

Marketing is een rekbaar begrip waarover bibliotheken vol zijn geschreven. Hoe zet je die mooie theorieën over marktgericht denken om in de praktijk? Zoek je je marketingmanager in eigen rangen of shop je buiten het bedrijf naar talent en wat besteed je uit? Een klein onderzoek.

| peter.van.dyck@jobat.be

Vraag aan honderd bedrijfsleiders wat marketing voor hen inhoudt. De kans is groot dat ze met honderd verschillende definities op de proppen komen. Marketing is geen eenduidig begrip. In de wetenschap dat dit vakgebied veelomvattend is - reclame, onderzoek, strategie, enzovoort -, kan je je afvragen hoe duidelijk de marketingafdelingen van ondernemingen dan wel omlind zijn. Als je de fast moving business naast de industrie legt, zie je al meteen een fundamenteel verschil. De producenten van consumptie-artikels kunnen niet overleven zonder reclame en marktgericht denken en hebben bijgevolg beter uitgebouwde marketingdepartementen dan hun tegenhangers in de industrie.

Te weinig aandacht

Kmo's die eerder product- dan consumentgericht zijn, besteden meestal weinig aandacht aan een doorgedreven marketingpolitiek. Te weinig, meent Marc Diamant. "Middelgrote bedrijven in sterke groei stemmen hun hr- en marketingbeleid zelden op elkaar af. De managers van die firma's voeren niet noodzakelijk een structurele, systematische politiek." Diamant kan het weten. Als zaakvoerder van Ar-

Geen leven zonder marketing

Focus op
Sales &
Marketing

chetype Consulting, dat sales- & marketingmensen ondersteunt op het vlak van rekrutering, training en assessments, komt hij met heel wat ondernemingen in contact. "Zo ken ik een houtbewerkingbedrijf dat dertig mensen in dienst heeft en er pas na vier jaar toe kwam een marketingmanager aan te stellen."

Strategie verwaarlozen

In de industrie en de bouw heb je vaak slechts één verantwoordelijke voor sales & marketing. "Een manusje-van-alles, zeg maar, die in het beste ge-

telt Marc Diamant. "Slechts weinigen investeren in analyse vóór ze de markt bewerken."

Spitsen laten scoren

Een heel ander beeld tref je aan bij de consumentgerichte bedrijven: daar heeft de marketingmanager, die meestal in het bestuur zetelt, een aantal productmanagers onder zich. "Op hun beurt krijgen die ondersteuning van een junior manager, die zich vooral bezighoudt met de communicatie en de cijfers", zegt Diamant. "De productmanagers staan garant voor de stevige link tussen sales en marketing. Vergelijk het gerust met voetbal. De productmanagers zijn de spelverdelers op het middenveld die de verkopers, de spitsen die moeten scoren, voorzetten geven. Een vlotte samenwerking tussen sales en marketing is essentieel, wil je een goed resultaat halen."

Doelgericht

Al kan het altijd nog beter, meent Diamant. "Het lijkt me geen slecht idee een verkoper wegwijs te maken in de complexe markt en zijn analytische vermogen aan te scherpen. Het zal hem doelgerichter maken. Om die reden is het geen overbodige luxe hem in de marketingbeginselen in te wijden en hem te leren hoe hij die kennis kan integreren in zijn functie." Diamant pleit als trainer voor een upgrade van

de commerciële functies. "De job van accountmanager houdt vandaag namelijk zoveel méér in dan vroeger." Die tendens naar verbreding is niet meer te stoppen en werkt ook in de omgekeerde richting. Om voeling te hebben met de markt kan het geen kwaad dat marketeers ooit zelf van het proactieve werk op de baan hebben geproefd.

