

Trefwoorden:

marketing,

sales,

Marketing ,

Acceleratie Aanpak

**Tim de Boer en
Egbert Jan van Bel**



Tim de Boer en Egbert Jan van Bel zijn werkzaam bij Pleon bv, Nederland.

Internet: www.pleon.com en www.pleon.nl. E-mail: egbertjan@van-bel.nl.

MARKETING EN SALES - CLOSING THE GAP

Nuchterheid in marketing (deel 4)

Weet men wel in uw bedrijf waar het werkelijk om draait? Doe eens een klein testje...

Laat uw marketingmanager de kernboodschap van uw bedrijf opschrijven en toets die bij uw sales. Bel uw salesmensen eens op na tien uur 's avonds en vraag ze: wat zijn wij en wat doen wij eigenlijk met onze onderneming...? Andersom mag ook: kan uw marketingmanager de vijf belangrijkste en meest winstgevendende klanten van uw bedrijf opnoemen zo even voor de klok van twaalfen?

De 'brug' wordt vaak als metafoor gebruikt. "We moeten een brug slaan tussen ... en ...!". En vult u op de puntjes maar het bedrijfs onderdeel naar keuze in. Wat er dan bedoeld wordt, is beter samenwerken. Maar een verbinding maken is niet genoeg om mensen te laten inzien dat samenwerken verstandig en vaak ook noodzakelijk is. Bovendien kun je bruggen gemakkelijk weer neerhalen, openzetten of afsluiten. Wij zijn daarom voorstander van drooglegging. Hup, een dijk om al die eilandjes in uw bedrijf, droogleggen en integreren maar. Laat de afdelingen in uw ondernemingen beter samenwerken. In dit artikel belichten we de coöperatie van de marketingafdeling en de sales. Met name bij B-to-B gerichte bedrijven zien we nog te vaak dat marketing, sales, communicatie geïsoleerd opere-

rende afdelingen zijn. Met verschillende agenda's, doelstellingen, doelgroepen, wijze van behandelen van klanten, communicatie en de manier waarop het bedrijf in de markt verkocht moet gaan worden.

Goed bedacht, slecht uitgevoerd

Te vaak horen we nog: marketing bedenkt de acties en de campagnes, sales voert het niet uit. Allerlei redenen worden aangevoerd waarom er geen sprake kan zijn van samenwerking. Belangrijke reden is doorgaans het gebrek aan onderlinge afstemming. Er is geen dialoog geweest op basis van het afstellen van doelen en timing. Daarmee wordt het 'not invented here'-syndroom alleen maar versterkt. Wat de één kookt, eet de ander niet.

Nuchterheid in marketing

In dit vierde en laatste artikel in de reeks 'Nuchterheid in marketing', gaan Tim de Boer en Egbert Jan van Bel in op het dicht op elkaar zetten van marketing en sales voor B-to-B-bedrijven. Veel bedrijven hebben moeite om marketeers, communicators en salesmensen beter te laten samenwerken. Bruggen slaan tussen de afdelingen is onvoldoende, vinden de auteurs. Het gaat om integratie van de afdelingen in termen van gemeenschappelijke doelen, waarden, aanpak en timing. Weg met de eilandcultuur! Droogleggen dus, die eilandjes! Makkelijker gezegd dan gedaan, dat M&S poldermodel... Daarom geven De Boer en Van Bel een helder kader en stappenplan hoe succesvolle samenwerking tussen de verschillende culturen mogelijk is. Aan de hand van modellen en praktijkvoorbeelden krijgt u inzicht in de aanpak voor verbetering van het bedrijfsresultaat. Verkoopssucces zit 'm niet zozeer in het nog meer afspraken maken en offertes uitbrengen door sales, ook niet door nog meer campagnes te ontwikkelen door marketing. Het gaat om de verbetering van de onderlinge afspraken verbeteren tussen marketing en sales. Zelfde doelen, zelfde timing.

Er wordt in dit artikel niet ingegaan op de verbetering van werkwijze van uw salesafdeling. Het gaat om een betere samenwerking tussen marketing, communicatie en sales. Juist de goedwerkende salesafdeling kan hier nog een verbeterlag aanbrenge.

