

Nieuwe wijn in oude zakken

Strategische marketing heeft al decennia lang problemen met het aantonen van haar toegevoegde waarde en heeft daardoor in de directiekamer aan kracht verloren. Maar wat nou als we oude principes nog één keer tegen het licht houden om te zien of daar misschien meer uit te halen valt? Neem de begrippen 'market orientation' en 'boundary spanning', zoals die door George Day in 1994 al zijn geïntroduceerd; daar moet toch meer mee te doen zijn? Door middel van mijn BedrijfsAnalyse Methode kunnen deze begrippen leiden tot een verbetering van de marketing accountability.

Het begrip 'market orientation' is absoluut niet nieuw, maar nog terdege van belang binnen het vakgebied marketing. George Dayⁱ schrijft dat dit concept bestaat uit drie onderdelen, te weten:

- de klant moet centraal gesteld worden;
- de organisatie moet kennis hebben van de klant en de concurrent; en
- de organisatie moet dit marktinzicht doorgeven aan de verschillende afdelingen.

In de marketingliteratuur wordt deze manier van denken 'outside-in' en 'inside-out' genoemd. Outside-in gaat over het naar binnen halen van de kennis over de klant en de concurrent en inside-out betreft het naar buiten brengen van informatie vanuit de organisatie. En het koppelen van de kennis van buiten naar binnen en vice versa heet 'boundary spanning'. Of zoals Day (1994; p.41) het beschrijft: *'Spanning capabilities are needed to integrate the inside-out and outside-in capabilities.'*

Om de wensen van de klant goed te kunnen vervullen is het van belang dat de processen van de bedrijfsafdelingen worden voorzien van informatie over de klant, waarbij Day (1994) spreekt over de afdelingen HRM, R&D en service. Blijkt deze kennisdeling binnen de organisatie ontoereikend, dan zou dit onder andere blijken uit te hoge voorraden, aldus Day.

Op het moment dat marketing haar kennis wél deelt met andere bedrijfsafdelingen, zoals bijvoorbeeld verkoop, dan blijkt uit het onderzoek door Kumar, Venkatesan en Reinartzⁱⁱ (2008) dat de effectiviteit en efficiëntie van het verkoopapparaat toeneemt. Zij tonen aan dat enerzijds er meer omzet gehaald kan worden door beter gebruik te maken van de kennis over klanten en anderzijds dat de kosten van verkoop kunnen dalen door beter aan te sluiten bij de wensen van de klant op basis van informatie vanuit marketing. Zij stellen dat klantbegrip meehelpt om de verkoopacties te coördineren en tonen aan dat daardoor een indrukwekkende verbetering van financiële resultaten mogelijk is.

Resultaten uit eigen onderzoek

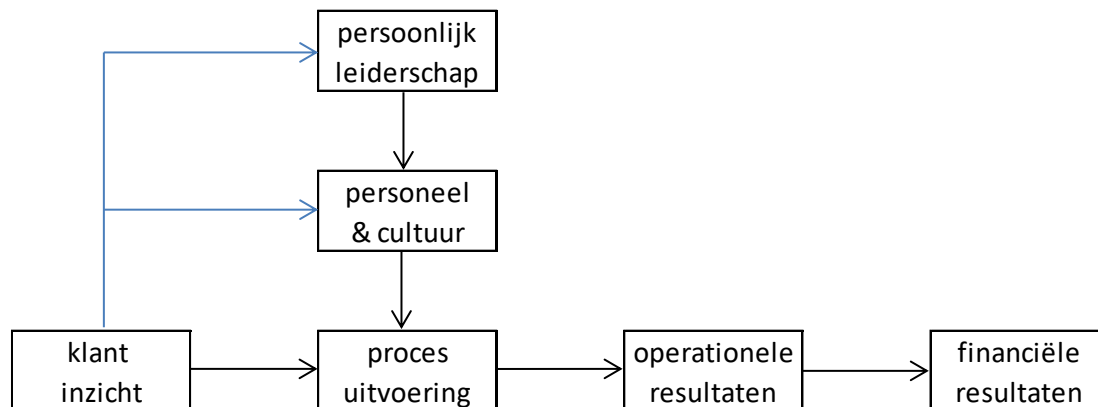
In de periode 2012-2014 heb ik onderzoek gedaanⁱⁱⁱ naar een groot aantal bedrijfskundige disciplines om te zien op welke wijze de financiële resultaten van een bedrijf verbeterd kunnen worden. Een belangrijke insteek van dit onderzoek was het analyseren van de koppeling tussen klantkennis en bedrijfsprocessen als marketingtaak enerzijds en de verbetering van bedrijfsfinanciën anderzijds. En inderdaad blijkt dat het delen van informatie over de klant binnen het bedrijf leidt tot betere uitvoering van bedrijfsprocessen en vervolgens leidt tot betere bedrijfsresultaten!

