



Vakgenoten,

Het is ons een eer, een genoegen, maar ook een plicht om u op dit illustere moment in tijd te wijzen op de grote veranderingen die ons mooie vak meemaakt. Niet langer is het alleen de taak van de marketeer om de producten, diensten van het bedrijf waar hij of zij voor werkt, zo aantrekkelijk mogelijk op de markt te brengen. Dat zou een nogal klassieke definitie van de marketing inhouden. Nee, anno nu, is de marketeer eigenlijk een poortwachter, de directe vertegenwoordiger van de klant en zijn behoeften en wensen. De positie van de marketeer is dus geheel gedraaid: van voorheen van binnen naar buiten, naar nu juist van buiten naar binnen. In deze nieuwe definitie is het belang van de marketing voor het bedrijf - nog meer dan vroeger - bijzonder relevant geworden. Immers, de marketeer wordt anno nu geacht om de vertaling te verzorgen van de behoeften en wensen van de klant naar alle facetten van het bedrijf toe. Dat is nogal wat en vraagt veel van de marketeer.

Voor wie goed opgelet heeft de afgelopen jaren, zal dit niet als een volledige verrassing komen. Immers, er is een werkelijke revolutie aan de gang op het gebied van de wens van de afnemer, ongeacht of dit een consument betreft of een zakelijke klant. Al langer wordt er gesproken over 'de consument aan het stuur'. Een beweging die voorheen vooral werd benoemd om de toegenomen zelfbewustheid van consumenten, de toegenomen kennis binnen aankoopprocessen, te kenschetsen. Dat is zeker waar: we hebben in toenemende mate te maken met klanten die er in slagen veel te weten van de producten of diensten waarin ze geïnteresseerd zijn. Klassieke proposities worden op basis van de steeds betere scholing die we in de afgelopen decennia met zijn allen gekregen hebben, steeds lichter doorzien. Klanten zijn steeds beter in staat om te doorgronden en te begrijpen wat er op hen afgevuurd wordt aan communicatieve boodschappen. Klanten stellen anno nu steeds vaker een fors pakket aan eisen, in menige markt bepalen juist zij aan welke voorwaarden het product moet voldoen. Klanten hebben het vermogen opgebouwd om producten en diensten uitstekend met elkaar te kunnen vergelijken.

Desnoods gaan zakelijke afnemers zelf op zoek naar nieuwe leveranciers die wel kunnen leveren wat gewenst wordt, en meegaan in de toegevoegde waarde die de organisatie wil leveren. Net zoals consumenten uit meer dan één product kunnen kiezen als ze voor het schap in de winkel staan, heeft ook de zakelijke afnemer voor het merendeel van zijn inkopen meerdere keuzemogelijkheden. En met die toegenomen kennis is het besef ontstaan dat lang niet alles wat er gezegd en geschreven wordt, ook daadwerkelijk waar is. Communicatie van bedrijven en merken wordt inmiddels met enige argwaan bekeken. Geplaatst tegen een achtergrond van kennis, die wellicht niet altijd optimaal is, maar in ieder geval een basis vormt om zo'n boodschap wel of niet te geloven. Voornamelijk ook de enorme hoeveelheid vaak negatieve informatie over het functioneren van bedrijven dan wel van personen binnen die bedrijven, heeft hier een bijdrage aan geleverd. Marketeers hebben zichzelf in de afgelopen jaren wellicht zelfs enigszins ongeloofwaardig gemaakt: te vaak werd er een redelijk lijkend glimmend laagje over product, dienst of merk gelegd. Te vaak anno nu worden die laagjes vernis niet meer geloofd en hebben marketeers zich daarmee het imago van praatjesverkopers toegedicht. Verkooptrucjes worden het genoemd. En iemand die te vaak verkooptrucjes gebruikt, wordt niet meer serieus genomen. De grote wereldwijde trend die hier voor de marketingfunctie een oplossing kan bieden, heet *fact based marketing*, of, zoals Byron Sharpe dit noemt, *evidence based marketing*. Uit de onderzoeken die aan de grondslag liggen van deze MarketingTroonrede blijkt dat dit nog lang niet in alle bedrijven praktijk is en als handelswijze geldt. Werken volgens een fact based handelswijze betekent een nieuwe en blijvende uitdaging voor marketeers, zeker tegen de achtergrond van die toenemende mondigheid van de consument, of die afnemer nu een B2B-klant is of een eindconsument. Ze weten van alle kanten het bedrijf wel te bereiken. Ze eisen respect en aandacht, echte aandacht. En ze zijn dus het fundament voor de noodzaak om precies te kennen wat je kunt doen naar hen toe. Anno nu, met social media als uitlaatklep, zien we een aanzienlijke verscherping van dat beeld. Niet alleen blijkt dat de klant de verhaaltjes doorziet: maar ze hebben ook nog het platform bij uitstek om ongeneneerd en zonder enige rem hun mening te geven. En dat doen ze, in groten getale. En met een snelheid die ongekend is voor hen die nog een beetje in het verleden leven. Wat je nu doet, vind je over vijf minuten terug in een reactie ergens op het wereldwijde web. Die snelheid, die ongelooflijke *speed of things*, maakt dat je nooit meer de tijd hebt om een reactie te bedenken. Die reactie en die content voor de boodschap moet je al hebben. Die moet klaar zijn en vanuit een geloofwaardige en waarheidsgetrouwe opbouw en achtergrond. Anders word je niet meer geloofd. En het merk of bedrijf dat niet meer geloofd wordt, maakt slechts een kort leven mee. Dit geldt natuurlijk zowel voor consumentenmarkten als voor B2B-markten, waar klantengroepen via fora hun positieve of negatieve ervaringen delen.



