

# 1 Marketing met impact

‘Dat was het. Nog vragen?’ Jan, de directeur Operations, had net een update gegeven over de vooruitgang van zijn team om de internationale supply chain van de organisatie efficiënter te laten functioneren.

Er waren geen vragen. Na de aankondiging van de nieuwe acquisitie in Frankrijk door de CEO (*Chief Executive Officer*) en het voorafgaande doolhof van cijfers gebracht door de CFO (*Chief Financial Officer*) was iedereen ervan overtuigd dat logistiek inderdaad een moeilijk vak was waar men zelf niet het fijne van kon begrijpen.

‘Goed. Dan geef ik nu het woord aan Pieter, onze *Chief Marketing Officer*’, besloot de CEO.

Pieter begon. ‘Zoals jullie allemaal weten, worden sociale media steeds belangrijker, ook in onze technische markten. Daarom heb ik een voorstel gemaakt om met ingang van volgend jaar 20% van het communicatiebudget toe te wijzen aan internetactiviteiten. Deze middelen kunnen we vrijmaken als we de handelsbeurzen van Milaan en New York schrappen.’

Op dat moment liep het verhaal van Pieter tegen een betonnen muur op. Vragen, suggesties, twijfels volgden elkaar in staccato tempo op. Het voelde als proberen vooruit te komen op een waterfiets in de woestijn. Het werd Pieter nogmaals duidelijk dat in het bedrijfsleven iedereen elkaars toko respecteert, behalve de marketingtoko. Over marketing heeft immers iedereen een mening. Pieters plan, waar een maand werk in was gaan zitten van hem en zijn team, werd met de grond gelijkge maakt. Hij kreeg het expliciete verzoek van de CEO om de aanwezigheid op de beurzen in Milaan en New York te versterken. De HIPPO (*Highest Paid Person’s Opinion*) had geluisterd, geoordeeld en gesproken.

## Impact

Eén van de auteurs (Rudy) was een jonge MBA-student toen hij in het voorjaar van 1984 UFSIA-professor Philippe Naert de vraag hoorde stellen: ‘*Hoe komt het dat marketing zo weinig is vertegenwoordigd in de directiekamers?*’ De afgelopen drie decennia hebben daar weinig verandering in gebracht. Van de 9800 bestuurszetels in de Amerikaanse

Fortune 1000 worden er slechts 38 ingenomen door een CMO (*Chief Marketing Officer*).<sup>1</sup>

Wij hebben een hart voor marketing. Marketeers kunnen en moeten de architecten van de klantenprocessen zijn en de belangrijke beslissingen daarbij.

Hoe komt het dan dat minder dan 0,4% van de bestuurszetels wordt ingenomen door een dergelijke centrale functie? CMO's behouden hun baan nu weliswaar langer – 45 maanden in 2013 tegenover 24 maanden in 2004 (US data) – maar vrolijk worden wij er niet van.<sup>2</sup>

We hebben het onszelf aangedaan. Marketeers worden al te vaak gezien als de lichtgewichtjes in de organisatie. Het zijn medewerkers waar je ontzettend plezier mee kunt maken, ze zijn vaak uitermate creatief maar ze beschikken in de perceptie van de andere processen in de organisatie vaak niet over de degelijkheid van de collega's in andere afdelingen. Voormalig marketeer van het jaar Hans Hagens verwoordde het zeer treffend: *'Ik wil geen leuke marketeers in mijn afdeling, ik wil sterke marketeers.'*