Uit dit onderzoek komt bijvoorbeeld naar voren dat er een duidelijke relatie bestaat tussen het delen van klantinzicht en de resultaten van de afdeling verkoop. Als klantinformatie wordt gedeeld met de afdeling verkoop, dan blijkt dat deze afdeling beter weet wat de laatste ontwikkelingen in de markt zijn en ook beter kan inspelen op de marktkansen. En beter weten wat de meest recente marktontwikkelingen zijn zorgt ervoor dat de afdeling verkoop significant meer opdrachten kan binnenhalen. En het beter kunnen inspelen op de kansen in de markt leidt ertoe dat de afdeling verkoop duidelijk meer opdrachten kan binnen halen.

Uit mijn onderzoek komt eveneens naar voren dat wanneer kennis van de klant een belangrijke basis is voor het uitvoeren van de werkzaamheden, dat dit een positief effect heeft op de bereidheid van personeel om zich extra in te zetten voor betere organisatieresultaten. Een toename van klantkennis in de taakuitvoering heeft een duidelijk positief verband met personeelsinzet en focus op klanten en klanttevredenheid. En deze beide aspecten hebben weer een duidelijke relatie met het verhogen van de omzet en de winstmarge alsmede het verlagen van de personeelskosten en het ziekteverzuim. En dat gezamenlijk komt de winstgevendheid van het bedrijf natuurlijk ten goede.

NOVOR onderzoek

Onlangs ben ik begonnen met het NOVOR onderzoek^{iv}, waarbij ik wil uitzoeken welke relaties er bestaan tussen een groot aantal bedrijfskundige aspecten. In dit onderzoek heb ik zes hoofdaspecten benoemd (klantinzicht, leiderschap, personeel & cultuur, procesuitvoering, operationele en financiële resultaten). Binnen ieder hoofdaspect zitten weer deelaspecten, waarbij de onderlinge causale verbanden inzicht geven hoe uiteindelijk de winstgevendheid van een organisatie kan worden verbeterd.



figuur 1: Hoofdaspecten NOVOR onderzoek

Binnen het hoofdaspect 'Klantinzicht' zit onder andere het deelaspect 'gebruiken klantinzicht', waarbij wordt bevraagd in welke mate de respondent het eens is met de stellingen:

- Binnen uw organisatie wordt een aanzienlijke hoeveelheid tijd en geld vrijgemaakt om de klant te begrijpen;
- Binnen uw organisatie wordt klantinformatie gedeeld met (nagenoeg) alle functies en afdelingen; en

- Binnen uw organisatie is kennis van de klant de belangrijkste basis voor het plannen en organiseren van de werkzaamheden.

Binnen het hoofdaspect 'Procesuitvoering' zit onder andere het deelaspect 'kwaliteit verkoop', bevraagd via de volgende stellingen:

- Uw organisatie heeft verkopers in dienst die weten wat de laatste ontwikkelingen in de markt zijn;
- De afdeling verkoop kent een hoge mate van klantgerichtheid; en
- De afdeling verkoop speelt goed in op kansen in de markt.

