RUDY MOENAERT | HENRY ROBBEN

Marketing met ballen

DE 9 BOUWSTENEN VOOR JOUW PERSOONLIJK BUSINESSMODEL

Adfo Books

Inhoud

Voorwoord 7

Dankwoord 9

Proloog: Marketing is mensenwerk 13

DEEL I MARKETINGLEIDERSCHAP

1 Marketing met impact 17
2 De bouwstenen van leiderschap 23
3 De donkere zijde 33

DEEL II ONTDEKKEN

4 Passie 41
5 Tot uw dienst! 45
6 Gehoorzaamheid erodeert passie 53
7 Nieuwsgierigheid 57
8 Wat houdt je 's nachts wakker? 61
9 Gladiatoren in de arena 69
10 Het correcte perspectief 75
11 Verbeelding 81
12 Anders of beter 89
13 Regionaal erfgoed 99
14 Skiën in de polders 103

DEEL III MANAGEN

15 Visie 113
16 Duurzaam succes 123
17 Balans in verandering 129
18 Beslissen 135

19 Geen woorden maar daden 141
20 De juiste medewerker 149
21 Uitvoeren 153
22 De krachten bundelen 159
23 Verbinden door filters heen 167

DEEL IV RESPECTEREN

24 Authenticiteit 175
25 Licht en donker 181
26 Balans 189
27 Heilzame weerstand 195
28 Een relevante businessschool 201
29 Openheid 207
30 Jij als kunstwerk 211

Epiloog: Een marketeer is ook maar een mens 219

Noten 223

Over de auteurs 247

Voorwoord

door Menno Lanting en Steven van Belleghem

Beste Steven,

Toen ik het prachtige boek van Rudy Moenaert en Henry Robben las, dacht ik aan mijn al lang overleden grootvader. Opa was reclametekenaar; zijn prachtige posters sieren nog steeds onze woonkamer.

De wereld, Steven, was toen nog overzichtelijk en dat gold ook voor het werk van de toenmalige 'marketeer'. De Vries BV bedacht een nieuw kachelpoetsmiddel, mijn grootvader maakte op ambachtelijke wijze een advertentie voor het *Gronings Dagblad*. Dezelfde opmaak diende in groter formaat ook als poster. De advertentie verscheen frequent en de posters hingen op de daarvoor bestemde plekken in de stad. Daarmee was de kous af. In 1925 hoefde men zich niet te bekommeren om andere 'mediakanalen'.

Bijna 100 jaar verder is er nog maar weinig sprake van een ambacht. Marketing kan niet meer gezien worden als een loket waar een product of dienst kunstmatig wordt opgeleukt in de hoop de verkoop te verhogen. De consument is overprikkeld door de hausse aan (ongewenste) media-uitingen. Het internet zorgt voor een ongekende transparantie.

De door ijverige marketeers zo zorgvuldig gecreëerde 'merkbeleving' blijkt steeds vaker volledig los te staan van de belevenis zoals de klanten deze werkelijk hebben van het aanbod. Via nieuwsgroepen, chatboxen, ratingsites, blogs gaan de klanten aan de haal met het zo zorgvuldig geboetseerde merkbeeld, althans zo ziet de angstige marketeer dat. Wat altijd door oneindig marktonderzoek viel te herleiden tot statistieken en schema's is verworden tot een (schijnbaar) ongrijpbaar fenomeen.

Je moet als marketeer wel 'ballen hebben met de omvang van een flinke molensteen' om daar nog chocolade van te maken. Of is er nog hoop voor de marketeer, Steven?

Help ons verder...

Beste Menno,

Marketing is mooier en belangrijker dan ooit. Het boek van Rudy en Henry is wat mij betreft een ideale inspiratiebron voor de moderne marketeer. Te veel ging marketing de afgelopen decennia enkel over communicatie. De komst van sociale media heeft die focus de laatste vijf jaar nog verhoogd. Dit boek gaat 10 stappen verder en denkt groter. Daar hou ik van. Marketing met ballen gaat over marketeers die groot denken, een visie hebben, begrijpen dat executie allesbepalend is. Marketing met ballen gaat echter ook over de respectvolle marketeer die zijn ambitie in evenwicht kan brengen met de noden van de maatschappij. Ik ben fan!

Je ambitie is het fundament van moderne marketing, wat mij betreft. De beslissingen die je neemt, bepalen of je die ambitie ook ernstig neemt. Je beslissingen zorgen ervoor dat medewerkers en klanten je geloven en daardoor volgen. Onlangs was ik te gast bij Square. Square is een bedrijf dat B2B-betalingen wil heruitvinden en gemakkelijker maken voor kleine ondernemers. Een van hun beloften naar handelaars is een vaste marge van 2,75% op de transacties.

En toen kwam Amex. Amex heeft een standaardmarge van 4%. Als Square met Amex in zee gaat, betekent dit een verlies van 1,25% per transactie. En toch behielden ze de 2,75%. Ze hadden het immers beloofd aan al die handelaars. Daar heb je ballen voor nodig. Dat vraagt om een langetermijnvisie die begrijpt dat je soms financiële offers moet brengen om op lange termijn de ambitie waar te maken. Zo bouw je geloof. Zo toon je respect. Deze stap was de basis van hun succes. Square ging onlangs naar de beurs tegen een waardering van 4 miljard dollar en groeit zienderogen. De ambitie, de beslissingen en het respect zijn de basis van hun groei.

Marketing is mooier en belangrijker dan ooit, Menno. Maar dan niet op de manier van de afgelopen jaren, wel volgens de leidraad die Rudy en Henry hier bieden.

Menno Lanting is auteur van *Olietankers en speedboten*, spreker en adviseur.

Steven van Belleghem is auteur van *When digital becomes human* en partner bij Nexxworks.

Dankwoord

In het leven van elke wetenschapper komt het moment waarop je denkt: ik schrijf een boek. Maar dat hadden we al gedaan, en meer dan eens... Waarom geen nieuwe publicatie in een academisch toptijdschrift? Het antwoord daarop is een eenvoudige vraag. Hoeveel wetenschappelijke artikelen lees jij eigenlijk? En hoeveel managementboeken? Dan heb je nu het antwoord! Waarom dan nu dít boek?

We merkten dat in de collegezaal, tijdens ons advieswerk, bij presentaties en vergaderingen marketing opeens met een wel heel erg kleine *m* werd geschreven. Het leek of het vak, waaraan wij ieder al meer dan 30 jaar onze aandacht wijden, onteerd was, van alle luister en schittering ontdaan. Dat steekt. Niet omdat het ons vak betreft of dat wij ijdel zijn. Wij zullen nooit zeggen dat ons vak het allerbelangrijkste is in een organisatie. Lieden die dat van hun eigen vak beweren zijn niet te vertrouwen – zij verkeren aan de duistere zijde, zoals we zullen laten zien. Het steekt omdat we weten hoeveel marketing kan bijdragen aan een gezonde organisatie. Daarom hebben we onze ideeën eens op een andere manier opgeschreven, nu met de persoon van de marketeer in de hoofdrol. We willen hem of haar een hart onder de riem steken en enkele principes meegeven om als marketeer te excelleren. Daarom schreven wij dit boek. Het is een boek dat een theorie over marketingleiderschap presenteert.

