

Figuur C.1 Het schrijven en gebruik van marketingplannen, gebaseerd op Frambach en Nijssen (2005), Alsem (2005) en Imai (1992)

Opmerking vooraf: dit hoofdstuk is, licht aangepast, het voormalige hoofdstuk 9 uit de 1e druk die op de cd-rom was te vinden. Dit hoofdstuk gaat vooral over het proces van schrijven en gebruiken van het plan.

C Het schrijven en gebruik van marketingplannen

Inhoudsopgave

Competentiedoelen

- C.1 Het schrijven van marketingplannen
 - C.1.1 Procesmatige aspecten
 - C.1.2 Inhoudelijke aspecten
- C.2 Het gebruik van marketingplannen
 - C.2.1 Wel of niet gebruiken van marketingplannen
 - C.2.2 Hoe marketingplannen te gebruiken
- C.3 Veranderingsprocessen
 - C.3.1 Noodzaak te veranderen
 - C.3.2 Stappenplan Kotter
 - C.3.3 Chaos in veranderingsprocessen
- Samenvatting
- Noten
- Feitelijke vragen
- Begripsmatige vragen

Competentiedoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk ben je in staat:

- aan te geven hoe je met een team gezamenlijk een marketingplan schrijft en welke problematiek daarbij kan komen kijken;
- te beschrijven hoe strategische, tactische en operationele marketingplannen gebruikt kunnen worden in de praktijk;
- een aantal algemene uitgangspunten te benoemen voor veranderingsprocessen in ondernemingen;
- twee verschillende invalshoeken van veranderingsprocessen te beschrijven en te vertalen naar een marketingsituatie;
- een oordeel te vormen over de toegevoegde waarde van de activiteit plannen in een marketingfunctie van een organisatie.

C.1 Het schrijven van marketingplannen

In deze paragraaf staan we eerst stil bij een aantal procesmatige aspecten van het schrijfsproces. Daarna gaan we dieper in op een aantal inhoudelijke issues die bij het schrijven aandacht verdienen. Behalve op onze eigen ervaringen, zie ook^[1], is deze paragraaf ook gebaseerd op Dentz e.a.^[2], Santema e.a.^[3] Leeftang^[4] Wijnen e.a.,^[5] de Caluwe en Vermaak^[6] en Alblas en Wijsman^[7]. Verder heeft dit hele hoofdstuk verschillende raakvlakken met het Human Resources Management (HRM) van een bedrijf.^[8, 9]

C.1.1 Procesmatige aspecten

Groepswerk

In hoofdstuk B is sterk de voorkeur uitgesproken dat alle betrokkenen van de marketingfunctie meedoen met het schrijven van een marketingplan ('verplicht meedenken'). De vraag is echter hoe je met een groep mensen een serie marketingplannen, van strategische tot event-plannen, schrijft. Er bestaan verschillende werkwijzen om als team te komen tot een marketingplan.^[3] We bespreken hier onze voorkeur en komen daarbij vanzelf op een aantal aspecten die niet onze voorkeur hebben. Om met de laatste te beginnen: het heeft zeker niet onze voorkeur dat elke persoon over elk onderwerp in detail meepraat. Deze

werkwijze beschouwen we in de meest gevallen als te tijdrovend. Uitzondering hierop is een bedrijf waar een beperkt aantal mensen (bijvoorbeeld twee tot drie) werkzaam zijn in de marketingfunctie.

Het heeft wel onze voorkeur om in kleinere tijdelijke groepjes (maximaal vier tot zes personen) deelonderwerpen voor te bereiden en uit te werken. Op het moment dat er keuzes gemaakt moeten worden is het wel essentieel dat allen daarbij betrokken zijn en, via een vooraf afgesproken procedure, invloed kunnen uitoefenen op die keuzes. Daarbij is het best mogelijk dat een deel van het proces bijvoorbeeld via e-mail gaat maar aan te raden is om onderdelen, zeker die waarbij knopen moeten worden doorgehakt, face-to-face te organiseren. Overleg en discussie waarbij fysieke aanwezigheid verplicht is heeft dan misschien het nadeel dat het veel tijd kost, maar als voordeel dat alle aspecten van de communicatie zichtbaar wordt. Denk dan met name aan non-verbale communicatie zoals lichaamstaal en gezichtsuitdrukking.

Een situatie vergelijkbaar met de Stretch-29 case (zie website): een externe deskundige geeft leiding aan een sessie met een aantal medewerkers van een bedrijf. De sessie vindt plaats in de avonden. Voor de meesten is het een lange dag geweest en de vermoeidheid begint al snel toe te slaan. Ondanks dat het gaat om de toekomst van het bedrijf hebben een aantal moeite om te luisteren naar de toelichting van de externe deskundige en het belang van zijn opmerkingen op de juiste waarde te schatten. Dan moeten er een aantal knopen worden doorgehakt. De vorige sessie duurde het een uur voordat de groep uitgediscussieerd was. Deze keer gaat het veel sneller. Er zijn weinig tegenargumenten en iedereen lijkt het wel goed te vinden. In dit soort situaties is het belang van face-to-face communiceren goed aan te geven. De externe deskundige moet aan de hand van non-verbale signalen (gapen, niet echt opletten, weinig energie om ergens tegen in te gaan) de situatie juist inschatten. Op basis daarvan kan hij voorstellen om het proces van keuzes maken uit te stellen, omdat de beslissingen minder gebaseerd zullen zijn op een goede analyse en meer op de wens om snel naar huis te kunnen. Ook situaties waarbij iemand verbaal 'ja' zegt maar non-verbaal 'nee' (bijvoorbeeld door zijn gezichtsuitdrukking) kunnen in een face-to-face situatie direct worden opgepakt. Passend is dan een opmerking als: "Je zegt wel ja maar ik heb het gevoel dat je er toch niet helemaal mee eens bent." Aan de andere kant is ook het gevaar aanwezig dat in een face-to-face groepsproces een aantal mensen hun mond houden terwijl ze wel iets zinnigs te zeggen hebben. Voor de procesbegeleider is dit ook geen gemakkelijke taak, maar als hij daar goed mee omgaat is de kans groter dat door de non-verbale communicatie meer informatie op tafel komt dan bij niet face-to-face communicatie.

Ook heeft het de voorkeur om vooraf taken en rollen, en dus verantwoordelijkheden, toe te wijzen aan verschillende personen. Zo is het aan te raden iemand te benoemen die het hele proces van analyseren, discussiëren, keuzes maken en schrijven stuurt en begeleidt (dit kan eventueel een externe deskundige zijn, zie ook hierna). Deze persoon hoeft overigens niet per definitie de manager van de afdeling marketing of verkoop te zijn. Een ander persoon (of een groep van een aantal personen) kan dan verantwoordelijk worden gemaakt voor het schrijfproces dat moet resulteren in één of meerdere marketingplannen. Deze persoon of groep personen is overigens niet alleen verantwoordelijk voor de inhoud en de gemaakte keuzes in de plannen. Dit blijft een verantwoordelijkheid van de hele groep of dat deel van de groep dat uiteindelijk de keuzes maakt.

De persoon die leiding geeft kan ook als aanspreekpunt dienen voor degenen die niet meedoen in het proces van schrijven maar wel interesse hebben in de resultaten daarvan (bijvoorbeeld het algemeen management). Ook voor de verschillende kleinere groepjes is het handig om te werken met een contactpersoon. Deze vormt dan de schakel tussen de procesbewaker van het gehele schrijfproces en de verschillende medewerkers in de verschillende tijdelijke projectgroepen. Daardoor hoeft niet iedereen altijd met iedereen te communiceren.

Zoals gezegd, het is niet aan te raden om beslissingen te laten nemen door een tijdelijke werkgroep. De kleinere werkgroepen kunnen zich wel bezighouden met:

- onderdelen van de verschillende analyses (informatie boven tafel krijgen, waardeoordelen toekennen, gewichten geven, enzovoort);

- voorlopige conclusies trekken die dan in de plenaire groep toegelicht en besproken moeten worden en via een gekozen procedure goedkeuring moeten krijgen;
- verschillende mogelijke oplossingen aanreiken die weer plenair toegelicht en besproken moeten worden en weer via een gekozen procedure goedkeuring moeten krijgen.

De verschillende stappen in het hele proces van het schrijven van een marketingplan lenen zich heel goed voor het benoemen van deeltaken die in kleine groepjes uitgevoerd kunnen worden. We geven ter illustratie een aantal voorbeelden waarbij we uitgaan van een relatief klein lokaal bedrijf. Een eerste werkgroep zou het huidige klantenbestand kunnen analyseren en met een aantal voorstellen kunnen komen voor een segmentindeling (deel van de externe analyse). Een volgende werkgroep zou, bijvoorbeeld via internet, in kaart kunnen brengen welke producten voor welke prijzen en onder welke voorwaarden worden aangeboden door de concurrenten (deel van de externe analyse). Een derde werkgroep zou de functiebeschrijvingen van de verschillende functies in de marketing- en verkoopafdeling kunnen analyseren om te zien of alle taken nu wel door de juiste personen worden uitgevoerd (deel van de interne analyse). Een vierde werkgroep zou gesprekken kunnen voeren met andere functies, of afdelingen, om de top-3 van irritaties van de andere afdelingen richting de marketingfunctie in kaart te krijgen (deel van de interne analyse). Een laatste werkgroep zou aangewezen kunnen worden als penvoerder en het marketingplan, stap voor stap, schrijven. Deze voorbeelden zijn gemakkelijk aan te vullen met andere deeltaken. Dat geeft aan dat ook in grotere bedrijven het schrijfproces goed door een groep mensen uitgevoerd kan worden, mits vooraf wordt nagedacht over de organisatie van dit proces.^[3]

Keuzes maken

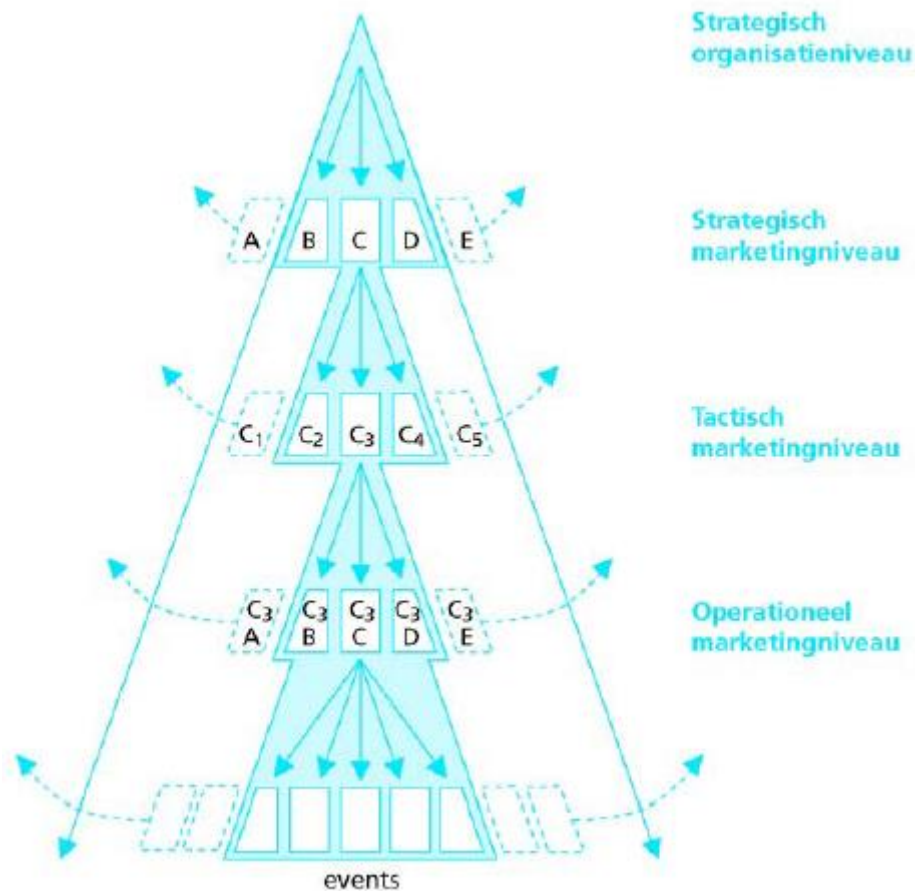
Voor de procedure van kiezen bestaan meerdere mogelijkheden.^[2, 4, 7-5] De twee uitersten zijn:

- De 'baas' (manager, afdelingshoofd) maakt, na alles en iedereen gehoord te hebben, de definitieve keuzes. Hij legt ze van boven af op (dit noemen we 'top-down').
- Alle betrokkenen komen gezamenlijk tot een keuze (dit noemen we 'bottom-up'). Hiervoor zijn verschillende methoden te gebruiken, bijvoorbeeld stemmen. Bij stemmen moet bepaald worden hoe er gestemd (via handopsteking, mondeling stemmen, schriftelijk stemmen, enzovoort) en hoe er geteld wordt (unaniem, meerderheid, enzovoort).

In dit boek hebben we de volgende voorkeur voor keuzes maken. De manager weet wat de eisen en kaders zijn die het bedrijf top-down oplegt aan de marketingfunctie. Kenmerk van top-down is dat daar niet aan valt te tornen. Deze eisen en kaders kunnen dus als gegeven worden beschouwd.^[1, 4, 7] Het betreft veelal strategische organisatiekeuzes die niet zo maar zijn te veranderen. De manager doet er goed aan dit aan het begin van het proces 100% duidelijk te maken. Ook kan het zijn dat de manager zelf één of meerdere eisen stelt die gegeven, en dus niet-onderhandelbaar, zijn. Ook dit moet *vooraf* verteld worden om frustratie *achteraf* te voorkomen.

