

MARKETING IN B2B MOET NIEUWE WEGEN INSLAAN

Door de enorme groei in het aantal communicatie- en interactiekanalen komt het traditionele onderscheid in de marketing tussen de zakelijke en de consumentenmarkt op losse schroeven te staan. Bij bedrijven bemoeien zich meer interne partijen met de inkoop. Ook worden inkopers bij bedrijven in hun verwachtingen en opstelling beïnvloed door hun ervaringen als particuliere consument. Het klassieke inkoopproces in de zakelijke markt – van *leads* via *quotes* naar *deals* – is hierdoor onvoorspelbaarder geworden. Voor aanbieders in de zakelijke markt heeft dit allerlei consequenties. Zij moeten proberen hun klanten op verschillende punten in het aankoopproces te ontmoeten, digitale instrumenten ten volle te benutten, de beschikbare middelen voor marketing en verkoop succesvoller in te zetten, en de samenwerking tussen marketing en verkoop te verbeteren om aarzelende klanten over de streep te trekken. Bedrijven die hier actief aan werken, boeken er duidelijk resultaat mee: tot wel twintig procent meer *leads*, tien procent meer nieuwe klanten en een daling met tot wel twintig procent van de tijd tussen het signaleren van een *lead* en de verkooptransactie.

O. Lingqvist, C.L. Plotkin & J. Stanley (2015). Do you really understand how your business customers buy? McKinsey Quarterly, nr. 1, pp. 75-85.

KUNNEN INNOVATIECLUSTERS LEREN VAN SILICON VALLEY?

Onderzoekers wilden weten in hoeverre de succesfactoren voor Silicon Valley ook gelden voor andere innovatieclusters. De onderzoekers concludeerden dat de elementen en aanpak van Silicon Valley internationaal zeker relevant zijn, maar elders wel moeten worden aangepast aan de lokale context.

Belangrijke conclusies zijn onder meer dat moet worden voortgebouwd op bestaande sterke punten (ontwikkel een innovatiecluster niet ‘vanaf de tekentafel’), dat onderwijsinstellingen meer kunnen doen dan enkel onderwijs geven en onderzoek faciliteren, en dat persoonlijke netwerken een belangrijke motor vormen voor een innovatiecluster.

Adviezen specifiek voor bedrijven, ondernemers en durfinvesteerders zijn onder meer om vestigingen te hebben in een of meer innovatieclusters, van meet af aan mondiaal te denken en in te zetten op relaties met universiteiten, NGO’s en overheden en op samenwerking met bedrijven. Belangrijk zijn ook gemakkelijk verplaatsbare businessmodellen met beschermd vernuft en lokale competenties. Beleidsmakers en bedrijven staan voor belangrijke vragen en uitdagingen. Wie zet de eerste stap en neemt het voortouw? Hoe kunnen initiatieven op verschillende locaties in goede banen worden geleid? Hoe wordt de ‘gezamenlijkheid’ aangestuurd? Op welke bestaande capaciteiten moet worden ingezet? Is sociale ontwikkeling ook een aspect van een innovatiecluster? Belangrijk is ook het besef dat wezenlijke succesfactoren misschien onbedoelde uitkomsten zijn van jaren eerder genomen initiatieven. Dat maakt werken aan een innovatiecluster tot een ontdekkingsreis die vraagt om een gedegen besef van het uitgangspunt, veel experimenteren, korte feedbackcycli en open en informele communicatie op alle hiërarchische niveaus.

J.S. Engel (2015). Global clusters of innovation: lessons from Silicon Valley. California Management Review, 57/2, Winter, pp. 36-65.