Overigens denkt een groot deel van de marketeers dat ze wel meegegaan zijn in de *ratrace of speed*. CEO's hebben daar een andere mening over. Die vinden in meerderheid dat dat niet in voldoende mate het geval is. Dat mag je toch een discrepantie noemen, die gestalte krijgt in de mening van marketeers over zichzelf (wel degelijk zeer vernieuwend binnen het bedrijf) versus hun mening over andere marketeers (ze blijven echt wel achter). CEO's wijzen erop dat marketingafdelingen nog weleens doorgangshuizen zijn, waar te juniore mensen slechts een korte tijd doorbrengen op dezelfde plek, en te snel door willen stromen naar andere plekken of zelfs andere functies. Marketingafdelingen hebben volgens sommige CEO's eerder een opleidingsfunctie dan een beleidsfunctie. De snelle reactie van de markt wordt dan niet optimaal herkend. Bij ongeveer een kwart van de bedrijven is de functie marketing niet vertegenwoordigd in de toplaag van het bedrijf. Heineken, die recent de CMO niet verving, is dus lang niet het enige bedrijf waar dit zichtbaar is. Marketeers herkennen deze tendens overigens wel, een ruime 60 procent is het met deze CEO-mening eens. Maar het besef dat dit een direct effect heeft op de kwaliteit van het functioneren van de afdeling marketing komt niet door. 'Na mij de zondvloed'; die houding heeft er naar de indruk van CEO's voor gezorgd dat de positie van marketing binnen bedrijven niet altijd sterker is geworden. Die zondvloed is er dus al, in de vorm van zowel de snelle ontwikkeling van het gedrag van consumenten als van zakelijke afnemers van producten en diensten.

