

MANIFEST VOOR EEN MARKETINGREVOLUTIE

Als de marketing niet onmiddellijk en radicaal verandert, zal ze weldra synoniem worden voor een schijnwetenschap die beschaamd genegeerd wordt door zich bedrogen voelende ondernemers. Wij lopen als marketeers het risico dat iedereen marketing zal mijden als was het een ontsporing uit een donkere tijd van bedrog en een beschamend gebrek aan wetenschappelijk serieus. Het zal niet lang meer duren voor ook zelfs marketeers zullen moeten toegeven wat ondernemers nu al achter hun hand monkelen: dat de marketing zoals we die nu kennen, onderwijzen en toepassen, niet werkt.

De naam van de marketing kan alleen gezuiverd worden door een radicale verandering in denken en doen. Dit manifest is daar een oproep toe. In het eerste deel zal ik kort het einde van de klassieke marketing schetsen om in het tweede deel de aanzet te geven tot een nieuw elan.

Het einde van de klassieke marketing

We moeten durven toegeven dat het monumentale project dat ingezet is door Kottler en co als poging tot het verwetenschappelijken van de marketing jammerlijk mislukt is, ondanks alle ingezette academische en bedrijfseconomische kracht. Dat is geen schande, voor zover we het durven bekennen. De feiten dwingen ons ertoe.

Het aantal succesvolle product- en merkintroucties is nog nooit zo laag geweest, zowel relatief als in absolute cijfers. Het marketen van producten vereist zulke grote budgetten dat het een powerplay is geworden waar de inzet van geld in functie van overkill de belangrijkste factor tot succes blijkt te zijn. De instrumenten van de klassieke marketing, zoals het marktonderzoek, zijn van een dusdanige lage wetenschappelijke waarde¹ dat ze op niets méér lijken dan

¹ De Pelsmacker, P., Van Kenhove, P.(1999), Marktonderzoek, methoden en toepassingen, p 31.

een vaag en wispelturig kompas dat steeds weer wordt bijgestuurd met nieuwe falende methodes, omdat ze gebaseerd zijn op foutieve principes. De gehele marketing is zo vol van ingewikkelde formules, procedures en rituelen dat het verworden is tot een soort toverboek waarbij iedereen post factum wel een uitleg heeft waarom het in praktijk niet gewerkt heeft, zonder dat iemand toegeeft dat het onmogelijk is om de klassieke marketing correct toe te passen. Klassieke marketing blijkt geen methode te zijn om succes met een redelijke mate van zekerheid te voospellen. Zelfs giganten met oneindige budgetten als Coca Cola², Procter & Gamble³ Microsoft⁴ en Unilever⁵ slagen hier niet in. Het wordt tijd dat iemand roept dat de keizer geen kleren aanheeft, dat de klassieke marketing niet werkt. De successen die de klassieke marketing claimt zijn steeds post factum en staan in geen aantoonbare relatie tot het toegepaste marketinggehalte.

Toch heeft de klassieke marketing zin gehad, net zoals het productdenken⁶ dat heeft gehad in zijn tijd. Met het productdenken bedoelen we de periode voor de klassieke marketing. Deze laatste kunnen we naar analogie het klantdenken noemen.

Het productdenken zette de kwaliteiten van het product⁷ zelf centraal. Het leefde onder het beroemde adagium: bouw een betere muizenval en de mensen zullen aan je deur komen kloppen. Dit werkte tot er een periode kwam van overproductie, waarbij de machtsbalans verschoof naar de klant, die de (theoretische) keuze kreeg tussen een mondiaal aanbod van goederen⁸. De producent⁹ moest smeken om de klandizie van de klant. De klassieke marketing bood een oplossing en vormde in die zin de antithese van het productdenken.

² New Coke, Fruitopia

³ Wash & Go

⁴ Xbox

⁵ Omo Power

⁶ Kottler maakt hier nog een onderscheid tussen het product en het productdenken. Voor ons betoog heeft dit onderscheid geen belang.