Vanuit die gegeven eisen en kaders kunnen de vrijheidsgraden worden bepaald voor de marketingfunctie. Zij kan dan zelf komen tot strategische, tactische en operationele marketingkeuzes. De vrijheid die vanuit de marketingfunctie kan worden benut bestempelen we hier als een bottom-up proces.^[1, 4, 7] Hier kan een bepaalde gelaagdheid in worden aangebracht door eerst weer de strategische marketingkeuzes te bepalen (binnen de top-down eisen en kaders op organisatieniveau). Deze strategische marketingkeuzes zijn dan weer top-down eisen en kaders voor de tactische marketingkeuzes. De tactische marketingkeuzes zijn dan weer de top-down eisen en kaders voor de operationele keuzes (waar desgewenst een onderscheid kan worden gemaakt tussen campagnes en events). De grens tussen top-down en bottom-up hoeft niet altijd gerelateerd te zijn aan het onderscheid tussen strategische, tactische en operationele planning (soms kan strategische planning ook via bottom-up processen worden vormgegeven). Daarnaast is het zo dat de concretisering hiervan per bedrijf kan verschillen. Wat volgens ons echter niet verschilt is het belang om dit zo expliciet mogelijk te benoemen en te communiceren in de organisatie, waarbij top-down altijd voorafgaat aan het bottom-up proces. Dus de vraag vooraf moet altijd zijn: op welk niveau zijn we bezig en welke eisen en kaders moeten we als gegeven

beschouwen? Dit voorkomt verlies van energie en onnodige irritatie tijdens het denk- en schrijfproces. We kunnen de samenhang tussen de verschillende top-down en bottom-up processen weergeven als in figuur C.2



Figuur C.2 Top-down en bottom-up, mede gebaseerd op Hummel (2007), Leeflang (1994) en Alblas en Wijsman (1993)

In dit voorbeeld vormen de twee buitenste lijnen de strategische eisen en kaders op organisatieniveau. Deze leiden tot drie mogelijke strategische marketingkeuzes die passen binnen die top-down eisen en kaders: B, C en D. De mogelijkheden A en E, weergegeven met stippellijnen, vallen buiten de top-down eisen en kaders en zijn daarom geen optie. Eventuele andere mogelijkheden buiten deze grenzen, weergegeven door pijlen met stippellijnen, zijn dus ook niet toegestaan. Stel dat we mogelijkheid C kiezen, dan geeft dat weer ruimte voor drie tactische oplossingen die passen binnen de strategische marketingkeuzes: C₂, C₃ en C₄. De mogelijkheden C₁ en C₅ vallen weer buiten de strategische marketinggrenzen en zijn dus geen optie. Belangrijk om op te merken is het feit dat C₁ en C₅ nog wel hadden gepast binnen de strategische keuzes van de organisatie maar niet meer binnen de strategische keuzes van de marketingfunctie.

Stel, we kiezen op tactisch marketingniveau C₃, dan biedt deze keuze de mogelijkheid voor de campagnes C₃-B, C₃-C en C₃-D. De campagnes C₃-A en C₃-E vallen weer buiten de grenzen van de tactische keuzes. Stel, er wordt gekozen voor campagne C₃-C, dan kunnen daar weer passende events voor worden ontwikkeld. Events die niet passen bij campagne C₃-C kunnen dan weer niet gekozen worden. Uiteraard zijn er meerdere campagnes mogelijk, en per campagne weer meerdere events, maar dat laten we hier buiten beschouwing omdat dat het bovenstaande principe niet verandert. Wat wel opvalt is dat het aantal vrijheidsgraden (de ruimte om zelf keuzes te maken) steeds kleiner wordt naarmate de keuzes operationeler worden (weergegeven door de vet gedrukte lijnen), terwijl gelijktijdig de

consistentie op deze manier wel wordt bewaakt. De taken die uiteindelijk worden uitgevoerd zijn op deze manier logisch afgeleid van de hoogste strategische keuzes in het bedrijf.^[1]

De voorkeur in dit boek is om iedereen die betrokken is bij het schrijfproces van het marketingplan een rol te geven in de besluitvorming, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. De gedachte dat iemand wel verplicht mee moet denken maar geen invloed kan uitoefenen op de uiteindelijk te maken keuzes, wordt hier als onlogisch en daarom als onwenselijk gezien (dit uiteraard wel binnen de vooraf geformuleerde top-down grenzen). Voordat er gekozen moet worden is het raadzaam om voldoende tijd uit te trekken om argumenten uit te wisselen en vooral toe te lichten. Hiermee komen alle betrokkenen op het gebied van informatievoorziening dichter bij elkaar in de buurt. Dat dit minder gemakkelijk is dan hier wordt gesuggereerd, bespreken we straks bij de spanning tussen het eigen belang en bedrijfsbelang.

Uiteindelijk moeten er wel keuzes worden gemaakt: van abstract tot heel concreet. Het probleem met een groep is dat niet iedereen altijd dezelfde voorkeur heeft. Er zijn dus wel eens collega's die er een andere mening op na houden (en dat mag). Daarom heeft de procedure waarbij keuzes unaniem moeten zijn hier ook niet onze voorkeur.^[2] Het gevaar is dan dat het heel lang duurt en dat de 'tegenstemmende minderheid' de druk gaat voelen dat zij het proces stagneren. Er kunnen dus andere argumenten een rol spelen dan inhoudelijke.

Hier zit een psychologische valkuil in. Stel dat het misgaat, dan kunnen de tegenstemmers achteraf komen met de opmerking: "Zie je wel, ik had toen toch al gezegd dat dit niet zou werken?!" Dat is niet echt stimulerend en ook niet bevorderlijk voor de sfeer. Iedereen altijd tegemoet komen lijkt ons in de praktijk onmogelijk. Dit kan ten koste gaan van de belangen van de organisatie, waardoor uiteindelijk iedereen slechter af is. We pleiten hier ook niet voor onbegrensde loyaliteit van werknemers, maar meer voor een balans tussen individuele en organisatiebelangen waarbij de laatste, binnen grenzen, doorslaggevend zouden moeten zijn. Daarom vinden we het op zich niet erg als op sommige beslismomenten enkele collega's een andere mening zijn toegedaan. In de praktijk is dit meestal onvermijdelijk. Dit neemt niet weg dat zij voorafgaand aan het proces van besluitvorming uiteraard wel mogen proberen om anderen van hun gelijk te overtuigen. Hiermee wordt ook duidelijk hoe belangrijk het is om SMART geformuleerde doelstellingen voor de organisatie en marketingfunctie te hebben: zij sturen en ondersteunen dit proces.

Proces in de tijd

Als we kijken naar de tijd die nodig is om een marketingplan te schrijven dan is onze voorkeur om dat in meerdere sessies te doen. Vergelijkbaar als in de Stretch-29 case (zie website) kan het hele proces opgeknipt worden in een aantal sessies (rekening houdend met het feit dat er ook nog andere werkzaamheden zijn). Tussen de sessies door kunnen de verschillende werkgroepen nog wel zaken uitzoeken en voorbereiden. De gedachte dat een marketingplan in twee of drie dagen kan worden geschreven wordt in dit boek als onwenselijk, en praktisch vaak als onhaalbaar, beschouwd.^[4] Althans in de hier voorgestelde werkwijze. Mensen moeten ook tussendoor de tijd hebben om dingen te verwerken, te laten bezinken, te overdenken, met ideeën te komen, enzovoort.

Als een bedrijf een marketingplan voor een nieuw kalenderjaar wil hebben, dan is het aan te bevelen om in oktober of november een start te maken. In wezen zou het schrijven van een marketingplan een event kunnen zijn die aan de hand van een event-plan georganiseerd en uitgevoerd wordt. Omdat de event een andere is dan de events die we in hoofdstuk 6 hebben behandeld (niet gericht op klanten), hebben we het event-plan iets aangepast. Dit kan er voor het schrijven van een strategisch marketingplan uitzien als in figuur C.3.

Event	Event-eigenaar	Periode	Budget	Doelstelling
Schrijven strategisch marketingplan	Marketing-manager	Start: 1-11 Eind: 24-12	€ 10.000	Het plan af op 24-12
Taken	Personen	Resultaat	Tijd	Deadline
Maken klantenanalyse	Werkgroep A	Voorlopige K & B	Twee weken	15-11
Maken concurrentie-analyse	Werkgroep B	Voorlopige K & B	Twee weken	15-11
Maken kanalenanalyse	Werkgroep C	Voorlopige K & B	Twee weken	15-11
Maken markt- en macro-omgeving-analyse	Werkgroep D	Voorlopige K & B	Twee weken	15-11
Maken organisatie-audit	Werkgroep A	Voorlopige S & Z	Twee weken	30-11
Maken financiële audit	Werkgroep B	Voorlopige S & Z	Twee weken	30-11
Maken marketing-audit	Werkgroep C	Voorlopige S & Z	Twee weken	30-11
Maken interfaces audit	Werkgroep D	Voorlopige S & Z	Twee weken	30-11
Verzamelen resultaten	Allen (plenair)	Definitieve lijst K & B en S & Z	Eén dagdeel	30-11
Maken SWOT-analyse, eerste concept	Marketing-manager	Voorlopige SWOT-analyse	Eén week	7-12
SWOT-analyse definitief maken	Allen (plenair)	Definitieve SWOT-analyse	Eén dagdeel	7-12
Genereren van opties	Werkgroep A, B, C en D	Lijst met voorlopige opties	Eén week	14-12
Selecteren opties en maken strategische keuze	Allen (plenair)	Lijst met definitieve opties en keuze	Eén dagdeel	14-12
Concept marketing strategieën	Werkgroep A, B, C en D	Lijst met voorlopige strategieën	Eén week	21-12
Kiezen definitieve marketingstrategie	Allen (plenair)	Keuze definitieve marketingstrategie	Eén dagdeel	21-12
Uitschrijven plan	Manager	Definitief plan	Drie dagen	24-12

Figuur C.3 Aangepast event-plan 'schrijven marketingplan', mede gebaseerd op Santema, Dingena en Van Dishoeck (1997)

Gevaren van groepsprocessen

In het proces tot nu toe zijn we voortdurend uitgegaan van groepsprocessen. Nu zijn er heel veel aspecten in groepsprocessen die zowel een positief als negatief effect kunnen hebben op het resultaat van de groep.^[7] We willen, voornamelijk op basis van onze eigen ervaringen, vier aspecten verder uitdiepen. Het eerste betreft de spanning die vaak aanwezig is tussen het groepsbelang en het individuele belang. Zoals al aangegeven zou het groepsbelang, binnen grenzen, boven het individuele belang moeten gaan (het team is belangrijker dan het individu). Er mag echter van worden uitgegaan dat elke persoon ook zijn eigen belangen meeweegt in de discussie. De mate waarin dit gebeurt verschilt ongetwijfeld per persoon en duidelijk moet ook zijn dat dit gezond is. Het mag niet zo zijn dat alleen maar de belangen van het bedrijf worden gediend en dat dit ten koste gaat van de individuele belangen.

Problemen kunnen echter ontstaan als in de discussies argumenten worden gebruikt om voor of tegen bepaalde voorstellen te zijn en niet duidelijk is of deze argumenten zijn gebaseerd op het belang van het individu of het belang van het bedrijf. Ervaring in de praktijk leert dat beide type argumenten wel eens door elkaar heen worden gebruikt, soms bewust en soms onbewust. Deels kan dat komen door het niet durven benoemen van het eigen belang (dat

zou als 'not done' kunnen worden beschouwd in de cultuur van een bedrijf), waardoor er andere argumenten worden bedacht om toch het doel te bereiken. We bevelen hier aan om in de uitwisseling van argumenten duidelijk te benoemen of deze voortkomen uit het belang van het bedrijf of het belang van de individuele werknemer. Dit houdt de discussie zuiver en biedt daarom meer mogelijkheden voor een juiste afweging. We moeten hierbij wel opmerken dat de mogelijkheid om dit ook te benoemen nogal afhankelijk is van de cultuur van het bedrijf. Bij het ene bedrijf is het niet meer dan normaal dat ook de eigen belangen worden benoemd terwijl in een ander bedrijf dat gevoeld kan worden als ongewenst (zonder dat dit altijd expliciet uitgesproken hoeft te zijn).

Iets anders wat kan verhinderen dat de juiste argumenten op tafel komen is de samenstelling van een groep uit verschillende persoonlijkheden.^[7] Ook hieraan zitten vele aspecten maar we kijken hier vooral naar het verschil tussen de dominant aanwezige personen in de groep en de wat meer stille personen, die sneller geneigd zijn tot zwijgen als anderen alle ruimte claimen. Nu is dit op zich ook nog niet zo erg (mensen zijn nu eenmaal verschillend). Wat wel problemen kan opleveren bij discussies en de uitwisseling van argumenten is dat wanneer alleen de dominante sprekers aan het woord zijn er niet een goed beeld van alle argumenten ontstaat. Degene die het proces leidt moet er dus voor zorgen dat ook de meer zwijgzame personen in de groep in de gelegenheid worden gesteld om hun argumenten te benoemen. Ervaring leert dat de hoeveelheid geclaimde spreektijd namelijk lang niet altijd evenredig hoeft te zijn met de kwaliteit van de argumenten.

Een derde aspect betreft de notoire dwarsligger(s), de personen die het per definitie nooit ergens mee eens zijn en vaak het argument gebruiken dat het vroeger altijd beter was. Deze personen kunnen door hun functie, ervaring en status heel veel invloed uitoefenen op het proces van een hele groep. Vaak ervaren anderen dit wel als negatief maar durven zij door de functie of status van zo'n persoon niet tegen hem in te gaan. Zo kan één persoon een heel groepsproces lamleggen. Vaak wordt gedacht dat dit voortvloeit uit eigen belang (elke verandering kost extra tijd en energie, dus liever alles bij het oude houden). Als dat het geval is adviseren we dat de persoon die dergelijk gedrag vertoont daarop wordt aangesproken, omdat anders elk initiatief voor verandering op voorhand wordt getorpedeerd.

Er kan echter ook een andere reden zijn voor dit gedrag. In sommige gevallen is er sprake van angst voor het onbekende. En in veel gevallen maakt onbekend onbemind. Omdat zeggen dat je ergens angst voor hebt niet altijd gemakkelijk is, kiezen deze personen er wel eens voor om de onbekende veranderingen, met onbekende gevolgen voor henzelf, tegen te gaan. Geadviseerd wordt dat de procesbegeleider met deze personen individueel praat om achter de werkelijke redenen te komen. Het kan zijn dat een betere uitleg en toelichting over de veranderingen, en waarom die gewenst zijn, al heel veel kou uit de lucht haalt voor de betreffende persoon. Aangeraden wordt dus om negatief gedrag in een groep niet altijd te beantwoorden met negatief gedrag. Dat helpt namelijk niet om de werkelijke argumenten boven tafel te krijgen.