Een boek schrijf je niet alleen. Dat wordt al duidelijk wanneer je naar de cover van dit boek kijkt. Daar staan twee namen. Er staan ook twee namen bij het voorwoord, van twee mannen die gevierd zijn als managementauteurs: Menno Lanting en Steven van Belleghem. Twee intellectuele zwaargewichten die hun kennis op een bijzonder lichtvoetige wijze delen. Mohammed Ali heeft eens gezegd over zijn manier van boksen: 'Float like a butterfly, sting like a bee.' Die uitspraak past bij jullie werk. Jullie woorden vliegen als koninginnenpages naar het hoofd en hart van veranderingsgezinde lezers, waar zij op prikkelende wijze het denken en handelen vooruithelpen. Dank voor jullie steun en het voorwoord!

In het boek vind je ook vele namen van auteurs, managers en organisaties. Zonder het werk dat zij hebben verzet, in het bedrijfsleven of de wetenschap, zonder hun ideeën hadden wij niet veel te melden gehad. Newton gaf al aan dat hij op de schouders van reuzen stond om

zijn bijdragen aan de wetenschap te relativeren. Wijzelf gedijen bij de ideeën en acties van hen die Sven Mastbooms in een TEDx-presentatie 'amateurs' heeft genoemd — individuen die op basis van hun passie en gezond verstand een weg zoeken naar een oplossing, buiten de voorgeschreven paden die het denken vernauwen en vervormen.[1] Deze 'amateurs' zijn voor ons de intellectuele en gedragsmatige kwartiermakers voor de marketing van de eenentwintigste eeuw.

Hoewel zij geen amateurs zijn, willen wij graag onze uitgeefster Marianne Kruyskamp en haar team van marketeers en ontwerpers bedanken. Schrijven doe je al niet in je eentje, zoals we aangaven, maar een boek uitgeven zonder de kennis en steun van échte vakmensen was voor ons onmogelijk — jullie zijn bijzonder prettig om mee te werken!

Onmisbaar zijn de deelnemers aan executive seminars en de studenten in binnen- en buitenland die impertinente vragen aan ons hebben gesteld over marketing en marketeers — ook wij bakken liever geen zoete broodjes met een sausje van politieke correctheid. De marketingwerkelijkheid wordt niet mooier of beter wanneer wij er een andere naam aan geven.

Veel inspiratie vonden wij bij twee oude vrienden, Duvel en Justus van Maurik. Van alle academische inspiratiebronnen zijn jullie het invloedrijkst. You rock!

Onze dank gaat uit naar de vrije geesten die ons marketingdenken en -doen hebben gevormd en aangescherpt, al dan niet intentioneel: Marcel Hoes (oud-marketingdirecteur Nyenrode Business Universiteit), Dorkas Koenen (Essent), Thomas Edens (Finnik), Jan Schoormans (Technische Universiteit Delft), Javier Arias Benes, Kevin van Dooren, Bas Kodden, Jordi Loef, Cristian van der Steen (Nyenrode Business Universiteit), Will Reijnders, Theo Poiesz, Filip Caeldries en Toni Sfirtsis (TIAS School for Business & Society), Michael Antioco (EDHEC), Bie De Graeve (Antwerp Management School), Tim Duhamel en Kristof De Wulf (InSites Consulting), Sven Mastbooms en Ilse Smits (SEVEN), Anouk Lagae (Duvel Moortgat), Filip van Pottelbergh (Quo Va Bizz), Dirk Hendrickx (Barco), Joost Saelens (Rehau), Menno Jansen (CZ) en Stan Hendriks en Hong Liem (voorheen Walt Disney Home Studios Entertainment).

Een aantal personen wensen we heel uitdrukkelijk te danken. Steven van Belleghem (Nexxworks) was de afgelopen jaren onze leermeester op het gebied van digitale marketing en vernieuwing. De Disruption Tour (2014) was een echte openbaring. Marc Buelens (emeritus hoogleraar management, Vlerick Business School) is een indrukwekkende gids gebleken in de wereld van management en leiderschap. De Londense minisabbatical heeft ons geholpen onze plaats te duiden in de

leiderschapsdiscussie. Tot slot danken we oprecht Peter Gouw (Vision2B). Zijn onverdroten ijver heeft ons geholpen de data te verzamelen voor het onderzoek 'Competing in Changing Markets' in de periode 2007–2013. Een aparte vermelding verdienen de leden van de Bende van Martin, te weten Martin Lebon en Frank Everaert, de motorrijders waarmee Rudy Moenaert bijna jaarlijks gaat toeren. De vele gesprekken onderweg vormen een belangrijke inspiratiebron.

Onze gezinnen zijn wederom een veilige thuishaven geweest na onze colleges, seminars en onderzoeksessies. De combinatie van liefde en openheid blijkt door de jaren heen de beste voedingsbodem om realiteitszin en authenticiteit te realiseren. Wij zijn zoals wij zijn, met weeffouten en al — het is al met al verbazingwekkend te zien wat voor een duurzaam businessmodel dat oplevert. Onze echtgenotes, Caroll en Claudia, kennen ons al wat langer en door en door. De loze beloften die wij hen doen om minder te werken en onze leefgewoontes te veranderen maken al lang geen indruk meer; zij weten dat wij een plan hebben dat ons tot ver na ons emeritaat aan elkaar verbindt. Voor hen kunnen wij geen geheimen hebben; in feite vormen zij onze definitie van het verkeren op de 'bright side'.

Ook brengen onze kinderen Caitlin, Chiel, Jonathan, Loek en Martijn ons dagelijks wijsheid bij. Er is niets beter voor je ego om aan je kinderen te mogen uitleggen waarom je iets doet. Bijvoorbeeld door aan te geven waarom je veel tijd spendeert aan het schrijven van een boek en niet aan iets anders. Immers, er is altijd een keuze — je tijd kun je echter maar één keer besteden. Onze toekomst werkt voor ons derhalve elke dag opnieuw weer louterend.

Hooglede, België / Breukelen, Nederland
Januari 2016

Proloog: Marketing is mensenwerk

Hoeveel boeken worden niet dagelijks gepubliceerd over slimme marketingstrategieën, het optimaliseren van investeringen, het vertroetelen van klanten, het ontwrichten van de industriestructuur? Empirische data, goedkope wijsheden en onbenullige scheurkalenders vullen elkaar naadloos aan in het uitstippelen van de haarlemmerolie die jou het resultaat zal bezorgen waar anderen alleen maar van kunnen dromen. Magazines en TED-filmpjes bieden je analoge en digitale uitstapjes aan naar betere oorden met fraaie vergezichten. De marketingkaraoke draait op volle toeren. We wandelen van acroniem naar inzicht, van bedrijfsbezoek naar getuigenis.

Hoe meer alles verandert, hoe meer alles hetzelfde blijft. We hebben algoritmes om tot op detailniveau de kleinste haperingen van een marketingcampagne te analyseren. De prijssensitiviteit kan nauwgezet worden geanalyseerd en big data stellen bedrijven in staat sneller vast te stellen of iemand honger heeft dan de persoon zelf. Maar we hebben geen inzicht om het belangrijkste ingrediënt te analyseren: de marketeer zelf. Want, marketing is bovenal mensenwerk. Ondanks alle systemen en processen zijn het mensen die professionele keuzes maken en empathie betonen.[1] Wie heeft nu de leiding: de systemen of de marketeer?