⁷ Overal waar we het woord product als geheel of deel van een woord gebruiken, kan dit vervangen worden door dienst en bedrijf.

⁸ Theoretisch omdat in praktijk alleen de producten die hij kon kennen en tot dewelke hij toegang had in aanmerking kwamen. Vandaar het belang van de p's promotie en plaats in het klantdenken.

⁹ Als we spreken over de producent, dan bedoelen we iedereen die het product of de dienst aanbiedt. Dit kan dus ook een handelaar of ander tussenpersoon zijn.

Niet langer de ingenieurs, de ontwerpers en de producten waren de leiders in het economische spel van vraag en aanbod, maar wel de klant, de consument. Hij stond centraal als een nauwelijks te doorgronden orakel waarvoor allerlei formules, in het recente verleden tot in het absurde¹⁰ toe, bedacht werden om te weten hoe te voldoen aan alle gedachten die de klant ook maar zou kunnen hebben. De klant en zijn gedachten werden gezien als een vaststaand en meetbaar gegeven¹¹. De klant leidde de dans, de marketing pretendeerde die te doorgronden en het bedrijfsleven volgde.

Deze manier van werken is niet langer houdbaar. De klant is geen onbeschreven blad (zoals in het productdenken werd gedacht), noch is hij bron van alle kennis. In die zin is de klassieke marketing een slecht antwoord op de verkeerde vraag.

Het is een slecht antwoord omdat het niet mogelijk is om achter de mening van de potentiële klant te komen. Welke methode men ook gebruikt, ze heeft geen validiteit¹² en is niet effectief. Het antwoord van klassieke marketeers en behoudende ondernemers hierop is meestal dat men er ook niet teveel van mag verwachten. Marktonderzoek zou alleen maar een indicatie geven. In dat geval is de methode sowieso te duur, misleidend en dient zij om een ontstellend gebrek aan vertrouwdeheid met de sector te maskeren.

Maar los daarvan tracht de klassieke marketing ook de verkeerde vraag te beantwoorden. De vraag is immers niet in eerste instantie wat de klant wil of denkt. De klant weet dat nauwelijks zelf. Wat de vraag dan wel is, zal ik behandelen in het tweede deel van dit manifest.

Het resultaat van het slechte antwoord op de verkeerde vraag dat de klassieke marketing is, blijkt uit het falen ervan. Hebben we echt meer bewijs nodig? Ik had

¹⁰ Met name de associatieve test scoren hier hoog, bijvoorbeeld een onderzoek over de associaties die de mensen hebben tussen politici en merken bier.

¹¹ Het is duidelijk dat het in vraag stellen van het marktonderzoek door de verdedigers van het marktonderzoek wordt herleid tot een aanval op slecht marktonderzoek, waarna de eigen methode naar voor wordt gebracht, die een zoveelste variant is. Dit leidt ertoe dat men mensen ondervraagt met projectieve technieken, met associatieve technieken, enzovoort. Al deze methodes blijven de klant zien als een orakel.

¹² Dit wordt ook toegegeven in de meeste boeken over marktonderzoek, maar dat maakt het niet minder erg of vernietigend. Het is alsof men in de inleiding toegeeft dat er geen eenhoorns bestaan om er vervolgens honderden pagina's over vol te schrijven.

het al eerder over de minimale successen bij productintroductions, maar we zien de mislukking van het klantdenken ook bij de zware moeite die het heeft om niet-marktleiders succesvol te maken. De nummer een en misschien ook nog de nummer twee van een sector kunnen nog winstgevend gemanaged worden, de rest is verloren¹³. En de feiten worden nu langzaam gevolgd door openlijke tekenen van twijfel, die zachtjes en omfloerst geuit wordt¹⁴ of uit acties blijkt¹⁵.