Nu is een dialoog niet erg lastig tot stand te brengen. Kom bij elkaar en probeer tezamen een lijst op te stellen met: 'welke vragen stellen en beantwoorden wij met elkaar'. Dat gaat vaak het beste onder de supervisie van een voorzitter. Iemand die objectief de discussie stuurt. Het gebeurt echter niet vaak dat marketing en sales structureel bij elkaar zit. Enige sturing van bovenaf is dan op zijn plaats. Die sturing is er dan op gericht om met elkaar de prioriteiten en de wijze en het moment van benaderen van de markt af te spreken. De succesfactor hierbij is het vinden van een vaste cadans waarin acties worden uitgevoerd. Een enkel schot levert niet zoveel op. Hoe gaan we de markt op, welke acties gaan we doen, wanneer, wie gaan het trekken, wie is verantwoordelijk?

Juist het regelmatig in vaste cadans uitvoeren van acties, gezamenlijk, zorgt voor een steeds beter resultaat van de samenwerking. Teams gaan aan elkaar wennen. Leren van

elkaar levert krachtige teams op, en dan met leren over het proces en de wijze van samenwerken, meten en analyseren van de resultaten. Verliep het proces van samenwerking en marktbenadering goed, kunnen we resultaten analyseren, zijn doelen behaald, waarom wel en waarom niet?

Het begint met vragen stellen

- Kan de marketeer drie issues noemen die sales dagelijks bezighoudt?
- Kan sales aan marketing vertellen wat ze daadwerkelijk nodig heeft?

Simpele vragen en niet al te moeilijke antwoorden. Maar de resultante is wel dat er een kader wordt geschetst dat zowel de marketeer als de sales bezighoudt. Dit is de voorbereidende stap om naar gemeenschappelijke doelen, acties en timing te komen. De methodiek om dit gestructureerd te doen noemen wij de 'Marketing Acceleratie Aanpak' (© Pleon).

Mogelijke vragenlijst bij de discussie tussen marketing- en salesmensen

Marketing vraagt Verkoop

1. Hoe ziet een dag van een verkoper / account manager eruit?
2. Vertel eens over de afdelings- en persoonlijke doelstellingen.
3. Hoe komen we aan onze leads?
4. Vertel eens over het proces van 'cold' lead naar klant.
5. Wat is klant-/relatiemanagement binnen het bedrijf en wat doe je er zelf aan?
6. Welke salestools heb je nu; wat mis je in je dagelijkse werk?
7. Wat kost nu te veel tijd bij acquisitie, waar zie je op korte termijn tijdwinst?
8. Wat wordt er op papier vastgelegd binnen sales, hoe wordt dat gerapporteerd?
9. Als je marketing een advies mag geven over salessupport en leadgetting programma's, wat zeg je dan?
10. ...

Verkoop vraagt Marketing

1. Hoe verloopt tot heden de samenwerking met de afdeling sales?
2. Wat heb je nodig van de afdeling sales om succesvol te zijn?
3. Welke marketing en salestools heb je nodig, wat mis je nu?
4. Wat gaan we aan relatiemanagement (loyalty, onderhoud) doen, op eerste contact (sales), op algemeen management (influential) niveau vanuit marketing (waarmee sales vruchten kan plukken)?
- 5....

Samen over Concurrentie

1. Wie kom je tegen in het veld, zet ze eens uit op criteria als pricing, kwaliteit en marketing/sales, naam/merk, service.
2. Voor wie moeten we oppassen?
3. Welke marktontwikkelingen zien jullie (partnerships, internationalisatie, pricing, servicing, internet, koop of lease, klantgedrag, concurrentie...)?
- 4....

Zie verder in dit artikel, bij het vijfkrachtenmodel van Porter...

Samen over Organisatie

1. Worden kennis en successen gedeeld?
2. Welke terugkoppeling is er van sales binnen de organisatie?
3. Wat doet de directie voor ons?
4. Zijn we van onder tot boven klaar om samen te werken?
- 5....

