

## STRATEGISCHE MARKETING:

# de tien geboden van het gezonde verstand

Rudy Moenaert en Henry Robben

Door de jaren heen is de klassieke strategische doctrine nogal eens ter discussie gesteld. En het boek 'Blue Ocean Strategy' versterkt die trend alleen maar. In het boek staat waarde-innovatie centraal en het biedt, in tegenstelling tot eerdere werken zoals het pamflettistisch-kritische betoog van Mintzberg of het megalomaan-sloganeske werk van Hamel wél de praktische denkkaders waarmee de marketeer aan de slag kan.

Prof.dr. R.K. Moenaert ([www.moenaert.be](http://www.moenaert.be)) is hoogleraar strategische marketing aan de TiasNimbas Business School van de Universiteit van Tilburg/TU Eindhoven en deeltijdhoogleraar strategische marketing aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij adviseur en stichtend partner van BizzWell ([www.bizzwell.com](http://www.bizzwell.com)). [r.k.moenaert@tiasnimbas.edu](mailto:r.k.moenaert@tiasnimbas.edu)

Prof.dr. H. Robben is hoogleraar aan het Center for Marketing and Supply Chain Management en directeur van de Nyenrode Research Group. Ook is hij zelfstandig adviseur op het gebied van productontwikkeling en strategische marketing. [h.robben@nyenrode.nl](mailto:h.robben@nyenrode.nl)

**B**lue Ocean Strategy (Kim en Mauborgne, 2005) laat zich in marketingjargon eenvoudig samenvatten: onderscheid je binnen de ratrace door anders te denken en anders te zijn. Bij marketing is het vaak de vraag of marketeers niet te veel verpakkers van woorden zijn en te weinig leiders in denken. In dit opzicht verdient Blue Ocean Strategy een pluim. Op amper tweehonderd pagina's – een fractie van een standaardhandboek strategie – reiken de auteurs uitermate bruikbare denkkaders aan.

## Tien geboden voor strategische marketing

We willen het Blue Ocean-gedachtegoed hier concreet vertalen aan de hand van de tien geboden van strategische marketing. Ons doel is niet een dogmatisch perspectief te hanteren, maar om op eenvoudige wijze een aantal krachtlijnen van het huidige denken over strategische marketing samen te vatten. Hierbij nemen we het werk van Kim en Mauborgne als uitgangspunt en vullen we dat aan met onze eigen onderzoeksbevindingen en ervaringen (zie ook: Moenaert en Robben, 2006).

### Gebod 1: Ontwikkel je commerciële 'BHAG'

BHAG (spreek uit : Biehèg) staat voor *Big, Hairy, Audacious Goal*. Deze inmiddels klassieke term – ook

in het managementdenken worden belangrijke nieuwe ideeën steeds sneller klassiek genoemd – werd gebruikt door Collins en Porras in hun schitterende *Built to last* (1995). We moeten niet tien jaar vooruit budgetteren, we moeten tien jaar vooruit kunnen denken. De financiële directeur van een Benelux-filiaal had recentelijk 'het einde van Excel bereikt in zijn planning' – dixit de managing director – maar slaagde er niet in de activiteiten na Kerstmis van het jaar erop in beeld te hebben. We willen u hier niet de wijze woorden van generaal Gray, voormalig leider van de US Marine Corps, onthouden: 'Hoe verder vooruit we denken, hoe minder precisie we moeten proberen op te leggen. Hoe verder vooruit we denken, hoe minder het een zaak wordt van invloed, en hoe meer een zaak van interesse.' Budget is in deze visie een onderdeel van een plan. Dit laatste is onconventioneel: in de realiteit geldt immers vaak net het omgekeerde...

### Gebod 2: Wat je ook doet, doe een grondige analyse van de feiten

'Focus on the big picture, not the numbers', stellen Kim en Mauborgne. Een gevaarlijke voorzet. Zo focussen veel B2B-ondernemingen eerder op de 'big picture' dan op de getallen, omdat de gegevens simpelweg ontbreken. Het is narcistisch én

bedrijfseconomisch ronduit desastreus te denken dat u – bij ontbreken van fact-based marketing – de enige bent die een groeimarkt definieert, dan wel ontdekt en veroverd. Succesvolle ondernemingen stellen de relevante vragen, verzamelen de noodzakelijke gegevens, begrijpen de fundamentele trends, en ageren er verstandig op. Toegegeven, als concurrenten dezelfde markten met dezelfde denkkaders analyseren, is de kans groot dat ze tot dezelfde conclusies komen. Probeer dus anders te kijken dan de concurrenten. Daartoe geven Kim en Mauborgne duidelijke suggesties.

