

Marketing: de nieuwe regels van het spel

Samenvatting

We komen nu een aantal maatregelen tegen die u kunt nemen om de toekomst met meer vertrouwen tegemoet te zien. In deze column noemen we er een paar. We denken dat een aantal bandbreedtescenario's u goed kunnen voorbereiden op een toekomst waarin termen als dynamisch, bewegelijk en lichtvoetig (de uitgangspunten van Holacracy) van cruciaal belang voor uw organisatie zijn. In één van de bandbreedtescenario's zijn de regels van het spel veranderd met een consument die op prijs-kwaliteit koopt en niet op merk; een nieuwe plek voor het integrale commerciële proces, namelijk online; minder materiële welvaart en meer welzijn, ook in organisaties. In deze column gaan we dieper in op de verbanden.

Marketing: de nieuwe regels van het spel

Inleiding

In verschillende publicaties komen we maatregelen tegen die we kunnen inzetten om de huidige uitdagingen aan te pakken. Want zowel in marketing als in ondernemen geldt; zorg ervoor dat je actief en pro-actief bent, als baas en als ondernemer. Je moet je laten sturen door je klanten en door je markten. Think and act; nadenken en vervolgens in actie komen; alleen hopen op betere tijden, wat de meeste ondernemers nu lijken te doen, is niet genoeg.

De huidige situatie

Voorbeelden van een heel voorzichtige consument zijn er genoeg. Hier laten we een aantal zaken de revue passeren die zijn ontleend aan een onderzoek door Harold Claasen van Acxiom Nederland uit de Marketing Tribune (12 mei 2009; consument in crisis):

- de bereidheid om aan goede doelen te geven neemt snel af
- de aankopen in de supermarkt zijn effectief aan het dalen
- er is duidelijk een afnemende interesse in het afsluiten van een hypotheek
- de aankoopintentie voor de aankoop van een auto is lager, zowel voor nieuw, voor lease, als voor tweedehands
- verhuisplannen en verhuiscwensen nemen in aantal af
- starters op de huizenmarkt willen niet gaan lenen voor hun huis
- er is een afnemende intentie om te gaan verbouwen
- men heeft minder over voor het aankopen van de A-merken
- en tenslotte; men wil roeien met de riemen die men heeft. Heb je niets, dan doe je ook niets

Die trends reflecteren een behoorlijk gebrek aan vertrouwen in de materiële toekomst, met verregaande consequenties. Hoewel in Nederland onderzocht lijkt het niet vreemd om deze trends ook op hoofdlijnen in Europa van toepassing te verklaren en een aantal zelfs wereldwijd, daar waar markteconomieën goed zijn ontwikkeld. Met name de conclusies op het gebied van huisvesting, het aangaan van financiële verplichtingen om belangrijke uitgaven te doen en de terughoudendheid om veel geld uit te geven aan A-merken lijken breed toepasbaar.

Wat kunnen we doen?

We komen een aantal goede suggesties tegen om die problemen het hoofd te bieden. Hier volgen er een aantal (Rob Beltman, de 10 Gouden wetten van Recessie-Marketing, ICSB).

- de juiste boodschap op het juiste moment
- gebruik het momentum van de verandering
- focus op de kernboodschap met rust en essentie
- zorg dat je meer doet en kunt doen met de middelen die je hebt en reken op een toenemende strijd om die middelen
- omarm het no-budget, wees ondernemend en creatief
- focus op de juiste, winstgevende, klanten
- wees de redder in nood, help je klanten
- vecht niet alleen op prijs. Als u goed kijkt ziet u dat, ondanks dat prijsdruk overal aanwezig is, ook de zogenaamde prijsvechters in feite een uitgebreidere propositie aanbieden
- the show must go on; laat iedereen de recessie even vergeten.
- en; geloof niemand, ook de boeken niet.

Met bovenstaande maatregelen is helemaal niets mis. Deze maatregelen kun je zonder meer nemen en waarschijnlijk is ook een nieuwe ronde kaasschaven (in kosten) een voor de hand liggende optie. Alleen, gaan we al die maatregelen ook nemen? We denken van niet. We zien ondernemers en marketeers om ons heen die behoorlijk optimistisch zijn. Die lijken te denken dat 2007 en de eerste drie kwartalen van 2008 weer terug zullen komen. En ze klampen zich vast aan lieden die hopen dat herstel optreedt eind 2009 en begin 2010.

Ons pleidooi: dat zou kunnen, maar in plaats van veel energie te besteden aan het beantwoorden van die vraag suggereren we om hem te benoemen tot één van de twee bandbreedtescenario's die u vanaf nu ontwikkelt. Eén van die twee kan prima herstel van 2007/8 vraagniveau's zijn.

De bandbreedtescenario's

We denken inderdaad dat het zinvol is ook te kijken naar een ander bandbreedtescenario in de zakelijke ontwikkeling.