De Marketing Acceleratie Aanpak

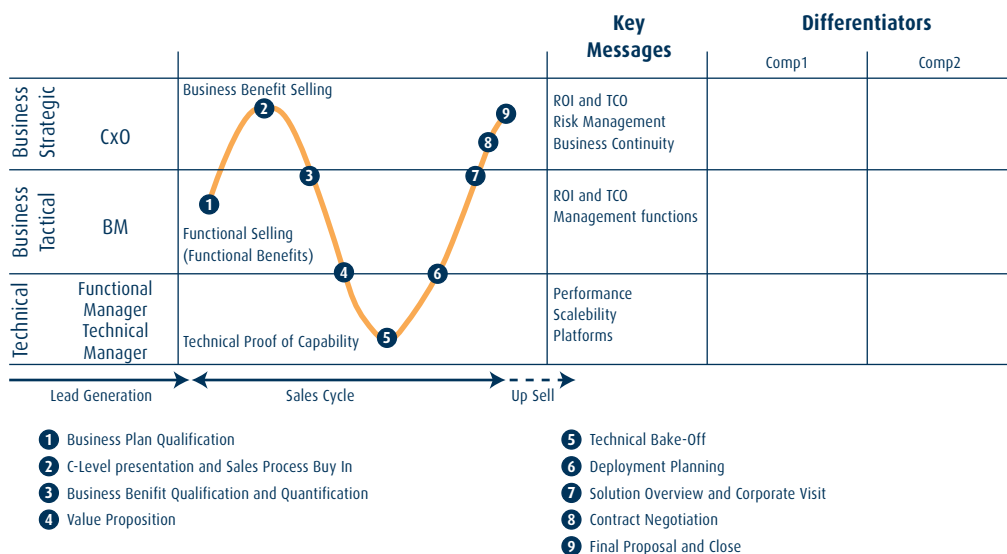
1. Wederzijds begrip.
 1. Visie en Ambitie: gezamenlijke droom en concreet beeld van de eerste stap op weg.
 2. Externe analyse: niet alleen de concurrentie in de markt, maar ook de bredere (politieke) context.
 3. SWOT: combineer kansen en sterkten in de context van je doelstellingen.
 4. Strategie en doelstellingen: bijvoorbeeld het verhogen van de omzet door verhoging afzet of verhogen prijs.
 5. Gap analyse: bijvoorbeeld gebrek aan leads of slecht imago en daarvoor lage prijs.
 6. Actieprogramma: hoe gaan we de markt op?
 7. Evaluatie en bijsturing: timing

De stappen 1 t/m 5 kunnen met meer en minder diepgang. The proof of the pudding zit in stap 6. Daarom geven we daarvoor een model dat een overzicht biedt om tot praktische marketingacceleratie te komen.

Methode: hoe gaan we de markt op?

Hoewel de marketeer, al zeggen we het zelf, wellicht wat te veel en de sales wellicht wat te weinig aan modellen hechten, helpen modellen uitstekend om de samenwerking tussen marketing en sales in te kaderen.

Figuur 1. Go to market-model: het salesproces



Waarom hebben salesmensen toch vaak zo weinig afspraken in hun agenda staan. Weinig klantbezoek, nog minder new business. Het lijkt er wel eens op dat salesmensen van alles en nog wat uitvoeren, behalve dan met verkoop bezig zijn...

Laten we het 'ter markte gaan' eens bekijken vanuit een praktisch model en concrete casus. De meeste marketeers hebben een te simpel concept in hun hoofd van het salesmodel van hun organisatie. U dient allereerst de stappen in het salesproces in kaart brengen. Doorgaans blijft het proces op een te operationeel, uitvoerend niveau hangen. Het gevaar is dan het denken en werken in te korte termijnen waardoor mogelijk schaarse middelen worden verspild aan kansen die later geen kansen blijken te zijn.

Als het salesmodel is vastgesteld, kunnen de kernboodschappen worden vastgesteld per doelgroep (niveau in de organisatie). Vervolgens checken tegen de concurrentie. Pas daarna kan marketing aan de slag met de middelen. Samenwerking is dan nodig om resultaten te evalueren, terug te koppelen en te leren voor volgende acties.

Goede analyses en heldere aanbevelingen helpen lang niet altijd bij strategische keuzes. Kent u het verschijnsel van paralysis through analysis? Te

veel (willen) analyseren werkt verlamdend...

Methode: van analyse naar strategie

Om te komen tot een strategie dient eerst een helder beeld van de concurrentiepositie te worden gecreëerd. Een praktisch model om de concurrentie in kaart te brengen is het vijfkrachtenmodel van Porter. Klassiek in de variant met de vijf krachten, zeer actueel met de extra zesde kracht.