### **Gebod 3: Klantvreugde in plaats van klantsatisfactie!**

In marketing houdt men zich al veel te lang bezig met klantensatisfactie (de term customer satisfaction levert ruim 52 miljoen hits op bij Google!). In de conventionele optiek neigt de meting van satisfactie naar statistische kitsch. Belangrijke en minder belangrijke klantbehoeften worden in een lijstje van veertig of meer criteria gegoten en op geregelde tijdstippen getoetst bij de klanten. Vervolgens wordt angstaanjagend precies uitgevlooid hoe de gemiddelde score evolueert. Maar hebt u ooit een atleet gezien die veertig sporten tegelijkertijd beheerst? Kan Tom Boonen klimmen? Kan Tom Boonen tijdrijden? Nee, maar hij kan wel aan ongeziene snelheden kasseien vreten en uitermate krachtig sprinten. En dat was in 2005 goed voor de Ronde van Vlaanderen, Parijs – Roubaix, en de Wereldtitel. U creëert geen magnum opus door overall in te willen uitmunten. U munt uit door, volgens Rockefeller, een paar eenvoudige dingen ongewoon goed uit te voeren.

### **Gebod 4: De basisvragen zijn zeer eenvoudig, de succesvolle antwoorden zeer moeilijk**

Strategische marketing gaat ogenschijnlijk uit van zeer eenvoudige vragen: waar concurreren we nu, hoe concurreren we nu, waar wensen we in de toekomst te concurreren, hoe wensen we in de toekomst te concurreren, hoe bereiken we dat doel? Kortom, het gaat over jachtgronden en jachtstrategie. De kern van bedrijfsvoering is dus zeer eenvoudig. Wellicht past Michelangelo's intrigerende opmerking hier erg goed: 'De engel zat al in het marmer verstopt. Ik heb hem losgehakt.' Vrij vertaald: uw succes zit al in de markt,

u moet het alleen nog bevrijden. Simpele vragen en vernieuwend denkend brengen u een heel eind op weg. Probeer dit probleem echter niet op te lossen door de vragen moeilijker te maken en de antwoorden te ventileren met een collage van inhoudsloze *buzzwords*.

### **Gebod 5: Goede marketing beperkt de keuze**

Er is sprake van de beste differentiatie als uw klantwaardepropositie niet kan worden vergeleken. Dit is een kernidee van het Blue Ocean-gedachtegoed. Klanten zijn geen kolchoze-burgers die rationeel de sobere dingen des levens vergelijken.

De sterkste producten scoren op emotionele meerwaarde. Een Aldi-klant controleert de prijzen niet, hij *geloofd* ze. Goede relatiemarketing beperkt evenzeer de keuze. Relatiemarketing heeft geen enkele liefdadigheid voor ogen, maar richt zich erop de financiële of mentale verloopkosten (*switching costs*) bij de klant op een hoger peil te brengen. Dit gebeurt soms heel subtiel. Zo is de routine van het zoeken via Google zo sterk ingebed in onze mentale software dat we er eerder voor kiezen een vraag anders te formuleren in Google dan een andere zoekmachine uit te proberen.

### **Gebod 6: Wees expliciet in je businessmodel**

De belangrijke term *businessmodel* wordt vaak nogal vaag ingevuld. Een businessmodel laat *expliciet* zien hoe een organisatie concurrentievoordeel creëert door haar middelen. Eenvoudig gesteld vereist een duidelijk businessmodel antwoord op drie vragen: wie (welk segment?), wat (welke klantwaardepropositie?), hoe (welke middelen?). Deze drie vragen moeten, in een strategische exercitie, zowel voor de huidige situatie (*ist*) als de toekomstige situatie (*soll*) worden ingevuld. Hier ontgoochelt *Blue Ocean Strategy* ons enigszins. Het legt, net als zoveel andere boeken over strategische marketing, onvoldoende de relatie tussen de middelen van de onderneming (*resource base*) en het resulterende aanbod (*customer value proposition*). Een *strategy canvas* uittekenen zonder organisatorische inbedding is een oefening in abstracte kunst.