Deze snelle tendens, en deze mogelijkheid tot direct reageren, en de daarmee samenhangende eis van transparantie van proposities, maakt ook dat marketeers het voortouw dienen te nemen op het uiterst interessante vlak van *Purposeful Positioning*. Het terrein waarin het bedrijf zich zijn maatschappelijke positie realiseert en daar gevolg aan geeft. Marketeers hebben van nature inlevingsvermogen en zijn bij uitstek in staat om de wensen van de maatschappij (en de klanten die zich daarin bevinden) te verwoorden en zouden dan ook binnen de bedrijven de initiator dienen te zijn om die maatschappelijke positie te vinden, hervinden desnoods, opnieuw ontdekken en definiëren en de logica ervan te vertalen voor de verschillende klantgroepen, en dat natuurlijk binnen de doelstellingen van de eigen organisatie. Er zijn ondernemingen, zoals Google, waar deze maatschappelijke heroriëntatie geleid heeft tot een volledige ombouw van de inrichting van het bedrijf. Een proces dus van heroriëntatie waarbij in optima forma de binnenkant van het bedrijf geconfronteerd wordt met de buitenkant van het bedrijf. Daarin zit een directe relatie met de functie communicatie. Mede door de eisen van de financiële kant van het bedrijf, is er bij een groot aantal bedrijven een situatie ontstaan waarin juristen de boventoon voeren bij iedere vorm van communicatie naar de buitenwereld toe. Alle boodschappen moeten eerst getoetst worden op juridische consequenties en er wordt wel eens vergeten dat een boodschap, ook als die bijvoorbeeld uitsluitend een financieel karakter heeft, die voor bijvoorbeeld aandeelhouders is bedoeld, ook andere stakeholders bereikt, en daar voor signalen zorgt.

De tendens om de afdelingen communicatie en marketing uit elkaar te halen, dient dan ook bestreden te worden. Deze huidige tendens schept eerder verwarring bij de eindklant dan begrip. Een vergelijkbaar appel geldt voor de vaak zichtbare strijd tussen sales en marketing: begraaft de strijdbijl en kom tot zinnige coöperatie via het in optima forma bedienen van de klantengroepen. Het dient gezegd: marketing was nogal eens een functie die met het klassieke begrip 'ivoren toren' kon worden beschreven. Marketeers worden nog wel eens als kamergeleerden bestempeld. Uit onderzoek blijkt dat dit bij ongeveer een kwart van de bedrijven heeft geleid tot een situatie waarin de directie zich verantwoordelijk acht voor de klant, en niet de afdeling marketing. Want marketeers zijn soms theoretici die er niet altijd in slagen om de pragmatische vlakke van de markt te bereiken. Dat is iets wat niet langer kan. Welk product je ook levert, welke dienst je ook aanbiedt, of dat nu een fast moving consumer good is of een B2B-service, Marketeers zullen te allen tijde een diepbeleeft verbinding moeten zoeken met hun klantgroepen. De moderne onderzoeksmethoden bieden daartoe genoeg mogelijkheden.

En als je die mogelijkheden benut, dan beschik je als marketeer meteen over big data die van jezelf zijn. Daar zit een belangwekkende tip in: de dataprofeten hebben ons doen geloven dat er al genoeg big data opgesloten zaten in bestaande datasystemen. De praktijk heeft echter uitgewezen dat de verbanden die daarin aangetoond worden vaak ofwel vertekend ofwel vaag zijn. Te vaag in ieder geval om directe marketingactie op te kunnen voeren. De nieuwe trend in big data is dus je eigen data. Daarmee heb je direct ook een privacyvoorsprong op anderen. Als marketeer kun je het dan inrichten zoals je dat wilt, om jouw marketingdiscussies van de juiste data te voorzien. Zoals nu blijkt, investeren meerdere bedrijven aanzienlijke budgetten in nieuwe dataopslagsystemen, vaak via een gemakkelijk benaderbare app voor klanten zichtbaar. Als je er bovendien in slaagt, om met dit hulpmiddel de band met de klant te versterken, of eventueel de discussie gaande te houden, dan kun je komen tot goede oplossingen en richtingen voor de toekomst. Op ieder vlak van jouw relatie met klanten, op productniveau, op loyaliteitsniveau, op kwaliteit van de band met de klant, op service, en onderhoud, tot natuurlijk ook op logistiek gebied. Het onderzoek dat mede ten grondslag ligt aan de MarketingTroonrede van dit jaar toont onverbiddelijk aan dat het werken met big data nog slechts bij een kleine minderheid van de marketeers praktijk is. En dat in een tijd waarin het Internet Of Things, met alle informatie-uitwisseling die daarbij hoort, al volop gaande is, zeker voor B2B-organisaties.