Frisse kijk

Het mag dan ook niet verbazen dat Marc Diamant zich een voorstander toont van interne doorgroei. "Als zoekvoerder geef ik daar zelf de voorkeur aan. Op die manier bied je je medewerkers een uitdaging en speel je hun ervaring binnen het bedrijf uit. Iemand met

de knowhow van verkoper heeft in mijn ogen een interessant profiel om tot marketingverantwoordelijke te promoveren. Als je extern aanwerft, haal je wel vers bloed binnen, iemand met een frisse kijk. Laat ons het zo stellen: voor een analytische functie zou ik het in eigen rangen zoeken, voor een creatieve zou ik als rekruteerder mijn blik naar de reclamebureaus richten." Precies die frisse kijk van de buitenstaander bekomen bedrijven ook door opdrachten uit te besteden aan specialisten.

Outsourcing

Zowel de revolutie in de communicatiemiddelen als de ontwikkelingen

in de internationale handel - de Chinese markt die zich opstelt, om maar iets te zeggen -, maakt het werk van de marketeer er vandaag niet eenvoudiger op. Je ziet dan ook dat outsourcing tegenwoordig salonfähig is geworden. "Slechts een minderheid verzorgt zijn reclame en drukwerk nog zelf", geeft Marc Diamant als voorbeeld. "Momenteel heerst er een cultuur van outsourcing en we hebben daar het einde lang nog niet van gezien." Dé vraag die de marketingmanager zich daarbij moet stellen, is: wie helpt mij om de beperkingen en de mogelijkheden van mijn onderneming eerlijk en objectief aan te duiden? "Het komt er op aan partners te vinden, die je bedrijf goed kennen, maar tegelijk de nodige afstand kunnen nemen. Je beste adviseurs zijn kritisch. Enkel dan kom je vooruit", besluit Marc Diamant.



Marc Diamant, Archetype Consulting:
"Middelgrote bedrijven in sterke groei stemmen hun hr- en marketingbeleid zelden op elkaar af."

© Ivan Mervillie

Outsourcing maakt je flexibeler

"Het is een duidelijke trend die zich in de farmaceutische industrie aftekent: er gaat steeds meer aandacht naar nieuwe salesalternatieven en naar innovatieve marketingtools", getuigt Michèle Paque, senior director business development & operations van Innovex, dat hoofdzakelijk voor geneesmiddelenproducenten werkt. De marketingafdelingen van farmaceutische bedrijven bestaan doorgaans uit verschillende businessunits. "Meestal werken deze units met een of meerdere teams van medische afgevaardigden", vertelt Michèle Paque. "De band tussen marketing en sales is heel



Michèle Paque

© Ivan Mervillie

nauw. Er valt daarnaast een duidelijke evolutie te noteren naar een aanpak waarbij de patient centraal staat." Door de onzekerheid op de internationale markt en de noodzaak om steeds sneller op de bal te spelen, zoeken heel wat farmaceutische bedrijven voor het marketingbeleid hun heil in outsourcing. Tien jaar geleden besteedde deze sector nog bijna niets uit. "Tegenwoordig wordt gemiddeld 20 procent van hun business in handen van externe bedrijven gegeven. In Groot-Brittannië zijn er zelfs firma's waar 80 procent van het personeelsbestand via out-

sourcing in dienst is", vertelt Michèle Paque. De topvrouw van Innovex verwijst naar een publicatie van de Harvard Business School over 'strategische sourcing'. "Daarin staat dat je, door eerst een strategische visie op je bekwaaamheden te ontwikkelen, je competentie via outsourcing kan verhogen. Voor die farmaceutische bedrijven is het een middel om meer controle te verwerven over de markt. De ideeën van je partners zijn een bonus en je hebt meer mankracht om in te zetten op piekmomenten, terwijl jijzelf je op je core-business kan concentreren. Je wordt, kortom, als onderneming een pak flexibeler."

