (kunnen) zijn voordat marketingacties in de richting van die klanten worden ondernomen. Marktonderzoek is in B2B omgevingen dan ook vooral gericht op het kennen van klanten, liever feitelijke informatie over 1 klant die de moeite waard is dan statis(tis)che kennis van grote groepen. Daarbij zijn de woorden 'de moeite waard' van groot belang. Niet elke klant is de moeite waard, maar je moet wel weten welke !

Voor de top-klanten uit bijvoorbeeld de klantenpiramide van Jay Curry stellen wij voor om gewoon 1 op 1 accountplannen te schrijven, daarbij gebruik makend van feitelijke 1 op 1 gegevens. Betere en betrouwbaardere kennis bestaat immers niet. Het is daarbij vanzelfsprekend van belang dat de kennis over die klant wordt omgezet in acties. Alleen door gefocusseerde activiteiten kunnen de kosten van het onderzoek worden terugverdiend. De crux zit hem in de kennis en de vertaling in acties.

Voor wat minder belangrijke klanten kunnen segment- of deelplannen worden geschreven. Marktonderzoek heeft dan een iets numerieker karakter, waarbij het bij voorkeur nog steeds over feiten en meningen gaat. Ook hier geldt weer: het segment (of de deelmarkt) is overzichtelijk en het is naar onze mening belangrijker

---

<sup>1</sup> Dit artikel is in verschenen in Tijdschrift voor Marketing; oktober 2002; pag 42-43

om de kennis om te zetten in acties dan om de laatste procenten betrouwbaarheid uit de gegevens te persen.

In dit artikel beschrijven we aan de hand van de case Caesar hoe marktgegevens zijn omgezet in acties. De Caesar Groep is een onderneming gericht op het verlenen van diensten op het gebied van informatie- en communicatie-technologie (ICT).

We zullen eerst kort ingaan op het bedrijf en de case, daarna beschrijven we de methodiek voor het schrijven van actiegerichte accountplannen en de resultaten die daarmee zijn behaald. We eindigen het artikel met kritische succesfactoren en enkele slotopmerkingen.

### **Een veranderende omgeving**

De Caesar Groep bestaat uit 16 business units, waarbij elke business unit zijn eigen specialisme heeft. De onderneming is in een aantal jaar tijd fors gegroeid: in totaal werken er bij Caesar zo'n 450 medewerkers. Caesar heeft lange tijd baat gehad bij een organisatiestructuur waarbij in elke business unit de focus in eerste instantie op "de operatie" lag, vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Eind 2001 is er een proces gestart om de focus van productgericht naar marktgericht te krijgen. De vraag die beantwoord moest worden was "welke klanten willen welke producten (of combinaties daarvan)". Intern was gebleken dat klanten steeds vaker producten van meerdere business units afnamen. Er is een proces gestart voor het schrijven van PMC-plannen. Daar waar voorheen elke business unit een "P" was, kon nu ook over de verschillende business units heen worden gekeken: de markt (of beter: de wensen van één klant) werd het uitgangspunt. De vraag welke klanten welke producten willen, is immers het makkelijkst op klantniveau op te lossen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het denken vanuit bestaande klanten en prospects naar markten en branches – ofwel vanuit een micro niveau naar een meso-/macro-niveau. Je zou dit ook bottum up kunnen noemen, het geheel wordt samengesteld uit de delen.

### **Actiegerichte accountplannen**

Tegen bovenstaande achtergrond (klanten ipv business units) is begin 2002 gestart met het schrijven van accountplannen. Het proces start met het formuleren van SMART doelstellingen. Dat is een grappig proces, want hoe weet je nu wat je bij een klant wilt bereiken als je nog geen analyse hebt gemaakt of een onderzoek naar de wensen van die klant? Telkens weer blijkt in zo'n proces dat de kennis die binnen een organisatie aanwezig is omtrent een belangrijke klant (ruim) voldoende is om tot een doelstelling te komen. Bij een sterk productgerichte organisatie is dat in het begin vanzelfsprekend een wat product ingestoken doel. Na de eerste discussies blijkt dat de klant (naar de interne mening) geen 'oplossingen (ICT dozen)' wil, maar bijvoorbeeld betrouwbaarheid, outsourcing of uptime garanties. Daarmee was er voor de start van het accountplanningsproces voldoende focus aangebracht en hebben we het verder onderzoeken van de klant/markt ook maar

overgeslagen. Het definiëren van de SMART doelstelling – het fundament van het plan – is, samen met de samenstelling van de groep, bepalend voor het succes van het uiteindelijke account-actieplan.

In vier groepen is vervolgens gedurende 8 weken elke week een dagdeel (4 uur) simultaan gewerkt aan de vier accountplannen, waarbij er tweewekelijks een korte plenaire sessie was waarin ontstane kennis en de vooruitgang werden besproken. De volgende sessies hebben plaatsgevonden:

- KBKA
- Uitdagingen
- Projecten
- Actieprogramma's

De KBKA (kansen, bedreigingen, krachten en antikrachten) sessie is gebaseerd op een normale swot. Bij het beoordelen van de sterkten, zwakten en kansen en bedreigingen is gebruik gemaakt van de rechtstreekse input van de betreffende klanten. Ook hier geldt weer dat het niet ging om een uitgebreid marktonderzoek. Via de telefoon kregen we van klanten al voldoende informatie voor keuzen in de lange lijsten swot elementen. Het was duidelijk dat veel elementen er voor de klant niet toe deden, een leuke confrontatie voor de eigen kennis ! De sterkten en zwakten zijn vervolgens aan vier criteria getoetst: de sterkten werden krachten als ze belangrijk waren voor de klant, niet copieerbaar, niet mobiel en positionerend tov de concurrentie. Zwakten werden anti-krachten als ze daadwerkelijk tegenwerken om het doel te bereiken. Een belangrijk uitgangspunt voor de actiegerichtheid is hier dat zwakten (anitkrachten) alleen aandacht verdienen als het een kracht in de ogen van de betreffende account kan worden. Anders moet je het lekker zwak laten en geen aandacht aan geven. Liever compenseren met iets waar je daadwerkelijk heel goed in bent.