Daarnaast heeft de extreme focus op de mening van de klant geleid tot weinig innovatie. Deze mentaliteit van het voortdurend bevragen van de klant creëert een soort windtunneleffect waarbij producten steeds meer op elkaar zijn gaan gelijken. Uit angst zijn bedrijven steeds meer succesformules van zichzelf en van concurrenten gaan kopiëren zonder te weten waarom en met matig succes¹⁶. Het gevolg is een inflatie van soortgelijke producten met weinig toegevoegde waarde, waarbij, wegens de inwisselbaarheid van de concurrerende producten, het kwaliteitsdiscours heeft plaatsgemaakt voor een louter op prijs gefocuste klant en dus ook leverancier. Is het dan nog verwonderlijk dat klassieke marketeers de handen ten hemel heffen en klagen over de zappende consument/klant? In die zin moet one-to-one-marketing niet alleen gezien worden als een mislukking¹⁷, maar ook als een uitwas van het klantdenken en misschien wel het eindpunt ervan.

Net zoals het productdenken ten onder is gegaan aan de overproductie, is de klassieke marketing, het klantdenken, ten onder gegaan aan een overvloed aan communicatie. Het volstaat niet meer om de klant te informeren, zelfs niet meer

¹³ De Boston Consulting Group heeft deze manier van denken vastgelegd in modellen en gepromoot.

¹⁴ 'Wij zien geen heil meer in de massamarketing zoals we die kennen. Ons bedrijf moet marketing over een andere boeg gooien, hoewel nog niet duidelijk is hoe.' A.G. Lafley, CEO Procter & Gamble bij zijn aantreden in 2000.

'De huidige marketing staat onder druk.' Theo Poiesz Hoogleraar in de economische psychologie, Katholieke Universiteit Brabant e.v.a.

¹⁵ Unilever die geen blijf meer wist met 1200 van haar 1600 merken.

¹⁶ De meest in het oog springende voorbeelden zijn Hollywoodfilms en computerspelletjes, maar ook ontsparingen zoals Special K met chocolade van Kellogg's of de mini Magnums van Ola, maar ook de Magnum imitaties van andere producenten.

¹⁷ 'De huidige one-to-one marketing werkt niet'. Cor Molenaar voormalig directeur Peppers & Rogers Nederland, bedrijf gespecialiseerd in one-to-one marketing.

om hem te overtuigen, want hij verdrinkt in het aanbod van reclame en andere marketingboodschappen.

Een radicaal nieuwe marketing

Om al deze redenen is het tijd voor een marketingrevolutie. Na de these van het productdenken en de antithese van het klantdenken, is de periode aangebroken voor de synthese: het waardedenken¹⁸.

Waardedenken gaat uit van de bestaansreden van een product. Dit betekent dat het product een unieke oplossing biedt voor een bepaald probleem binnen een zekere geografische omschrijving¹⁹. Zonder zulk een bestaansreden is geen duurzaam succes mogelijk. Het is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde. Van meet af aan moet elk bedrijf kunnen leven met de beperkingen van haar oplossing. Deze oplossing zal immers ideaal zijn voor een bepaalde groep van klanten en voor andere weer niet. Dit is het gevolg van het feit dat niet elke klant dezelfde waarde²⁰ deelt, of zich in de omstandigheden bevindt waarin deze oplossing ideaal kan zijn voor hem.

De synthese van het waardedenken heeft in zich aspecten van de these, het productdenken, en de antithese, het klantdenken, maar betekent een radicaal nieuwe stap voorwaarts.

Van het productdenken heeft het o.a. dat een bestaansreden altijd ontstaat vanuit een affiniteit met het product en haar sector. Maar het onderscheidt er zich van omdat het product geen fetisj is. Het product is slechts de uitdrukking van de waarde achter het product. Het gaat er niet om het beste product te maken. Dat is trouwens onmogelijk omdat er nooit een beste product in absolute zin kan

¹⁸ Als we spreken over waarde bedoelen we niet de ruilwaarde of de toegevoegde waarde, maar de intrinsieke waarde, het geloof, de overtuiging achter het product.

