De blinde vlek van marketeers

Marketeers lijden aan bewustzijnsvernauwing. Ze hebben het te druk met de automatisering van hun eigen kennis en verliezen daardoor het zicht op de markt.

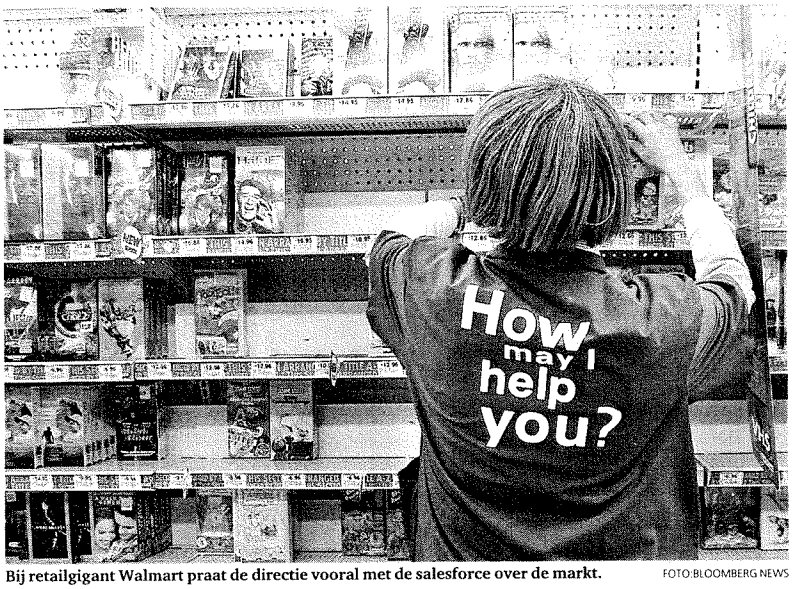
De Nederlandse marketeer kan nog heel wat leren van Johan Cruijff. 'Een leider hoeft niet intelligent te zijn, hij moet alleen zorgen dat hij alle informatie boven tafel krijgt', zei de voetballegende eens in deze krant. 'Want als je alle informatie op tafel hebt, wordt het heel erg moeilijk om verkeerde beslissingen te nemen.'

Voor marketeers zou dat te denken moeten geven; 85% van alle productintroducties op het gebied van niet-duurzame consumptieartikelen mislukt immers binnen een half jaar. Een ongelooflijke kapitaalvernietiging. Josèph Rodenberg, senior adviser bij adviesbureau Arthur D. Little en auteur van een boek over business en competitive intelligence kan maar één ding concluderen: de gemiddelde marketeer schiet schromelijk tekort waar het gaat om het verzamelen van relevante informatie en markt kennis. De radar om het speelveld in kaart te brengen draait geen 360 graden en lijkt nogal naar binnengericht.

'Marketing lijkt verworden te zijn tot een exclusieve activiteit van de marketingafdeling', zegt Rodenberg daarover. 'Alsof "de klant" en marktonderzoek alleen van hen is! Marketeers zijn te zeer overtuigd van hun eigen capaciteiten.' Volgens Rodenberg is er nog steeds een strijd tussen marketing en sales. 'Er wordt amper met de verkoopafdeling over nieuwe producten gecommuniceerd, terwijl die toch midden in de markt staat. Er is een discrepantie tussen wat marketing bedenkt en waar de consument op zit te wachten.'

De bewustzijnsvernauwing van marketeers wordt nog groter door de wijze waarop ze de markt in kaart brengen. Rodenberg zegt bij grote bedrijven functionarissen tegen te komen op afdelingen als marktonderzoek of marketing services, die bijna de helft van hun tijd bezig zijn met het verzamelen van informatie via internet. En soms meer. Behoorlijk eenzijdig en gevaarlijk vindt hij. 'Je moet er bovendien van uitgaan dat op sommige websites informatie bewust wordt verdraaid.'

De praktijk dat veel bedrijven marktonderzoek inkopen in plaats van dat zelf te doen, vindt Rodenberg onbegrijpelijk: 'Hoe kun je nou een andere organisatie tussen die van jezelf en je klant in zetten?' Maar ook over onderzoek dat wél zelf ter hand wordt genomen, heeft hij wel wat op te merken: 'Zo'n 70 tot 80% van dat soort onderzoek is kwantitatief en achteraf verklarend. Als je op een schaal van 1 tot 10 naar klanttevredenheid vraagt en je hebt gemiddeld een 7, wat zegt dat dan? Dan weet je nog niet waar de afzonderlijke klanten hun oordeel op hebben gebaseerd.'



Bij retailgigant Walmart praat de directie vooral met de salesforce over de markt. FOTO: BLOOMBERG NEWS

Hij vraagt zich af of marketeers wel zo dicht bij de klant staan: 'Dat veel productintroducties mislukken heeft volgens mij te maken met het feit dat er niet voldoende rekening wordt gehouden met de schakels tussen de producent en de klant in. Fabrikanten overleggen bijvoorbeeld te weinig met retail welke mogelijkheden er zijn voor nieuwe producten voor de eindgebruiker.'