Welke argumenten dan welk gewicht krijgen hangt sterk af van het bedrijf. Is dit afhankelijk van de functie (is een argument van de directeur altijd beter dan van een medewerker?), de ervaring (is een argument van een ervaren rot belangrijker dan van een 'groentje?'), macht en invloed (is een argument van iemand met macht en invloed belangrijker dan van iemand die dat niet heeft?)? Het mooiste zou zijn dat argumenten worden gewogen op basis van de kwaliteit van de argumenten zelf (kwaliteit is vooral: helpen ze het bedrijf zijn doelstellingen te bereiken?). Soms kan dat van iemand zijn met ervaring, soms van iemand met kennis en soms juist van iemand zonder kennis en zonder ervaring (en dus minder geremd door bestaande mentale filters en referentiekaders).

Gebaseerd op ^[115]: Kaapse buffels maken dagelijks als kudde een gemeenschappelijke afweging welke richting ze op gaan op zoek naar graasgebieden in de Afrikaanse Savanne. Voor het overleven van de kudde is het van essentieel belang dat de moeders eiwitrijk gras tot zich nemen waardoor de kalven betere kwaliteit melk krijgen en dus meer kans hebben om te overleven. Op basis van onderzoek wordt aangenomen dat deze buffels via een groepsproces tot een keuze komen. Tijdens het grazen op een bepaalde plek gaan de ervaren buffels, die al eerder kalven hebben grootgebracht, af en toe opstaan met hun kop in

een bepaalde richting. Als de zon ondergaat gaat de kudde op zoek naar een nieuwe plek en slaat dan precies die richting in die de meerheid van de buffels die dag heeft aangewezen. Interessant is dat de buffels de mening van de stieren niet serieus lijken te nemen. Zij kunnen buiten de kudde overleven (ze hebben niet veel te vrezen van leeuwen) en zijn daarom minder betrokken bij het groepsbelang; zij redden zich wel. De mening van kalven wordt ook niet meegenomen. Die hebben immers geen ervaring en volgen de koeien. Deze manier van stemmen is gemakkelijk te vertalen naar vergelijkbare situaties in bedrijven. Ook daar wordt gebruik gemaakt van kennis en vooral ervaring. Ook daar is vaak een onderscheid te maken in groepsbelang (de koeien) en het individuele belang (de stieren). En ook daar is er veelal verschil in kennis en ervaring van de deelnemers (kalven versus koeien).^[125]

Het vierde gevaar van groepswerken betreft het argumenten, discussiëren en geven van feedback.^[7] In verhitte discussies is het denkbaar dat argumenten, redenen en het geven van feedback als kritiek worden ervaren. Veel mensen vinden dat niet leuk en zullen dit vaak beantwoorden met verdedigende opmerkingen. Het is lastig om feedback gerelateerd aan het gedrag en functioneren van een persoon los te koppelen van de persoon zelf. Het feit dat een persoon iets doet wat voor verbetering vatbaar is, betekent nog niet dat die persoon zelf niet een 'goed' persoon kan zijn. Aanbevolen wordt dan ook om zo veel mogelijk te praten over feitelijk gedrag van mensen en daar zo expliciet mogelijk over te zijn (zie ook de regels voor het geven van feedback.^[2, 7] Als dat namelijk niet gebeurt, is het mogelijk dat de sfeer zodanig verslechtert dat het hele proces wordt verstoord.

Dit neemt niet weg dat het met elkaar praten vaak gevoeligheden met zich meebrengt. Zeker als wordt bedacht dat men meestal gemakkelijker iets ziet en zegt wat bij een ander gebeurt dan bij zichzelf. De eerste primaire reactie van de ander is dan vaak: kijk ook eens naar jezelf. Toch vinden we het in dit boek belangrijk dat deze zaken wel op tafel komen en niet, op voorhand door verwachte moeilijkheden, uit de weg worden gegaan, hoe moeilijk soms ook. Jammer genoeg wordt het toepassen van de feedbackregels en het zuiver argumenteren en discussiëren^[7, 11] in de praktijk wel eens bemoeilijkt door op zich positieve aspecten als emoties en betrokkenheid bij het bedrijf.

Externe deskundigen

In sommige bedrijven wordt bij het schrijven van marketingplannen gebruik gemaakt van extern deskundigen. Dit kan een marketingadviseur zijn maar ook één of meerdere studenten van een hogeschool of universiteit. In dit boek vinden we het op zich helemaal geen probleem om externen te betrekken bij het proces. Integendeel, het kan verfrissend zijn omdat deze externen vaak niet 'gehinderd' worden door mentale filters en referentiekaders van het bedrijf en dus vaak alle vragen durven te stellen die zij noodzakelijk achten voor het proces. Naast deze positieve bijdrage van externen zijn er echter ook enkele mogelijke valkuilen aan te geven waar vooraf goed over nagedacht moet worden.

Het eerste punt betreft de rolverdeling tussen de externe deskundige en de interne medewerkers van het bedrijf waarvoor het plan wordt geschreven. Wij zien hier als het meest ideale scenario dat de werknemers van het bedrijf, inclusief de leidinggevenden, via een vooraf afgesproken procedure zelf keuzes maken. De deskundigen zouden daarin hooguit kunnen adviseren, suggesties kunnen aanreiken en (provocerende) vragen kunnen stellen maar nooit de beslissingen moeten nemen en dan daarvoor ook de verantwoordelijkheid voor moeten dragen, het is en het blijft 'slechts' een advies. Hiervoor zijn twee redenen te noemen:

- Het feit dat een externe adviseur wordt 'ingehuurd' ontslaat het bedrijf niet van zijn eigen verantwoordelijkheid voor de te maken keuzes en de consequenties daarvan. Aan te bevelen is om dat vooraf duidelijk uit te spreken naar elkaar.
- Als een externe deskundige wel keuzes zou maken voor een bedrijf, dan werkt dat meestal ook niet goed. De betrokkenheid van het bedrijf is dan minder (hoeft immers zelf niet de keuzes te maken) en de kans groot dat het uiteindelijke plan ook minder gewicht krijgt (het is immers maar geschreven door een externe).

In wezen vloeit dit allemaal voort uit het daadwerkelijk 'willen'. Als de marketingafdeling niet echt wil (maar het moet bijvoorbeeld van de directie) dan is de verleiding groot om een externe (bijvoorbeeld een student in het kader van diens afstudeeropdracht) een marketingplan in elkaar te laten zetten. Of er wat mee gebeurt en wat dan de status is van

zo'n plan is dan een groot vraagteken. In dit boek vinden we dat zonde van de tijd. We zijn hier de mening toegedaan dat *alle* betrokkenen van het bedrijf zelf actief moeten meedoen in het schrijfproces van een marketingplan en zelf de keuzes moeten maken en daar ook de verantwoordelijkheid voor moeten dragen. Zij beschikken in de meeste gevallen ook over de benodigde kennis en ervaring van het bedrijf en haar externe omgeving, die de externe deskundige vaak minder heeft.

De externe kan dan meer de structuur in gaten houden, zorgdragen voor het proces en door het stellen van kritische vragen ervoor zorgen dat het bedrijf niet te veel blijft hangen in de beperkingen van zijn eigen verleden. Een goede samenwerking zoals hierboven beschreven kan wel meerwaarde opleveren, zowel voor het proces als het uiteindelijke product (het marketingplan). Externe deskundigen betrekken bij het schrijfproces is dus aan te bevelen, mits vooraf de rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn doorgesproken en het bedrijf zich bewust is van zijn eigen verantwoordelijkheden en zich daar ook naar gedraagt door zelf de beslissingen te nemen en daar ook de verantwoordelijkheid voor draagt.

C.1.2 Inhoudelijke aspecten

Hoeveel tijd

Als we praten over het inhoudelijke aspect dan is dat allereerst afhankelijk van hoeveel tijd in het proces van schrijven wordt gestoken. In figuur C.3 is duidelijk geworden dat het schrijven van een marketingplan veel tijd kost (zeker als dat met meerdere mensen wordt gedaan, zoals we hier prefereren). De hoeveelheid tijd die beschikbaar wordt gesteld, bepaalt dan de aandacht die kan worden gegeven aan de verschillende onderdelen en dat raakt direct weer de kwaliteit van de inhoud. Weinig beschikbare tijd betekent meestal een 'quick and dirty' aanpak wat vaak ten koste gaat van de kwaliteit. Voldoende beschikbare tijd betekent veelal een 'gedegen' aanpak, wat de kwaliteit van de inhoud veelal ten goede komt.

Hiermee willen we niet zeggen dat er altijd maar voldoende tijd moet worden vrijgemaakt voor het schrijven van een marketingplan (dat vinden we hier ook een wat naïeve benadering). Maar het is zeker goed om vooraf hierover na te denken en wat de consequenties daarvan zijn. Een voorbeeld van een consequentie is dat bepaalde uitspraken, stellingen, niet geverifieerd kunnen worden met behulp van bronnen. Het is duidelijk dat dit nadelig doorwerkt op de kwaliteit van de inhoud van het marketingplan. Het schrijven van een marketingplan vinden we in dit boek uiteraard belangrijk, maar het belang, en de hoeveelheid tijd die ervoor wordt uitgetrokken, moet wel afgewogen worden tegen andere werkzaamheden die ook belangrijk zijn en om aandacht vragen. Het gaat er dus om een balans te vinden tussen feiten (en de tijd die nodig is om die boven tafel te krijgen) en aannames. Daarbij is het verstandig is om dit te expliciteren in het plan door het noemen van bronnen daar waar van toepassing.^[1]

Modellen en concepten

In dit boek hebben we vele modellen en concepten behandeld die gebruikt kunnen worden in de verschillende stappen van het proces om te komen tot een marketingplan.^[4] Het gebruik van modellen en concepten in het schrijfproces vinden we hier dan ook aan te bevelen. Toch zijn er bepaalde aspecten die volgens ons wel vooraf overdacht moeten worden als modellen en concepten worden gebruikt.

Ten eerste moet we meestal kiezen. Er bestaan namelijk vaak meerdere modellen en concepten voor één bepaalde analyse. Elk model of concept heeft dan zo zijn eigen sterkte en zwakke punten. Essentieel is om vooraf al na te denken over welk model of concept het beste past bij de eigen organisatie. Dat kan op rationele factoren (een indeling van het ene model is beter herkenbaar dan de indeling van een ander model) en eerdere ervaringen met het werken met een model (dit model hebben we vorig jaar ook gebruikt en toen beviel het goed), maar ook op basis van gevoelsmatige factoren (het model wordt prettiger gevonden dan het andere model). Om per onderdeel allerlei verschillende modellen en concepten te gebruiken lijkt ons wat overdreven, zeker ook als wordt gekeken naar de beschikbare tijd.

Een ander punt betreft het gebruik van een model of concept. Deze zijn vaak ontwikkeld op basis van (wetenschappelijk) onderzoek bij meerdere bedrijven. Een model of concept is dan

vaak de grootste gemene deler. Anders gezegd: modellen zijn vaak algemeen en daardoor meestal niet 100% dekkend voor een specifiek bedrijf (mede omdat anders de modellen zo complex worden dat ze onwerkbaar zijn). Een willekeurig bedrijf heeft vaak een specifiek probleem. Er kan dan een spanning ontstaan tussen een algemeen model en een specifiek probleem: ze passen niet helemaal bij elkaar. In dit boek gaan we uit van twee mogelijkheden om dit probleem op te lossen. Een eerste oplossing is onderdelen van een model weglaten. Stel dat voor de macro-omgeving gebruik wordt gemaakt van het DESTEP model en een bedrijf heeft alleen maar te maken met technologische en politieke factoren, dan ligt een oplossing in het alleen gebruiken van de T en P van het DESTEP model. De rest blijft dan ongebruikt (waarbij het wellicht handig kan zijn om kort te benoemen waarom de andere factoren niet relevant zijn).

Een tweede mogelijke oplossing is dat een bedrijf een bestaand model aan zijn eigen specifieke omstandigheden aanpast. Het kiest dan wel voor het model als uitgangspunt maar wijzigt daarin een aantal zaken zodat het beter past bij de eigen organisatie. In feite maakt de organisatie een 'nieuw' model. Stel dat een bedrijf dat andere bedrijven adviseert op het gebied van vergunningen en subsidies het DESTEP model als uitgangspunt neemt voor een analyse van de macro-omgeving. Voor te stellen is dat het allereerst niet alle onderdelen daarin wenst te gebruiken (bijvoorbeeld demografische factoren) maar dat zij ook wat wil aanpassen. De P van Politiek splitst ze in Europese politiek, landelijke politiek, provinciale politiek en gemeentelijke politiek (omdat deze vier niveaus te maken hebben met vergunningen en subsidies waarover het adviseert). In zijn algemeenheid kan worden gezegd dat modellen echt een hulpmiddel (bij het aanbrengen van structuur) en geen onwerkbare dwangbuis moeten zijn.

Afstemming met andere functies

Het schrijven van een marketingplan met het hele team vinden we een goed uitgangspunt. Maar de inhoud van het marketingplan, met name de keuzes, moet wel goed worden afgestemd op de mogelijkheden en onmogelijkheden van de andere functies.^[1, 12, 13] Als het groepsproces goed functioneert dan is het gevaar aanwezig dat men de afstemming met de andere functies 'vergeet'. Dat is begrijpelijk maar heeft wel een negatieve invloed op de inhoud van het eigen plan. Als bijvoorbeeld na een enthousiaste discussie met de verschillende marketingwerkgroepen wordt besloten dat het terugbellen van klanten nog dezelfde dag moet gebeuren (verhogen van de service), maar dat bellen moet gedaan worden door de receptionistes van het bedrijf, dan is het wel raadzaam om dit met hen af te stemmen. Niet alleen zit daar een psychologisch aspect aan, het is ook gewoon praktisch dat er naar andere zaken die spelen bij de receptionistes, zoals andere werkzaamheden, geïnformeerd wordt. Bovendien zullen zij moeten weten wat ervan het verwacht wordt, wat precies de bedoeling is van het terugbellen, enzovoort.

