

## **Bedrijven kunnen de richting van de wind niet veranderen, ze kunnen wel de stand van de zeilen aanpassen.**

Samenvatting van de presentatie van J.F.G. ter Braak, strateeg en directeur van Executive Excellence BV tijdens de conferentie "Marketing op de agenda van het management" op 5 december 2006.

Phillip Kotler heeft nog niet zolang geleden gezegd: "**Marketing is becoming embarrassing**" Met dit statement verwoordde hij de frustratie van veel marketeers.

Door de wereldwijde recessie van de afgelopen jaren en de toenemende concurrentie vanuit een veelheid van zogenaamde "lage lonen landen" hebben veel ondernemingen in de afgelopen jaren noodgedwongen hun operatie gerationaliseerd en de kosten drastisch teruggebracht. Hiermee verschoof niet alleen de focus maar ook de machtsverhouding in de onderneming van de commercie naar de operatie. In onderzoek naar marketingtrends stonden krachtenbundeling in allianties, de toenemende macht van de afnemer en merksanering bovenaan het lijstje van aandachtsgebieden van het management tot 2005.

eenzelfde onderzoek daarna laat echter een duidelijke comeback van de klant zien. Hernieuwde focus op de klant en nieuwe manieren om deze te benaderen, worden nu door het management gezien als de belangrijkste trends. Daarmee lijken de marketeers uit de verdediging te komen en hun kans te grijpen om mean and lean organisaties weer meer customer centric te maken. Door middel van duidelijke klantkeuzes en verankering van de marketingdoelen in de operatie kan marketing daar in kan slagen.

De langdurige en ver doorgevoerde focus op kosten en operational excellence heeft bij veel bedrijven de klantgerichtheid geschaad. Zo daalde bij een wereldwijd opererende computerfirma door personeelsreducties de bezoekfrequentie aan de klant en kwamen de overgebleven salesreps niet meer toe aan het doorgeven van klanteninformatie aan de rest van de organisatie.

Het voorbeeld staat niet op zichzelf. In veel bedrijven is in de afgelopen jaren de klachtenafhandeling gecentraliseerd, de vraagbaakfunctie gedigitaliseerd en de aftersales service grotendeels ge-outsourced. Daardoor wordt de afstand tussen de klant en het bedrijf steeds groter. De klantgeluiden die nog wel doorsijpelen, komen vaak onderaan de prioriteitenlijst van de binnendienst omdat die wordt aangestuurd op efficiency van hun eigen afdeling. Zo komen de corporate strategie, de beloftes aan de klant en de managementpresentaties over customer intimacy steeds verder af te staan van de door kosten geregeerde werkelijkheid.

De marketeer, traditioneel de hoeder van het klantenbelang, is door deze ontwikkelingen steeds vaker het contact kwijtgeraakt met de rest van de organisatie. Marketeers voelen zich een roepende in de woestijn of een aan handen en voeten gebonden bokser.

In Amerika spreekt men zelfs van marketingghetto's waarin de marketeer machteloos moet toezien hoe zelfs de heilige graal van zijn koninkrijk, het merk, ten prooi valt aan het snoeiemes. De klant wacht dit soort ontwikkelingen vaak niet af. Zodra duidelijk wordt dat er niemand meer is die primair voor zijn belang vecht, verlaat hij het slagveld.

Nu de markt weer voorzichtig aantrekt, zijn er nieuwe kansen om de klant terug te brengen in het hart van de mean and lean organisatie. De marketeer is hiervoor de aangewezen persoon, maar hij zal eerst grondig zijn huiswerk moeten doen. Hij zal zijn klant goed moeten kiezen en dan goed moeten leren kennen. Alleen duidelijke focus en richting vanuit commercie zal het management en de operatie immers het vertrouwen geven dat de marketingplannen niet ten koste zullen gaan van de net bereikte efficiency. Vervolgens moet voor de ondersteunende afdelingen duidelijk zijn hoe hun individuele inspanning bijdraagt aan de marketingdoelstellingen en de klantfocus. De marketeer zal met personeelszaken en finance een rapportagesysteem op moeten zetten waarin klantgericht gedrag en de resultaten daarvan gemeten en beloond worden. Alleen zo zal de hernieuwde klantfocus verankerd worden in de totale organisatie.