In lijn met het onderzoek van Kumar et al. (2008) en mijn bevindingen uit het eerdere onderzoek leidt het gebruiken van klantinzicht tot een hogere kwaliteit van verkoop. Het delen van klantinformatie heeft een duidelijk positief verband met de mate waarin de afdeling verkoop inspeelt op de kansen in de markt.

De betere uitvoering van de verkoopprocessen maakt het mogelijk dat daardoor de operationele verkoopresultaten beter zijn. Binnen het hoofdaspect 'Operationele Resultaten' zit onder andere het deelaspect 'Verkoopresultaten', onderzocht middels de stellingen:

- Uw organisatie is bijzonder omdat ze hogere verkoopprijzen kan vragen én krijgen;
- De afdeling verkoop haalt opdrachten sneller binnen dan concurrenten; en
- De afdeling verkoop haalt meer dan gemiddeld in de branche opdrachten binnen.

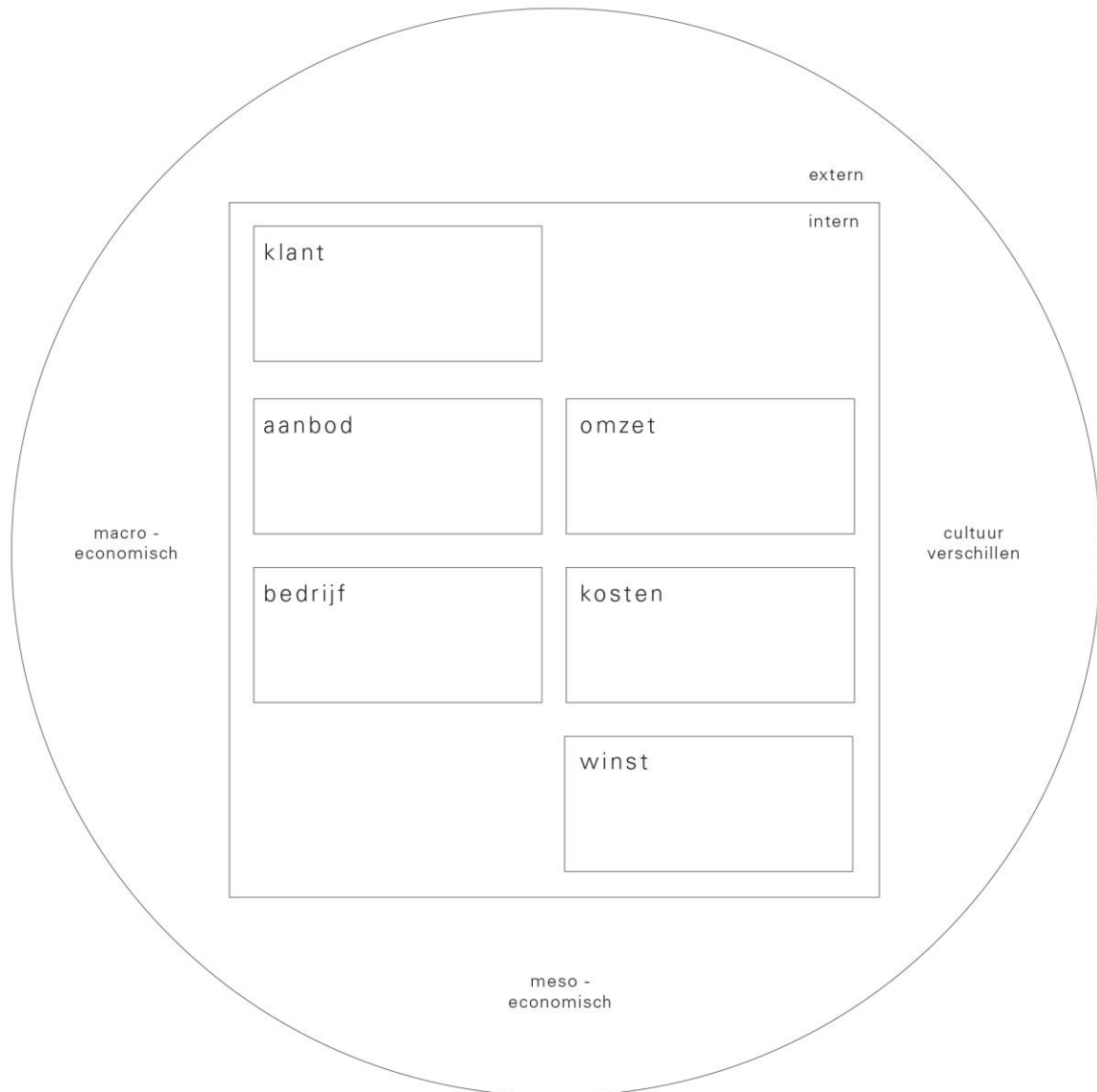
De verbetering van de uitvoering van de verkoopprocessen leidt tot een verbetering van de operationele verkoopresultaten. Het beter kunnen inspelen op de kansen in de markt heeft een duidelijk positief verband met de snelheid waarmee opdrachten worden binnengehaald *** en een zeer sterk positief verband met de hoeveelheid opdrachten die worden verworven **. Regressieanalyses tonen aan dat de verbetering van de operationele verkoopprocessen een duidelijke positief verband heeft met de financiële bedrijfsresultaten in het algemeen en een sterk positief verband met een hogere omzet * en de winstgevendheid *** van de organisatie in het bijzonder heeft.^v