Er zijn talloze voorbeelden te bedenken van ideeën waarover de marketingclub enthousiast is maar anderen niet (bijvoorbeeld omdat ze niet bij de discussie zijn geweest of dat ze over informatie beschikken waar marketing niet over beschikt waardoor een op zich goed idee van marketing helemaal niet uitvoerbaar blijkt te zijn). Als plannen worden ondergraven omdat ze vooraf al niet uitvoerbaar zijn door collega's van andere functies, dan heeft dat ook weinig stimulerend effect om een volgende keer weer met zijn allen aan de gang te gaan met het schrijven van een marketingplan. Wil de inhoud van goede kwaliteit zijn (dus bijdragen aan de doelstellingen van het bedrijf) dan is het aan te bevelen de verschillende keuzemomenten kort te sluiten met de andere functies. Het meest praktisch is dat de manager, eventueel ondersteund door één of twee andere marketingmedewerkers, dit tussendoor bespreekt en kortsluit met betrokkenen van de andere functies. Enthousiasme in de eigen club kan vaak leiden tot minder zicht op de rest van het bedrijf. En voor marketing zit nu eenmaal de essentie juist in de interfaces met de andere functies.^[1, 12, 13]

Durven kiezen

Een ander punt dat direct invloed heeft op de kwaliteit van de inhoud betreft het maken van keuzes. Of beter gezegd: het niet maken van keuzes. Ervaring leert dat goede analyses niet per definitie uitmonden in het maken van (kwalitatief goede) keuzes. Dit heeft onder andere te maken met het gevoel dat kiezen ook betekent dat je bepaalde zaken juist *niet* meer doet. Daarom is een normale menselijke reactie we eens om zo veel mogelijk opties zo lang

mogelijk open te houden. Jammer genoeg leidt dat ook wel eens tot het maken van niet heldere en onduidelijke keuzes (juist om zo veel mogelijk opties open te houden). In dit boek zijn we echter de mening toegedaan dat het beter is om als bedrijf de beschikbare middelen zo veel mogelijk te focussen in plaats van te versnipperen over verschillende opties. Het probleem daarbij is echter dat keuzes in marketing meestal vooraf geen garantie geven op resultaat.^[1]

Niet echt durven kiezen is verklaarbaar en te begrijpen maar in dit boek beschouwen we dit toch als ongewenst. Degene die het proces begeleidt, intern of extern, dient dus te stimuleren dat een bedrijf duidelijke keuzes maakt. Ideaal zou zijn dat deze keuzes logisch afgeleid zijn van de gemaakte analyses, zoals in dit boek besproken, maar de praktijk leert dat een 'goed gevoel' vaak ook een belangrijk criterium is. Als een marketingfunctie bijvoorbeeld de eerste keer via deze groepsmethode een marketingplan schrijft en ze is nog onzeker of ze alle genoemde voorstellen wel waar kan maken, dan is het voor te stellen dat de doelstellingen iets minder ambitieus worden vastgesteld dan volgens de analyses mogelijk zou zijn. Dit alleen vanwege het gevoel. Ondanks dat rationeel kan worden bediscussieerd dat er meer haalbaar is, vinden we het toch verstandig om dit soort gevoelens mee te nemen in de besluitvorming. Een marketingplan werkt in de praktijk alleen als de groep die het heeft geschreven en moet uitvoeren het idee heeft dat er rekening is gehouden met hun situatie. We praten hier over balans tussen ambitieus en realistisch (de A en R van SMART).

Doelstellingen

Als op basis van de keuzes doelstellingen zijn geformuleerd, dan kunnen we via campagnes, events, activiteiten en taken deze doelstellingen verbijzonderen. Het is het zelfs mogelijk om doelstellingen per medewerker formuleren.^[1, 9, 14] De vraag is echter of dat wenselijk is. In dit boek spreken we de voorkeur uit om daar voorzichtig mee te zijn en wel om de volgende redenen:

- Voor sommige functies zijn vrij gemakkelijk individuele doelstellingen te formuleren (bijvoorbeeld verkopers buitendienst) die gerelateerd kunnen worden aan de omzet, maar voor andere individuele werknemers wordt dat een stuk lastiger. Voor medewerkers die de activiteiten 'voorbereiden' en 'afhandelen' moeten uitvoeren is het bijvoorbeeld lastig om dit te koppelen aan een doelstelling als omzet. Uiteraard kunnen wel andere type doelstellingen worden geformuleerd (bijvoorbeeld het op tijd klaar maken van offertes).
- Individuele doelstellingen kunnen ook leiden tot interne concurrentie tussen de collega's omdat iedereen met zijn eigen doelstellingen bezig is. Dit druist in tegen het idee dat juist de samenwerking binnen de marketingfunctie, en zelfs tussen de marketingfuncties en andere functies, de sleutel tot succes is. Onderlinge concurrentie kan zelfs negatief uitpakken voor een bedrijf.

In een bedrijf hebben verkopers individuele (verkoop)doelstellingen. Ze moeten zelf klanten benaderen en deze uitnodigen op kantoor voor het houden van verkoopgesprekken, waarbij het realiseren van verkoop centraal staat. Stel, een verkoper belt een klant voor het maken van een afspraak. De klant wil wel naar het kantoor komen en woensdag komt hem het beste uit. Woensdag komt de verkoper echter niet uit want dan zit hij al helemaal vol met andere afspraken. De klant zou dan een afspraak moeten hebben met een collega die nog wel ruimte heeft op woensdag. De verkoper heeft hier zelf niet zoveel aan want het helpt hem niet zijn eigen doelstellingen te bereiken. Daarom vraagt de verkoper of de klant niet op een andere dag zou kunnen want dan kan hij de klant zelf iets verkopen en dus aan zijn eigen doelstellingen werken. Het resultaat kan twee kanten opgaan: of hij weet de klant te verleiden om op een andere dag te komen dan woensdag (wat kan leiden tot een lagere tevredenheid bij de klant omdat die andere dag hem minder uitkomt) of de klant komt toch op woensdag en de verkoper moet toezien hoe een collega er met 'zijn' klant vandoor gaat. Belangrijk om op te merken is dat het voor het bedrijf in wezen niets uitmaakt met welke verkoper de klant een afspraak heeft, zolang er maar iets wordt verkocht aan de klant om zo de doelstellingen van *het bedrijf* te ondersteunen.

Individuele doelstellingen die niet alle activiteiten van een medewerker behelzen kunnen ertoe leiden dat medewerkers alleen die taken doen die direct bijdragen aan de realisatie van hun doelstellingen en de andere taken laten voor wat ze zijn.

In hetzelfde bedrijf als in het vorige voorbeeld werd van de verkopers verwacht dat ze zich voorbereiden op de gesprekken met klanten (dossiers bekijken, klantgegevens in het informatiesysteem langslopen, enzovoort) en dat ze na afloop de resultaten van het gesprek invoeren in de systemen (gespreksverslagen, verkochte producten, enzovoort). Deze taken zijn niet zo populair bij de verkopers, mede omdat de benodigde tijd ten koste gaat van de tijd voor gesprekken met klanten die wel direct bijdragen aan de doelstellingen van de medewerker. Dit kan tot ongewenste effecten leiden. Ten eerste, de verkopers bereiden zich minder voor (kost alleen maar tijd) waardoor uiteindelijk de verkoopresultaten, zowel voor de verkoper als voor het bedrijf tegenvallen. Ten tweede, de verkopers handelen de gesprekken niet goed af, niet alles wordt ingevoerd in de systemen of er wordt getracht deze taken af te schuiven naar anderen in de organisatie (die daar vaak ook geen tijd voor hebben, vanwege hun eigen taken). Op korte termijn zal dat niet direct effect hebben, op lange termijn kan dat nadelig doorwerken op het hele bedrijf, omdat het werkelijke historische klantbeeld niet meer overeenkomt met het vastgelegde klantbeeld waardoor het voorbereiden op gesprekken moeilijker wordt. Het is overigens normaal menselijk gedrag dat medewerkers zich eerder concentreren op die taken waarop ze 'afgerekend' of 'aangesproken' worden dan op de andere taken waarvoor dat niet of minder geldt.

Dit betekent dat we in dit boek groepsdoelstellingen (we zien bij voorkeur de hele afdeling marketing en verkoop als één groep) belangrijker vinden dan individuele doelen. Vanuit de filosofie dat je elkaar nodig hebt voor het realiseren van een prestatie lijkt dit logisch. Echter, alleen werken vanuit groepsdoelstellingen heeft het gevaar in zich dat sommige medewerkers zich kunnen 'verschuilen' en wellicht minder hard werken dan anderen in dezelfde groep ('meeliftdedrag'). Dit kan ook leiden tot verstoorde verhoudingen in een team. Op basis van al deze argumenten gaat de voorkeur in dit boek uit naar de volgende prioritering:

- Doelstellingen op teamniveau (te beginnen met de afdeling of functie) en eventueel uitgesplitst in zichtbare in herkenbare teams zoals de binnendienst, de buitendienst, de accountmanagers, enzovoort.
- Targets per individuele medewerker, minder bedoeld als doelstelling maar meer als input voor functioneringsgesprekken om het individuele functioneren te bespreken en daaruit verbeterpunten te halen voor de betreffende medewerker. Targets zouden dan een iets minder zware lading moeten hebben dan een doelstelling. Bij een doelstelling is de insteek dat je die zou moeten halen, bij targets staat meer het functioneren en het gericht verbeteren en ontwikkelen van medewerkers voorop.

Op basis van individuele targets kan een functionerings- of zelfs een beoordelingsgesprek plaatsvinden. Zo'n gesprek kan een negatieve insteek hebben (je hebt je targets niet gehaald en dat is niet zo best) of een positieve insteek (je hebt je targets niet gehaald, wat kunnen we doen om je te ondersteunen zodat je ze de volgende keer wel haalt). Het hoeft geen betoog dat de voorkeur hier uitgaat naar de positieve insteek, gezien het meerdere malen genoemde belang van het leren van de uitvoering. Dan kunnen individuele targets heel zinvol zijn. Als bijvoorbeeld blijkt dat een verkoper op een dag maar drie klanten heeft weten te bezoeken, terwijl anderen gemakkelijk aan tien klanten toekomen, dan kan daar dieper op worden ingegaan (bijvoorbeeld: hoe lang duren zijn bezoeken, welke andere werkzaamheden doet hij tussendoor, welke volgorde van bezoeken houdt hij aan, enzovoort). Als blijkt dat een andere verkoper wel veel bezoeken aflegt bij klanten maar relatief weinig offertes binnenhaalt, dan kan daar op worden doorgegaan (bijvoorbeeld: de verkoper vindt het vervelend om een klant concreet te vragen of hij een offerte wil, enzovoort). Vergelijkbaar met de evaluatie en terugkoppeling zoals besproken in hoofdstuk 6, kunnen hier weer concrete verbeterpunten uit worden gehaald. Denk aan het volgen van een cursus timemanagement voor de eerste verkoper en een verkooptraining 'hoe haal ik meer uit mijn klantbezoek' voor de tweede verkoper.^[1, 9, 14]

Het gebruik van targets of doelstellingen, zowel voor een team als een individuele medewerker, is in de praktijk vaak lastig en weerbarstig. We willen een aantal punten kort noemen die volgens ons in de praktijk een genuanceerde aanpak verdienen. Ten eerste kunnen we doelstellingen en targets ordenen in objectief meetbare en niet objectief meetbare targets. De eerste zijn bijvoorbeeld de verkoopresultaten, de tweede is bijvoorbeeld het nemen van initiatief. In de praktijk is het haast onmogelijk om alleen maar objectief meetbare criteria te gebruiken omdat dat vaak leidt tot ongewenste effecten. Alle targets tezamen

zouden namelijk een afspiegeling moeten zijn van het gewenste gedrag. Dus als initiatief nemen belangrijk wordt gevonden dan is het aan te bevelen daar toch een target voor te definiëren, anders is de kans aanwezig dat de medewerker daar geen aandacht voor heeft, het is immers geen target.

Met name voor de niet objectief meetbare targets, zoals initiatief nemen, is het te overwegen om zowel de leidinggevende als de medewerker zelf hun mening (perceptie) te laten geven, juist omdat subjectiviteit bij deze targets zo goed als onvermijdelijk is. De laatste potentiële moeilijkheid die we hier willen noemen gaat over de (on)mogelijkheid om het effect van factoren die niet zijn te beïnvloeden te isoleren van de factoren die je wel zelf, als medewerker, kunt beïnvloeden. Als de verkoopcijfers tegenvallen dan kan dat namelijk deels liggen aan, bijvoorbeeld, moeilijke economische tijden waardoor klanten minder snel toehappen, en deels aan de eigen activiteiten. De vraag is of deze niet beïnvloedbare factoren wel of niet moeten worden meegenomen in de beoordeling van de prestaties (als ze al te isoleren zijn). Zeker als een deel van het salaris afhankelijk is van de mate waarin een medewerker zijn targets (of doelstellingen) haalt is dit een interessante discussie. Op voorhand goede of slechte antwoorden bestaan hier overigens niet.^[8, 9]

C.2 Het gebruik van marketingplannen

Het schrijven van een marketingplan is nooit een doel op zich. Het geschreven marketingplan moet uiteindelijk gebruikt worden ter ondersteuning van de uitvoering en ook voor de evaluatie en terugkoppeling. Behalve op onze eigen ervaringen^[1] is deze paragraaf ook weer gebaseerd op Dentz e.a.,^[2] Santema e.a.,^[3] Leeftang,^[4] Wijnen e.a.,^[5] de Caluwe en Vermaak^[6] en Alblas en Wijsman.^[7]

C.2.1 Wel of niet gebruiken van marketingplannen

Waarom niet?