Porter onderscheidt vijf krachten in uw concurrentiestrijd, te weten:

1. onderhandelkracht van kopers
2. onderhandelkracht van toeleveranciers
3. de bedreiging van potentiële nieuwkomers
4. de bedreiging van substituu-producten
5. de strijd tussen reeds bestaande bedrijven in de desbetreffende industrie.

De zesde kracht die een steeds belangrijkere rol speelt, is die van de

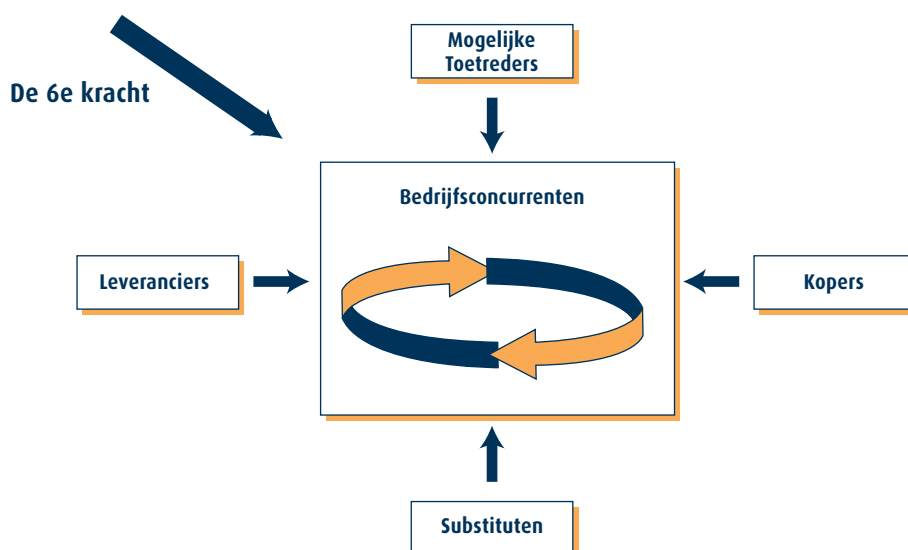
algemene omgeving, in het bijzonder wet- en regelgeving.

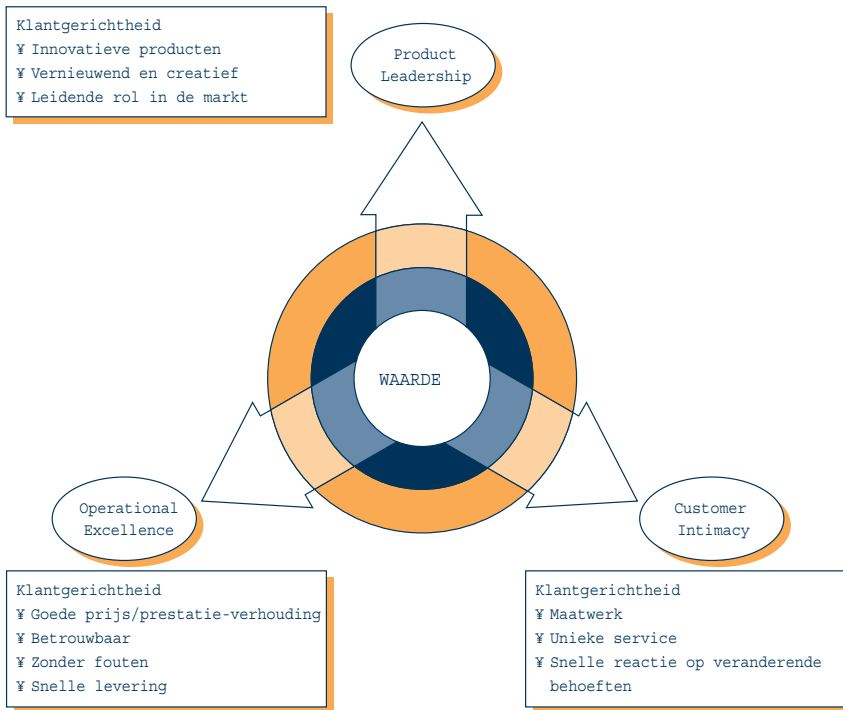
Om in bovenstaand krachtenveld een verdedigbare en competitief aanvallende positie op te bouwen, worden offensieve en / of defensieve acties uitgevoerd. De strategie die een bedrijf hiervoor hanteert, weerspiegelt de omstandigheden waarin het bedrijf verkeert.