In lijn met mijn vorige onderzoek blijkt uit het NOVOR onderzoek eveneens dat het beter gebruiken van klantinfo een sterk positief verband heeft met de personeelsbetrokkenheid *** en klantfocus *** (binnen het hoofdaspect Personeel en Cultuur). En de verbetering van personeelsbetrokkenheid heeft vervolgens een duidelijk positief verband met een hogere productiviteit ** binnen het hoofdaspect Operationele Resultaten. En dit heeft vervolgens weer een sterk positief verband de winstgevendheid ** (Financiële Resultaten).

Kortom, het NOVOR onderzoek toont opnieuw aan hetgeen George Day in 1994 al aangaf: market orientation en boundary spanning leiden tot betere bedrijfsresultaten via een verbetering van de verkoopresultaten (Kumar et al., 2008) en een verbetering van meerdere personeelsprocessen (Klein, 2015). In feite dus niets nieuws, maar wel op basis van nieuwe inzichten. Ik noem het maar 'nieuwe wijn in oude zakken'.

Inzicht in één overzicht

Modelmatig is het gemakkelijk om de relaties tussen marketing en andere afdelingen te leggen. Uit onderzoek blijkt er een link te zijn tussen marketing en verkoop en tussen marketing en HRM, maar ook andere interessante koppelingen zijn te maken, zoals tussen marketing en bedrijfsprocessen of marketing en leiderschap. Om deze onderlinge verbanden beter te kunnen duiden heb ik een nieuw bedrijfsmodel ontwikkeld: de BedrijfsAnalyse Methode.



Ik heb het model opgedeeld in tweeën, de externe en de interne analyses van een organisatie. De analyses met betrekking tot de buitenkant van de organisatie betreffen de macro-economische en de meso-economische analyses, aangevuld met de internationale cultuurverschillen, zoals onderzocht door o.a. Geert Hofstede. De binnenkant van een organisatie heb ik opgedeeld naar zes hoofdblokken, te weten:

- de klant
- het aanbod en
- het bedrijf, alsmede

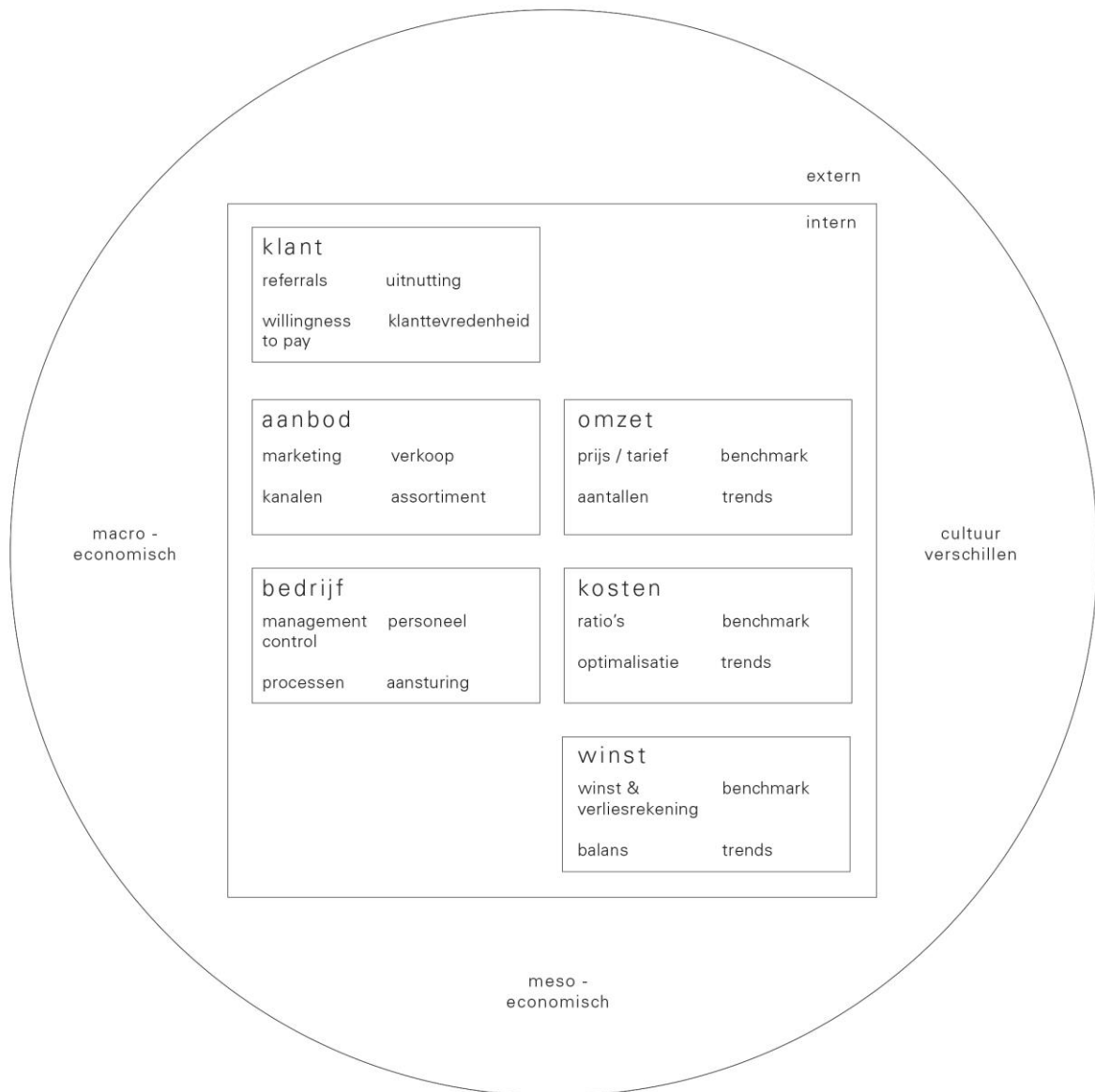
- de omzet,
- de kosten en
- de winst.

Binnen deze zes hoofdblokken heb ik een nadere onderverdeling gemaakt, zoals bijvoorbeeld binnen het hoofdblok 'Aanbod':

- marketing
- verkoop
- kanalen en
- assortiment.