Toegegeven, er bestaat een uitgebreide leiderschapsliteratuur. Maar laten we toegeven, die literatuur is vaak eerder geschikt om een esoterische analyse te maken dan om een praktisch handvat te bieden. Vaak zijn de inzichten dermate generalistisch dat de lezer ze noch begrijpt noch kan toepassen. Het lijkt erop alsof deze vele inzichten over leiderschap een astrologisch karakter hebben – we geloven in plaats van weten, we hopen in plaats van meten.

Het maken van keuzes geldt ook voor ons beiden.

'Rudy, kun jij leven met minder haast?' gaf Henry aan na een onderzoekspresentatie tijdens een internationaal congres aan de Technische Universiteit Delft in Nederland. De discussie ging over het publiceren van een nieuw boek. Wij hadden daar beiden een eigen idee over, met een apart tijdpad in gedachten. Voor een wetenschapper is het doen van publicaties een halszaak; zonder publicaties geen goede reputatie, zon-

der positieve reputatie geen baan. En een tijdje droogstaan doet je naam geen goed. Ook voor wetenschappers geldt dat zij marketing moeten bedrijven. En marketing blijkt ergens uit, uit wat je doet namelijk, het blijft niet vervat tussen de oren. Onze discussie ging over wat wij wilden of zouden moeten *doen*. Niet over wat wij wilden of zouden moeten *denken*.

Onze persoonlijkheden verschillen nogal. Een goede wederzijdse vriend, overigens erg bekend met de karakteristieken van en de verschillen tussen Vlamingen en Nederlanders, had het goed omschreven. 'Rudy is de Nederlander en Henry is de Belg van het stel', zo vatte hij het eens samen, uitgaande van de stereotiepe beschaafde, betamelijke Belg en de directe, belerende Nederlander. (Voor de goede orde: Rudy is de Belg en Henry de Nederlander; overigens, wij zien onszelf niet als beschaafd, betamelijk, direct of belerend.) Hij had ook andere kenmerken van ons kunnen noemen, maar die passen minder goed in een boek als dit.

Zijn stelling ging over het gedrag dat wij beiden volgens hem tentoonspreiden. Gedrag is daarbij het sleutelwoord. Wat laten wij zien aan onze gezinsleden, vrienden, collega's, klanten en leveranciers? Het is het *gedrag* van marketeers dat wij in dit boek bespreken; wij hebben het dus over de *persoon* van de marketeer en niet over de organisatie van marketing of over de organisatie waarvoor marketing plaatsvindt. Niet dat wij de persoon gelijkstellen aan het gedrag. Gedrag vindt niet plaats in een vacuüm. Psychologen zien gedrag als een functie van persoonlijkheid en omgeving.[2] Wij kunnen weinig doen aan je persoonlijkheid en je omgeving; het enige dat wij kunnen en willen bieden is inzicht in gedrag en de consequenties daarvan. Dat doen wij aan de hand van het ontdekken, managen en respecteren-model (OMR-model). De uitgebreide versie daarvan vind je in hoofdstuk 25.

Omdat gedrag observeerbaar is, terwijl persoonlijkheid dat minder of niet is, kijken we naar die gedragingen die volgens onze synthese het onderscheid maken tussen een succesvolle en niet-succesvolle marketeer. Waar wij eerder over organisaties en de organisatie van marketing schreven, schrijven wij nu over de marketeer als het individu. Dat is even wennen, voor ons als schrijvers zeker, voor jou als lezer ook. Dit boek gaat over jou. Nou ja, het gaat over ons beeld over jou als marketeer. Het gaat over hoe jij waarde creëert voor jouw organisatie, de maatschappij én jezelf. Het gaat dus over de fundamentele bouwstenen van jouw persoonlijk businessmodel.

DEEL I

Marketing-leiderschap

In dit eerste deel helpen we een misverstand uit de wereld. Marketing is meer dan communicatie. We stellen ons meteen de vraag: Wat betekent deze stelling voor het begrip ‘leiderschap’? We onderscheiden drie niveaus: het persoonlijke, het strategische en het organisatorische. De nadruk in *Marketing met Ballen* ligt op het persoonlijke niveau. Hierbij zijn we niet blind voor de negatieve aspecten van gedrag. De Icaruslegende biedt voldoende inspiratie om het gedrag van marketeers te duiden.

1 Marketing met impact

'Dat was het. Nog vragen?' Jan, de directeur Operations, had net een update gegeven over de vooruitgang van zijn team om de internationale supply chain van de organisatie efficiënter te laten functioneren.

Er waren geen vragen. Na de aankondiging van de nieuwe acquisitie in Frankrijk door de CEO (*Chief Executive Officer*) en het voorafgaande doolhof van cijfers gebracht door de CFO (*Chief Financial Officer*) was iedereen ervan overtuigd dat logistiek inderdaad een moeilijk vak was waar men zelf niet het fijne van kon begrijpen.

'Goed. Dan geef ik nu het woord aan Pieter, onze *Chief Marketing Officer*', besloot de CEO.

Pieter begon. 'Zoals jullie allemaal weten, worden sociale media steeds belangrijker, ook in onze technische markten. Daarom heb ik een voorstel gemaakt om met ingang van volgend jaar 20% van het communicatiebudget toe te wijzen aan internetactiviteiten. Deze middelen kunnen we vrijmaken als we de handelsbeurzen van Milaan en New York schrappen.'

Op dat moment liep het verhaal van Pieter tegen een betonnen muur op. Vragen, suggesties, twijfels volgden elkaar in staccato tempo op. Het voelde als proberen vooruit te komen op een waterfiets in de woestijn. Het werd Pieter nogmaals duidelijk dat in het bedrijfsleven iedereen elkaars toko respecteert, behalve de marketingtoko. Over marketing heeft immers iedereen een mening. Pieters plan, waar een maand werk in was gaan zitten van hem en zijn team, werd met de grond gelijkgemaakt. Hij kreeg het expliciete verzoek van de CEO om de aanwezigheid op de beurzen in Milaan en New York te versterken. De HIPPO (*Highest Paid Person's Opinion*) had geluisterd, geoordeeld en gesproken.

Impact

Eén van de auteurs (Rudy) was een jonge MBA-student toen hij in het voorjaar van 1984 UFSIA-professor Philippe Naert de vraag hoorde stellen: *'Hoe komt het dat marketing zo weinig is vertegenwoordigd in de directiekamers?'* De afgelopen drie decennia hebben daar weinig verandering in gebracht. Van de 9800 bestuurszetels in de Amerikaanse

Fortune 1000 worden er slechts 38 ingenomen door een CMO (*Chief Marketing Officer*).[1]

Wij hebben een hart voor marketing. Marketeers kunnen en moeten de architecten van de klantenprocessen zijn en de belangrijke beslissingen daarbij.