Vanuit deze omgevingsanalyse kunnen keuzen worden gemaakt ten aanzien van de te volgen strategie. Op generiek niveau onderscheiden we drie strategieën, te weten:

1. Overall cost leadership, te bereiken door bijvoorbeeld het productieproces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, strenge kosten- en overheadcontrole enzovoort.
2. Differentiation, te bereiken door - vanuit marktperceptie - uit te blinken op een bepaald onderdeel (design, merk, technologie, service) ten opzichte van de concurrentie.
3. Focus, met deze strategie wordt een bepaald segment in de markt benaderd. Het segment kan bepaald worden door een aantal variabelen (bedrijfsomvang, geografische, leeftijd).

Figuur 2. Vijfkrachtenmodel van Porter + de zesde kracht (Bron: Porter, 1980)





Figuur 3. Value Disciplines-model

Dit model heeft ooit de basis gevormd voor het veel later geïntroduceerde model van Value Disciplines van Treacy & Wiersema zij hanteren een ongeveer gelijk model als de generieke concurrentiestrategieën van Porter.

Een onderneming kan over verscheidene vormen van kapitaal beschikken. Naast materieel en financieel kapitaal, beschikt een organisatie over intellectueel kapitaal. Dit wordt in drie soorten opgesplitst, te weten:

1. menselijk kapitaal (slimme individuen, competentie management, talent)
2. structureel kapitaal (herhaalbare modellen, ICT, kennisvoorraad, cultuur)
3. klantenkapitaal (waarde van de relaties met klanten en toeleveranciers, klantgerichtheid, stakeholders)

De drie soorten kapitaal zijn gerelateerd aan zowel de waardedisciplines van Treacy & Wiersema (zie figuur 3) als de concurrentiestrategieën van Porter.

Wanneer een bedrijf in de voorste

gelederen wil blijven, moet het niet alleen goed personeel aantrekken en de markt goed kennen, maar ook opbouwend te werk gaan in de waardediscipline Cost Leadership, en dus moet het bedrijf zorgen dat de totstandkoming van het structureel kapitaal goed geregeld is. Alleen slimme mensen is niet meer genoeg.

Om te voorkomen dat de discussie verzandt in theoretische modellen kan ook gebruik gemaakt worden van de bekende SWOT analyse. Wat zijn uw sterktes (s van strength), zwaktes (w van weakness), kansen (o van opportunity) en bedreigingen (t van threat).

Twee waarschuwingen

Ten eerste hebben SWOT's in het algemeen maar twee dimensies: een externe en een interne dimensie. Bij de waarschuwing horen ook twee vragen: wat wil de omgeving van ons en waar zijn we goed in? Deze vragen kunnen echter alleen worden beantwoord als de gemeenschappelijke doelstellingen zijn geformuleerd. Als marketing bijvoorbeeld zegt dat het bedrijf een goede naamsbekendheid heeft, maakt het een groot verschil of sales

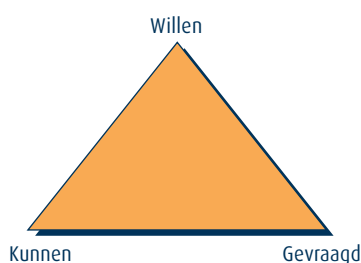
de Nederlandse of wereldmarkt aan het veroveren is.

Deze tweede waarschuwing betreft het feit dat een goede SWOT actiegericht moet zijn. Niet een droge opsomming van feiten, maar een analyse van de samenhang tussen wat de omgeving verlangt en de sterke en zwakke punten van de onderneming. Volg deze richtlijnen en klaar is uw strategisch plan. Was het maar zo simpel. In de praktijk gaat het hier ook meestal mis. De reden? Consensus over de doelstellingen (de derde dimensie in de SWOT) ontbreekt!