Mede op basis van onze eigen ervaringen concluderen we dat er nog steeds bedrijven bestaan die veel tijd en energie steken in het schrijven van een plan maar daar weinig tot niets mee doen.^[15] De vraag dringt zich dan op waarom men niets wil doen met het resultaat van zo'n groepsproces van schrijven. In zijn algemeenheid kunnen we zeggen dat bij beperkte tijd en middelen bedrijven en mensen in bedrijven hun tijd besteden aan die zaken die ze zinvol achten. Uitgangspunt daarbij is: het is goed voor het bedrijf en/of het is goed voor mij persoonlijk? Draagt een gekozen activiteit bij aan de effectiviteit en/of efficiency van het bedrijf en/of aan het werkplezier en de beloning van de individuele werknemer? Blijkbaar valt het werken met een marketingplan daar niet altijd onder. Een aantal mogelijke oorzaken zijn:

- Het bedrijf wil de plannen helemaal niet gebruiken, hoe goed ze ook zouden zijn. Het gaat goed met het bedrijf, de resultaten zijn bevredigend, waarom zouden we dan marketingplannen gaan gebruiken? Er wordt dan niet echt een noodzaak gevoeld om het te gebruiken (zie ook paragraaf C.3). Dit zijn ook bedrijven die deels worden gestuurd door hun opgebouwde referentiekaders en niet altijd openstaan voor leren en verbeteren. Zij kiezen meestal voor meer van hetzelfde.
- Het proces van schrijven en het proces van gebruik van het eindproduct worden als twee gescheiden processen gezien die weinig tot niets met elkaar te maken hebben. Bij het hele groepsgebeuren rondom het schrijven van een marketingplan wordt dan te weinig aandacht besteed aan de periode nadat het plan klaar is. Het schrijven is dan een doel op zich geworden. Een reactie van een betrokkene kan dan zijn: 'het plan is af, nu gaan we weer aan het werk'.
- De inhoud van de plannen staat te ver af van de dagelijkse werkelijkheid. Ook al zouden leidinggevers en medewerkers het plan willen gebruiken, het heeft geen zin want ze kunnen er niets mee. Dit kan voortvloeien uit:
 - alleen strategische en/of tactische plannen maken en geen vertaling naar operationele plannen die concreter zijn;
 - niet expliciet durven zijn waardoor geen heldere keuzes zichtbaar zijn in de plannen (bijvoorbeeld geen SMART-doelstellingen);

- de plannen zijn niet geschreven door het team maar door leidinggevenden en/of externe deskundigen die veel verder af staan van de dagelijkse werkelijkheid op de werkvloer dan de medewerkers zelf;
- de cultuur van de organisatie, er wordt sowieso zelden met plannen gewerkt of dat plannen zijn er alleen om alleen het management te plezieren of dienen voor budgetbesprekingen.
- Plannen worden te veel als een dwangbuis gezien (je 'moet' doen wat erin staat) wat spanningen oproept met de noodzakelijke geachte flexibiliteit die soms, of zelfs vaak, nodig is in de marketingfunctie. Een plan wordt dan als te statisch ervaren en is daarom ongeschikt voor de onvoorspelbare, dynamische wereld van de marketingfunctie.^[1]
- Geen tijd hebben om te werken met marketingplannen. Er zijn zo veel andere activiteiten die ook moeten gebeuren dat het erbij pakken en gebruiken van een marketingplan er veelal bij inschiet. 'Geen tijd' vertalen we in dit boek in 'te lage prioriteit'. Activiteiten die wel worden gedaan, hebben dan een hogere prioriteit dan het gebruik van een marketingplan (wat op zich mag).
- De plannen zijn te lang om te lezen, waardoor het waarschijnlijk is dat ze in de la verdwijnen.^[15]

Met name het niet echt willen (het gaat toch goed?) gecombineerd met het grote verschil tussen de inhoud van een plan en de dagelijkse realiteit kan al voldoende zijn om marketingplannen in de la te doen belanden. Het niet echt willen is iets dat we niet kunnen veranderen (dat moet van het bedrijf zelf komen, zie paragraaf C.3), maar het maken van betere en vooral concretere plannen is iets waar wel degelijk aan gewerkt kan worden. Jammer genoeg heeft het niet echt willen vaak ook een relatie met de kwaliteit van de plannen: die worden door deze grondhouding meestal niet beter van kwaliteit. Dus *de wil om er iets mee te doen* is volgens ons in wezen de meest kritische factor. Niet willen kan gemakkelijk verdedigd worden want voor alle genoemde argumenten om het wel te doen zijn redenen te bedenken om het niet te doen. De noodzakelijke eerste stap is de acceptatie binnen het bedrijf en al zijn medewerkers om de uitgangspunten van marketing te willen toepassen. Je kunt dat overigens niet afdwingen, het blijft een vrije keuze.

Waarom wel?

Er zijn ook bedrijven die hun marketingplannen wel gebruiken, soms succesvol en soms minder succesvol. Dit zijn dus bedrijven die wel het belang van het marketingdenken inzien en daar ook naar handelen. Deze bedrijven zien ook in wat de toegevoegde waarde is van het gebruik van marketingplannen. Dat is helemaal geen punt van discussie omdat het gewoon verweven zit in de dagelijkse manier van werken (in die zin is er ook sprake van een referentiekader maar dan een andere). Hoe komen nu bedrijven van het 'niet-willen' naar het 'wel-willen'? In de volgende paragraaf gaan we dieper in op de hiervoor benodigde veranderingsprocessen. Nu willen we vast één aspect uitlichten.

Een belangrijke stap is vaak het laten *ervaren* dat het werkt. Gebruik bijvoorbeeld eens in de vorm van een experiment een event-plan. Als iedereen weet dat het een experiment is wil men daar vaak best aan meedoen (voor de pessimisten en cynici: 'het is waarschijnlijk toch eenmalig'). Als blijkt dat het experiment werkt (in de zin van 'beter dan zonder een event-plan', met een betere verhouding van output en input.^[1]), dan is dat vaak de beste argumentatie. Het is daarbij handig om klein te beginnen en niet alles in één keer gelijk te willen doen. Laat bijvoorbeeld één event wel en de andere events gewoon zonder een plan uitvoeren. Zaak is dan wel om het experiment goed voor te bereiden, uit te voeren en af te ronden (evaluatie en terugkoppeling) om de beginnende basishouding van wantrouwen ('het wordt toch niks') te doorbreken.

Als dit lukt dan kan gefaseerd (dus niet alles in één keer!) het werken met marketingplannen worden ingevoerd. Kenmerkend voor deze bedrijven is dat ze openstaan voor het leren op basis van de uitvoering en dus minder vastzitten aan de keuzes van gisteren. De opinie dat dit altijd bedrijven zijn met jonge mensen (want die zouden meer openstaan voor deze manier van denken) wordt hier niet op voorhand gedeeld. Op basis van onze eigen ervaringen zijn we van mening dat deze manier van denken niet per definitie leeftijd gerelateerd is. Wel een mogelijke aanjager is de situatie van het bedrijf. Bedrijven die het goed hebben (veel omzet, veel winst, goede perspectieven, voldoende financiële reserves) lijken vaak minder de

noodzaak van het willen leren te zien (ook al is aan te tonen dat voortzetting van het huidige beleid drastische consequenties kan hebben voor de resultaten). Bedrijven die het minder goed doen of zien aankomen dat ze het moeilijk gaan krijgen, lijken vaak meer open te staan voor deze manier van denken en doen. Doorgaan op dezelfde voet (zonder gebruik van marketingplannen) wordt dan vaak al als een ongewenste optie gezien.

9.2.2 Hoe marketingplannen te gebruiken

Strategische en tactische plannen

Strategische marketingplannen zullen de medewerkers op de werkvloer vaak het minst zeggen (te abstract, te veel op de lange termijn gericht). Tijdens het schrijfproces zal met behulp van voorbeelden duidelijk zijn gemaakt wat de consequenties zijn van bepaalde keuzes, maar als aansturing voor de dagelijkse werkzaamheden heeft een strategisch marketingplan niet zo heel veel zin. Dit plan is met name voor de leidinggevende(n) van de marketingfunctie. Zij zijn allereerst bewakers van de marketingkoers op lange termijn en dienen daartoe regelmatig de tactische en operationele besluitvorming, uitvoering en terugkoppeling te toetsen op consistentie met de keuzes in het strategisch marketingplan. Verder dienen de leidinggevenden van de marketingfunctie het strategisch marketingplan te gebruiken voor *interfunctionele afstemming* met het strategisch beleid van het bedrijf in zijn geheel en de verschillende functionele gebieden.^[12] Ook die afstemming zal regelmatig op consistentie moeten worden getoetst, omdat het altijd mogelijk blijft dat door allerlei omstandigheden strategische plannen aanpassing behoeven.

Een beslissing van het management in samenspraak met logistiek om het machinepark vertraagd af te schrijven en pas na vijf jaar te investeren in nieuwe en betere machines, heeft als consequentie dat de verbeterde producten die alleen kunnen worden gemaakt op de nieuwe machines, de eerste jaren niet kunnen worden geproduceerd en dus ook niet op de markt worden gebracht. Het is duidelijk dat strategische koerswijzingen van andere functies ook consequenties hebben voor de langetermijnkoers van de marketingfunctie.

Tactische plannen, de vertaling van strategische keuzes in een marketingjaarplan, zijn al wat concreter en dus meer werkbaar. Met name kolom 5 van het DAKMAD-model is volgens ons zinvol: de campagnes, de events en de activiteiten, uitgezet in een jaarkalender zoals in figuur 6.7. De jaarkalender vormt dan de basis voor alle campagnes en events voor het komende jaar. We adviseren om een jaarkalender visueel aantrekkelijk en vooral zichtbaar te maken. Omvang en het gebruik van kleuren kunnen daarbij helpen. Dat is vaak het nadeel van een bijlage in een marketingplan: daar word je veelal niet dagelijks mee geconfronteerd. Omdat al is aangegeven dat een plan nooit een dwangbuis mag zijn, kunnen op de jaarkalender ook aanpassingen zichtbaar worden doorgevoerd. Het is dan een soort 'levend document' dat ook helpt om de communicatie tussen collega's te verbeteren. Het zal duidelijk zijn dat het zinvol is om afspraken te maken over de wijze waarop dit 'levende document' wordt gebruikt (wie mag er bijvoorbeeld iets op veranderen, hoe zet je een verandering erop, hoe plaats je opmerkingen, enzovoort).

Operationele plannen

Als we kijken naar het gebruik van de operationele plannen, de campagne- en eventplannen, dan gaat de voorkeur in dit boek uit naar de volgende werkwijze: laat deze in de bijeenkomsten (vergaderingen, meetings of hoe ze ook genoemd worden) die periodiek worden gehouden met het hele 'marketingteam' (of delen daarvan) steeds als een vast agendapunt terugkomen.^[3, 15] Te overwegen valt dan om daarbij onderscheid te maken tussen:

- een terugblik op de events van de afgelopen periode (evaluatie en terugkoppeling, gecombineerd met mogelijke verbeterpunten);
- vooruitblik naar de events van de komende periode (de event-plannen voor de komende periode (in grote lijnen) doornemen).

Uiteraard kunnen daarna in kleinere overleggen bepaalde details nader worden besproken met de verschillende betrokkenen. Belangrijk is daarbij de rol van de eigenaar van de campagne of event (dit kan steeds dezelfde persoon zijn vanuit zijn functie maar deze rol kan ook rouleren). Deze dient als aanjager voor de uitvoering. Omdat met name de eventplannen

op taakniveau zijn uitgewerkt is de afstand naar de hier voorgestelde manier van werken op zich goed te overbruggen. De kunst is om deze detailplanning niet te veel als een keurslijf te zien, maar te zorgen dat ogen en oren goed worden opgehouden. Tussentijdse evaluaties willen hierbij wel eens helpen.

Ook deze plannen moeten in onze ogen bij voorkeur face-to-face worden besproken. Dit omdat de ervaring is dat het per postvak of e-mail sturen van plannen (met het dringende verzoek ze goed te lezen, enzovoort) in de praktijk vaak minder goed werkt dan face-to-face communicatie. Informatie op papier of via e-mail kan namelijk terzijde worden geschoven met de gedachte 'dat lees ik later wel als ik tijd heb'. Kortom, er wordt minder druk ervaren om er daadwerkelijk iets mee te doen. Face-to-face communicatie kost meer tijd en werkt alleen als de verschillende betrokkenen ook tijd krijgen voor het maken van operationele plannen (dit moet een normaal onderdeel worden van de werkzaamheden van meerdere mensen omdat er meerdere event-plannen per jaar moeten worden geschreven) en vooral voor het maken van evaluaties, terugkoppelingen en voorstellen voor verbeterpunten. De keuze om hier voldoende tijd voor vrij te maken hangt overigens weer sterk af van het eerder genoemde 'willen' van een bedrijf.

C.3 Veranderingsprocessen

In deze paragraaf gaan we beknopt in op veranderingsprocessen. Allereerst gaan we in op de noodzaak van veranderingsprocessen en een aantal algemene uitgangspunten. Daarna presenteren we zowel een stappenplan als, beknopt, de principes van zelfordening tijdens veranderingsprocessen.

C.3.1 Noodzaak tot veranderen

Waarom veranderen?

Tot nu toe hebben we in het boek twee redenen genoemd voor veranderingen:

- Uit de SWOT-analyse kunnen zwaktes komen die in de weg staan van mogelijke strategische, tactische en operationele keuzes en vanuit die hoofde veranderd moeten worden. De zwaktes worden dan neutraal of zelfs een sterkte.
- Uit de evaluatie en terugkoppeling kunnen verbeterpunten komen die een gewenst resultaat in de weg staan. Deze moeten, als het bedrijf dit kan en wil, ook aangepast worden om zo een volgende keer niet dezelfde, teleurstellende, resultaten te krijgen.

Naast deze twee punten, die heel specifiek komen uit de marketingplanning, uitvoering en evaluatie- en terugkoppelingscyclus, kunnen er uiteraard ook andere redenen zijn waarom veranderingsprocessen noodzakelijk worden geacht.^[5, 6] In hoofdstuk 1 is bijvoorbeeld de voortdurende dynamiek in de externe omgeving genoemd. Om als bedrijf de fit te blijven houden met de mogelijkheden van de externe omgeving wordt veranderen meer en meer de regel in plaats van de uitzondering. Aanleidingen voor veranderingen zijn naast de externe omgeving ook te vinden in de interne omgeving, zoals de uitkomsten van een SWOT-analyse.

Ook het kwaliteitsdenken kan een belangrijke inspiratiebron zijn voor veranderingsprocessen. Om een bepaald kwaliteitsniveau te bereiken, onafhankelijk van hoe dat is gedefinieerd, zijn vaak veranderingen nodig. Een voorbeeld is het GAP-model van Pasuraman, Zeithaml en Berry.^[16] Heel kort samengevat kunnen we het model als volgt omschrijven: er zijn een aantal mogelijke gaps ('kloven') die het verschil tussen de verwachte en de waargenomen dienstverlening verklaren. Zo wordt zichtbaar welke interne 'kloven' (dit zijn dan eventuele tekortkomingen) daarvoor verantwoordelijk zijn. Het ligt dan voor de hand om de 'kloven' en de daarbij behorende tekortkomingen te dichten waarvoor dus veelal veranderingsprocessen nodig zijn. Ook andere kwaliteitsmodellen, zoals het INK-model en SERVQUAL-model,^[16] gaan uit van mogelijke verschillen tussen een gewenste en werkelijke situatie en vormen de input voor veranderingsprocessen. Zoals al is aangegeven in hoofdstuk 3, kunnen deze modellen ook gebruikt worden in de interne analyse.