Hoe komt het dan dat minder dan 0,4% van de bestuurszetels wordt ingenomen door een dergelijke centrale functie? CMO's behouden hun baan nu weliswaar langer – 45 maanden in 2013 tegenover 24 maanden in 2004 (US data) – maar vrolijk worden wij er niet van.[2]

We hebben het onszelf aangedaan. Marketeers worden al te vaak gezien als de lichtgewichten in de organisatie. Het zijn medewerkers waar je ontzettend plezier mee kunt maken, ze zijn vaak uitermate creatief maar ze beschikken in de perceptie van de andere processen in de organisatie vaak niet over de degelijkheid van de collega's in andere afdelingen. Voormalig marketeer van het jaar Hans Hagenaars verwoordde het zeer treffend: *'Ik wil geen leuke marketeers in mijn afdeling, ik wil sterke marketeers.'*

Een jaar geleden waren we betrokken bij een marketingbootcamp voor een groot communicatiebureau. In de zaal waren 20 medewerkers, hoofdzakelijk accountmanagers, maar evenzeer de directeur strategie en de COO (*Chief Operating Officer*). Het enthousiasme van deze groep jonge, gemotiveerde medewerkers was aanstekelijk. Terloops vroegen we of iemand het begrip 'EBIT' kende.[3] Slechts één persoon stak zijn hand op (de directeur strategie). Hoe kan marketing *salonfähig* zijn in de bestuurskamers als het de taal van die kamer niet spreekt? Hoe kan marketing ideeën hebben voor nieuwe waardeproposities in de markt als het deze zelf intern niet kan verkopen? Recent hoorden we deze opmerking van een supply chain management finance-specialist naar een marketeer. 'Als onze marketing zo goed is, waarom hebben we dan vier fabrieken moeten sluiten?' De CEO van de organisatie hoorde dit ook en stelde meteen: 'Voor elke miljoen euro die we verliezen gaat er één marketeer uit.'

Een afdeling is geen competentie

Marketing is overgewaaid uit de States. In sommige ondernemingen, zoals Unilever of P&G, is de marketingfunctie echt wel *the place to be.* Maar in de meeste ondernemingen in de Lage Landen bevindt marketing, eufemistisch gesteld, zich onderaan de *food chain.* Anouk Lagae, Chief Marketing Officer van het heerlijke Duvel-merk en een heavyweight marketing *warrior* bij vele topmerken, merkt terecht op dat het

bijvoegsel 'bullshit' al te grootmoedig getolereerd wordt in combinatie met 'marketing'. Alsof operations, finance en – godbetert – IT vrij van nonsens zijn.

We hebben marketing geïmporteerd in ons bedrijfsleven en vergeten dat het geen afdeling maar een competentie is. Achter de deuren van de marketingafdeling hebben we vervolgens deze competentie verengd tot communicatie. Tot slot hebben we de grootste fout gemaakt: we hebben toegestaan dat de activiteiten van de *afdeling* communicatie als benchmark worden genomen voor de *competentie* marketing! De beperking is de definitie geworden.

Hiermee zeggen we niet dat communicatie waardeloos is, noch dat gelijk welke malloot in de marketingafdeling succes kan boeken. Wel stellen we dat het marketingbegrip al te vaak is uitgehold tot leuke dames en heren die aan een Gouden Loekie de voorkeur geven boven bedrijfsresultaat en die tevreden zijn met een staffunctie in plaats van zeggenschap in de lijn. Marketing, als competentie, is te belangrijk om te worden vereenzelvigd met een heerlijk sluwe commercial in *De Wereld Draait Door*.

Het marketingdomein is zeer breed, toegegeven, maar de afwezigheid van marketing in belangrijke beslissingen zoals prijszetting, distributie, productontwikkeling en marktanalyse is te groot om gezond te zijn voor een onderneming. Overdrijven we? Helemaal niet. In een studie onder hoofdzakelijk B2B-bedrijven komen Leeflang en Verhoef tot de volgende conclusie: 'Onze resultaten geven aan dat de feitelijke invloedsfeer van marketing zich beperkt tot reclame, relatiemanagement (inclusief tevredenheidsonderzoek en -verbetering) en segmentatie, targeting en positionering. Domeinen zoals prijszetting en distributie die volgens handboeken oorspronkelijk werden gedomineerd door marketing worden nu gerund door andere afdelingen zoals verkoop en finance. Globaal bevestigen onze bevindingen de stelling in populaire en wetenschappelijke publicaties dat marketing terrein verliest in ondernemingen.'[4]

Het *Journal of Marketing* ontbeert weleens relevantie (een understatement, vinden wij), maar methodologisch kloppen de artikelen in dit *top notch-journal* meestal als een bus.

Marketing is dus niet langer leidend. In zekere zin kan de analyse die cineast Steven Soderbergh maakte over de teloorgang van de film ten voordele van de studiobonzen zo gekopieerd worden naar het terreinverlies van marketing ten voordele van andere functies: 'Wanneer je een ruime portie angst samenvoegt met een gebrek aan visie en een gebrek aan leiderschap verkrijg je een traject dat moeilijk kan worden gekeerd.'[5]

Marketeers zijn de architecten van de kernprocessen waarmee jouw organisatie in interactie met de klant treedt. Wij vinden dat marketing opnieuw een leidende rol moet kunnen spelen. Vandaar de titel van ons boek: *Marketing met Ballen!* Daarmee hebben we geenszins gezegd dat marketing voor mannen gereserveerd is. Integendeel! Het is metaforisch bedoeld. We hebben vooral opnieuw lef en ondernemerschap nodig, naast de basiskenmerken van marketing: creativiteit en analyse. Lef en ondernemerschap helpen marketing de beslotenheid van de communicatieafdeling te verlaten. Dan pas helpt marketing een onderneming vooruit. Ook hier past weer een anekdote. Toen een van onze executive studenten zijn CMO verweet dat hij geen ballen had om het ingediende voorstel te steunen, gaf de CMO te horen: 'Dat klopt. Als je hier in het bestuur wordt benoemd moet je je ballen op het hakblok leggen en dan gaan ze eraf.'[6]

We zijn bang dat deze rituele en virtuele maar significante castratie plaatsvindt in vele organisaties. Vele bestuurders en managers (m/v) leveren hun ballen in ten faveure van het verkrijgen van leiderschap.

Drie niveaus

477.000.000 zoekresultaten in 0,40 seconden... Google verbaast ons nog dagelijks. Maken deze resultaten ons veel wijzer over het woord dat we opzochten — 'Leadership'? We betwijfelen het.

De afgelopen decennia is ontzettend veel gepubliceerd op dit terrein. Te pas en te onpas valt het leiderschapsbegrip in discussies. Zelfs voetbaltrainers reduceren een verloren match tot 'een symptoom van falend leiderschap'. Leiderschap is een containerbegrip geworden, een slechte eenheidsmunt in de managementbibliotheek.[7]

Hoe omvattender het begrip, hoe vager het begrijpen. Managementgoeroe Henry Mintzberg, nooit verlegen om de naakte keizer te duiden in het managementdiscours, liet zich eerder al heel laatdunkend uit: 'It has become popular to talk about us being overmanaged and underled. I believe *we are now overled and undermanaged.*'[8]

Mintzberg hanteert wel vaker chagrijn om een punt te maken. Niettemin bevat zijn observatie veel waarheid. In het voor het overige uitmuntende *Reinventing Management* maakte Julian Birkinshaw de volgende observatie: 'Dit is mijn kijk op het debat over management versus leiderschap. Leiderschap is een proces van sociale beïnvloeding: het betreft de kenmerken, de stijl en de gedragingen van individuen die maken dat anderen hen volgen. Management betreft de handelingen om mensen gezamenlijk de gewenste doelen te laten realiseren. Om het onderscheid

nog scherper te maken, zou je kunnen stellen dat leiderschap betreft *wat je zegt en hoe je het zegt,* terwijl management gaat over *wat je doet en hoe je het doet.*'[9]

Dit is, eufemistisch gesteld, onthutsend. Birkinshaw, hoogleraar en *thought leader* aan de gereputeerde London Business School, reduceert op zeer wollige wijze het onderscheid tussen leiderschap en management. Bovendien is deze definitie niet sluitend. Praten is namelijk ook een handeling. Bij sommige managers is het helaas de enige handeling die ze vertonen.