De derde dimensie in de SWOT

Volgens Darwin heeft de soort die het beste is aangepast aan zijn omgeving, de meeste overlevingskansen. 'Survival of the fittest', waarbij 'the fittest' niet moet worden vertaald als de sterkste, maar de meest aangepaste. Dit is de logische gedachte achter de SWOT-analyse. Bedrijven opereren in een buitengewoon dynamische omgeving. Hoe beter de onderneming is aangepast aan die omgeving, of scherper nog, hoe groter het aanpassingsvermogen door de jaren heen, hoe groter de kans is om op lange termijn te overleven. Verandering is de enige constante. Nokia veranderde van bomenkapper naar papierfabrikant naar marktleider in mobiele telefoons. IBM veranderde van pc-verkoper naar softwareleverancier. Aanpassingsvermogen dient derhalve een universele kerncompetentie te zijn, wilt u de winnaar worden.

De derde dimensie staat voor de doelen van de onderneming. Wat willen we eigenlijk bereiken? Als de doelen ons niet helder voor ogen staan, is het onmogelijk te kiezen uit de vele 'fits'. Zonder bestemming zijn alle koersen juist; ofwel zonder doelen doet het er niet toe welke strategie u kiest. Immers, de doelstellingen geven aan wat u wenst te bereiken, de strategie slechts het hoe. Strategie is derhalve geen automatische uitkomst van een tweedimensionale SWOT-analyse, maar een zorgvuldig afgewogen balans



Figuur 4. Bepalen van de 'derde dimensie'

tussen de vertaling van de ondernemingsdoelen naar concrete marketing- en salesactie! Wat willen we, kansen en bedreigingen, wat vraagt de omgeving, en sterke en zwakke punten (waar zijn we goed in). De onderstaande geeft dit schematisch weer. Dat element 'willen' wordt vaak onderschat, soms zelfs genegeerd. Krachtig 'willen' kan leiden tot ongebruikelijke, maar uiterst succesvolle 'fits'.

De vraag is nu, hoe komen we aan doelstellingen? Simpel gezegd het met elkaar bepalen van wat we willen, kunnen we en wat de markt vraagt. Het hooghouden van deze drie ballen is de kunst voor het bepalen van de gemeenschappelijke uitgangspunten tussen marketing en sales.

Verkopers zijn vaak doeners, profileren zich ook als doeners. Toch zijn de beste verkopers in ondernemingen meer denker dan doener.

De praktijk...

Hoe wordt dit alles nu in de praktijk gebracht. Hoewel het Marketing Acceleratie Plan (© Pleon) geen strakke omlijning kent, heeft het wel hoofdbestanddelen die in deze case duidelijk worden.

Case: Holland Lease bv (fictieve naam, werkelijke case)

Holland Lease bv is een top 5 leasemaatschappij met een bekende naam in de markt. Puur Nederlands met een grote Nederlandse bank als belangrijkste aandeelhouder. Het bedrijf bestaat ruim 25 jaar. In die periode heeft Holland Lease een goede positie weten te bewerkstelligen in de autoleasemarkt bij bedrijven die meer dan 25 auto's in de lease hebben. In de Top 500 heeft Holland Lease een marktaandeel van 8 procent. De marketingafdeling bestaat uit vijf personen. Er zijn 23 verkopers, verdeeld over vier regio's, met alle een eigen regiomanager die ook een verkopende taak heeft.

De markt waarop Holland Lease opereert, is krimpende. Minder leaseauto's. De concurrentie groeit, met name van kleinere leasebedrijven die op prijs concurreren. Holland Lease wil zich echter niet als 'prijsvechter' profileren. Daarom is vanuit de directie gekozen om marktaandeel te winnen bij de Top 500. Maar hoe? De markt zit potdicht, er zijn langlopende contracten gesloten tussen leasemaatschappijen en bedrijven en het is onduidelijk waar verkoop- en dus groeikans ligt voor Holland Lease. De directie constateerde ook dat de verkoop achter begon te lopen. Hoewel het marketingbudget werd verhoogd en dus ook het aantal acties dat door de afdeling marketing & communicatie werd uitgevoerd, constateerde men een kleine terugloop in het aantal door Holland Lease beheerde leaseauto's.

Middels de systematiek van het Marketing Acceleratie Plan (© Pleon) is een analyse en actieplan ontwikkeld voor Holland Lease. Wat waren de stappen:

De stappen eerder in dit artikel gepresenteerd zult u in deze case verspreid tegenkomen. Het gaat dus niet om het rigide en dogmatisch afwikkelen van het model, stap voor stap, maar om het creatief kunnen variëren op het thema. Afhankelijk van uw eigen situatie kan dus de ene stap zwaarder of lichter te nemen zijn dan de ander. Uw eigen situatie is uniek, uw aanpak is dus uniek.

