

Samenwerken in het commerciële deel van de organisatie

Marketing communiceert niet alleen met de consument!

Het is voor mij nog steeds één van de meest onbegrepen aspecten binnen commerciële organisaties, de moeilijke communicatie die er vaak is met en vanuit Marketing afdelingen. Ik kom er steeds meer achter dat het toch erg veel te maken heeft met *cultuur* en *structuur*. En dus niet met het beleid of de strategie die vanuit Marketing gevoerd wordt en dat toch tamelijk leading hoort te zijn voor het ondernemingsbeleid.

Het begint al met het aannamebeleid van medewerkers. Onmiskenbaar komen er bij Marketing vaker academisch geschoolden op start functies terecht, in ieder geval meer dan bij Sales. Vanuit het oogpunt van de functie niet onterecht, maar heel gemakkelijk leidt dit onbewust tot een grote afstand met de 'vloer' of in ieder geval de afnemer. Het zou heel gezond zijn beginnende marketeers eerst een half jaar stage te laten lopen als junior vertegenwoordiger om letterlijk 'aan den lijve' te voelen hoe afnemers met het product omgaan.

Daarnaast is er bij Marketing soms ook een *cult*-achtige sfeer op de afdeling. Zeker als het gaat om trendy en flitsende merken en producten. Soms – in navolging van het reclamebureau - (waar deze 'afzondering' in mijn ogen soms heel terecht is) ontstaat er dan een beetje een wereldvreemde situatie waar andere afdelingen soms moeite mee hebben. Zonder het zelf te beseffen plaatst de Marketing afdeling zich dan ook een beetje buiten de groep, waar ze zelf absoluut niet mee gediend zijn overigens. Ook de wat jonge leeftijdsopbouw speelt hen soms parten, er moet relatief veel geleerd worden tussen de bedrijven door, en de kans op fouten is daardoor hoog. Vraag controllers maar eens naar het discipline gedrag van marketeers!

Het vraagt dus om goede management capaciteiten, maar ook de leidinggevenden zijn soms tamelijk functioneel gericht. Erg bezig met 'scoren'. In principe op het resultaat maar ook wel eens met hun carrière. Hun medewerkers hebben afhankelijk van het budget en de zwaarte van de productgroepen ook zo hun eigen individuele karakteristieken.

Het wordt pas echt lastig als ook de *verantwoordelijkheden* dwars door elkaar heen lopen. Bij de grote bedrijven heeft men 'communicatie', 'direct marketing' en zelfs 'traffic' losgekoppeld van de marketing functie die men zelf weer gesplitst heeft in 'marketing management' en 'product management'. Echt een schitterende boom! Wat in een simpelere organisatie een 'actie' of een 'plan' wordt genoemd en waar een product manager, gesteund door de marketing manager, mee aan de slag gaat wordt per definitie een 'project' genoemd en daar zijn dan dus weer 'project managers' voor nodig.

De afdeling Verkoop staat hier dan nog buiten en staat heel gewillig te wachten tot er iets naar hen toekomt. Waar moeten zij zelf beginnen in de organisatie als zij vanuit de klant met goede nieuwe voorstellen zouden willen komen? Men verbaast zich over de stroperigheid en de bureaucratie maar dat heeft alles te maken met verantwoordelijkheid en keuzes durven maken! Kortom, juist de afdeling waarbij 'communicatie' zo'n belangrijke externe rol speelt heeft het intern vaak moeilijk om zijn stempel te drukken op het beleid.

De afdeling Sales staat het dichtst bij hen maar ook daar spelen zaken die te maken hebben met de cultuur van dergelijke afdeling. Ook zij hebben last van hun eigen karakteristieken en hebben het moeilijk om intern het proces goed te begeleiden. Het is derhalve ook juist dat indien het ook maar even mogelijk is, marketing en sales, onder één eindverantwoordelijke vallen. Zelfs bij een twee afdelingen die zo dicht bij elkaar staan is het soms al moeilijk genoeg om een leidinggevende te vinden die beide bloedgroepen in zich heeft. Ondertussen ben ik een groot voorstander geworden van job rotation. Het feit dat klanten niet zo graag 'wisselende contacten' zien heb ik, in mijn praktijk, uiteindelijk voor lief genomen.