Binnen het hoofdblok 'Bedrijf' heb ik gekozen voor de onderverdeling:

- management control
- personeel
- processen en
- aansturing (leiderschap).



Het voordeel van dit model is dat de onderlinge relaties in één overzicht gepresenteerd kunnen worden. Uit de verschillende onderzoeken blijkt er dus een duidelijker relatie te liggen tussen marketing via verkoop naar omzet en naar winst. Eveneens blijkt er een duidelijk verband tussen marketing via personeel naar omzet en uiteindelijk dus van marketing via personeel en via omzet naar winst.

Door marketing te koppelen aan verkoop worden de verkoopresultaten beter en verbetert dus de omzet en de winstgevendheid. Door marketing te koppelen aan personeel verbetert de personeelsbetrokkenheid, verhoogt de omzet en verbetert dus de winstgevendheid.

Uw praktijk

De vraag is nu hoe u deze informatie kunt gebruiken in uw eigen organisatie. In welke mate wordt kennis over de klant gedeeld vanuit de marketingafdeling met de verkopers? In welke mate wordt kennis van de klant gedeeld met HRM, opdat zij beter personeel kunnen aantrekken respectievelijk het huidige personeelsbestand kunnen inspireren met betrekking tot de wensen van de klant? Is kennis van de klant de basis van het uitvoeren van de werkzaamheden en legt u die relatie met de klantfocus van uw medewerkers? Er ligt hier nog een wereld aan mogelijkheden tot het verbeteren van uw bedrijfsresultaten open.

Of laat ik de vragen eens omdraaien: wilt u een hogere winstgevendheid? Kijk dan eens naar de mogelijkheid om het personeel meer te laten werken op basis van inzichten van de klant. Wilt u een hogere omzet? Bestaat de mogelijkheid dat u uw verkopers meer informatie over de klant geeft, op basis waarvan zij hun verkoopprocessen kunnen verbeteren? Recent academisch onderzoek toont aan dat dit indrukwekkende verbeteringen van de bedrijfsresultaten oplevert (Kumar et al., 2008; Klein, 2015).

Kansen, opties en mogelijkheden...

Prachtige mogelijkheden om uw bedrijfsresultaten te verbeteren liggen in het verschiets. Ten aanzien van uw medewerkers: extra personeelsinzet, meer klantfocus, een lager ziekteverzuim en lagere personeelskosten. En met betrekking tot uw verkoopafdeling: beter weten wat de laatste ontwikkelingen in de markt zijn en vervolgens beter kunnen inspelen op de marktkansen, hetgeen aantoonbaar leidt tot het binnenhalen van meer opdrachten. En dat leidt vervolgens weer tot meer omzet, meer winst en een hogere rentabiliteit.

En dan heb ik het nog niet gehad over het gebruiken van klantinzicht ter verlaging van het aantal fouten, het verbeteren van de doorlooptijden, het verlagen van het aantal klachten, het verminderen van de afval, het verlagen van de voorraden, het verbeteren van de liquiditeit en solvabiliteit...

Naast de verbetering van de operationele en financiële bedrijfsresultaten, allemaal interessante kansen om marketing in de directiekamer weer de glans te geven die het behoort te krijgen!

ⁱ Day, George S., 1994, "The capabilities of market-driven organizations", Journal of Marketing, Vol. 58 (October), p. 37-52

ⁱⁱ Kumar, V., Venkatesan R. & Reinartz, W., 2008, "Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign", Journal of Marketing, Vol. 72 (september), p. 50-68

ⁱⁱⁱ Klein, S.A, 2015, "Marketing als verbeteraar van bedrijfsprocessen", Nyenrode proefschrift, ISBN 978-90-8980-075-6

^{iv} NOVOR: Nationaal Onderzoek ter Verbetering van Organisatie Resultaten, NOVOR.nl

^v Statistisch significante gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten: * P<0,05; ** P<0,01; *** P<0,001