Leiderschap impliceert vooroplopen, een blijvend en positief verschil maken. Op de eerste en voornaamste plaats uit leiderschap zich op het *persoonlijke* niveau. Hier is de doelstelling het creëren van een positief momentum voor de belanghebbenden van de organisatie. Eenvoudig gesteld: sommige managers zijn leiders. Maar leiders zijn, alle prietpraat terzijde, altijd managers.

De ABC-segmenten in de samenleving (Academia, Bedrijven, Consultancy) zien leiderschap al te vaak als een zuiver individueel gegeven. De discussie over leiderschap kan en mag zich niet beperken tot het persoonlijke niveau. Op het *strategische* niveau bestaat leiderschap uit het bouwen van duurzame business. De groene beweging heeft het begrip 'duurzaam' natuurlijk ingelijfd. Maar duurzaamheid betekent heel wat meer dan wat Al Gore ermee bedoelde. Op het *organisatorische* niveau behelst leiderschap het creëren van consistente uitmuntendheid. Hoe zorgen we ervoor dat wij met onze organisatiestrategie foutloos de waardepropositie realiseren?

Grondbeginselen

Marketing met Ballen is gebaseerd op dertig jaar wetenschappelijk onderzoek en samenwerking met het bedrijfsleven en duizenden uren in de leszaal. Wij willen inspireren zonder het discours te bedelven onder gortdroge abstracties. De laatste zinnen in Matthew May's *In Pursuit of Elegance* geven perfect ons uitgangspunt weer in deze synthese van wetenschappelijke reflectie en praktische inspiratie: 'Er is een fijne scheidslijn tussen te veel denken en te weinig denken. Elegantie heeft alles te maken met hoe je deze lijn op een meer consistente wijze bewandelt.'[10]

De funderingen van de hedendaagse wetenschap over strategisch management en marketing, organisatiegedrag en leiderschap hebben we daarom gebundeld in tien kernachtige grondbeginselen.[11] Hierop bouwen we verder in de loop van *Marketing met Ballen*:

1. Het **Systeemprincipe.** Organisaties zijn systemen die opereren in een dynamische omgeving. De mate waarin een organisatie aansluit bij haar relevante omgeving bepaalt haar succes.
2. Het **Gladiatorenprincipe.** Markten zijn arena's geworden waarin de deelnemers zich gedragen als gladiatoren en ze hun gedrag aanpassen afhankelijk van de veranderingen in deze arena. De gladiatoren kunnen elkaar beconcurreren maar ze kunnen ook samenwerken, de arena aanschouwen, verlaten of terugkeren, of een andere arena opzoeken.
3. Het **Differentiatieprincipe.** Succesvolle differentiatie vereist dat het aanbod als beter of anders wordt gepercipieerd door de doelgroep en voldoet aan hun basisvereisten.
4. Het **Allocatieprincipe.** Concurrentievoordeel en middelen zijn twee zijden van dezelfde medaille. Door middel van een businessmodel ontplooien organisaties activa en competenties om de waardepropositie te realiseren.
5. Het **Duurzaamheidsprincipe**. Een organisatie heeft een duurzaam concurrentievoordeel indien haar businessmodel waarde creëert voor haar klanten én voor zichzelf en indien de concurrentie dit businessmodel kan imiteren noch substitueren.
6. Het **Dualiteitsprincipe**. Geen enkel concurrentievoordeel is eeuwigdurend. Het duurzame overleven en succes van de organisatie vereist de gelijktijdige exploitatie van het huidige businessmodel en de exploratie van het toekomstige businessmodel.
7. Het **Leiderschapsprincipe**. Leiderschap betekent een positief verschil maken voor belanghebbenden. Omdat organisaties sociale constructies zijn, kan leiderschap zich op drie niveaus manifesteren, namelijk het strategische niveau (het bouwen van duurzame business), het organisatorische niveau (consistente uitmuntendheid) en het individuele niveau (positief momentum).
8. Het **Triadeprincipe**. Het gedrag van individuen en organisaties wordt bepaald door het samenspel tussen de motivatie en de capaciteiten dat deze individuen en organisaties kenmerkt en de waargenomen opportuniteiten.
9. Het **Icarusprincipe**. Het gedrag dat individuen en organisaties succesvol maakt, is in extremis ook de oorzaak van hun ondergang.
10. Het **Indirectheidsprincipe**. De beste wijze om financiële doelstellingen te bereiken is het nastreven van indirecte doelstellingen waarin ook andere belanghebbenden dan de aandeelhouders en het bestuur van de organisatie tot hun recht komen.

2 De bouwstenen van leiderschap

John Williams is een schitterend auteur en waard te worden herontdekt. *Stoner* (1965) is een ijzersterke roman die academici zeker zal aanspreken. Het verhaal van William Stoner, een universitair docent aan de universiteit van Missouri, start met een nuchtere beschouwing over 's mans nalatenschap: 'Zijn naam herinnert ouderen eraan hoe ze allemaal zullen eindigen, en is voor de jongeren niet meer dan een klank, die geen besef van het verleden oproept en geen persoon met wie zij zichzelf tijdens hun carrière in verband kunnen brengen.'[1]

Kijk! Dat schudt de academicus in ons direct wakker. Herinnerd worden als een niemendal, het is een ondraaglijke contradictio in terminis. Maar geleidelijk wordt duidelijk dat *Stoner* slechts ogenschijnlijk het levensverhaal vertelt van een nobody. Naarmate de pagina's vorderen neemt de waardering voor zijn keuzes toe.

De teneur in Williams' *Butcher's Crossing* (1960) verloopt helemaal tegengesteld. Hoewel we heel sterk betwijfelen of het de auteur's ware bedoeling was, schetst dit boek een prachtige leiderschapsallegorie. In deze roman verkent John Williams de Far West in de tweede helft van de 19e eeuw. De protagonist van het verhaal, William Andrews, is een groentje die het na drie jaar studie op Harvard voor bekeken houdt en het echte leven wil doorgronden. Hij komt gelouterd uit het verhaal, hoewel onduidelijk is wat hij exact heeft geleerd. De laatste alinea van het boek verduidelijkt dit: 'Op een globale richting na, wist hij niet waarheen hij ging. Maar hij wist dat hij daar later op de dag wel op zou komen.'

Andrews had het jaar ervoor een ervaren jager ingehuurd, Miller, om een bizonjacht te organiseren. Op aangeven van Miller neemt de jonge Andrews ook Charlie Hoge (kok) en Fred Schneider (vilder) mee. Charlie Hoge vertrouwt op Miller, de bijbel en whisky. Hij eindigt het verhaal in opperste verdwazing, maar behoudt zijn geloof in Miller, de bijbel en de whisky. Fred Schneider is een onaangename figuur naar wiens heldere inzichten Miller onvoldoende luistert. Het bekomt Fred Schneider heel slecht.

Miller is de enige persoon van wie we de voornaam niet te weten komen. De aanspreektitel luidt 'Miller'. De eenvoud hiervan schept ontzag. Miller overtuigt de anderen hem te volgen naar Colorado, waar hij lang geleden in een afgelegen vallei een grote kudde bizons heeft ontdekt.