> 'Marketeers zijn te zeer overtuigd van hun eigen capaciteiten'

Volgens Rodenberg verzamelen en analyseren marktonderzoekers wel eindeloos veel data en informatie maar ze zijn er niet goed in om die te transformeren in effectief marketingbeleid. Met alle gevolgen van dien voor de positie en effectiviteit van de marketing zelf. Het lijkt wel of al die creatieve ondernemende marketeers verdwenen zijn! Ze benaderen de werkelijkheid te veel vanuit modellen. Het wordt tijd dat business en competitive intelligence eindelijk eens serieus worden genomen door de wereld van de snelle dynamische marketing.'

Marktonderzoek moet volgens hem dus pro-actief zijn, in plaats van reactief, en meer gebaseerd op bewijzen — in plaats van veronderstellingen. De verzamelde informatie moet bovendien 'intelligent' worden gemaakt. Dat wil zeggen: zodanig geïnterpreteerd dat er een helder beeld ontstaat van wat er écht gaande is in de omgeving waarin de onderneming opereert.

Maar helaas, dit soort kennismanagement is volgens Rodenberg vaak nauwelijks georganiseerd. 'Allereerst is er geen goede balans tussen vraag en aanbod', zegt hij. 'Dat je data en informatie opslaat en ontsluit is één ding, maar belangrijker is te ontsluiten wat er in de hoofden van je mensen zit. Pas als je daar formele structuren voor hebt, kun je de slag naar intelligence maken. De bestuursvoorzitter van Hewlett Packard zei ooit: "Als HP wist wat HP weet, zouden we drie keer zo winstgevend zijn".'

Rodenberg wijst erop dat competitive intelligence heel wat breder is dan marketing intelligence. Bij het laatste gaat het om het in kaart brengen en analyseren van de markt door middel van zaken als producten, diensten, bedrijfsfolders, advertenties, bestedingen, marktaandeel en sterkte-zwakteanalyses. Dit soort informatie is echter de top van de ijsberg; daaronder gaan ontwikkelingen schuil op het gebied van brancheontwikkelingen, innovatie, onderzoek en ontwikkeling, kerncapaciteiten en -competenties, technologische vaardigheden, cultuur, toeleveranties, strategie en de plaats in het netwerk.

> 'Waarom is Douwe Egberts niet eerder in de horeca gestapt?'

'Klanten, markten, concurrentie, technologie en regelgeving. Dat zijn de vijf "drivers of change"', stelt Rodenberg. 'Bijvoorbeeld: hoe ziet mijn klant er niet nú uit, maar volgend jaar? En om niet te verzuipen moet een onderneming een focus kiezen; die hangt logischerwijs samen met het karakter van de markt. Is die nerveus, zoals het geval is bij de farmaceutische of telecomindustrie, dan zul je je vooral op concurrentie-informatie moeten richten. Is een bedrijf sterk afhankelijk van toeleveranciers, dan moet het zich op supplier intelligence richten.'

Bij al die hoofdthema's is vervolgens de vraag: waarom doet de concurrent wat hij doet? Wat is de achterliggende ratio? Rodenberg: 'Als Procter & Gamble, zoals vorige maand, zijn luierprijzen verlaagt, moet Kimberly-Clark daar dan meteen in mee? Het kost Kimberly-Clark klanten. Angst is dan een slechte raadgever. De vraag moet zijn: waarom doen ze dat en hoelang kunnen ze dat volhouden? Hebben ze het eerder gedaan? En hoelang? Marketing is voor een groot deel routine. Kijk naar Jan Bennink, de nieuwe bestuursvoorzitter van Numico. Die haalt nu mensen van Danone binnen!'

Volgens Rodenberg moeten ondernemingen meer proberen op de stoel van hun concurrenten te gaan zitten, hun logica te volgen en zich af te vragen: wat zouden wij doen als wij hen waren? 'Voor 70, 80% kun je een schaduwmarketingplan van je concurrenten maken. Maar dat gebeurt zelden. Waarom is Douwe Egberts niet eerder in de horeca gestapt? Ze wisten toch van Starbucks?'

Nee, dan retailgigant Walmart. De fieldmanagers van dat bedrijf vliegen 's maandags uit naar hun districten, verdiepen zich in de eigen winkels en die van de concurrentie, keren donderdagavond terug op het hoofdkantoor en op vrijdagochtend zit de directie met die mensen tweeënhalf uur rond de tafel om de horen wat ze gehoord hebben in de markt.

Rodenberg: 'Let wel: de directie praat dus met sales over de markt en niet met marketing! Omdat marketing zichzelf heeft geïsoleerd. De nieuwe topman van P&G vindt daarom dat marketeers eindelijk eens van die focus op data af moeten, omdat dat geen 'customer intelligence' oplevert. Wat heeft P&G de afgelopen vijftien jaar nou aan echte innovatie laten zien? Marketeers worden overbetaald als ze niet meer doen dan gegevens verzamelen en structureren. Ze moeten intelligentie aan hun informatie toevoegen en dat gebeurt in onvoldoende mate.'

FRISO LIESKER