¹⁹ De omvang van de geografische omschrijving hangt af van de bestaande concurrentie, de ambities van het bedrijf en is de resultante van de ambities en de ingezette communicatie en distributiemiddelen.

²⁰ Een waarde hoeft helemaal niet iets verhevens te zijn, het kan bijvoorbeeld ook zijn dat je vindt dat de oplossing die jij hebt voor de klant steeds de goedkoopste moet zijn.

bestaan. Hoogstens kan er een beste product zijn in relatie tot een doelgroep²¹. Het gaat er echter bij uitstek om een product te maken dat de waarde het best tot uiting brengt. Leveranciers dienen dus meer van hun basisovertuiging uit te gaan, dan van hun product. Aan de leverancierszijde is er overigens de beperktheid van de middelen, waardoor de producent of de distributeur keuzes moet maken en niet alle denkbare oplossingen kan bieden. Die keuzes zijn dan ook weer gebaseerd op waarden. Waarden zijn standvastiger dan meningen, maar zijn niet onveranderlijk, althans niet bij de doelgroep. Zij kunnen variëren naarmate de visie van de doelgroep op de wereld om hen heen verandert en naarmate een beïnvloeder de waarde achter een andere oplossing overtuigend kan communiceren. De waarde²² bij de leverancier dient een sterke mate van onveranderlijkheid te kennen²³ om geloofwaardig te blijven

Van het klantdenken heeft het waardedenken geërfd dat de achterliggende waarde klantgericht moet zijn. De keuzes van de leverancier vinden hun bestaansrecht slechts van zodra dit geheel van keuzes die de waarde vormt in de ogen van de doelgroep/identificatiecluster een daadwerkelijke oplossing biedt. De bestaansreden, de unieke oplossing hangt af van de perceptie ervan. De klant is echter niet het uitgangspunt omdat hij pas gevormd wordt op het moment dat het product ontstaat en de waarde erachter duidelijk is. De klant moet zich bekennen of bekeren tot de waarde om klant te worden²⁴. Binnen de waardegerichte marketing is marktonderzoek daarom onnodig en onzinnig. De

²¹ Doelgroepen worden bepaald op basis van identificatie, herkenning. Dit kan socio-demografisch van aard zijn (de favoriete indeling bij marktonderzoekers), maar dat is slechts een klein en vaak eerder toevallig facet ervan. Doelgroep betekent de groep die zich kan identificeren met de waarde die het bedrijf vertegenwoordigt. Daardoor is dit geen vaststaand gegeven omdat mensen kunnen bekeerd worden tot de waarde.

²² In het waardedenken kent elk product, of bedrijf één (dominante) waarde. Dit veronderstelt een radicale keuze. Vandaag de dag zien we dat bedrijven kernwaarden (meervoud) naar voor schuiven. Dit is een uitholling van het waardedenken omdat we hierdoor opnieuw dreigen te verzanden in een vage opsomming van waarden die gelden voor het generieke product of dienst an sich, voor de sector als het ware, die geen enkele keuze, geen enkel commitment inhoudt. Een hiërarchisering van waarden is al een stap voorwaarts, maar onvoldoende omdat het verwarrend werkt voor de buitenwereld en de inwisselbaarheid tussen concurrenten vergroot.

²³ Dit impliceert dat bedrijven niet perse overleven als doelstelling moeten hebben, wel het maximaal exploiteren van hun waarde.

²⁴ Als dat niet zo is, dan is hij toevallig of om de verkeerde redenen en bijgevolg onbelangrijk.

mening van de klant is namelijk niet het uitgangspunt van het op de markt brengen van een product. Wel de overtuiging van de producent of handelaar in combinatie met een stel regels die de haalbaarheid van het product op de markt bepalen, in de mate waarin de identificatiecluster kennis krijgt van het product. Het voortbestaan hangt niet af van 'de mening' van 'de klant', maar van de consistentie met de waarde en het bestaansrecht van de waarde in de wereld. De klant bepaalt het succes, maar is a-priori onpeilbaar.

