

intermediair.nl

Nu met **5598** vacatures voor hoogopgeleiden

Wie luistert er nog naar de marketeer?

Weinig marketeers aan de top

Marketeers hebben minder invloed. En maar zelden treedt een marketingmanager toe tot de raad van bestuur. Hoe kan dat? En: is dat eigenlijk erg?

De klant wil een flatscreen. Maar hij wil niet zomaar een flatscreen. Hij wil een gevoel van harmonie en luxe krijgen bij zijn flatscreen. Dat weet Mark Huijsmans, marketing manager bij Philips, want dat heeft hij onderzocht. 'Dat betekent dat we tv's en audiosystemen gaan maken met afgeronde hoeken en zuivere materialen zodat de producten versmelten met hun omgeving.'



Philips is een marketinggericht bedrijf. De nieuwe denkwijze, samengevat in de slogan *sense en simplicity*, is het kindje van de eerste chief marketing officer van Philips, aangesteld in 2003; de Italiaan

Andrea Ragnetti. Ragnetti is een bijzonderheid in Nederland. Van de 180 beursgenoteerde bedrijven in Nederland hebben er slechts twee een cmo. Bij 37 procent van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is er wel iemand in de raad van bestuur die marketing in zijn portefeuille heeft. Maar dat is niet noodzakelijkerwijs iemand die ook verstand heeft van marketing. Slechts 8 procent van de Nederlandse ceo's heeft een marketingachtergrond, blijkt uit onderzoek uit 2008 van de Groningse hoogleraren marketing Peter Leeflang en Peter Verhoef. Leeflang is verbaasd over de uitkomst: 'In de Verenigde Staten heeft 50 procent van de bedrijven een cmo.'

Marketeers hebben aan invloed verloren, stelt Leeflang, op basis van onderzoek onder 296 respondenten van Nederlandse bedrijven, groter dan 250 werknemers. In 45 procent van de gevallen is marketing een stafafdeling, met minder invloed in het bedrijf dan een lijnafdeling. Marketingafdelingen houden zich tegenwoordig vooral bezig met reclame, klanttevredenheidsmetingen en relatie- en loyaliteitsprogramma's. Van de vijf klassieke marketing-P's (Product, Prijs, Plaats - distributie, Promotie en Personeel) heeft de marketeer er nog maar één over: Promotie. De afdelingen verkoop, financiën, research & development en h&r beslissen over de andere P's.

Leeflang ziet de verklaring vooral in de kwaliteit van de marketeers. Veel marketeers vertrouwen op hun *Fingerspitzengefühl* en te weinig op de cijfers, vindt Leeflang. Ze kunnen hun beslissingen niet onderbouwen met goed marktonderzoek. Dat is tegenwoordig niet meer acceptabel. 'In de jaren tachtig waren marketeers nog hoofd van de strategische afdeling. In de door boekhoudschandalen geteisterde jaren negentig kwamen de financiële mensen aan het roer. Marketeers moesten verantwoording gaan afleggen en dat waren ze niet gewend. Het zijn creatievelingen, dat verdraagt zich niet goed met het financiële rekenwerk.'

Verder zouden ze hun vakkennis beter op peil moeten houden, vindt hij. 'Nederland is wereldwijd nummer twee als het gaat om wetenschappelijke publicaties over marketing. We zijn de beste na Amerika! Maar veel marketeers zijn slecht op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen. Ze schrijven misschien zelf een boekje en dan blijkt dat ze iets hebben verzonnen dat wereldwijd al tien jaar bekend was. Als artsen met hun vakliteratuur zouden omgaan zoals marketeers dat zouden doen, zou ik geen ziekenhuis meer in durven.'

'Als marketeers meer invloed willen in bedrijven, moeten ze hun werk beter doen,' vindt ook Patrick Ruijs, partner bij marketing adviesbureau VODW. 'Marketeers zijn manusjes van alles geworden. Ze zouden zich meer als ondernemer moeten gedragen. Niet dat marketeers nu allemaal hun marketingbudget over de balk smijten, maar het zou beter zijn als ze zouden handelen alsof het hun eigen geld is. Dan denk je beter na of een bepaalde actie nu echt nodig is of niet.'

Ruijs is optimistischer dan Leeflang. Zijn bedrijf doet allang niet meer alleen marketingopdrachten voor

marketingafdelingen, maar ook voor de afdelingen sales of klantenservice. Maar volgens hem betekent dat niet dat marketing minder belangrijk is geworden. 'Een bedrijf kan niet zonder marketing, maar het is niet erg als dat niet door de afdeling marketing gedaan wordt. Het is tegenwoordig iets van de hele organisatie.'

Bij printerfabrikant Océ bijvoorbeeld zit de klant in de researchfase al aan tafel, vertelt marketeer Jennifer Kolloczek. 'We kunnen ons niet veroorloven een product op de markt te brengen dat niet verkoopt. Een technisch product ontwikkelen kost jaren, en enorme investeringen. De hele keten, van ontwerp tot verkoop en service, let permanent op de markt.' Dat iedereen bij Océ aan marketing doet, is echt iets van de laatste paar jaar, maar daar is geen chieft marketing officer voor nodig geweest.

Kolloczek: 'Misschien zou een cmo voor Océ goed geweest zijn om die overgang van techniekgedreven naar klantgedreven bedrijf te bevorderen. Zo'n ontwikkeling verloopt altijd sneller als iemand in de top ervoor gaat. Maar nu hebben we geen cmo meer nodig. Marketing is niet iets wat bij één functie hoort. Het is onderdeel van je bedrijfsfilosofie.'