### **Gebod 7: De duurzaamheid van kroonjuwelen is beperkt**

Winnende klantwaardeproposities worden gekopieerd. Het team van het Spaanse toprestaurant El

Bulli heeft nog maar net de principes van de haute cuisine herschreven, en de nobele kunst van het koken dicht bij die van de scheikunde gebracht, of de principes worden al nagevolgd (*Oud Sluis* in Nederland en *In de Wulf* in Vlaanderen). Nokia verheft design en emotie tot de koopcriteria *par excellence* in het land der mobieltjes en Samsung verheft de designafdeling tot een 470 man tellend powerhouse met inspraak tot in de hoogste regionen. In feite zijn er slechts twee zaken die niet kunnen worden gekopieerd: de mentale software bij je medewerkers (met name de ondernemingscultuur) en de mentale software bij de klanten (met name het imago). Een *Blue Ocean Strategy* is dus geen eenmalige intraveneuze quick fix voor uw organisatie. Anders denken vereist dat men zich elke dag opnieuw vernieuwt.

**Gebod 8: Een marketingplan is een offerte!**

In *Blue Ocean Strategy* wordt terecht gesteld dat de interne aanvaarding een belangrijke voorwaarde is voor implementatie. Oh ironie: elke strategie moet *zelf* vermarkt worden! Voor veel marketeers is de volgende definitie van een marketingplan zeer werkbaar: een plan is een offerte aan de directie, die ingeval van verkoop een budget oplevert voor het volgende jaar. En ook hier is de klant koning: de directie *kán* weigeren. Aanvaardt de directie uw plan niet dan is het *altijd* uw fout. Ofwel u verkocht een slecht plan, en dan is het in ieders belang dat er een *njet* beslist wordt; eigenlijk had u het nooit moeten bedenken. Ofwel u verkocht een goed plan op een slechte manier; eigenlijk had u het niet mogen voorstellen. Toegegeven, de directie gedraagt zich wel eens als een onverlichte versie van een absolute monarchie. Maar ook dan blijven ze koning.

**Gebod 9: Verzeker de implementatie van uw strategie door een project roadmap!**

Kim en Mauborgne stippen terecht aan dat de uitvoering een integraal onderdeel vormt van een strategie. De meeste handboeken strategische marketing focussen op het analytische luik en vergeten het implementatievraagstuk. De dagelijkse operaties en het voorbereiden van de toekomst moeten, in een concurrentiële omgeving, gelijktijdig worden gerealiseerd. Strategie moet vertaald worden in de operaties van uw onderneming, dan

wel in de dagelijkse agenda van de directie en de medewerkers.

**Gebod 10: Weinig tamtam met bantam**

Strategische verandering vereist ieders inzet. Een strategisch plan zonder een vertaalslag naar de medewerkers is gedoemd te falen. Verandering heeft altijd repercussies op het menselijke niveau. De toekomst maken we samen. En dat is in een globale economie een topsport geworden. *Lightweight marketeers create heavyweight problems*. Als Oranje verliest van Portugal, dan is dat – de passionaria van het voetbal ten spijt – niet erg. Als we niet meespelen in de industriële arena, dan hebben we pas een probleem. Want de toekomst is waar we ons leven doorbrengen.

**Literatuur**

- Collins, J.C. en J.I. Porras, *Built to last*, HarperCollins, New York, 1995.
- Hamel, G., *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Kim, W.C. en R. Mauborgne, *Blue ocean strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- Mintzberg, H., *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, New York, 1994.
- Moenaert, R.K. en H.S.J. Robben, *Visionaire marketing*, Lannoo, Tielt, 2005.

**Bron**

Moenaert, R. en H. Robben, *Visionaire Marketing. Hoe marketing en business roadmapping het concurrentievermogen van uw bedrijf ten goede komen*, Scriptum, 2006.

**Zie ook:**

- [www.moenaert.com](http://www.moenaert.com)
- [www.henryrobben.com](http://www.henryrobben.com)