Op die manier breekt er een geheel nieuwe dageraad aan waarbij bedrijven hun winstgevendheid halen uit de mate waarin ze de waarde die ze delen met de klant kunnen vertalen in toegevoegde waarde. Nogmaals: de intrinsieke waarde is het geloof dat het product op een bepaalde manier geconcipieerd moet zijn, niet omdat dé klant²⁵ dit zo zou willen, maar omdat het bedrijf de overtuiging heeft dat het op deze manier het probleem dat de doelgroep ontmoet, op de beste manier oplost.

Vervolgens moet het bedrijf alles in het werk stellen om uit te blinken in het waarmaken van de waarde. Winst is dus slechts een gevolg en kan enkel duurzaam zijn als het geloof in de achterliggende waarde van product door de producent oprecht en doorleefd is, op de relatief beste manier gerealiseerd en voldoende gecommuniceerd wordt, en dit door voldoende klanten erkend wordt. Dit laatste merk je aan de kassa. De producent moet in alle geledingen van zijn bedrijf achter de waarde staan die hij vertegenwoordigt.

Dit betekent bijvoorbeeld ook dat het diversificatievraagstuk dat de marketingwereld al jaren uit elkaar slijt meteen is opgelost. Een diversificatie is alleen mogelijk als daardoor de waarde niet verstoord wordt, wat in praktijk, zeker op productniveau, zeer moeilijk is²⁶. Trouw aan de waarde en een

²⁵ De (mogelijke) klant is in de klassieke marketing afwisselend een te abstract of een te concreet gegeven. Te concreet als de mening gevraagd wordt in een marktonderzoek, te abstract als men hem of haar socio-demografisch of nog vager omschrijft. In waardegerichte marketing is de (mogelijke) klant een voorwaardelijk wezen. Hij is diegene voor wie de oplossing die het product biedt de ideale oplossing zou kunnen zijn. Dit kan onmogelijk iedereen zijn.

²⁶ Als Chiquita synoniem is voor de beste banaan, dan moet zij zich niet storten in de blikfruitindustrie. Als Condomi bekend is als fabrikant van voorbehoedsmiddelen, dan hoort zij niet thuis in het op de markt brengen van lingerie.

volledige focus erop zijn een absolute voorwaarde om de geloofwaardigheid te kweken die nodig is om klanten te krijgen die dezelfde overtuiging zijn toegedaan. Zo kan een leverancier bijvoorbeeld nooit beweren dat hij een oplossing ondersteunt en tegelijk voor dezelfde identificatiecluster een andere oplossing²⁷.

Bedrijven zullen dus hun nek moeten uitsteken en zullen er staalhard op aangesproken kunnen worden als zij hun beloftes niet waar blijven maken. Dit wil zeggen als zij niet meer uitblinken in de verwezenlijking van de waarde waar zij voor staan. Bedrijven worden op die manier onder druk van de markt betrouwbaarder en oprechter. Zodoende komen we automatisch tot een ethische vorm van marketing.

Het gevolg is dus ook dat bedrijven klanten bewust moeten afstoten, dat ze hen moeten laten gaan omdat ze (nog) niet toe zijn aan de waarde die zij zelf als belangrijk ervaren. Hen iets verkopen zou verkeerd zijn, ondanks de winst op korte termijn, omdat dit leidt tot negatieve mond-aan-mondreclame en bijgevolg tot kapitaalvernietiging. Dit gaat zelfs zo ver dat het bedrijf geen rekening mag houden met de concrete wensen van de klant als deze niet matchen met de waarde die het bedrijf voorstaat. Toch zal de (schijn)klant hiertoe voortdurend pogingen ondernemen, soms uit gemakzucht en soms omdat er een waardeconflict ontstaat waarbij de klant tracht om, naar aloude gewoonte vanuit het klantdenken, de dans te leiden. Die tijd van opportunisme zal voorbij zijn omdat het bedrijf nooit op optimale wijze deze schijnklant zal kunnen bedienen. Een organisatie heeft het al moeilijk genoeg om één waarde doorleefd uit te dragen en kan slechts georganiseerd zijn om op één vlak de beste te zijn, behalve dan indien de concurrentie zelf diffuus²⁸ is. Zo kun je bijvoorbeeld niet georganiseerd zijn om én het beste product te leveren én het goedkoopste.