1. van het eigen klantenbestand, werkwijze, samenwerking marketing en sales, resultaten van acties, werkwijze sales

Er is vrijwel meteen met een workshop begonnen waarin zowel marketing (communicatie), sales en IT (database) bij elkaar gezet zijn. Het bleek dat marketing op zich prima acties uitvoerde, maar dat deze niet werden opgevolgd door de salesmensen. Reden: te weinig tijd, te druk met klanten. Maar belangrijker nog, sales kon zich niet vinden in de acties van marketing en vond het moeilijk een follow-up te doen. Er is nooit vastgelegd en besproken hoe de follow-up zou moeten plaatsvinden. De actie op zich zag er prima uit. Goed genoeg voor naamsbekendheid, maar niet concreet genoeg om sales te sturen.

Ook werd duidelijk dat sales steeds minder new-businessafspraken in de agenda had staan. De target was acht per week, het waren er gemiddeld vier per maand. En het is een gouden regel dat het aantal new-businessgesprekken direct effect heeft op het aantal te winnen klanten.

2. Extern: wat vindt de klant van Holland Lease?

Wat is het onderscheid dat Holland Lease heeft met haar concurrentie? Wat zijn de zwakke punten van de concurrentie? Kunnen we de unieke kernwaarden vinden waarom bedrijven zaken doen met Holland Lease en kunnen we de zwakke punten vinden waarop we Holland Lease kunnen verkopen? Er werd een onderzoek gedaan in de Top 500, alle

ondernemingen werden gebeld en kregen vijf vragen over klanttevredenheid met hun huidige lease-maatschappij te beantwoorden. Tevens werd gevraagd met welke lease-maatschappijen men zaken deed. Vrijwel geen enkel bedrijf doet namelijk exclusief zaken met één lease-maatschappij. Wat bleek? Klanten gaven Holland Lease gemiddeld een 7.8 voor klanttevredenheid. Een hoog cijfer vergeleken met de concurrentie. Twee concurrenten sprongen er uit:

Concurrent X – ontevreden klanten omdat er vaak problemen waren op het financiële vlak.

Concurrent Y – ontevreden klanten omdat account management zwak was.

3. Opstellen gemeenschappelijke doelen en timing

Wederom werden de marketeers en salesmensen bij elkaar gezet. De resultaten van het onderzoek werden besproken, kernboodschappen werden geformuleerd en er werd een leadgetting-actie bedacht waarbij de doelstelling was: iedere salesverantwoordelijke dient de komende drie maanden minstens twintig new-businessafspraken te hebben in de doelgroep.

Er werd een actie benoemd, verantwoordelijken aangewezen en strakke tijdsplanning gemaakt tussen marketing en sales. De actie werd luid en duidelijk in ieders agenda gezet, inclusief de follow-up data en aanpak. Alles tot in de puntjes voorbereid, inclusief salestraining en bescrípts.

IT diende de bestanden te verrijken en de follow-up (nieuwe data in de database, verkoopsysteem vullen), in samenspraak met marketing en sales en de actie technisch te begeleiden.

4. Vertaling marktproblematiek naar actie van marketing

Marketing mobiliseerde de opmerkingen uit onderzoek van van de salesmensen en verwerkte die in een campagne:

PR - de resultaten werden middels persberichten en interviews breeduit gecommuniceerd in de vak- en managementbladen, focus op financieel en account management.

Media – een advertentie- en radiocampagne werd gestart, met daarin de kernboodschap: de hoogste klanttevredenheid bij Holland Lease.

Leadgetting programma – een direct mail en telemarketingactie volgde met enkel de kernboodschappen 'financiële helderheid' en 'klantvriendelijk account management'.

Samen met de verantwoordelijke voor de actie vanuit sales is de creatieve output besproken en intern gecommuniceerd. Iedereen wist precies wat er zou komen. En, niet te vergeten de telefonistes in de hal, zij vangen immers ook aanvragen op en het is onhandig als zij de actie niet kennen.