Een jaar geleden waren we betrokken bij een marketingbootcamp voor een groot communicatiebureau. In de zaal waren 20 medewerkers, hoofdzakelijk accountmanagers, maar evenzeer de directeur strategie en de COO (*Chief Operating Officer*). Het enthousiasme van deze groep jonge, gemotiveerde medewerkers was aanstekelijk. Terloops vroegen we of iemand het begrip 'EBIT' kende.<sup>3</sup> Slechts één persoon stak zijn hand op (de directeur strategie). Hoe kan marketing *salonfähig* zijn in de bestuurskamers als het de taal van die kamer niet spreekt? Hoe kan marketing ideeën hebben voor nieuwe waardeproposities in de markt als het deze zelf intern niet kan verkopen? Recent hoorden we deze opmerking van een supply chain management finance-specialist naar een marketeer. 'Als onze marketing zo goed is, waarom hebben we dan vier fabrieken moeten sluiten?' De CEO van de organisatie hoorde dit ook en stelde meteen: 'Voor elke miljoen euro die we verliezen gaat er één marketeer uit.'

## Een afdeling is geen competentie

Marketing is overgewaaid uit de States. In sommige ondernemingen, zoals Unilever of P&G, is de marketingfunctie echt wel *the place to be*. Maar in de meeste ondernemingen in de Lage Landen bevindt marketing, eufemistisch gesteld, zich onderaan de *food chain*. Anouk Lagae, Chief Marketing Officer van het heerlijke Duvel-merk en een heavy-weight marketing *warrior* bij vele topmerken, merkt terecht op dat het

bijvoegsel ‘bullshit’ al te grootmoedig getolereerd wordt in combinatie met ‘marketing’. Alsof operations, finance en – godbetert – IT vrij van nonsens zijn.

We hebben marketing geïmporteerd in ons bedrijfsleven en vergeten dat het geen afdeling maar een competentie is. Achter de deuren van de marketingafdeling hebben we vervolgens deze competentie verengd tot communicatie. Tot slot hebben we de grootste fout gemaakt: we hebben toegestaan dat de activiteiten van de *afdeling* communicatie als benchmark worden genomen voor de *competentie* marketing! De beperking is de definitie geworden.

Hiermee zeggen we niet dat communicatie waardeloos is, noch dat gelijk welke malloot in de marketingafdeling succes kan boeken. Wel stellen we dat het marketingbegrip al te vaak is uitgehold tot leuke dames en heren die aan een Gouden Loekie de voorkeur geven boven bedrijfsresultaat en die tevreden zijn met een staffunctie in plaats van zeggenschap in de lijn. Marketing, als competentie, is te belangrijk om te worden vereenzelvigd met een heerlijk sluwe commercial in *De Wereld Draait Door*.

Het marketingdomein is zeer breed, toegegeven, maar de afwezigheid van marketing in belangrijke beslissingen zoals prijszetting, distributie, productontwikkeling en marktanalyse is te groot om gezond te zijn voor een onderneming. Overdrijven we? Helemaal niet. In een studie onder hoofdzakelijk B2B-bedrijven komen Leeftang en Verhoef tot de volgende conclusie: ‘Onze resultaten geven aan dat de feitelijke invloedssfeer van marketing zich beperkt tot reclame, relatiemanagement (inclusief tevredenheidsonderzoek en -verbetering) en segmentatie, targetting en positionering. Domeinen zoals prijszetting en distributie die volgens handboeken oorspronkelijk werden gedomineerd door marketing worden nu gerund door andere afdelingen zoals verkoop en finance. Globaal bevestigen onze bevindingen de stelling in populaire en wetenschappelijke publicaties dat marketing terrein verliest in ondernemingen.’<sup>4</sup>

Het *Journal of Marketing* ontbeert weleens relevantie (een understatement, vinden wij), maar methodologisch kloppen de artikelen in dit *top notch-journal* meestal als een bus.