Het najagen van opportuniteiten die schijnklanten bieden, doet meer kwaad dan goed omdat het bedrijf vroeg of laat ontmaskerd zal worden als een organisatie

²⁷ In theorie zou je kunnen denken dat dit mogelijk is. In praktijk maakt men zich ongeloofwaardig en verliest men zijn klant.

²⁸ Met diffuus bedoelen we hier: gericht op meerdere waarden.

die de waarde die zij (ook) beweert te voeren, niet op een oprechte manier ondersteunt, waardoor de echte, duurzame klant zich keert tot het bedrijf dat de waarde wel consequent uitdraagt.

Dit heeft ook tot gevolg dat de marktleider diegene wordt wiens waarde het best aanslaat. Dat is echter geenszins nefast voor de niet-marktleiders. Het uitdragen van een waarde hoeft namelijk helemaal niet zo kapitaalsintensief te zijn. Er is hoge rentabiliteit mogelijk, niet alleen voor de nummers een en twee van de markt, zoals in de klassieke marketing geldt, maar ook voor de nummers drie, vier, en waarom niet, de nummers tien en elf. Dat komt omdat het begrip markt zoals we dit in de klassieke marketing kennen niet meer van tel is.²⁹

Grootte en groei moeten het gevolg zijn van het aanslaan van een waarde en mogen geen doel op zich zijn. Alle grote schandalen van de hedendaagse bedrijfswereld vinden hun oorzaak in het verwarren van groei en succes³⁰.

Deze theorie van waardegerichte marketing komt niet uit de lucht gevallen. Hij is het gevolg van een voortschrijdende evolutie.

Waardedenken heeft immers haar schuchtere en onvolledige voorlopers gehad. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de Unique Selling Proposition (USP), nog steeds een onderdeel van het instrumentarium van de verkoper, die in een minder beschermde positie zit dan de marketeer en dus gedwongen is met meetbare resultaten naar voor te komen. Een USP is echter nog geen waarde. Het kan gewoon een eigenschap van het product zijn en in die zin is het minder dynamisch. Je kunt er een voorsprong mee verkrijgen, maar je kunt er geen bedrijfsstrategie op bouwen. Dat kun je wel met een waarde.³¹

Ook het doelgroepdenken was een aardige poging, maar het nadeel was dat je door de bevraging van de doelgroep steeds te laat kwam om deze te kunnen boeien. Vanuit een waarde kun je vooroplopen op wat de doelgroep zal willen,

²⁹ Markt in de klassieke marketing is gebaseerd op producten. In de waardegerichte marketing is de markt gebaseerd op identificatie. Dit zijn de klanten die zich herkennen in de aangeboden oplossing.

³⁰ Parmalat, Enron, Ahold, Lernhout en Hauspie, Worldcom, ...)

³¹ Een USP kan bijvoorbeeld voor Volvo extra airbags zijn in een auto, de waarde erachter is echter veiligheid en kan in de loop van de geschiedenis meerdere uitingen kennen.

omdat je vanuit een waarde veel makkelijker nieuwe uitdrukkingen ervan kunt bedenken en toepassen.

Positioning van Trout en Ries was zeker een belangrijke voorloper met grote verdiensten, maar betekende te weinig een breuk door het blijvende geloof in marktonderzoek en het ontbreken van een duidelijke methodiek.