Klanten kiezen is lastig. Door de doelgroep specifieker te maken, maak je hem immers ook smaller. Toch kiezen steeds meer bedrijven voor een gerichte aanpak op de klanten met de hoogste life time value. Zij hebben de harde les geleerd dat degene die niet kiest, niet gekozen wordt. De klant neemt geen genoegen meer met middle of the road, maar kiest voor de duidelijk geprofileerde en specifiek op hem gerichte aanbieder.

Als de doelgroep eenmaal gekozen is, is het zaak om deze echt te leren kennen. Zeker in de b-to-b omgeving wordt er vaak te snel van uit gegaan dat men wel weet wat er speelt. Uit onderzoek blijkt keer op keer dat de perceptie van de klant hierin zeer verschilt van de interne perceptie in de organisatie. Wat mis ging wordt verbeterd, maar er wordt onvoldoende geanticipeerd op toekomstige of latente behoeften van de klant. De geslonken marktonderzoekbudgetten worden dan vaak als boosdoener aangewezen. Onterecht, want customer insight is veel meer een mentaliteits- dan een geldkwestie. Oprechte interesse in de belevingswereld van de klant vergt nederigheid en inspanning, geen grote budgetten.

Is de klant binnengehaald, dan is het zaak dat de afgeslankte operatie de beloftes van marketing en sales waar kan maken. Hiertoe dient de marketeer de brug te slaan tussen commercie en operatie. Om dit succesvol te doen, moeten de marketingdoelstellingen en de klantfocus verankerd worden in de processen, de structuur en de mensen. Marketing accountability speelt hierbij een sleutelrol. De marketingdoelstellingen moeten integraal worden doorvertaald, zodat voor elke afdeling inzichtelijk wordt gemaakt hoe de individuele inspanning een bijdrage levert aan het grotere geheel. De marketingdoelstellingen moeten vervolgens ook het leidende principe zijn waarop wordt gestuurd en afgerekend.

Om klantgericht gedrag en de daarmee behaalde resultaten objectief te kunnen meten en belonen, zijn finance en personeelszaken onmisbare partners. Daar waar het meten en belonen puur als interne lijnmanagementkwestie van afzonderlijke units wordt gezien, zal de keten nooit integraal klantgericht worden. Als finance en PZ betrokken worden, krijgen de marketinggerelateerde key performance indicators de geloofwaardigheid, aandacht en opvolging die er voor zorgen dat goede intenties ook daadwerkelijk worden omgezet in marktgerichte acties. Door het meten en opvolgen samen te doen, zullen marketeers minder tijd kwijt zijn aan administratieve taken zodat zij extern gerichte ondernemers blijven. Tennis win je immers alleen met je ogen op de bal en niet met je ogen op het scorebord.

De hernieuwde waardering voor de klant en de voorzichtige terugkeer naar groei bieden de marketeer de kans om weer een centrale rol te spelen in afgeslankte organisaties. Door de klant goed te kiezen en te kennen geeft de marketeer de focus en richting die de operatie nodig heeft om mean and lean te blijven. Om de marketingdoelstellingen blijvend te verankeren, moeten klantgericht gedrag en marketingresultaten met behulp van finance en PZ gemeten en beloond

worden. Op deze manier blijkt het mogelijk zelfs de meest kostengedreven organisatie weer marktgericht te krijgen. Nu is het moment voor marketeers om het initiatief weer naar zich toe te trekken en de comeback van de klant handen en voeten te geven in de gestroomlijnde organisatie. Niet alleen om zichzelf en de klant weer op de kaart te zetten, maar vooral omdat een integraal klantgerichte organisatie een randvoorwaarde is voor verantwoorde groei.

Voor alles geldt bij al deze zaken dat de organisatie die het beste is staat is om dit spel te spelen de beste kansen heeft om een leidende en vooral ook succesvolle rol te vervullen. Het management van een organisatie speelt daarin een doorslaggevende rol. Een nauwe betrokkenheid van het management maakt het verschil tussen een leidende en een volgende positie, ofwel tussen

# MAKE DUST or EAT DUST