Marketing is dus niet langer leidend. In zekere zin kan de analyse die cineast Steven Soderbergh maakte over de teloorgang van de film ten voordele van de studiobonzen zo gekopieerd worden naar het terreinverlies van marketing ten voordele van andere functies: ‘Wanneer je een ruime portie angst samenvoegt met een gebrek aan visie en een gebrek aan leiderschap verkrijg je een traject dat moeilijk kan worden gekeerd.’<sup>5</sup>

Marketeers zijn de architecten van de kernprocessen waarmee jouw organisatie in interactie met de klant treedt. Wij vinden dat marketing opnieuw een leidende rol moet kunnen spelen. Vandaar de titel van ons boek: *Marketing met Ballen!* Daarmee hebben we geenszins gezegd dat marketing voor mannen gereserveerd is. Integendeel! Het is metaforisch bedoeld. We hebben vooral opnieuw lef en ondernemerschap nodig, naast de basiskenmerken van marketing: creativiteit en analyse. Lef en ondernemerschap helpen marketing de beslotenheid van de communicatieafdeling te verlaten. Dan pas helpt marketing een onderneming vooruit. Ook hier past weer een anekdote. Toen een van onze executive studenten zijn CMO verweet dat hij geen ballen had om het ingediende voorstel te steunen, gaf de CMO te horen: ‘Dat klopt. Als je hier in het bestuur wordt benoemd moet je je ballen op het hakblok leggen en dan gaan ze eraf.’<sup>6</sup>

We zijn bang dat deze rituele en virtuele maar significante castratie plaatsvindt in vele organisaties. Vele bestuurders en managers (m/v) leveren hun ballen in ten faveure van het verkrijgen van leiderschap.

## Drie niveaus

477.000.000 zoekresultaten in 0,40 seconden... Google verbaast ons nog dagelijks. Maken deze resultaten ons veel wijzer over het woord dat we opzochten – ‘Leadership’? We betwijfelen het.

De afgelopen decennia is ontzettend veel gepubliceerd op dit terrein. Te pas en te onpas valt het leiderschapsbegrip in discussies. Zelfs voetbaltrainers reduceren een verloren match tot ‘een symptoom van falend leiderschap’. Leiderschap is een containerbegrip geworden, een slechte eenheidsmunt in de managementbibliotheek.<sup>7</sup>

Hoe omvattender het begrip, hoe vager het begrijpen. Managementgoeroe Henry Mintzberg, nooit verlegen om de naakte keizer te duiden in het managementdiscours, liet zich eerder al heel laatdunkend uit: ‘It has become popular to talk about us being overmanaged and underled. I believe *we are now overled and undermanaged.*’<sup>8</sup>

Mintzberg hanteert wel vaker chagrijn om een punt te maken. Niettemin bevat zijn observatie veel waarheid. In het voor het overige uitmuntende *Reinventing Management* maakte Julian Birkinshaw de volgende observatie: ‘Dit is mijn kijk op het debat over management versus leiderschap. Leiderschap is een proces van sociale beïnvloeding: het betreft de kenmerken, de stijl en de gedragingen van individuen die maken dat anderen hen volgen. Management betreft de handelingen om mensen gezamenlijk de gewenste doelen te laten realiseren. Om het onderscheid

nog scherper te maken, zou je kunnen stellen dat leiderschap betreft *wat je zegt en hoe je het zegt*, terwijl management gaat over *wat je doet en hoe je het doet*.<sup>9</sup>

Dit is, eufemistisch gesteld, onthutsend. Birkinshaw, hoogleraar en *thought leader* aan de gereputeerde London Business School, reduceert op zeer wollige wijze het onderscheid tussen leiderschap en management. Bovendien is deze definitie niet sluitend. Praten is namelijk ook een handeling. Bij sommige managers is het helaas de enige handeling die ze vertonen.

Leiderschap impliceert vooroplopen, een blijvend en positief verschil maken. Op de eerste en voornaamste plaats uit leiderschap zich op het *persoonlijke* niveau. Hier is de doelstelling het creëren van een positief momentum voor de belanghebbenden van de organisatie. Eenvoudig gesteld: sommige managers zijn leiders. Maar leiders zijn, alle prietpraat terzijde, altijd managers.

