

## HET BELANG VAN «ALIGNMENT»

De contouren van een marketingstrategie- en plan uitwerken is één, het allemaal uitvoeren is twee. Dat tweede begint met het duidelijk in kaart brengen van de «operationele consequenties» van een bepaalde marketingpolitiek. Hiervoor zijn heel wat tools beschikbaar, gaande van balanced scorecards (zie Kaplan & Norton, 1992) tot influence diagrams (Powell & Swart, 2005). De marketingstrategie zal echter pas renderen als er alignment is op verschillende niveaus:

- Tussen strategie en organisatiecultuur/structuur.
- Tussen strategie/organisatie en interne communicatie.
- Tussen strategie/organisatie en personeelscompetenties.

Essentieel is het kiezen van een juiste organisatiestructuur in functie van de gevolgde strategie (Day, 1999) en in functie van de veranderingen in de externe omgeving (Volberda, 1998). Volgens Volberda bestaat voor elke gradatie van omgevingsturbulentie (bepaald door de snelheid en complexiteit van externe veranderingen) een ideaal type van organisatievorm/functieinvullingen (gaande van redelijk rigide tot zeer flexibel). In veel bedrijven hebben veranderingen hoe dan ook geleid tot de versnippering van de marketingfunctie over verschillende afdelingen (marketing, verkoop, finance, enz.) en tot een verfijning van marketingfuncties (meerdere brand managers, segmentbeheerders, productontwikkelaars, functionele specialisten, enz.) (Homburg et al., 2000). Heel wat expliciete of impliciete matrixstructuren bestaan op papier, maar renderen pas wanneer iedereen zijn rol in het geheel duidelijk kent. Door de vele functies en rollen is er vooral een toenemende interne «communicatiecomplexiteit». De moderne information mapping tools, IT tools, enz. zijn een hulpmiddel om enigszins alles te stroomlijnen, maar kunnen op zich niet volstaan om een coherent en éénduidig marketingbeleid te garanderen. Zonder de juiste *mindset* (consequente manier van denken en doen over alle geledingen) zal «lignment» alleen maar een duur woord blijven (Sheth & Sisodia, 2005). Misschien is dat net juist wat bijvoorbeeld succesvolle familiebedrijven zoals Colruyt zo karakteriseert.



Marc Logman.

Marc Logman,  
Wetenschappelijk adviseur Instima

Reacties op deze bijdrage kunnen gestuurd worden naar [info@instima.be](mailto:info@instima.be) t.a.v. Marc Logman.

- Day, G., «Aligning organizational structure to the market», *Business Strategy Review*, 1999, Vol. 10, Issue 3, 33-46.
- Homburg, C, Workman, J.P. and Jensen, O., «Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organization structure», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, Vol. 28, No. 4, 459-478.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P., «The balanced scorecard - Measures that drive performance», *Harvard Business Review*, 1992 (January-February): 71-79.
- Powell, J. H. & Swart, «This is what the fuss is about: a systemic modelling for organisational knowing», *Journal of Knowledge Management*, 2005, Vol. 9 (No.2), 45-58.
- Sheth, J.N. and Sisodia, R.S., «Why good companies fail», *European Business Forum*, Autumn 2005.
- Volberda, H., «Building the flexible firm. How to remain competitive», Oxford University Press, 1998.



INSTIMA



2007. Ce service propose aux particuliers et professionnels de louer n'importe quel objet. Une fois inscrit sur le site, vous décrivez ce que vous avez à proposer et à quelles conditions [prix, caution, lieu de retrait...]. Le site propose de nombreuses fonctionnalités pratiques, tel un calendrier des disponibilités.

Il fut gratuit pour lors de son lancement, mais les propriétaires paient désormais des frais d'insertion et une commission sur les locations depuis janvier 008. Et si demain, en 2010... Avec la nécessité paradoxale de stimuler la croissance économique [pour garantir la baisse du chômage] tout en entamant une sévère déconsommation [pour préserver la planète] les services de troc, de leasing ou de location sont promis à un bel avenir. A vous d'en profiter...

### LA VOITURE SCOOTER

Dans les grandes villes, les automobilistes lassés par les embouteillages, passent aux scooters.

Depuis le Salon de Genève 2008, une nouvelle alternative vient d'être dévoilée : la Lumeneo Smera. Conçu pour les villes essentiellement, ce véhicule à deux places ressemble à un scooter... sauf qu'il possède une carrosserie, quatre roues, roule uniquement à l'électricité et se conduit avec le permis B. Et surtout possède des dimensions compactes avec une longueur de 2.450 m et une largeur de 0.8 m. La Smera se conduit, d'ailleurs, de la même façon qu'un deux roues puisque le conducteur doit se pencher dans les virages (angle maximum de 25°).

Et si demain, en 2010... des objets hybrides de ce type voyaient de plus en plus le jour, empruntant aux codes de différents marchés ? Et prenant ainsi le meilleur de deux mondes [avec la Smera, c'est la sécurité de l'automobile & le faible encombrement du scooter qui se voient combinés].

### BIENTÔT LES MÉDICAMENTS AUTOMATIQUES



Encore une nouvelle marque, encore un nouveau service facilitateur... Après une visite chez le médecin, la dernière chose que souhaite un patient est de faire la queue chez le pharmacien pour obtenir ses médicaments. InstyMeds, une start-up américaine vient de lancer des distributeurs automatiques de médicaments placés directement dans la salle d'attente du dit médecin. Mais également dans les cliniques et hôpitaux. Chaque distributeur propose une centaine des médicaments les plus fréquemment recherchés. Le service nécessite simplement que le docteur puisse vous délivrer une ordonnance électronique, qui est alors envoyée au distributeur automatique [bien entendu sécurisé]. La compagnie d'assurance est alors facturée directement. Un 3-en-1 que seule la législation en vigueur interdit dans notre joli pays au trou de dette sociale abyssal. D'ici 2010... quels services pourriez-vous automatiser dans votre entreprise pour permettre à vos collaborateurs d'évoluer vers des tâches orientées vers le conseil client.