De uitdagingen worden geformuleerd door middel van een confrontatiematrix, waarin bij voorkeur de krachten aan de kansen worden gekoppeld.

De uitdagingen worden vervolgens in projecten en actieplannen vertaald. Het eindresultaat is een Gantt-chart waarin staat wat in de richting van de betreffende klant moet worden ondernomen om de doelstellingen te realiseren. In dit geval heeft de klant zelf invloed gehad op de inhoud van dat actieprogramma.

### **Resultaten**

Het schrijven van plannen is aardig, maar de echte crux zit toch in de uitvoering ervan. De activiteiten op de Gantt-charts zijn in de agenda's van de betrokkenen geschreven en dienen als leidraad voor hun handelen. De uitvoering van de plannen heeft geleid tot duidelijke activiteitenkaders waarin de klanten, markten, branches een centrale rol spelen, dit in tegenstelling tot de productgerichte aanpak uit het verleden.

Hierin komt duidelijk naar voren dat er binnen Caesar een omslag plaatsvindt van technology push naar demand pull. Uiteindelijk hebben de plannen geresulteerd in

een duidelijk gestuurde benadering van acties naar de klant waarin niet meer de ICT oplossing het uitgangspunt is maar het voor de business van de klant meetbare resultaat als gevolg van veranderingen binnen de ICT structuur. Door het maken van plannen komen de uiteindelijk besliscriteria van een klant beter aan het licht en wordt de order-leadtime meer inzichtelijk.

Het proces van “het naar buiten kijken” is vervolgens gecontinueerd. Caesar heeft de gebruikte methodiek als standaard methodiek geïntroduceerd voor de overige plannen. In korte tijd zijn er in de organisatie ruim 35 account of segmentplannen geschreven en slaagt de organisatie erin om meer energie en focus naar de markt te krijgen.

### **Kritische succesfactoren**

Het lijkt in het bovenstaande allemaal koek en ei. Accountplannen als remedie tegen overdadige analyses, dat is natuurlijk niet zo. Er zijn een aantal kritische succesfactoren te benoemen. Allereerst zijn grote factoren de beschikbare tijd en de ‘sense of urgency’.

Als alles goed gaat, waarom zou je dan veranderen ? En we hebben het veel te druk om na te denken over de toekomst (het verhaal van de houthakker die geen tijd had zijn bijl te slijpen, hij was te druk met hakken). Een andere factor is de betrouwbaarheid van de gebruikte gegevens. Bovenstaande wekt de indruk dat je slordig met gegevens om kunt gaan. Dat is slechts tot op zekere hoogte het geval. Slechte input leidt ook tot slechte plannen, niets nieuws onder de zon. Aan de andere kant leidt 100 % betrouwbare input ook niet tot betere acties.

Betrokkenheid van de klant is een sleutelfactor.

Als vierde factor komt uit de case naar voren dat planning en uitvoering aan elkaar gekoppeld dienen te zijn. Als de verantwoordelijken voor de uitvoering niet bij het maken van de plannen betrokken zijn, vergeet het dan maar. De plannen verdwijnen dan in de la.

### **Tot slot**

In dit artikel hebben we beschreven op welke wijze marktkennis kan bijdragen aan focusering. Focusering leidt tot een vergrote energie naar klanten en daarmee naar markten. Het is beter de eigen (B2B) acties naar een account of een segment te “forecasten” dan te proberen de markt in stati(sti)sche gegevens weer te geven. Het gaat er uiteindelijk om dat de organisatie pro-actief met klanten in de weer is, liefst op een 1:1 basis. Daarbij helpt het enorm kennis van de feitelijke wensen van de klant. Het schrijven van een accountplan zorgt voor een focus in de eigen activiteiten. Daarbij dienen natuurlijk wel de lessen uit de case in acht te worden genomen. Deze zijn:

- Zorg voor een ‘sense of urgency’
- Stel zeker dat betrokkenen ook voldoende tijd (prioriteit) beschikbaar hebben

- Zoek een balans tussen analyseren en betrouwbaarheid van gegevens
- Betrek uitvoerenden bij de plannenmakerij

Op deze wijze lukt het om marktkennis te bundelen in actieplannen voor accounts en daardoor successen in de klantbenadering te boeken.

**Over Caesar en scenter**

De Caesar Groep (1993) is met 450 medewerkers een middelgrote ICT onderneming. De Caesar Groep heeft bewust gekozen voor een strategie van operational excellence, zich uitend in de formule de beste kwaliteit (in 1997 ontving Caesar de Nederlandse Kwaliteitsonderscheiding), de beste prijs en een duidelijk rendement. Spaas is segmentmanager van Ceasar.

Scenter is een adviesbureau voor de ontwikkeling van mens en organisatie. Vanuit betrokkenheid en bevlogenheid helpt Scenter de opdrachtgever bij het vergroten van business performance en people performance. Scenter werkt aan duurzame en praktische oplossingen die energie genereren. Scenter streeft naar een intensieve en inspirerende samenwerking met opdrachtgevers. Scenter wil een aantrekkelijk en kwalitatief hoogwaardig adviesbureau zijn. Innovator op het gebied van business marketing en learning & development. Santema is directeur van Scenter en tevens hoogleraar B2B marketing aan de Technische Universiteiten van Delft en Eindhoven. Van de Rijt is senior adviseur van Scenter.

scenter