

Digital: spanningen en oplossingen

Merkdenken staat onder druk

Digitale ontwikkelingen hebben de meeste invloed op de manier waarop nu marketing wordt bedreven. Professoren Peter Verhoef en Peter Leeflang (RUG) brachten alle digitale uitdagingen in kaart en komen tot tien spanningsvelden. Ze bespreken de belangrijkste met *Tijdschrift voor Marketing*.

Tekst Elsbeth Eilander Beeld Mike Ottink

Peter Leeflang en Peter Verhoef werden in eerste instantie door de European Marketing Academy en de partners van McKinsey gevraagd om breder onderzoek te doen naar trends in marketing. Digital is kernpunt hierin. Verhoef: 'Het is een containerbegrip. Na veel discussie hebben we onderscheid gemaakt tussen strategische businessmodelvragen, go-to-market issues, en organisatie- en capaciteitsvragen. En daar kwamen tien mogelijke spanningsvelden uit (zie kader pagina 18).'

Peter Verhoef: 'Voor marketeers is het belangrijk om erachter te komen wat de uitdagingen precies betekenen en wat het antwoord erop moet zijn.'

Dus vroegen de onderzoekers aan meer dan 700 marketeers, verspreid over verschillende continenten, in hoeverre men plannen had ontwikkeld om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Op basis van de uitkomsten tekenden ze een matrix op (zie pagina 19), waarin de omvang van de uitdaging gerelateerd is aan de mate waarin er al dan niet plannen voor zijn ontwikkeld.

Conclusie van de beide heren: het verkrijgen van customer insights en het beheren van sociale media zijn de belangrijkste uitdagingen volgens marketeers. Er zijn echter ook drie spanningsvelden die de helft van de ondervraagde marketeers nog te veel laat zitten, maar die erg belangrijk zijn voor het merk en de organisatie: het kunnen bepalen van effectiviteit van sociale media in relatie – ook tot die van traditionele media, de zoektocht naar marketeers met voldoende analytische capaciteiten en organisatieveranderingen. Daarnaast zijn er onderdelen die de professoren zien als laaghangend fruit – zoals prijstransparantie en het wel of niet bereiken van specifieke segmenten, zoals ouderen – maar die nog nauwelijks worden opgepakt door marketeers.

Verdienmodellen

Hebben marketeers nog wel de juiste capaciteiten om goed antwoord te kunnen geven op de veranderende marktomstandigheden? Peter Verhoef: 'Kijk naar de telecommarkt, waar het hele verdienmodel onder druk staat door de digitalisering. Het is daar een boardroomvraagstuk geworden. De vraag is inderdaad of marketeers zich hier nog mee bezig moeten houden.'

Klantinzichten

Het verkrijgen van klantinzichten wordt door de meeste marketeers als zeer belangrijk beschouwd. Ongeveer 18 procent van de ondervraagde marketeers verzamelt op dit moment gedetailleerde gegevens over afnemers en stemt er de marketing op af. Dat geldt vooral voor financiële dienstverleners, telecommers en hightechbedrijven. Verhoef: 'Maar de overige 82 procent is niet in staat gegevens van klanten te koppelen aan verkopen. Natuurlijk hoeven niet alle beslis-

10 spanningsvelden in marketing:

- 1- **verdienmodellen** (een gemiddeld grote uitdaging volgens marketeers, met een bescheiden 'gap' tussen plan en praktijk)
- 2- **klantinzichten** (grootste uitdaging volgens marketeers, met de meest ontwikkelde plannen)
- 3- **creativiteit** (laaghangend fruit volgens de onderzoekers, nog niet voldoende opgepakt door marketeers)
- 4- **sociale media** (grootste uitdaging volgens marketeers, met meest ontwikkelde plannen)
- 5- **bereiken van segmenten** (ook laaghangend fruit volgens de onderzoekers, nog niet voldoende opgepakt door marketeers)
- 6- **prijstransparantie** (ook laaghangend fruit volgens de onderzoekers, nog niet voldoende opgepakt door marketeers)
- 7- **geautomatiseerde interactie** (gemiddeld grote uitdaging volgens marketeers, met bescheiden 'gap' tussen plan en praktijk)
- 8- **effectiviteitsbepaling** van digitale marketing
- 9- **gebrek aan analytisch denken** (talent gap)
- 10- **veranderingen in organisaties**

singen gebaseerd te zijn op dit soort informatie, maar het zou al helpen als dit soort gegevens systematisch verzameld en geanalyseerd werden.'