Dat wil niet zeggen dat de marketingafdeling niet meer nodig zou zijn. 'De marketeer is degene die alles samenbrengt. Tenslotte ben ik degene die van het eerste klantcontact tot en met de introductie op de markt bij het proces betrokken is.' Ze werkt nauw samen met mensen van r&d, sales, inkoop, logistiek en service. Zij bepaalt de prijs en is eindverantwoordelijk voor de introductie op de markt. Kolloczek: 'In theorie zou je alles apart kunnen doen, maar dat kan denk ik nooit een sterk verhaal worden.'

Als het hele bedrijf aan marketing doet, is het dan nog erg dat er zo weinig marketeers in de raad van bestuur zitten? 'Misschien niet', geeft Leeftang toe, 'Als de marketeers maar blijven doen waar marketing ooit voor uitgevonden is, namelijk: alles wat het bedrijf voor de klant doet, op elkaar afstemmen.' Dat is een rol die je moet blijven bevechten, vindt Kolloczek. 'Maar dat is niet anders voor een afdeling research of communicatie. Die moet ook met goede producten blijven komen, anders komt de positie van zo'n afdeling onder druk te staan.'



Een marketeer die zich onmisbaar wil maken, moet zich blijven bijscholen. Het beste kan hij zich in een bepaalde richting specialiseren, zoals online marketing of marktonderzoek. Ruijs: 'Vijf, tien jaar geleden huurden bedrijven ons in om een marketingplan te schrijven. Dat kan ieder bedrijf nu zelf. Nu huren bedrijven ons in voor specialistische kennis zoals: hoe maak ik optimaal gebruik van de gegevens die ik van mijn klanten krijg via mijn website.'

En wie hogerop wil, kan maar beter een mba doen en leren omgaan met financiën. Ruijs: 'Als je carrière wil maken moet je jezelf dwingen om in de cijfers te duiken. Dat vinden de meeste marketeers niet leuk. Ze vinden het van nature leuk om nieuwe dingen te lanceren, met de klant bezig te zijn. Maar ze moeten ook weten of de klant wel klant blijft en of dat nieuwe product geld oplevert of niet. Kun je beide kanten overzien, dan is er geen enkele reden waarom je als marketeer niet in de raad van bestuur zou kunnen eindigen.'

Illustraties Tammo Schuringa

Kweek zitvlees

Het aantal vacatures voor sales en marketing stijgt. Dat is goed nieuws voor de marketeer. Maar waar moet je beginnen, en wat moet je doen om snel door te groeien?

Kweek zitvlees bij je eerste werkgever, is het advies van Monica van der Meeren, lid van het directieteam van werving- en selectie en interimmanagement bureau USG Capacity. Dan maak je verschillende trajecten mee en kun je beter bepalen of je je wilt ontwikkelen tot brede strategische adviseur of tot specialist. Gewilde specialismen zijn volgens haar online marketeers en database marketeers.

Marketeers met een populair specialisme beginnen tegenwoordig steeds vaker voor zichzelf, ziet Van der Meeren. Dat is weliswaar lucratief, maar toch raadt zij het mensen die in het begin van hun carrière staan af. 'Je loopt het risico steeds voor hetzelfde kunstje gevraagd te worden. Als interim-professional bij een bureau kom je ook bij verschillende bedrijven terecht, maar wordt er meer geïnvesteerd in je

opleiding.'

Verder raadt ze aan adviesvaardigheden op te doen. 'Marketing is breder dan een aantal jaar geleden en marketeers hebben met meer partijen te maken dan alleen hun eigen organisatie. De trend is dat bedrijven producten gaan maken met andere bedrijven. Een ziekenhuis en een zorgverzekeraar ontwikkelen bijvoorbeeld samen een sportprogramma. Marketeers moeten in zo'n situatie hun - cijfermatig goed onderbouwde - beslissingen niet alleen kunnen uitleggen aan mensen van marketing maar ook van finance of sales, en niet alleen aan hun eigen collega's maar ook aan die van een bedrijf in een totaal andere branche.'

Kijk bij de keuze voor je eerste werkgever niet alleen naar bedrijven in consumer goods zoals Heineken of Unilever, zegt Patrick Ruijs, partner bij marketing adviesbureau VODW. Dienstverleners zoals banken en verzekeraars zijn inmiddels innovatiever in hun marketing. 'Een bank heeft contact met een klant op verschillende manieren en over verschillende producten. Een simpele overboeking doet de klant het liefste zelf via internet, maar voor een hypotheek of beleggingsadvies komt hij liever langs. Die bank moet die klant langere tijd tevreden houden, in tegenstelling tot een snoepfabrikant. Die hoeft alleen zijn snoep in de winkels te krijgen. De intellectuele uitdaging is bij een dienstverlener dus groter. Daarbij vindt de echte ontwikkeling van nieuwe consumentenproducten bij bijvoorbeeld Unilever steeds minder in Nederland plaats, omdat zij hier geen hoofdkwartier meer hebben. Banken en verzekeraars en andere dienstverleners hebben nog wel hun hoofdkantoor in Nederland en maken ook hier hun nieuwe producten. En dat is uiteindelijk wat wij marketeers het leukste vinden.'

Datum | woensdag 14 mei 2008

Auteur | Florentine van Lookeren Campagne