Uitgangspunten

Veranderen van bedrijven en mensen in bedrijven blijkt in de praktijk vaak een uiterst weerbarstig en moeilijk proces te zijn.^[6, 17] Verschillende partijen in een bedrijf hebben vaak

verschillende belangen en visies over de noodzaak tot veranderen. Dat kan leiden tot conflicten. De planmatige aanpak, waarbij de ratio vaak leidend is, conflicteert regelmatig met de emoties en gevoelens die bij verschillende partijen kunnen loskomen. Het in hoofdstuk 6 genoemde kleurdelen kan overigens goed helpen om deze verschillende invalshoeken van het veranderingsproces uit elkaar te trekken.^[5, 6, 18] Daarmee zijn meestal niet direct alle problemen in de praktijk opgelost. Weerstand tegen veranderingen is daarbij een veel voorkomend verschijnsel.^[7] Ondanks dat weerstand vaak negatief wordt uitgelegd is dit een normaal en ook gezond verschijnsel. Het behoedt mensen van totale chaos en helpt ze om bestaande situaties (passend binnen hun eigen referentiekaders, zie hoofdstuk 6), waar veel waarde aan wordt gehecht, te bewaren. Het geeft ze een stuk zekerheid. Bedrijven doen er dan ook goed aan om hier rekening mee te houden. De andere kant van deze medaille is de verstarring door het volledig toegeven aan de weerstand. Dat kan weer ongewenst zijn als gevolg van veranderende externe omstandigheden (waardoor bepaalde veranderingen echt noodzakelijk zijn).

Daarnaast hebben mensen een beperkt veranderingsvermogen, *assimilatievermogen* genoemd.^[19] Dit verklaart vaak ook de weerstand: werknemers twijfelen dan of ze de voorgestelde veranderingen wel aan kunnen. De uitdaging is om dit vermogen te vergroten en optimaal te benutten zonder daarbij over de grens te gaan. Dit laatste is niet wenselijk omdat werknemers dan kunnen gaan disfunctioneren. Dat duidelijk toelichten van de veranderingen en de noodzaak om te veranderen meehelpt om de weerstand te verlagen hoeft verder geen betoog. Niet (voldoende) op de hoogte zijn leidt tot onbegrip wat de veranderbereidheid vaak negatief beïnvloedt.^[19]

We vinden in dit boek enige structuur in deze processen toch wenselijk. Een klassieke benadering van Lewin over veranderen is:^[19]

- *Losmaken* (unfreezing), de voorbereidende fase waar onder andere het onderkennen van de noodzaak van verandering plaatsvindt.
- *Veranderen* (moving), dit betreft de beslissing om te veranderen en de daadwerkelijke verandering zelf.
- *Stabiliseren* (refreezing), dit betreft het verankeren van de nieuwe situatie zodat deze in stand kan worden gehouden.

Deze klassieke benadering maakt allereerst duidelijk dat veranderingen voorbereid moeten worden. Het bedrijf en de mensen werkzaam in het bedrijf moeten mentaal worden voorbereid op de veranderingen die gaan komen. Dit betekent vooral veel communicatie (overigens mag niet worden verwacht dat daardoor de weerstand helemaal wordt weggenomen). Het gaat hier vooral om zorgvuldig en volledig informeren en aandacht geven aan het 'waarom' van de beoogde veranderingen.

Ook belangrijk is de derde stap, namelijk het *verankeren* van de nieuwe situatie. Als dat niet gebeurt dan is het risico aanwezig dat na korte tijd de werknemers van het bedrijf terugvallen in het gedrag van voor het veranderen. Dan is niet alleen het proces van veranderen zinloos geweest maar zal een volgende keer het 'losmaken' alleen nog maar moeilijker worden, omdat het een vorige keer ook tot niets heeft geleid. Verankeren vereist dus aandacht van alle betrokkenen. Dit betekent ook dat in dit soort processen timing essentieel is. Er zal balans gevonden moeten worden tussen tempo houden (om terugvallen te voorkomen) en niet te snel willen (waardoor mensen afhaken). Op basis hiervan kunnen we een aantal aanbevelingen noemen:^[11, 19, 20-22]

- Leg veranderingen eerst een periode 'in de week' en laat ze niet als donderslag bij heldere hemel op de medewerkers neerdalen.
- Verstrek zo snel mogelijk duidelijkheid over de te realiseren doelen: wat moeten de veranderingen opleveren?
- Geef voldoende gelegenheid tot inspraak aan de medewerkers. Zij zijn in de meeste gevallen de 'echte' experts. Maak dus gebruik van hun expertise.
- Wees duidelijk wat er wordt verwacht van de verschillende medewerkers (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en procedures) tijdens het hele veranderingsproces.

- Voer een genomen beslissing ook volledig, volgens afspraak, uit. Je laten verleiden tot compromissen is niet zinvol, want dat kan later weer gebruikt worden (toen hoefde het ook niet zo snel, waarom nu wel?).
- Koppel de effecten van de verandering zo snel mogelijk terug. Laat resultaten zien zodat de medewerkers weten waarvoor ze het doen.
- Vergroot het leervermogen van de medewerkers (door ze verantwoordelijkheid te geven) in de verwachting dat ze zich actief gaan opstellen in plaats van maar af te wachten wat hun opgedragen wordt.

C.3.2 Stappenplan Kotter

Over het veranderingsproces zelf is heel veel geschreven (zie onder andere.^[5, 6, 17-24]). In deze paragraaf willen we 'slechts' twee verschillende invalshoeken nader toelichten. De eerste betreft een gestructureerde aanpak, in dit geval het stappenplan van Kotter. De tweede invalshoek betreft de rol van zelfordening in veranderprocessen. We beginnen met het stappenplan van Kotter.^[20-22] Kotter onderscheidt acht verschillende stappen in een veranderingsproces waarbij hij aangeeft dat elke stap daadwerkelijk genomen moet worden, met alle hindernissen die daarbij aanwezig zijn. Zijn credo is: het heeft geen zin om stappen over te slaan. De acht stappen zijn (met tussen haakjes de originele beschrijving van Kotter):

1. Laat mensen voelen dat veranderen noodzakelijk is (establishing a sense of urgency)

We praten dan eigenlijk over de gevoelde noodzaak om te veranderen. Kotter komt tot de conclusie dat bij meer dan 50% van de bedrijven die hij heeft geobserveerd, deze stap al mis gaat.^[21] De gevoelde noodzaak kan komen uit zowel externe ontwikkelingen (bedreigingen) als interne aspecten (met name zwaktes, nu of in de nabije toekomst). Als we kijken naar de veranderingsprocessen die voortvloeien uit een SWOT-analyse of een evaluatie dan kan dezelfde vraag worden gesteld: is er voldoende gevoelde noodzaak om de zwaktes daadwerkelijk te verbeteren en de verbeterpunten echt door te voeren? Zijn mensen gemotiveerd om hier iets mee te doen? Mogelijke oorzaken waarom men dat niet zou zijn:

- de leidinggevenden komen hier niet op terug (bijvoorbeeld in de vorm van 'belonen' of 'straffen' of alleen al interesse tonen) waardoor het ook voor de medewerkers als minder urgent wordt ervaren: 'als het management zich er niet druk om maakt, waarom zou ik dat dan wel moeten doen?';
- in het recente verleden, met alle zwaktes en verbeterpunten, waren de resultaten ook weer niet zo slecht, dus waarom zouden we nu wel iets moeten aanpassen (dus het valt vast wel weer mee);
- het negatieve scenario dat ontstaat als we niets doen ligt nog zover in de toekomst dat het nu nog niet urgent wordt gevonden ('het komt later allemaal wel').

Hoewel het niet leuk is voor een bedrijf, is een groot verlies in bijvoorbeeld marktaandeel of winst vaak een betere motivatie voor veranderen dan het hebben van goede resultaten. Goede resultaten motiveren vaak niet om te veranderen. Het vervelende is dat slechte resultaten wel weer het aantal mogelijkheden om te veranderen verkleint (minder middelen) waardoor het verstandiger lijkt om al te beginnen voordat de resultaten slecht zijn (anticiperen). Dit eerste punt van het stappenplan van Kotter geeft echter aan dat dit ongetwijfeld correct is maar door het ontbreken van urgentiebesef in de praktijk meestal niet werkt. Kortom, het bedrijf en zijn medewerkers moeten het gevoel hebben dat een verandering echt noodzakelijk is. Voor bedrijven die marktgericht willen opereren, onder andere door het gebruik van marketingplannen en het willen leren van de uitvoering, geldt deze regel volgens ons net zo hard. Het genoemde ontbreken van de 'wil' om de principes van marketing toe te passen interpreteren we in dit boek als een voortvloeisel van het ontbreken van voldoende urgentiebesef.

2. Vorm een krachtige leidende coalitie (forming a powerful guiding coalition)

Hier is sprake van een klein team dat buiten de normale hiërarchie en systeem om kan opereren om het veranderingsproces te starten. Dit team is niet alleen gebaseerd op functie en titels maar ook op ervaring, expertise, netwerken en reputaties. Deze stap is zo belangrijk omdat de kans aanwezig is dat er oppositie gaat ontstaan tegen de beoogde verandering. Als de oppositie de handen ineenslaat kunnen zij bij een onvoldoende krachtige coalitie het hele

veranderingsproces frustreren. Kotter sluit bij deze tweede stap, zeker in de eerste aanloofphase, relatief kleine groepjes als coalitie niet uit. Dus er hoeven niet direct tientallen personen in de coalitie te zitten, als de *juiste* personen er maar inzitten.

Bij de veranderingsprocessen die voortvloeien uit de marketingplanning, uitvoering en evaluatie, bevelen we in dit boek aan om minimaal één persoon van de marketingfunctie te laten participeren in deze leidende coalitie. Aan de andere kant achten we het ongewenst dat marketing te nadrukkelijk aanwezig is. De coalitie moet onzes inziens een redelijke afspiegeling zijn van alle bedrijfsfuncties en niet te eenzijdig zijn opgebouwd. Hiermee wordt ook gemakkelijker potentiële oppositie op voorhand geneutraliseerd en wordt de geloofwaardigheid van zo'n coalitie groter.

3. Creëer een visie (creating a vision)

In hoofdstuk 1 hebben we het begrip visie al gebruikt als de langetermijnambitie van een bedrijf. Kotter gebruikt deze term op een vergelijkbare manier: waar wil het bedrijf de komende jaren naartoe? Aan de hand daarvan ontstaat ook een legitimering voor de benodigde veranderingen omdat deze helpen om het gewenste toekomstbeeld te realiseren. Een andere belangrijk punt dat Kotter noemt is dat een veranderingsproces zonder visie, wat veelal een combinatie is van vele kleine veranderingsprocessen, verzandt in een losse verzameling van veranderingsprocessen die soms zelfs tegenstrijdig zijn met elkaar. Door alle details van deze kleine trajecten raakt men vaak het zicht kwijt op waarom er veranderd moet worden. Een visie vormt de overkoepelende paraplu die richtinggevend is voor alle operationele processen die voortvloeien uit het hele verandertraject. Op basis van de visie is het raadzaam om een strategie, de route waarlangs de visie werkelijkheid moet worden, te ontwikkelen (zie ook hoofdstuk 5).

Bij de veranderingsprocessen die voortvloeien uit de marketingplanning, uitvoering en evaluatie, vinden we in dit boek dat de visie zoals die in hoofdstuk 1 is behandeld goed kan dienen als visie zoals door Kotter bedoeld. Ook raden we hier aan om de visie breder te trekken dan alleen de marketingfunctie, dus een visie te ontwikkelen die het hele bedrijf raakt. Zoals al vaker in dit boek is betoogd: marketing kan in wezen niets zonder de samenwerking met andere functies. We willen daar nog aan toevoegen dat veranderingen uit de SWOT en verbeterpunten uit de evaluatie niet per definitie betrekking hebben op de marketingfunctie maar heel goed kunnen toebehoren aan andere functies. Marketing heeft dan als functie wel baat bij de verandering die in andere functies moeten plaatsvinden. Een gemeenschappelijke visie is daarbij een minimale vereiste. Ook de vertaling van visie naar strategie, inclusief doelstellingen, is iets dat de marketingfunctie goed moet afstemmen met de andere functies wil het de benodigde veranderingen gerealiseerd krijgen. In wezen zijn we in dit boek nog verder gegaan door de visie consistent door te vertalen naar operationele planning en uitvoering, welke als leidraad dienen voor de richting van de veranderingsprocessen.

4. Communiceer de visie (communicating the vision)

Het hebben van een visie is belangrijk maar het communiceren van een visie naar alle betrokkenen is minstens zo belangrijk. Dit betekent dus niet één keer toelichten bij een vergadering of één keer een berichtje/e-mailtje rondsturen, maar echt structureel aandacht besteden aan het communicatieproces. Naast uitleggen, toelichten en dergelijke moeten de managers van een bedrijf, zo benadrukt Kotter, ook in hun dagelijkse gedrag de visie laten zien. In normale vergaderingen en gesprekken met medewerkers moet de visie steeds helder en herkenbaar worden 'gecommuniceerd'. Gedrag is ook een vorm van communicatie (en misschien wel de belangrijkste vorm!). Als het gedrag van de managers en leidinggevendenden niet consistent is met de visie die ze communiceren, dan komt dat niet consistent en daardoor niet geloofwaardig over. Het concept van multi-channeling (zie hoofdstuk 2) kan hierbij behulpzaam zijn. Kotter adviseert ook alle mogelijke kanalen te gebruiken om de visie te communiceren.

Als we weer kijken naar de veranderingsprocessen die voortvloeien uit de marketingplanning, uitvoering en evaluatie, dan onderschrijven we uiteraard weer het belang van communicatie van de visie. We waarschuwen opnieuw voor de valkuil om dit te beperken tot de marketingfunctie. Ook andere functies moeten geïnformeerd worden over de (organisatiebrede) visie. Het mooiste zou zijn dat alle andere functies het markt- en

klantgerichte denken en de daaruit voortvloeiende veranderingen, omarmen en het belang daarvan inzien voor het hele bedrijf. In wezen houden we hier een pleidooi om als marketingfunctie niet alleen de focus te richten op de externe omgeving maar juist ook veel aandacht te geven aan de relaties met de rest van de interne omgeving, de collega's van de andere functies.