Ontdekken we in *Stoner* de grootsheid die schuilt in een nobody, *Butcher's Crossing* confronteert ons met het verderf dat schuilt in een leider. Miller weigert de vallei te verlaten tot de laatste buffels zijn geschoten. Kogel na kogel verandert hij de idyllische vallei in een dantesk decor van duizenden kadavers. Zijn obsessie om álle buffels af te schieten zorgt dat ze ingesneeuwd raken. In deze witte treurnis verliest Charlie Hoge de beperkte helderheid die hem rest. Op de terugweg gaat de lading verloren en betaalt Fred Schneider voor zijn inschikkelijkheid de hoogste prijs. Tijdens deze wintermaanden stortte bovendien de huidenmarkt in en worden de duizenden huiden even waardeloos als de kadavers.

In *Butcher's Crossing* schetst John Williams virtuoos hoe disfunctioneel leiderschap waarde vernietigt. Persoonlijk leiderschap definiëren als een proces van persoonlijke beïnvloeding waarbij een individu een groep een gemeenschappelijk doel laat realiseren,[2] is onvoldoende. Wie we zijn wordt bepaald door wat we creëren. *Succesvol leiderschap creëert een positief momentum*.

Iconen

'Musk of Jobs, wie is opmerkelijker?' luidde een recente vraag in *IT Time*, een magazine in Guanghzou (China). Musk won de poll.[3] In een land waar tot recent het communisme iedereen uitwisselbaar maakte, bewonderen de nakomelingen van de Grote Culturele Revolutie van het Proletariaat de Amerikaanse vernieuwers als betroffen het halfgoden. Een volk behoeft helden.

Elon Musk is natuurlijk één van de exponenten van het moderne leiderschap. De CEO én oprichter van Tesla wordt nu al vergeleken met Steve Jobs, Henry Ford en Thomas Edison.[4] Dit lijkt even prematuur als Barack Obama de Nobelprijs voor de vrede te bezorgen na nauwelijks een jaar in de *Oval Office.*

Associeert men succes met leiderschap, de publieke opinie relateert even gemakkelijk falen met het gebrek eraan. Onsuccesvolle leiders worden snoeihard neergesabeld. Of het nu de problemen betreft bij een grote internationale retailer als Delhaize of een belangrijke uitgever als Roularta, de journalistieke vivisectie en het publieke oordeel spitsen

zich steevast toe op leiderschapsmanco's.[5] 'Winterkorn', het klinkt als een gezonde ochtendmuesli in een kuuroord in Saas-Fee. Maar het is de naam van de Volkswagen-CEO die voor decennia onlosmakelijk verbonden zal blijven aan de onsmakelijke sjoemelsoftware.

Dit alles is symptomatisch voor een belangrijker probleem. Vraag eens aan bedrijfsleiders, managers en studenten om een voorbeeld te geven van een succesvolle leider en steevast zullen ze een succesvolle topdirecteur opnoemen. CEO's hebben inderdaad een invloed op de cultuur en de resultaten van het bedrijf.[6] Maar het is juist deze denkwijze – de echte leiders zijn de succesvolle topmanagers – die ons inzicht in het leiderschapsvraagstuk beperkt. We vergeten daarbij gemakkelijk dat ook negatieve eigenschappen (bijvoorbeeld narcisme) helpen de top van de apenrots te veroveren.[7] Zelfs de morfologie van je gezicht helpt bepalen of je als leider zult worden beschouwd in het bedrijfsleven, de sport of het leger. Dit laatste gaat niet op voor politieke leiders.[8] Waarschijnlijk is het daar al gek genoeg.

Laten we dus persoonlijk leiderschap definiëren, niet op basis van de positie die iemand inneemt op de hiërarchische ladder, maar aan *het gedrag van de persoon*. Managers hebben medewerkers, leiders hebben volgers, zo luidt de boutade. Leiderschap kan zich dus manifesteren op alle niveaus! Sterker nog, echt succesvolle organisaties zorgen proactief dat leiderschapskwaliteiten breed en diep gespreid zijn in de organisatie.[9] Iedere medewerker, wat zijn niveau ook is, kan een leider zijn.

Mij – wij

De aandacht die leiders heden ten dage genieten heeft ook veel van het onderzoek in de vorige eeuw over leiderschap vormgegeven. In die enorme literatuur kunnen we verschillende scholen onderscheiden.[10] Zo hebben wetenschappers geprobeerd om de karakterkenmerken te begrijpen die leiders van anderen onderscheiden. Het is niet verwonderlijk: een meta-analyse – een onderzoek over onderzoeken – laat zien dat de persoonlijkheidskenmerken die bekendstaan als de *Grote Vijf* (emotionele stabiliteit, extraversie, openheid, vriendelijkheid, gewetensvolheid) inderdaad gerelateerd zijn aan leiderschap.[11] Ook intelligentie correleert positief met leiderschap.[12] Zelfs op het hoogste politieke niveau! Er is een significant verband tussen het IQ en de prestaties van de president van de VS.[13]

Maar vormt de persoonlijkheid van een individu wel een goede basis? Leiderschap stelt al te vaak de leider centraal, terwijl het de interactie

tussen leider en volger is die een manager tot leider verheft. 'Iedere medewerker heeft recht op een goede leider', zo concludeerden onderzoekers recent.[14] Goffee en Jones verscherpen in *Why should anybody be led by you?* ons blikveld: 'Het gros van de leiderschapsliteratuur focust op de *karakteristieken* van leiders. Dit verschaft deze literatuur een sterke psychologische basis. Het ziet leiderschap als iets dat inherent is aan het individu. De onderliggende aanname is dat leiderschap iets is wat we anderen *aandoen.* Wij denken dat leiderschap gezien moet worden als iets wat we *doen met* andere mensen.'[15]

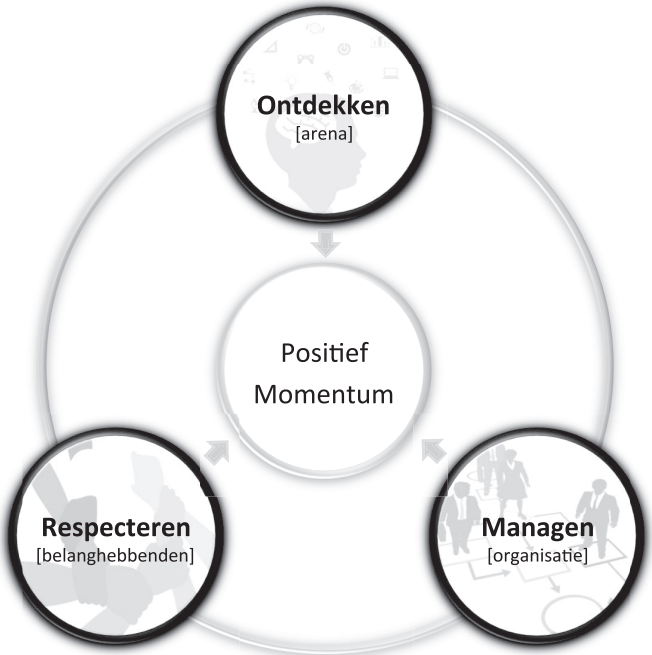
Leiderschap is eveneens situationeel. Een succesvolle leider in een kleine onderneming kan floppen in een multinational (en vice versa). We hoeven er slechts cultureel vergelijkend onderzoek op na te slaan om te beseffen hoe futiel de zoektocht naar de ideale leider is.[16] Is het dan niet hartgrondig hoog tijd dat we ons oprecht afvragen: wat maakt iemand tot een leider *in een marketingomgeving*?