De eerste (terugkeer vraagniveau's 2007/8) hebben we boven genoemd, de volgende baseren we op een aantal andere uitgangspunten:

- De bodem is nog niet bereikt. We verwachten dat de vanzelfsprekendheid van de materiële groei afneemt en langzamerhand zal worden vervangen door andere waarden. We zullen winnen in menselijke waarden, maar we zullen ondertussen zien dat de regels van het spel worden aangepast.
- Ga er nou eens vanuit dat in dit scenario voornamelijk nog op functionaliteit zal worden gekocht. Weinig bereidheid om een A-merk nog te ondersteunen, terughoudend omdat nog wel te doen met kostbare winkelmerken. Generieke, functionele producten hebben de toekomst. Zwaar investeren in A-merken heeft dan ook niet zoveel zin, de consument gaat dit wereldwijd in steeds mindere mate honoreren.

- Als dat A-merk niet meer wordt ondersteund, heeft dat ook consequenties voor een aantal functies in de organisatie, waaronder sales. In dit scenario zou men ervoor kunnen kiezen dat ook sales, lang beschouwd als primair proces, opnieuw op zijn toegevoegde waarde wordt beoordeeld.
- De benchmark is on-line. 'Lean en mean' by nature, netwerk-achtige organisaties, geen A-merk directielimousines, geen private jets, geen fancy kantoren.
- Als dat zo is overigens; in hoeverre hebben we dan nog interesse in die niet functionele elementen van onze onderneming, de aankleding van onze kantoorgebouwen, de uitstraling van de droogloopmatten in de hal van onze onderneming? Denk aan nieuwe, zakelijke soberheid. Ook de ontmythologisering van topmanagement past daarin.

Behalve dat de benchmark online is, zijn de bijbehorende ondernemingen eerder klein dan groot, minder sales en een online commercieel proces. De door de benchmark geproduceerde of geleverde producten en diensten gaan de prijs/kwaliteit in hoge mate bepalen.

Bij een dergelijk scenario past ook een ander type leiderschap. De term dienend leiderschap komt dan op. Of het precies aan de definitie voldoet is hier minder belangrijk dan de constatering dat leiderschap democratischer en transparanter moet zijn; de baas is meer de faciliterend leider, meewerkend voorman en iemand die draagvlak creëert. Dan treedt ook geen isolatie van managementrollen meer op. We gaan in een dergelijk scenario weg van de autocratie.

Holacracy

En bij de breedbandscenario's past het oude adagium Predict and Control (Voorspellen en Controleren) niet meer. Nieuw denken is gebaseerd op dynamische sturing (dynamisch sturen) en innovatie. Dynamisch sturen past natuurlijk prima bij het "bandbreedtescenario". Als je denkt dat het in kwartaal 4 van 2009 of kwartaal 1 van 2010 in orde is, dan richt je daar je managementinspanning op. Blijkt onderweg dat een ander bandbreedtescenario meer opportuun is, dan draag je uit dat je van bandbreedte wisselt en ga achter één van je alternatieve scenario's aan. Ook als het minder economische groei betekent. Ons bandbreedtescenario gaat uit van minder materiële groei, maar van meer welzijn, en daar passen al die andere belangrijke waarden ook in.

Met andere woorden; wat we goed kunnen gebruiken is een nieuw organisatieconcept dat nu ook beschikbaar is. We hebben het eerder besproken (Dynamisch sturen na de kredietcrisis) en meer details over Holacracy in de White Paper (www.holacracy.com)

Nog even de uitgangspunten:

- Dynamic Steering (dynamisch sturen)
- Double Linking (dubbel zekeren)
- Integrative Decision Making (geïntegreerd beslissen)

Deze uitgangspunten gaan ervoor zorgen dat we een groot aantal van de bovengenoemde issues in ieder geval kunnen adresseren.

Waarom neemt Marketing en Sales het voortouw? Eén van de karakteristieken van Holacracy is het gebruik van cirkels waarmee double linking wordt gerealiseerd. Wat is er mooier dan de klant te betrekken bij de Marketing en Sales cirkel, en via double linking die klant daadwerkelijk bij het management van de eigen organisatie te betrekken.

Waar Double Linking in eerste instantie bedoeld is in de hiërarchie te worden toegepast, kan het natuurlijk ook tussen afdelingen. Voor Marketing ligt een double link met R en D

en logistiek voor de hand, en mogelijk ook met productie. Het geeft wat meer druk op het vergaderen, maar ook in grote veldslagen is er de noodzaak tot een dagelijkse operations meeting. De huidige omstandigheden maken die aloude link met een militaire operatie misschien weer noodzakelijk!

Nog een reden om het onderwerp Holacracy te omarmen: mannen als Jeremy Rifkin (The European Dream) maar ook de ontwikkelaar van Holacracy (Brian Robertson) denken dat Europa (en soms verholen: Nederland) een belangrijke rol kan spelen in het denken over de nieuwe economie en samenleving. Een mooie uitdaging!

Conclusie

Belangrijke uitdagingen: een maatschappij die een andere kant opgaat. Hoe die samenleving er in de toekomst uit zal zien weten we niet precies, maar we hebben alle redenen om aan te nemen dat het anders wordt. Daarvoor hebben we de structuur nodig die de verandering faciliteert. Denk en doe, Structuur volgt Strategie, Dienend Leiderschap, Holacracy, het past goed bij elkaar.

Robert J. (Bob) Fetter, juni 2009.