WERKEN AAN BETERE BESLISSINGEN IN ORGANISATIES MET DE PRINCIPES VAN DE GEDRAGSECONOMIE

Mensen maken fouten als gevolg van de aard van het cognitief denken. Aan die geaardheid kunnen managers niet of nauwelijks wat veranderen. Om verkeerde beslissingen in de organisatie tegen te gaan, kan daarom beter worden

gesleuteld aan de omgeving waarin mensen hun beslissingen nemen. Op basis van uitgebreid onderzoek in verschillende sectoren en principes van de gedragseconomie (zoals het 'systeem 1 en 2'-denken van Kahneman en het 'nudge'-concept van Thaler en Sunstein) ontwikkelden de auteurs een aanpak om werk zo te structureren dat mensen betere beslissingen nemen: bouw inzicht op in stelselmatig gemaakte fouten en de achterliggende motivatiefactoren; onderzoek of er gedragsaspecten in het geding zijn bij het probleem; inventariseer de specifieke oorzaken; verander de werkomgeving om de negatieve effecten van de gebruikelijke manieren van denken te ondervangen; en onderwerp de voorgestelde oplossing aan een kritische toets. Een treffend voorbeeld uit de praktijk: om medewerkers te stimuleren gezonder te eten, staat bij Google in de kantine bij het servies te lezen dat mensen die grotere borden kiezen meestal ook meer eten. Door die ene aanwijzing is het deel van de medewerkers bij Google die een klein bord nemen met de helft gestegen. In hun oplossing kunnen managers op verschillende manieren het intuïtieve (of 'systeem 1'-) denken activeren ten behoeve van hun doel, terwijl het weloverwogen (of 'systeem 2'-) denken op allerlei manieren kan worden bevorderd, bijvoorbeeld door te voorzien in ruimte voor reflectie en medewerkers op een subtiele manier te stimuleren om planmatiger te werken. J. Beshears & F. Gino (2015). *Leaders as Decision Architects*. *Harvard Business Review*, 93/5, pp. 52-62.

VIER CRUCIALE LESSEN VAN DE BESTE FAMILIEBEDRIJVEN VOOR DE INVULLING EN OPVOLGING VAN HET TOPMANAGEMENT

Uit veel onderzoek blijkt dat grote beursgenoteerde familiebedrijven sneller groeien dan niet-familiebedrijven, veerkrachtiger zijn en enkele procentpunten beter presteren dan de markt. Veel familiebedrijven raken echter in de

problemen door slecht talentmanagement. Egon Zehnder en Family Business NI inventariseerden bij vijftig vooraanstaande familiebedrijven wereldwijd de beste werkwijzen op dat gebied. Zij komen met vier lessen. (1) In hun governance hielden de onderzochte bedrijven familie en bedrijf goed van elkaar gescheiden en er was een professionele raad van toezicht. (2) Eén tot (maximaal) drie belangrijke familieleden vormden de spil in de organisatie. Zij belichaamden de bedrijfsidentiteit, keken naar de volgende generatie in plaats van het eerstvolgende kwartaal, stelden het belang van klanten en medewerkers meestal op de eerste plaats, benadrukten maatschappelijke verantwoordelijkheid en werkten als 'magneten' op talentvolle mensen. (3) Ze wisten hun toekomstige leiders (binnen en buiten de familie) vroegtijdig op het spoor te komen en investeerden in hen. Bij de selectie bleken normen en waarden het onderscheidende aspect te zijn voor de familiebedrijven. (4) Ze voerden een gedisciplineerd opvolgingsproces voor de positie van CEO, met een formele aanstellingscommissie, specificatie van eisen vooraf en uitgebreid intern en extern speurwerk naar kandidaten. Vooral aan dit laatste schort het bij veel familiebedrijven. Zelfs onder de onderzochte bedrijven werd bij bijna dertig procent slechts naar één enkele opvolgingskandidaat gekeken, en bijna twee derde van de onderzochte ondernemingen volgde geen degelijk gestructureerd selectieproces. Vaak werd een intuïtieve keuze van een opvolger door een vooraanstaand familielid gewoon gevolgd door de raden van toezicht en bestuur. Uit allerlei onderzoek blijkt echter dat CEO-benoemingen veel succesvoller zijn wanneer verscheidene kandidaten worden onderworpen aan een gedisciplineerd selectieproces.

C. Fernández-Arúoz, S. Iqbal & J. Ritter (2015). *Lessons from great family businesses*. *Harvard Business Review*, 93/4, pp. 83-88.