5. Verwijder beletsels voor de nieuwe visie (empowering others to act on the vision)

Naast het ontwikkelen en communiceren van de visie en een krachtige leidende coalitie is er nog iets nodig om werknemers in gang te zetten bij veranderingen. Dit betreft het wegnemen van obstakels die deze veranderingen in de weg kunnen zitten. Met name de huidige manier van organiseren en bestaande werkwijzen, procedures en dergelijke kunnen als obstakel worden ervaren. Denk ook aan de huidige taken, functieomschrijvingen, targets opgelegd door de baas, geen tijd krijgen om met de veranderingen aan de gang te gaan en zelfs het 'straffen' van medewerkers die trachten de veranderingen te implementeren. Het is duidelijk dat een werknemer zich een tweede keer wel bedenkt om zoiets te proberen. Op zich is het verwijderen van obstakels een logisch uitvloeisel van het hele transformatieproces, maar de praktijk leert dat bedrijven niet altijd deze consequentie begrijpen, en dus ook niet altijd ernaar handelen.

Voor de veranderingsprocessen die weer voortvloeien uit de marketingfunctie geldt precies hetzelfde. Deze stap roept overigens wel een bepaalde spanning op omdat de tijd die aan veranderingsprocessen wordt besteed ten koste gaat van de tijd die aan de 'normale' processen kan worden besteed. Dit betekent voor marketing dat er minder omzet gegenereerd kan worden omdat marketeers en verkopers minder met hun primaire taak van omzet genereren bezig kunnen zijn. De kunst is om balans te vinden tussen tijd en energie nodig voor de veranderingen en tijd en energie nodig voor de uitvoering van de primaire processen om zo het bedrijf op korte termijn niet in problemen te brengen. Tijdens de veranderingen moeten de (korte- en langetermijn) omzetgenererende processen gewoon doorgaan.

6. Plan en creëer kortetermijntriomfen (planning for and creating short term wins)

Veranderingen kosten tijd en de effecten zijn vaak pas na een lange periode zichtbaar. Echter, om de motivatie van de medewerkers hoog te houden is het van belang om resultaten op korte termijn te laten zien. Dit betekent niet dat een bedrijf alleen van kortetermijnresultaat naar kortetermijnresultaat moet springen (alles moet wel passen binnen de overkoepelende visie), maar niets is meer inspirerend dan laten zien dat veranderingsprocessen echt werken. Resultaten op korte termijn zijn ook het beste antwoord op de weerstand van de oppositie.

Voor de veranderingen die voortvloeien uit de marketingfunctie geldt deze regel ook. In de praktijk ligt dit wel wat lastiger omdat veranderingen in de marketingfunctie, vooral op strategisch niveau, vaak pas effect hebben op de langere termijn. Daarom zijn de verbeterpunten uit de evaluatie, gebaseerd op de verschillen in de uitvoering en de operationele planning, zo essentieel. De effecten van deze verbeterpunten kunnen bij de volgende event al zichtbaar zijn en in ieder geval laten zien dat veranderen wel degelijk kan werken. We willen hier dan ook benadrukken dat veranderingen in de marketingfunctie zeker ook aspecten moet bevatten op operationeel niveau. Marketing moet dus volgens ons niet in de valkuil stappen van alleen strategische en tactische veranderingen. In hoofdstuk 5 hebben we trouwens al betoogd dat dit volgens ons altijd via de operationele planning en uitvoering moet lopen. Meer klanten benaderd, meer klanten bezocht, meer offertes uitgebracht zijn kleine kortetermijnsuccessen die uitermate belangrijk zijn.

7. Consolideer verbeteringen en produceer ook meer veranderingen (consolidating improvements and producing still more improvements)

Hiermee bedoelt Kotter vooral te zeggen dat een bedrijf niet te snel moet juichen. Het is gemakkelijker om de gewenste positie te bereiken dan deze te behouden, laat staan om deze zelfs uit te bouwen. Hier ligt vooral een psychologisch element aan ten grondslag. Medewerkers denken dat de klus is geklaard, dat ze klaar zijn en mogen 'bijkomen van de inspanning'. Dat is ook het moment dat de eventuele oppositie kan toeslaan en het proces met ongewenst gedrag kan frustreren. De medewerkers bevinden zich in de veronderstelling dat ze er zijn en kunnen op dat moment moeilijker de drive vinden om zich te verzetten tegen

deze oppositie. Frappant is dat dit soort verandertrajecten worden gezien als een project met een kop en een staart. Veranderingen dienen zich echter te verankeren in de cultuur van het bedrijf (zie laatste stap). Kortom, niet te snel victorie roepen en op de lauweren rusten.

Voor veranderingen in de marketingfunctie geldt dit zeker ook: 'één zwaluw maakt nog geen zomer'. Het simpele feit dat een verbeterpunt bij een event goed heeft uitpakket betekent nog niet dat deze verbetering bij alle volgende events ook goed zal uitpakken. De eerste keer zal het goed gaan omdat daar de nadruk op wordt gelegd; door deze focus is het ook waarschijnlijker dat het verbeterpunt wordt gerealiseerd. Als het dan de volgende keer weer goed gaat, is de kans groot dat bij de volgende event daar niet nogmaals de focus op wordt gelegd (het ging immers toch goed). De kans is dan aanwezig dat het juist door een gebrek aan focus weer verkeerd gaat. Kortom, één keer laten zien dat het werkt is geen garantie dat het de volgende keer weer op de juiste manier gebeurt.

8. Veranker de veranderingen in de cultuur (institutionalizing new approaches)

Zoals in de vorige alinea al is benoemd: het borgen of verankeren van veranderingen (verbeteringen) is uiterst essentieel in een veranderingsproces. Verankeren moet plaatsvinden om te voorkomen dat men terugvalt in het 'oude', en dus ongewenste, gedrag. Veranderingen moeten dus helemaal beklijven in de 'genen van de organisatie', het moet uiteindelijk als gewoon alledaags gedrag worden gezien. Kotter waarschuwt onder andere voor het gevaar van nieuwe managers in een bedrijf. Deze moeten de nieuwe manier van werken echt (willen) omarmen en belichamen en niet te veel hun eigen stempel op de organisatie willen drukken.

Voor de marketingfunctie geldt dit verankeren ook maar hier zit opnieuw een extra complicatie. Met name in het externe verkoopdeel van de marketingfunctie (de verkopers buitendienst) is er een bepaalde mate van vrijheid wat betreft hoe bepaalde targets te bereiken. Dit geldt ook wel voor de rest van de marketingfunctie maar dan in iets mindere mate. Het interactieproces met de klant is geen 100% voorspelbaar proces dus moeten verkopers en marketeers flexibel zijn en kunnen anticiperen. Dit kan (hoeft dus niet) conflicteren met het verankeren van gerealiseerde veranderingen.

Reden hiervoor is dat verankeren vaak betekent dat bepaalde processen worden vastgelegd en daarmee inzichtelijk gemaakt, omdat anders moeilijk getoetst kan worden of de medewerkers zich wel houden aan de nieuwe afgesproken werkwijze. Het verankeren hoeft niet per definitie in regels te worden vastgelegd maar hier vinden we dat, zelfs voor de marketingfunctie, toch raadzaam. Anders is de kans groter dat de beoogde veranderingen juist niet beklijven in de organisatie. De kunst is om balans te vinden tussen twee zaken: het borgen van de gewenste verandering en de toegestane vrijheidsgraden voor alle marketingmedewerkers om de doelstellingen te realiseren.

Aan de andere kant willen we hier ook niet de indruk wekken dat marketeers elk moment van elke dag flexibiliteit moeten laten zien. Onze ervaring is dat een deel van de werkzaamheden in de marketingfunctie als routinematig kunnen worden beschouwd (voor veel organisaties is dit waarschijnlijk zelfs een groot deel). Daarom vinden we in dit boek planning op operationeel niveau ook zinvol zolang niet in detail wordt vastgelegd hoe alle taken precies moeten worden uitgevoerd. Voor sommige taken kan dat wel (bijvoorbeeld het digitaal vastleggen van een gespreksverslag in een informatiesysteem na een bezoek van klant) en voor sommige taken is dat niet wenselijk (het voeren van een gesprek met een klant).

Ter afsluiting van dit onderdeel willen we aangeven dat het doorlopen van alle acht stappen niet betekent dat alle problemen worden voorkomen. Kotter^[21] geeft dat zelf ook aan. Een veranderingsproces is zo specifiek en kent zo veel verschillende invalshoeken dat één model nooit alle problemen kan ondervangen. Wel onderschrijven we een gestructureerde aanpak: het niet vergeten van stappen en daardoor verminderen van fouten waardoor de kans op succes groter wordt. De oorzaak van het mislukken van een verandering is vaak het niet of niet goed doorlopen van één van de acht stappen van Kotters stappenplan. Daarmee is niet gezegd dat door daar wel aandacht aan te besteden het per definitie wel goed zou gaan maar, nogmaals, het verkleint de kans op fouten.

Ten slotte, het stappenplan van Kotter is 'slechts' één van de vele modellen die gebruikt kunnen worden in veranderingsprocessen. Met name de herkenbaarheid van de acht stappen in de praktijk is de reden om in dit boek voor dit model te kiezen. Ook andere modellen, stappenplannen, methoden en dergelijke kunnen goed werken mits ze maar op de juiste manier worden gebruikt. Voor een goed overzicht van andere methodieken op dit gebied verwijzen we graag naar andere literatuur.^[5, 6, 19, 22]

C.3.3 Chaos in veranderingsprocessen

We sluiten af met een stuk over het *zelfordeningmechanisme*, afkomstig uit de chaos- en complexiteitstheorie. Dit als tegenhanger van de gestructureerde aanpak, onder andere die van Kotter, waardoor het kan lijken dat veranderingen in bedrijven beheersbaar zijn. We willen hier in ieder geval al benadrukken dat volledige beheersing van (veranderings)processen een utopie is. Wat dit betekent voor de hele planmatige benadering van dit boek bespreken we aan het einde van deze paragraaf. Een andere reden om hieraan enige aandacht te besteden is onze observatie dat bedrijven die weinig tot niets doen aan structuur door middel van planning, en er (onbewust) voor kiezen om zaken op hun beloop te laten, in de praktijk toch goed kunnen functioneren.

Het is zeker niet de bedoeling een volledige uiteenzetting te geven van de *chaostheorie* en de *complexiteitstheorie*.^[6, 23, 24] We beperken ons hier tot onze interpretatie van een klein deel hiervan waarin met name de vertaalslag naar veranderingsprocessen in bedrijven wordt gemaakt.^[23] Aanhangers van de chaos- en complexiteitstheorie geloven niet in de volledige beheersbaarheid van veranderingsprocessen. Zij gaan daarentegen uit van het zelfordeningmechanisme. Hiermee ontstaan 'vanzelf' veranderingen, die ook weer hun eigen dynamiek kennen. Daar kan wel invloed op worden uitgeoefend (zie hierna) maar dat is wat anders dan beheersen.

Volgens de aanhangers van deze methodiek staat beheersing zelfs de spontane dynamiek van zelfordening in de weg. Eigenlijk is de boodschap om de dynamiek toe te laten zodat een bedrijf zichzelf aanpast aan veranderende omstandigheden in de externe omgeving. Werknemers op de werkvloer doen dat dan zelf, als ze tenminste niet worden gehinderd door de belemmeringen die het bedrijf opwerpt (wat overigens deels overeenkomt met stap 5 van Kotters stappenplan). Hoe dit in zijn werk gaat, wordt hierna vereenvoudigd weergegeven.^[23]

Stel, een bedrijf bevindt zich in een redelijk stabiele situatie. Er is sprake van een heersende orde waarbinnen kleine, zelfs beheersbare, veranderingen mogelijk zijn. De interne en externe omgeving zijn redelijk tot goed op elkaar afgestemd. In deze toestand vinden allerlei ontwikkelingen plaats en fluctuaties daarin worden gedempt. Anders gezegd: werkwijzen en ideeën die niet passen in de bestaande heersende orde worden tegengewerkt of zelfs niet toegestaan. Door de voortdurende dynamiek in zowel de externe als interne omgeving kunnen bepaalde spanningen ontstaan die ruimte geven aan de fluctuaties. Omdat men minder tevreden is over de huidige orde krijgen deze fluctuaties dus meer mogelijkheden zich te openbaren.

Fluctuaties die zich dan steeds vaker voordoen worden *voorkeursfluctuaties* genoemd.^[23] In wezen zijn ze een bedreiging voor de heersende orde en zorgen dus ook voor onrust en instabiliteit in de organisatie. De gedachte is nu dat deze voorkeursfluctuaties juist, als ze sterk genoeg zijn, kunnen leiden tot een nieuwe heersende orde waarbij dus afscheid wordt genomen van de oude heersende orde. In de overgang van de ene naar de andere heersende orde bevindt het bedrijf zich in een instabiele fase. Er is sprake van chaos en instabiliteit. Dit lijkt erg maar is het niet omdat het slechts de overgang naar een volgende orde aangeeft. In deze fase van instabiliteit zijn er een aantal scenario's mogelijk.^[23]

- De spanning valt weg, de intensiteit van de fluctuaties valt weg en het bedrijf valt terug in de heersende orde waar het even uit dreigde weg te gaan.
- Er wordt een kiem gelegd voor een nieuwe heersende orde. De fluctuaties die bedreigend waren voor de oude heersende orde worden dan weer normale ontwikkelingen in de nieuwe heersende orde (hier komt overigens iets meer bij kijken).

- Er is sprake van regressie. Het lukt het bedrijf niet om de nieuwe heersende orde te bereiken waardoor het terug kan vallen naar het vorige niveau of zelfs tot een niveau van desintegratie: de organisatie valt uiteen.
- Het bedrijf blijft hangen in de instabiliteitsfase. Dit wordt verstarring genoemd en kan onder andere voortkomen uit de plotselinge drang van het management om de steeds erger wordende fluctuaties te bestrijden (om zo de oude heersende orde te beschermen). Door daar zo veel energie op te richten kan een bedrijf verstarren.

Verstarringen moeten doorbroken worden om zo de veranderingen te laten plaatsvinden die nodig zijn om een volgende heersende orde te bereiken. Dit moet gebeuren met een zogenaamde *doorbreker*. Doorbrekers kunnen omschreven worden aan de hand van de volgende drie uitspraken:^[23]

- Druk, dit betreft een groeiende spanning in de instabiele overgangsfase die het veranderen noodzakelijk maakt.
- Onacceptabel, dit zijn elementen in de werkwijze die gezien de toenemende spanning niet in deze instabiele overgangsfase kunnen worden gehandhaafd. Ze zijn onacceptabel en moeten dus veranderen.
- Suggesties voor nieuw, dit is het alternatief voor die elementen die de groeiende spanning in deze instabiele overgangsfase veroorzaken.