Bouwstijl

Leiderschap is dus (1) een sociaal fenomeen, dat (2) zich op alle niveaus in de organisatie kan manifesteren, en (3) waarvan de effectiviteit mede wordt bepaald door de context. De afgelopen vijf jaar hebben wij ons verdiept in het vraagstuk van persoonlijk marketingleiderschap. Daar hebben onze eerdere publicaties in grote mate toe bijgedragen. In *Marketing Strategy & Organisation*[17] wordt het strategisch-organisatorische luik expliciet in het marketingdenken getrokken. In *De Pijn van het Ondernemen*[18] worden de determinanten van succesvolle ondernemers toegelicht.

Welk gedrag is vereist om het niveau van de operationele marketeer te ontstijgen en als marketingleider (of commercieel leider) te worden gewaardeerd? Anders gesteld, wat zijn de bouwstenen van de leiderschapsstijl van succesvolle marketeers?[19] Een succesvolle marketeer creëert immers een positief momentum voor zijn of haar organisatie. Daartoe moet een marketeer scoren op drie kritische interfaces:

- **Ontdekken**. Helpt de marketeer bij te dragen aan de juiste keuzes en de vereiste vernieuwing? De organisatie opereert in een strijdperk. Succesvolle organisaties integreren de exploitatie van het heden en de exploratie van de toekomst.
- **Managen**. Marketeers opereren niet in een vacuüm maar in een organisatie. Leiderschap houdt in dat je medewerkers stuurt in hun werkzaamheden om een doel te realiseren in de praktijk. Marketingleiders zijn dus *managers.*



- **Respecteren**. Marketeers maken keuzes die stakeholders betreffen binnen en buiten de organisatie. Een positief momentum kan niet bereikt worden in de afwezigheid van integriteit in het afwegen van de belangen van de stakeholders.

Het zijn deze elementen die de marketeer helpen de juiste strategie te bepalen ('het bouwen van business') en de organisatie in te richten om deze keuze in de praktijk te realiseren ('consistente uitmuntendheid').

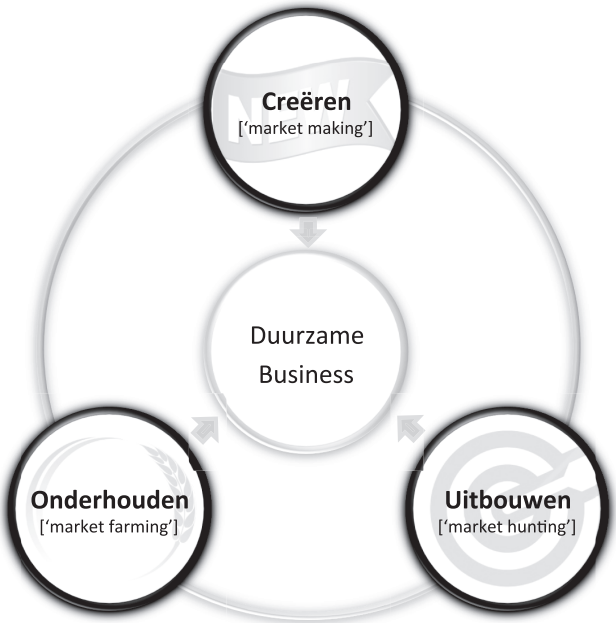
Strategie – creëren en verruimen

Ten zuiden van Ieper, in de heuvels waar 100 jaar geleden Den Groote Oorlog woedde, is nu een van de eigenzinnigste restaurants van de Benelux gevestigd. Het restaurant Indewulf ontving onlangs de titel van het beste Europese restaurant van *Opiniated About Dining*.[20] Opiniated wie? Deze organisatie omschrijven als een website doet de waarheid geweld aan. 4300 foodbloggers evalueren en verteren gevestigde restaurants én de nieuwkomers. Deze werkwijze heeft zijn voordelen: 'Foodies en bloggers kennen en bezoeken meer restaurants dan de meeste

culinaire journalisten. Vandaar dat restaurants die in onze Top 100 staan, doorgaans pas later opduiken bij de World's Best Restaurants. Wij hebben meestal enkele jaren voorsprong.'[21]

André Michelin schreef in het voorwoord van de eerste Michelingids in 1900: 'De Gids is samen met de nieuwe eeuw geboren en zal deze hele eeuw meemaken.'[22] De vorige eeuw heeft Michelin letterlijk een succesverhaal geschreven en de standaard neergezet voor restaurantrecensies. Tenminste, dat dachten we. Michelin is hard bezig de Nobelprijs van de culinaire wereld te worden. Eens per jaar kijken we uit naar de sterrenshow, op alle andere momenten van het jaar vertrouwen we op Tripadvisor.com, Resto.be of Dinnersite.be. Vind jij de weg naar het restaurant via ViaMichelin.be?

Onlinerecensies kraken of maken het succes van het moderne restaurant. Een halve ster meer op de vijfsterrenschaal van het Amerikaanse Yelp verhoogt de kans dat het restaurant tijdens de piekuren is uitverkocht met 19 procentpunten![23] Hiermee schrijven we de Michelingids niet af. We heffen evenmin het champagneglas op het honderdjarige bestaan van Yelp & Co. Michelin moet zich eens te meer heruitvinden en de internetconcurrenten zullen zich staande moeten houden.



Hoe bouw je nu eigenlijk duurzame business? Dit start meestal met de ontwikkeling van een nieuwe waardepropositie: het creëren van een markt. Amazon startte met de verkoop van boeken via het internet. Jeff Bezos, de oprichter, studeerde elektrotechniek aan Princeton. Hij studeerde cum laude af, startte als *quant* bij een hefboomfonds op Wall Street en dacht er ondertussen over na hoe hij online zaken kon doen. Nadat hij meer dan 20 producten had vergeleken, koos hij voor boeken: 'Er zijn geen 800 pond-gorilla's in de boekenverkoop.'[24]

Deze waardepropositie heeft Amazon uitgebouwd tot een *powerhouse* dat bestaande boekenverkopers het nakijken gaf. De vernieuwende waardepropositie werd internationaal uitgerold, de markt verruimd. Amazon bereik je via hun Amerikaanse website, maar in veel landen ook via een *dedicated landing page.* Tegelijkertijd werd het aanbod uitgebreid en werd de verkoop per klant verhoogd.

Amazon stopt niet. Het lanceerde ondertussen een eigen telefoon. De kritische buitenwacht ziet deze Fire-smartphone als een vehikel om, in synergie met hun Prime-loyaliteitsprogramma, nog meer zaken via het digitale platform van eigenaar te laten veranderen. Jeff Bezos bevestigt: 'Een van de zaken die mensen met hun telefoon willen doen is spullen kopen, van Amazon en andere aanbieders. Het helpen van mensen om deze winkeltaken uit te voeren is een belangrijk deel van elke smartphone. Maar dat is niet waar deze telefoon over gaat. Hij moet op zichzelf staan als een fantastische telefoon. Je moet er zelfs telefoongesprekken mee kunnen voeren.' [25]

De laatste observatie is niet eens cynisch bedoeld. Walmart verkoopt driemaal meer dan Amazon aan hun gemiddelde Amerikaanse klant, die nochtans over minder financiële draagkracht beschikt dan de clientèle van Amazon.[26] Naast het ontwikkelen van nieuwe proposities en het veroveren van nieuwe markten wil Amazon eveneens meer verkopen per klant. Veel keuze heeft het niet. De groeicijfers van Walmart online bieden geen enkele rust en ook Alibaba wil een groter stuk van deze taart. Amazon moet de waardepropositie blijven vernieuwen, markten uitbouwen en zijn klantaandeel verhogen. De arena is inmiddels uitgebreid naar de leefruimte van de eindklant, waarbij Fire-TV wordt gezien als het middel om de omzet per klant naar een hoger peil te brengen.