De ABC-segmenten in de samenleving (Academia, Bedrijven, Consultancy) zien leiderschap al te vaak als een zuiver individueel gegeven. De discussie over leiderschap kan en mag zich niet beperken tot het persoonlijke niveau. Op het *strategische* niveau bestaat leiderschap uit het bouwen van duurzame business. De groene beweging heeft het begrip 'duurzaam' natuurlijk ingelijfd. Maar duurzaamheid betekent heel wat meer dan wat Al Gore ermee bedoelde. Op het *organisatorische* niveau behelst leiderschap het creëren van consistente uitmuntendheid. Hoe zorgen we ervoor dat wij met onze organisatiestrategie foutloos de waardepromissie realiseren?

## Grondbeginselen

*Marketing met Ballen* is gebaseerd op dertig jaar wetenschappelijk onderzoek en samenwerking met het bedrijfsleven en duizenden uren in de leszaal. Wij willen inspireren zonder het discours te bedelven onder gortdroge abstracties. De laatste zinnen in Matthew May's *In Pursuit of Elegance* geven perfect ons uitgangspunt weer in deze synthese van wetenschappelijke reflectie en praktische inspiratie: 'Er is een fijne scheidslijn tussen te veel denken en te weinig denken. Elegantie heeft alles te maken met hoe je deze lijn op een meer consistente wijze bewandelt.'<sup>10</sup>

De funderingen van de hedendaagse wetenschap over strategisch management en marketing, organisatiegedrag en leiderschap hebben we daarom gebundeld in tien kernachtige grondbeginselen.<sup>11</sup> Hierop bouwen we verder in de loop van *Marketing met Ballen*:

1. Het **Systeemprincipe**. Organisaties zijn systemen die opereren in een dynamische omgeving. De mate waarin een organisatie aansluit bij haar relevante omgeving bepaalt haar succes.
2. Het **Gladiatorenprincipe**. Markten zijn arena's geworden waarin de deelnemers zich gedragen als gladiatoren en ze hun gedrag aanpassen afhankelijk van de veranderingen in deze arena. De gladiatoren kunnen elkaar beconcurreren maar ze kunnen ook samenwerken, de arena aanschouwen, verlaten of terugkeren, of een andere arena opzoeken.
3. Het **Differentiatieprincipe**. Succesvolle differentiatie vereist dat het aanbod als beter of anders wordt gepercipieerd door de doelgroep en voldoet aan hun basisvereisten.
4. Het **Allocatieprincipe**. Concurrentievoordeel en middelen zijn twee zijden van dezelfde medaille. Door middel van een businessmodel ontplooiën organisaties activa en competenties om de waardepromissie te realiseren.
5. Het **Duurzaamheidsprincipe**. Een organisatie heeft een duurzaam concurrentievoordeel indien haar businessmodel waarde creëert voor haar klanten én voor zichzelf en indien de concurrentie dit businessmodel kan imiteren noch substitueren.
6. Het **Dualiteitsprincipe**. Geen enkel concurrentievoordeel is eeuwigdurend. Het duurzame overleven en succes van de organisatie vereist de gelijktijdige exploitatie van het huidige businessmodel en de exploratie van het toekomstige businessmodel.
7. Het **Leiderschapsprincipe**. Leiderschap betekent een positief verschil maken voor belanghebbenden. Omdat organisaties sociale constructies zijn, kan leiderschap zich op drie niveaus manifesteren, namelijk het strategische niveau (het bouwen van duurzame business), het organisatorische niveau (consistente uitmuntendheid) en het individuele niveau (positief momentum).
8. Het **Triadepincipe**. Het gedrag van individuen en organisaties wordt bepaald door het samenspel tussen de motivatie en de capaciteiten dat deze individuen en organisaties kenmerkt en de waargenomen opportuniteiten.
9. Het **Icarusprincipe**. Het gedrag dat individuen en organisaties succesvol maakt, is in extremis ook de oorzaak van hun ondergang.
10. Het **Indirectheidsprincipe**. De beste wijze om financiële doelstellingen te bereiken is het nastreven van indirecte doelstellingen waarin ook andere belanghebbenden dan de aandeelhouders en het bestuur van de organisatie tot hun recht komen.