INNOVEX

- **Activiteit:** outsourcen van sales & marketing oplossingen
- **Personeel:** 435 werknemers
- **Aanwezigheid:** Vilvoorde
- **Hoofdzetel:** Vilvoorde

Assistenten laten doorgroeien

"Voor ons zijn het productmanagement en de marketingcommunicatie de twee peilers", zegt Dany Sturtewagen over het marketingbeleid van zijn bedrijf Niko. "De productmanager, bijgestaan door twee assistenten, ontfermt zich over het marktonderzoek, de productdefinitie en het beheer van onze portfolio. De divisie marketingcommunicatie wordt geleid door de communicatiemanager. Met de steun van acht medewerkers verzorgt hij de communicatie naar alle mogelijke doelgroepen. Zowel de product- als de communicatiemanager rapporteren rechtstreeks aan mij", legt de directeur strategisch development uit. Dany Sturtewagen is, net als de commerciële directeur, lid van het directiecomité van Niko. "Wij werken heel nauw samen. Eigenlijk vormen we een team. Ieder mag dan wel zijn eigen verantwoordelijkheid hebben, het is mijn taak als hoofd van de marketing om de salesafdeling te ondersteunen." De productmanager kan je best binnen het bedrijf rekruteren, is de mening van Dany Sturtewagen. "Als je een assistent enkele jaren de kans geeft om de markt te leren kennen, kan hij nadien makkelijk doorgroeien. Het is niet evident om iemand met de juiste attitude en marktkennis buiten de onderneming te vinden. Voor de aanstelling van de communicatiemanager ligt het anders. Daarvoor ben ik eerder geneigd iemand binnen te halen die op expertise in de communicatiewereld kan bogen." Niko besteedt steeds meer uit, moet Sturtewagen toegeven. "Zo pas gaven we, aan verschillende bureaus, de opdracht om een nieuw corporate image te ontwikkelen en een nieuw productgamma te lanceren."



Dany Sturtewagen

© Ivan Mervillie

NIKO

- **Activiteit:** producent licht- en domotica
- **Personeel:** 400 werknemers
- **Aanwezigheid:** Sint-Niklaas
- **Hoofdzetel:** Sint-Niklaas
- **Omzet:** 70 miljoen euro (nationaal), 80 miljoen euro (internationaal)



© Corbis

Jobat

Gossetlaan 54, 1702 Groot-Bijgaarden ■ Tel: 02-467.27.27 ■ Fax: 02-467.97.97 ■ E-mail: info@jobat.be ■ www.jobat.be

gedelegeerd bestuurder: Jo Van Croonenborch | algemeen directeur /verantw. uitgever: Hans De Rore | hoofdredacteur: Trix Slock | redactie: Wim Verdoodt, Maarten Carlier, Geert Degrande, Christine Huyge, Bertin Sanders, Lies Van den Bergh, Peter Van Dyck, Jos Sterk | fotografie: Ivan Mervillie, Hendrik De Schrijver | vormgeving: Karel Lauwers | salesdirector: Geert Serneels | national salesmanager: Sonia Vermeire | regional salesmanagers: Nancy Franken, Michel

Vermeesch, Janni Van Overstraeten | accountmanagers: Rika Braeckman, Guy Wilsens, Jutta Philips, Sofie Van Damme, Erik Vermeiren, Kim Vergaelen | accountadviseurs: Kathleen De Smedt, Christel Menten, Wim Bosteels | commerciële medewerkers: Caroline Braet, Lucette Callebaut, Claire Fonteyn, Joan Michiels, Annemie Van der Gucht | coördinator productie en administratie: Johan Vereecke | orderverwerking: Annemie Van Leeuwen, Hella Willo | productie: Goedele Vankelst | marketingmanager: Bart Arrazola de Oñate | marketing: Chantal De Saveur, Anne Van Horebeek, Griet Muyshondt, Koen Fontaine, Carolien Cools | e-businessmanager: Lieven Van Nieuwenhuyze | Jobat.be: Heino Schaght, Hendrik Nuyttens, Dries Steyaert, Arne Vanlasselael, Veele Van Melkebeek, David De Reuck | research: Koen De Broeck, Michiel Vrysen

COLOFON