Nog niet werken met big data, al dan niet in eigen beheer, is eigenlijk desastreus: bijvoorbeeld in de praktijk van productontwikkeling worden veel marketeers pas in het allerlaatste stadium ingeschakeld om nog even een aantrekkelijk laagje over het door technenuten bedachte product te trekken. Dat gaat natuurlijk niet meer. Juist door je nadrukkelijk en grondig in de eigen systemen die big data genereren te verdiepen kun je al vanuit de klant productontwikkelingsmogelijkheden definiëren. En zo geldt het natuurlijk voor ieder onderdeel van het marketingvak. Door je als marketeer ook met de inhoud van de big data-systemen te bemoeien, vergroot je de relevantie van de marketingfunctie voor het bedrijf: marketeers dienen zich te realiseren dat er hier en daar (we zeggen het vriendelijk) bij CEO's sprake is van een zekere twijfel over de adaptiesnelheid van de marketingafdeling. Alsof de buitenwereld sneller gaat dan de binnenwereld en of er binnen verschil zichtbaar is in de adaptiesnelheid van de verschillende afdelingen. Juist omdat de buitenwereld sneller beweegt dient de marketingafdeling bij uitstek de functie te zijn die de snelheid binnen het bedrijf vertegenwoordigt. CEO's beseffen dat overigens: zij dichten de marketingafdeling in toenemende mate relevantie toe voor de toekomst.

Niet alle marketeers herkennen dat al. Zij bevinden zich vaak nog in een status quo van voor 2008. Alsof de enorme impact van zes crisisjaren wel invloed heeft op de rest van het bedrijf, maar niet op het functioneren van de afdeling marketing. Dat is natuurlijk niet zo. In alle eenvoud: koppel het enorm toegenomen kostenbewustzijn, dat zich uit in een sterk toegenomen vraag naar fact based marketinginspanningen die van tevoren aan kunnen tonen dat deze inspanningen een bepaald effect zullen sorteren (de interne kant) aan de snelle ontwikkeling van het gedrag van klanten, mede op grond van de digitale ontwikkelingen rond bijvoorbeeld social media (dat is de externe zijde) en je hebt een omdraaiing van gezichtspunt van handelen voor de marketingfunctie.

Daarin zit de kans en noodzaak voor een wederom toenemende relevantie voor de marketingfunctie. Grip krijgen op de buitenkant, zodat een optimale verhouding bereikt kan worden tussen buiten en binnen: bij uitstek een oproep om de zorg voor de social media als verantwoordelijkheid onder de marketingfunctie te plaatsen en het niet als een gescheiden afdeling elders in het bedrijf te hanteren. En daarbij dienen marketeers in toenemende mate op te treden als ondernemer: niet genoegzaam aan de zijkant staan, maar het voortouw nemen en de verantwoordelijkheid van het bedrijf onderschrijven en vormgeven. Niet langer genoeg nemen met het slechts ondersteunen van de salesafdeling.

Dat is uiteindelijk de kern van de MarketingTroonrede van dit jaar: het functioneren van de afdeling marketing wordt in toenemende mate geconfronteerd met een ingrijpende omwenteling: niet langer kan er door marketeers vooral van binnen naar buiten worden gereedeneerd, maar dient de marketeer zich om te vormen tot een echte klantdeskundige, zoals gezegd een poortwachter die de belangen van de verschillende klantengroepen vertegenwoordigt naar alle betrokken afdelingen en functies binnen het bedrijf. Doe dat en we zullen zien dat bedrijf en marketeer en klant er beter van worden. En ook: dan wordt marketing weer een echte topfunctie in het bedrijf. Aan alle marketeers, en aan alle belangenbehartigers van marketeers in welke organisatie dan ook, roepen we u op om in samenspraak met de achterban deze nieuwe rol van marketing gestalte te doen geven.

Wij wensen u een heroriënterend jaar.

Bestuur Stichting MarketingTroonrede

Als basis voor de MarketingTroonrede zijn er door TBX Trendbox twee onderzoeken uitgevoerd: eerst via diepte-interviews met CEO's van een breed scala aan bedrijven en vervolgens werden de daarin gevonden visies en meningen van de CEO's over marketing gespiegeld via een kwantitatief onderzoek onder marketeers. In totaal hebben 794 mensen de vragenlijst benaderd.