Organisatie – iedereen is een marketeer

Een sterke strategie behoeft een sterke organisatie. Zoals zo vaak vormen onze ervaringen als klant bij vele bedrijven een orgastisch samenkomen van theorie en praktijk. 'In theory, there is no difference

between theory and practice. In practice, there is'[27] is een gevleugelde uitspraak, maar daarom niet minder waar. Het verbaast ons telkens weer dat theorie, die daadwerkelijk voorkomt uit de praktijk, als een fremdkörper in het bedrijfsleven wordt gezien. Dat ondervonden we tijdens een lange vlucht van Perth (Australië) naar Brussel.

'U mag slechts 20 kg meenemen op de vlucht van Londen naar Brussel', zo meldde de Quantas hostess ons aan de balie.

'Maar we mochten met Quantas toch overal 23 kg bagage meenemen? En dit is toch een Star Alliance-connectie?' vroegen we haar. Perth in Australië is een verrekt eind vliegen voor overbagage en zal een hoge bijbetaling vergen.

'Ja, maar British Airways laat minder gewicht toe.'

Na veel discussie liet ze ons passeren. De persoon naast ons aan de andere balie had minder geluk. Hij betaalde een serieuze meerprijs. Het is niet omdat vliegtuigmaatschappijen samenwerken dat ze voor hun klanten consistentie realiseren. *No worries?*

'Is er een mogelijkheid om een stoel met iets meer beenruimte te hebben? Ik heb mijn kruisbanden recent geblesseerd en mijn brace zit lastig bij een gewone stoel.'

'Nee, het is een volle vlucht. Die seats zijn niet meer beschikbaar', zei de stewardess, en gaf ons de instapkaarten op een wijze die aangaf dat doorvragen futiel was.

Toen we later aan boord stapten bleek de helft van de stoelen vrij te zijn. Het is ons tot op heden onduidelijk waarom iemand flagrant liegt terwijl hij of zij weet dat de waarheid zich binnen twintig minuten ontvouwt.

Maar Perth had nog meer verrassingen in petto...

'Het moet in zijn hoofd zitten', zo had de dame van de veiligheidscontrole gemijmerd. De metaaldetector bleef piepen en dus moest het zich in ons hoofd bevinden. De blik van de dame had de helderheid van een lokale skippy op valium. Afgemat wandelden we door. Waarom ontbreken bij veel servicepersoneel net die competenties die het leven voor de passagier aangenamer kunnen maken?

De vlucht van Perth naar Singapore verliep probleemloos. Op de vlucht van Singapore naar Londen kochten we een speciale editie van Macallan. Die ontvingen we twintig minuten voor de landing. De fles was gedurende veertig minuten ons eigendom. In de vertrekhal van de volgende vlucht bleek de tas niet verzegeld. Toen we daar misbaar over maakten, kwam de veiligheidsdienst gevaarlijk dichtbij. We lieten de fles ter waarde van € 84 staan – voor ons gewone academici is dat een groot financieel offer! Het is al langer onze overtuiging dat het zinloos is

om de ruimte te verkennen op zoek naar zwarte gaten. Heathrow is het grootste zwarte gat in ons universum, waarin niet alleen kostbaarheden als een fles Macallan verdwijnen, maar ook kenmerken als empathie en gezond verstand.

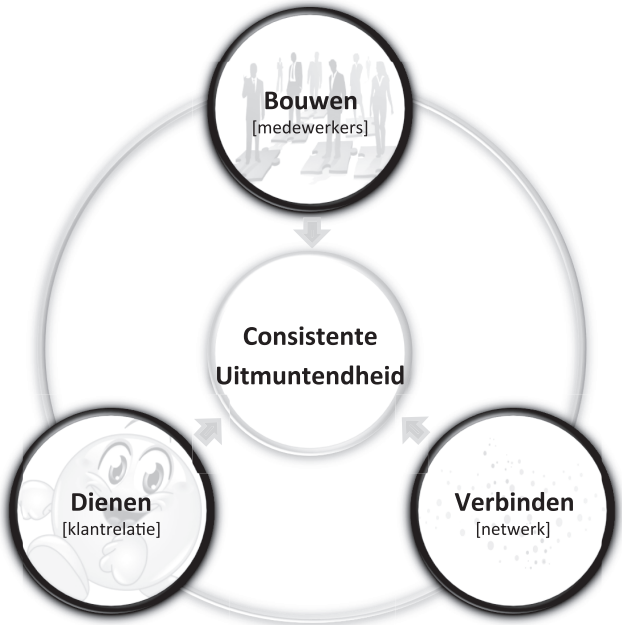
Op de vlucht van Londen naar Brussel was de stewardess die ons de fles had verkocht, medepassagier. We vertelden haar dat ze de fles niet had verzegeld.

'Ja, dat weet ik,' repliceerde ze heel enthousiast, 'we krijgen zo'n apparaat niet op ons vliegtuig van het management.'

Op de vraag waarom ze ons de fles dan alsnog had verkocht, zweeg ze.

Later belden we het kantoor van Qantas in Brussel. Er werd in het Frans geantwoord. Het Nederlands beheerste de dame niet, haar collega's evenmin. Maar dit was, aldus de dame, onbelangrijk.

De realiteit in veel organisaties – waarschijnlijk ook jouw organisatie – is dat heel veel interacties met klanten plaatsvinden bij medewerkers die officieel niet het predicaat 'commercieel' tot hun taakomschrijving mogen rekenen. Steven van Belleghem bevestigt het in zijn recente boek *When digital becomes human*:[28] voor veel aspecten in jouw organisatie is het onderscheid *back office* en *front office* achterhaald. Iedereen kan een telefoon opnemen, een mail van een klant beantwoorden of een positieve tweet de wereld insturen.



De uitdaging bestaat erin om consistente uitmuntendheid te bereiken. Let op de volgorde van de woorden! Menig deplorabel bedrijf scoort hoog op uitmuntende consistentie. Zo verrast Heathrow ons nog zelden. Veel medewerkers lijken weggeslopen uit Coronation Street en helpen hun klanten bij voorkeur door ze niet te helpen. De autochtone en allochtone Britten spreken een koeterwaals Engels waarvoor je in onze scholen prompt zakt. Het personeel en de vele wanordelijke gangen vormen een wonderbaarlijk consistent plaatje. Heathrow is het soort luchthaven dat enkel een Marks & Spencer-afficionado als contemporain bestempelt. Het aangename en betaalbare restaurant van Gordon Ramsay is een ware oase van passie en uitmuntendheid in de woestenij van Heathrow.

Jouw organisatie moet allereerst de juiste medewerkers aantrekken. Vervolgens moeten zij samenwerken en daartoe moet je hen eerst met elkaar verbinden. Tot slot, samenwerking op zich is volstrekt onvoldoende. Deze samenwerking moet ten dienste staan van de klant.[29]