Alle drie elementen moeten vastgesteld worden wil er sprake zijn van een doorbreker. Met doorbrekers kan een manager of een adviseur, zonder het proces te beheersen, veranderingen wel een duwtje geven. De verstarring wordt doorbroken zodat het bedrijf zich verder kan ontwikkelen naar een volgende (tijdelijke) heersende orde.

Een vertaalslag van bovenstaande naar een willekeurige situatie in de praktijk zou er als volgt uit kunnen zien: een verkoopafdeling van een bedrijf dat trainingen aan andere bedrijven aanbiedt, begint meer en meer te twijfelen over de huidige aanpak van marktwerking. Tot nu wordt er twee maal per jaar een grote hoeveelheid brochures en catalogi verstuurd naar iedereen waarvan het adres beschikbaar is. Het betreft meer dan tienduizend mailingen per jaar en dat aantal neemt jaarlijks toe, terwijl de respons steeds minder wordt. De laatste jaren is zelfs een callcenter ingehuurd om de gemaakte brochures na te bellen, maar dat heeft verder niks positiefs opgeleverd. De bestaande heersende orde die jarenlang goed heeft gewerkt begint tot ontevredenheid en gemor te leiden (fluctuaties). Iemand stelt voor om een andere methode van marktwerking te proberen. Enkele jaren geleden zou dat direct zijn afgekeurd maar nu krijgen dit soort voorstellen meer ruimte (voorkeursfluctuaties). De persoon stelt voor om in plaats van een massamarketingbenadering een meer gesegmenteerde aanpak te volgen, waarbij er ruimte is voor interactie met prospects en een loyaliteitsprogramma voor bestaande afnemers. Dit voorstel kan de voorbode zijn voor een nieuwe heersende orde op het gebied van marktwerking. De vier mogelijke uitkomsten zijn:

1. de spanning valt weg en men gaat terug naar de huidige heersende orde (het idee verdwijnt helemaal naar de achtergrond omdat het aantal aanmeldingen toch blijkt mee te vallen);
2. het is het begin van een nieuwe heersende orde (het voorstel wordt uitgevoerd, is succesvol en anderen nemen deze methode enthousiast en met succes over);
3. regressie of zelfs desintegratie (de nieuwe aanpak werkt ook niet en de organisatie gaat echt problemen ondervinden om voldoende afnemers te krijgen waardoor zelfs zijn bestaan ter discussie komt te staan)
4. verstarring (het management hoort van het voorstel en is 'not amused' dat de verkoopafdeling op eigen houtje tot deze koerswijzing heeft besloten en stelt dit principieel ter discussie waardoor het proces niet alleen vertraging oploopt maar zelfs in een impasse raakt).

In dat laatste geval kan de verkoopafdeling een doorbreker formuleren: druk (spanning, deze situatie gaat ten koste van het aantal klanten wat het management uiteindelijk ook ongewenst vindt), onacceptabel (het blijven sturen van steeds meer duur drukwerk terwijl het steeds minder oplevert en alternatieve methoden niet worden geaccepteerd) en een suggestie voor nieuw (probeer de nieuwe werkwijze voor marktwerking uit voor een beperkt aantal trainingen en evalueer dan of deze methode werkt en neem dan de beslissing voor het hele bedrijf).

Ter afsluiting van deze paragraaf (en het hele boek) komen we nog terug op de vraag of de uitgangspunten van zelfordening niet haaks staan op de uitgangspunten van dit boek. We denken dat dit niet zo is. Structuur door middel van planning, de kern van dit boek, betekent niet dat alle processen, activiteiten en taken volledig en in detail zijn voorgeschreven en dus geen enkele graad van vrijheid kennen. Plannen is te vergelijken met een schip dat voorafgaand aan de reis koers zet naar een andere haven die het in een bepaald aantal dagen wil bereiken. Vooraf zet het schip een koers uit gebaseerd op de informatie die het op dat moment heeft. Onderweg komt het schip van alles en nog wat tegen wat nooit volledig te voorspellen is en ook nooit volledig beheersbaar is. Soms kan het schip corrigerend optreden (als de stroom sterker is dan verwacht kan de koers iets verlegd worden) en soms moet het iets gewoon accepteren en afwachten tot het voorbij is (een storm die de snelheid vermindert waardoor de reistijd langer wordt).

Concluderend vinden we het in dit boek zinvol dat een bedrijf *altijd* vooraf aangeeft waar het naar toe wil, wanneer het dat wil bereiken, daarbij wetend waar het vandaan komt en hoe het de gewenste situatie kan bereiken. Met deze koersbepaling gaat het bedrijf aan het werk waarbij het leren van de uitvoering steeds terug moet komen, waarbij er gelijktijdig altijd voor open gestaan moet worden om met de bestaande kwaliteiten onbekende en/of nieuwe kansen te verkennen en te benutten. Dit alles met in het achterhoofd hoe het zo efficiënt mogelijk de gewenste situatie kan bereiken. Soms is strakke sturing gewenst terwijl in andere situaties (afhankelijk van de externe en interne omgeving) juist het loslaten meer gewenst is. Tel daarbij op dat een bedrijf vaak een complex samenspel is van individuen waarin verschillende dimensies elkaar beïnvloeden, en de rol van planning mag nooit overschat worden. Er kleven echter ook vele voordelen aan het plannen van processen. Elk bedrijf mag daar zijn eigen weg in vinden, maar moet niet vergeten deze intenties te koppelen aan de interne organisatie. Hoe organiseer je processen zodanig dat zij op voorhand geen hindernis zijn voor het realiseren van de planning?^[25, 26]

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn we allereerst ingegaan op het proces van totstandkoming van een marketingplan. Nadrukkelijk is aangegeven dat in dit boek de voorkeur uitgaat om dit te doen met alle betrokkenen van de marketingfunctie. Het samen schrijven van een marketingplan bevat wel een aantal mogelijke spanningen. De meeste van deze spanningen komen voort uit het verschil tussen individuele belangen en groepsbelangen. Het maken van een marketingplan met een hele groep vraagt dan ook een goede organisatie, juist gebruik van procedures, gespreksvaardigheden, al dan niet ondersteuning van externe deskundigen maar vooral de wil om te komen tot een goed marketingplan en dit ook willen gebruiken.

Verder hebben we gekeken naar de mogelijke spanning tussen het gebruik van theorie, in de vorm van modellen en concepten, en de dagelijkse praktijk. Ook het durven kiezen en de manier om doelstellingen te formuleren zijn onderwerpen waarover in het proces gedacht moeten worden. Het schrijven van een marketingplan moet echter niet als eindstation worden gezien, het is juist de aanloop voor het gebruik daarvan in de marketingfunctie. De praktijk laat zien dat er verschillende redenen kunnen zijn waarom bedrijven marketingplannen niet gebruiken. Naast de kwaliteit van de plannen hangt dit vooral af van de wil van het bedrijf om 'iets' te doen met marketing. Daarbij is uitgelegd hoe strategische, tactische en operationele marketingplannen wel zinvol gebruikt kunnen worden.

Ten slotte is stilgestaan bij veranderingsprocessen die voortvloeien uit de verschillende analyses en evaluaties. Voor de marketingfunctie zijn met name de afronding van de SWOT-analyse (de zwaktes) en de evaluatie en terugkoppeling (verbeterpunten) natuurlijke momenten om interne onderdelen te veranderen. Naast een aantal algemene uitgangspunten hebben we twee uiterste benaderingen besproken. Allereerst een gestructureerde, het stappenplan van Kotter, waarbij een planmatige aanpak van veranderingsprocessen wordt gekozen om de kans op succes zo groot mogelijk te laten zijn. Ten tweede, het principe van zelfordening, waarbij juist pogingen tot beheersing van veranderingsprocessen negatief kunnen doorwerken op de uitkomsten van het veranderingsproces. Ook bij zelfordening kan het noodzakelijk zijn, in een situatie van verstarring, dat ingegrepen wordt om het proces

weer op gang te krijgen. Vergelijkbaar met de filosofie van het hele boek geeft dit ook weer aan dat er geen kant-en-klare recepten bestaan voor processen in bedrijven in het algemeen, en veranderings- en marketingprocessen in het bijzonder.

Samengevat zijn de onderdelen van het schrijven en gebruiken van marketingplannen:

1. Het schrijven van marketingplannen.
2. Het gebruik van marketingplannen.
3. Veranderingsprocessen.

Noten

1. Hummel, R., 2007, 2013, Marketing en accountability, 1e en 2e druk, Academic Service.
2. Dentz, H.M., Goedknegt, S.M., Vries, C.N. de en M. Brugman, 1997, Communiceren en leidinggeven, Stenfert Kroese.
3. Santema, S.C., Dingena, M. en N. van Dishoeck, 1997, Succesvolle marketingplannen, denken, kiezen, doen, F&G Publishing.
4. Leeflang, P.S.H., 1994, Probleemgebied marketing: analyse van de omgeving (band I) en de marktinstrumenten (band II), 3e geheel herziene druk, Stenfert Kroese.
5. Wijnen, G., Weggeman, M. en R. Korr, 1999, Verbeteren en vernieuwen van organisaties, 4e druk, Samsom.
6. Caluwé, L. de en H. Vermaak, 2006, Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, tweede geheel herziene editie, Kluwer.
7. Alblas, G. en E. Wijsman, 1993, Gedrag in organisaties, Wolters Noordhoff Groningen.
8. Kluytmans, F. (red), 2001, Leerboek Personeelsmanagement, 4e druk, Open Universiteit en Wolters Noordhoff.
9. Thierry, H., 2002, Beter belonen in organisaties, Van Gorcum.
10. Gras, E. le, 2003, Met de kop in de goede richting, Trouw, 17 januari 2003.
11. Boer, T. de, en E. Kamphuis, 2000, Skills!, vaardigheid in communicatie, Nieuwezijds.
12. Hummel, R., 1994, Integraal Marketing Beleid, Samsom BedrijfsInformatie.
13. Skinner, R.N., 1995, Geïntegreerde marketing, de kortste weg naar effectieve B-to-B marketing, F&G Publishing (vertaald uit Integrated Marketing, Making marketing work in industrial and B-to-B companies, 1994, London McGraw-Hill).
14. Postma, P., 1992, Verkoop efficiëntie: prestatieverbetering in de persoonlijke verkoop, Samsom, Alphen a/d Rijn.
15. Santema, S.C. en J. van der Rijt, 2000, Marketingplanning, de kunst van het kiezen, Samsom.
16. Vries jr., W. de en P.J.C. van Helsdingen, 2005, Dienstenmarketingmanagement, 4e druk, Wolters Noordhoff Groningen, Houten
17. Vermaak, H., 2002, Verandkunde in zeven vragen, Holland Management Review, nummer 84, 2002.
18. Jong, W. de en G. Mulder, 2002, Methodische innovatie, met reismetaforen in kleurendruk, Holland Management Review, nummer 84, 2002
19. Kor, R., 1993, Veranderen van organisaties vraagt delicaat samenspel, Holland Management Review, nummer 36, 1993.
20. Kotter, J.P., 1996, Leading Change, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, USA (in Nederland uitgegeven met de titel Leiderschap bij verandering, 1997, uitgegeven door Academic Service).
21. Kotter, J.P., 1995, Leading Change why transformation efforts fail, Harvard Business Review, march-april 1995 (in Nederlands vertaald: Waarom transformatieprocessen mislukken, PEMselect, jaargang 11, nummer 3).
22. Kotter, J.P. e. a., Harvard Business Review on Change, 1998, Harvard Business School Press (in Nederlands vertaald: Harvard Business Review over Verandering, 2000, Thema, een verzameling gebundelde artikelen over veranderingen die eerder in de Harvard Business Review zijn verschenen).
23. Zuiderhoudt, R., Wobben, J.J., Have, S. ten en V. Busato, 2002, De logica van chaos in veranderingsprocessen, Holland Management Review, nummer 82, 2002.
24. Wheatly, M.J., 1992, Leadership and the new science, Learning about Organisation from an Ordely Universe, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco, CA (in Nederlands vertaald: Leiderschap en de nieuwe fysica, lessen voor managers uit de ordening van het universum, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen).

25. Ardon, A., 1999, Klantgestuurde teams, ontwerp, besturing en ontwikkeling, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.
26. Pol, H., 2003, Het rijk van Koning klant, van klantwerving naar klantenbinding, Lemma.

Kernbegrippen

Assimilatievermogen, Bottom-up, Doorbreker, Losmaken, Non-verbale communicatie, Stabiliseren, Top-down, Veranderen, Verankeren, Zelfordeningmechanisme

Feitelijke vragen

1. Noem drie procedures waarmee je in een groepsproces kan komen tot besluitvorming (het maken van keuzes).
2. Wat is de samenhang tussen top-down en bottom-up volgens dit hoofdstuk?
3. Benoem minimaal drie problemen die zich kunnen voordoen bij het schrijven van een marketingplan met een groep.
4. Op welke manier zijn volgens dit hoofdstuk modellen uit de marketingtheorie bruikbaar in de praktijk van een bedrijf? Benoem minimaal twee manieren.
5. Welke twee hoofdrichtingen worden onderscheiden bij het gebruik van doelstellingen?
6. Noem minimaal drie mogelijke redenen waarom marketingplannen in de praktijk niet worden gebruikt.
7. Op welke manier zijn strategische marketingplannen te gebruiken in de praktijk?
8. Op welke manier zijn tactische marketingplannen te gebruiken in de praktijk?
9. Op welke manier zijn operationele marketingplannen te gebruiken in de praktijk?
10. Noem de acht stappen van Kotters stappenplan voor veranderen in ondernemingen.

Begripsmatige vragen

1. Waarom wordt het in dit boek zo belangrijk gevonden om het marketingplan met de hele groep betrokkenen van de marketingfunctie te schrijven?
2. Wanneer en hoe zou je volgens dit boek een externe deskundige moeten betrekken bij het schrijfproces van een marketingplan?
3. Wat is de relatie tussen het formuleren van individuele en groepsdoelstellingen (of targets) en het leren van de uitvoering?
4. Wat is de essentie van het zelfordeningmechanisme als je dat vertaalt naar de marketingfunctie in organisaties?
5. Hoe verhoudt zich het uitgangspunt van zelfordening met de meer gestructureerde aanpak, door middel van planning, dit alles gerelateerd aan de marketingfunctie?