5. De actie en de follow-up

In een nauwgezette timing zijn eerst de persberichten verzonden en interviews met de directie van Holland Lease geregeld, twee weken later werden de radiocommercials uitgezonden, en midden in dat proces viel de mailing bij de doelgroep op de mat. Het belteam, bestaande uit de salesmensen, waren paraat en goed geagendeerd werd er nagebeld. Uiteraard ontstaat er vanzelf een competitie: wie krijgt de meeste afspraken. Dit is eventueel nog te belonen.

6. Timing en resultaat

Dit alles is in een strakke timing neergezet. Deze actie zou later het model worden voor zes acties per jaar die van tevoren zijn gepland. De kracht? Weten waar je aan toe bent met marketing en sales. Er wordt een jaaragenda gemaakt waar iedereen zich aan dient te houden. Per actie is er één iemand verantwoordelijk, die trekt de kar.

Maar het meest zichtbare aan het succes is toch wel de 'cadans' die er optreedt in marketing- en salesacties bij deze aanpak. Er worden geen ad-hocactiviteiten meer uitgevoerd, maar er wordt een realistische jaarplanning gemaakt. Continu wordt er aan sales gewerkt, continu wordt er gemailld, gebeld en afspraken gemaakt. Het bedrijf zal hierdoor fitter worden. Het gaat net als met hardlopen, af en toe een rondje is vermoeiend. Continu in training blijven zorgt voor fitheid.

Wat zijn de genomen stappen nu?

1. Zet marketing en sales bij elkaar
2. bespreek de 'common goals' en de 'common enemy'
3. Detecteer de markt, SWOT
4. Breng de concurrentie in kaart (Porter's vijfkrachtenmodel)
5. Stel vast hoe de markt wordt benaderd (Go To Market model)
6. Stel de kern- en subboodschap vast
7. Maak een klein team verantwoordelijk voor de actie vanuit marketing en sales
8. Blijf communiceren met elkaar over de output
9. Betrek IT (database) in het proces, maar dirigeer dit
10. Maak een strakke en realistische planning van de actie
11. Zorg dat alle materialen intern en waar nodig extern goed worden gecommuniceerd
12. Evalueer en leer

Nieuwe functie: de CDO

Als consensus faalt, is er nog één besturingsinstrument dat het management ter beschikking staat: de budgetten. Vaak komen zowel marketeers als salesmensen tot slimmere creatieve oplossingen als de budgetten worden beperkt. Veel belangrijker is het dat door het focussen van het budget er geen afleiding meer is op zaken die niet bijdragen aan de geformuleerde strategische doelstellingen.

Voor jonge ondernemingen is dat doorgaans veel eenvoudiger dan voor bedrijven met een langere succesvolle historie.

Juist voor deze bedrijven is het zeer zinvol om iemand te benoemen tot CDO*. De taak van deze functionaris is bij elke activiteit de gewetensvraag te stellen wat de bijdrage is aan de vastgestelde doelstellingen. Het is ontvullend om vast te stellen hoe weinig trade shows, direct mailings en interne-communicatiecampagnes deze toets kunnen doorstaan. Maar vervolgens is het zeer bemoedigend om te bedenken wat met deze beschikbare middelen allemaal bereikt kan worden om de gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren.

* *Chief Destruction Officer. Kan een rol zijn die bij toerbeurt door de verschillende managementteamleden wordt bekleed.*

Literatuur

- Porter, M.E., 'Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors'. New York: The Free Press, 1980.
- Treacy, M., Wiersema, F., 'Discipline of Market Leaders'. Massachusetts: Addison Wesley
- Santema, S., Dingena M., Dishoek, N. van, 'Succesvol Marketingplannen': F&G Publishing
- Lamoën, B. van, Vries, A. de, 'Kennismanagement vanuit strategisch perspectief': ID Nieuws nr. 5
- John Koster, HCG
- Dr. Donald Quackernaeck, Q-research

MANAGEMENT TOOLS BASE

Dit is het vierde en laatste deel in de reeks Nuchterheid in marketing. In de Management Tools Base treft u de eerste drie artikelen aan:

- Bel, E.J. van, 'Van actiematig denken naar procesmatig doen: nuchterheid in marketing (deel 3)', Management Tools, 5, 2004.
- Bel, E.J. van, 'Van segment gedreven naar event driven: nuchterheid in marketing (deel 2)', Management Tools, 5, 2004.
- Bel, E.J. van, 'Van customer loyalty naar customer retention: nuchterheid in marketing (deel 1)', Management Tools, 4, 2004.