Op dit ogenblik is er weer aandacht voor kernwaarden, maar bij gebrek aan begrip, theoretische onderbouwing en methode dreigt dit dezelfde weg op te gaan als het mission statement van de jaren 90 van de vorige eeuw, wat resulteerde in algemene en op elkaar gelijkende kreten, die meer kwaad deden dan goed. Waardedenken vereist een strakke discipline, een rigide stel regels en contesteerbare keuzes.

Wat nu?

Wat valt er verder te doen? In het boek 'De Bedrijfsnar'³² geef ik al een voorzet. Het eerste deel gaat over het geloof in marktonderzoek. Het tweede deel geeft de basisprincipes voor het waardedenken. Inmiddels ben ik gekomen tot 3 definities, 30 basisprincipes, regels, wetten en 12 afgeleiden ervan.

Daarnaast heb ik reeds een methodiek ontwikkeld om bedrijfsleiders en marketeers in de denkwijze in te leiden. Ik heb deze met opzet niet beschermd als intellectueel eigendom om op die manier toe te laten dat anderen, academici, marketingtheoretici- en praktijkmensen, ze waar mogelijk aanvullen, uitbreiden en perfectioneren. De huidige methode leidt reeds 15 jaar tot spectaculaire resultaten op kleine schaal, maar een revolutie is geen eindpunt. Ik nodig iedereen, bedrijfsleiders zowel als marketeers, uit om kennis te nemen van de methode en er zijn voordeel mee te doen³³. Laten we er een fractie van de ingezette intellectuele en financiële kracht in investeren die nu besteed wordt aan

³² Voorlopig alleen beschikbaar in het Nederlands (Roulartabooks).

³³ Ik heb de methode zelf nog niet te boek gesteld om er zeker van te zijn dat ze goed wordt doorgegeven en toegepast.

het toepassen en het verfijnen van een systeem waarvan de uitgangspunten fout zijn

Tot slot: geeft de toepassing van het waardedenken een garantie op succes? Nee, de economie blijft een risicovolle omgeving met onvoorspelbare factoren³⁴. Succes zal daarom nooit gegarandeerd zijn. De vraag voor bedrijfsleiders moet dan ook zijn: biedt het waardedenken meer kans op succes dan het klantdenken of het productdenken? Uit de ervaring blijkt dit onloochenbaar en niet marginaal, maar zeer manifest. Om een idee te geven: je moet denken aan winstgevendheid en structurele groei die meer dan 10 procentpunten hoger ligt dan voor de toepassing ervan³⁵. Ik nodig iedereen uit om dit mee te ervaren, het proefondervindelijk te onderbouwen en zodoende marketing in haar eer te herstellen.

Frank Wouters, St. Christina, 7 januari 2005.

³⁴ Bovendien zijn ook de andere aspecten van de bedrijfsvoering zoals financieel beheer, productie, people management, verkoop, organisatie, enzovoort, essentieel succesbepalend. Daarom is het zo moeilijk om voorbeelden te geven van bedrijven die er succes mee hebben. Omdat ze het vaak onbewust doen is er steeds het gevaar dat ze afwijken van hun kernwaarde. Ikea (je kunt meubels goedkoop aanbieden als je bespaart op transport en mankracht voor assemblage), Body Shop (persoonlijke verzorgingsproducten moeten omgevingsvriendelijk zijn), Dell (computers moeten rechtstreeks gedistribueerd worden) e.a. zijn groot geworden door een strak beleid rond een duidelijke kernwaarde. Dat het succes van bijvoorbeeld Ikea niet lag aan andere bedrijfseconomische kwaliteiten blijkt wel toen zij met weinig succes Habitat probeerden te runnen.

³⁵ Hier moet je onder verstaan: als een bedrijf normaal 4% groeit, dan zal het zodra het waardedenken zijn toepassing vindt minimaal 14% groeien en/of minimaal twee maal zo winstgevend zijn. Dit kan ook afgetoetst worden aan de prestaties van de sector.