Creativiteit

Het gevaar bestaat dat creativiteit onder druk komt te staan als marketeers steeds meer kwantitatief bezig zijn. Verhoef: 'Mijn gevoel zegt: als je echt naar nieuwe dingen zoekt, dan haal je dat niet uit data. Want dan ben je aan het zoeken naar iets dat al gevonden is. Met echt nieuwe producten moet je kijken daar waar het licht nog niet brandt. Dit blijkt ook uit ons onderzoek.'

Uitzonderingen daargelaten. Verhoef: 'Ik zie wel bedrijven die uit big data nieuwe vormen van dienstverlening halen, de NS bijvoorbeeld. Die ontwikkelde een tool waarmee je kunt uitrekenen of je sneller met de auto of de trein bent. Productoptimalisatie!' Ook banken proberen met data-analyses hun klanten beter te bedienen. Verhoef: 'Zo hebben creditcard-bedrijven op basis van uitgebreide analyses, waarschuwingssystemen voor klanten voor mogelijk fraude met hun creditcard.'

'Technologieën zijn commodities geworden'

Minder generalisten

Gevolg van de digitalisering: bedrijven vragen minder om marketinggeneralisten, functies worden steeds meer gescheiden. Het marketinggebied wordt complexer en marketeers moeten vaker de diepte in.

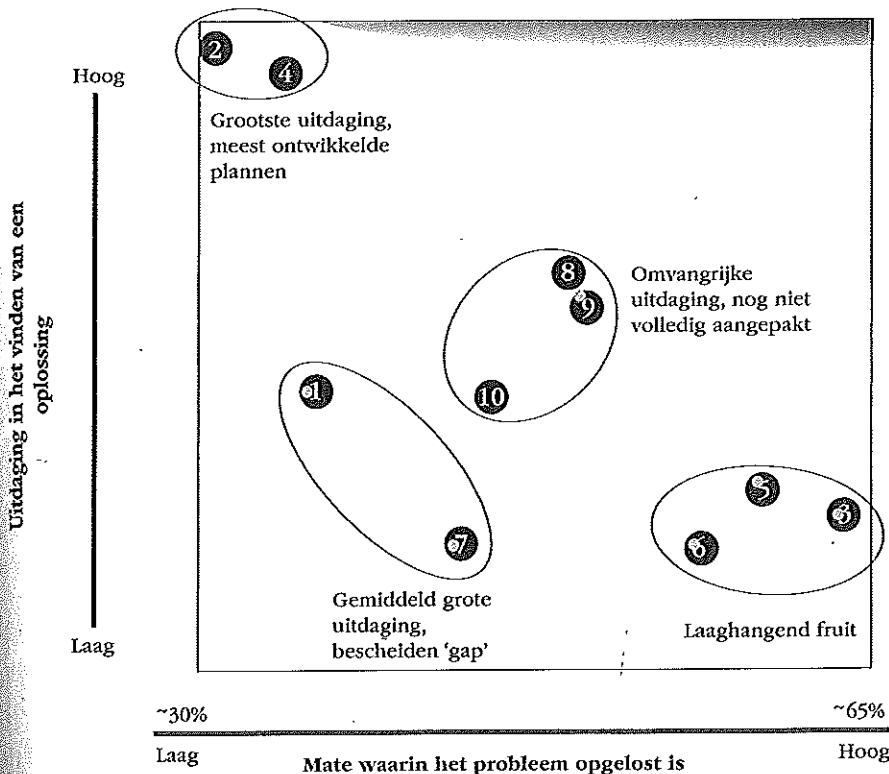
'De manager moet weten hoe je iets inzet, maar als je ergens goed in wilt zitten, dat is een gewone marketeer niet de juiste man of vrouw', meent Verhoef. 'Je hebt hier met twee spanningsvelden te maken: ten eerste ontstaan er veel specialisten die niet weten hoe je de verschillende gebieden bij elkaar moet brengen. Ten tweede zie je silo's in organisaties ontstaan: de digitale specialisten zitten niet bij de merkenbouwers.'

Het is belangrijk dat je zaken gezamenlijk gaat managen, aldus Verhoef. De afdelingen integreren en zorgen dat degene die beslist ook overal vanaf weet. Verhoef: 'Maar dat gebeurt niet meer binnen de grote marketingorganisaties. Je ziet mensen met vooral go-to-market- en saleservaring en alleen de high potentials mogen blijven. De tijd is voorbij dat marketeers 20 jaar lang konden groeien bij de Unilevers en KPN's van deze wereld. Bedrijven hebben op dit moment behoefte aan opgeknijpte functies, die heel erg op executie zitten. "Jij bent nu de trademarketeer, jij doet nu de promoties". Als je daar als marketeer in blijft, kom je qua carrière niet verder. Dus ga je na vijf jaar naar een ander bedrijf en is de kennis kwijt.'

Merkdenken onder druk

Het merkdenken staat door de digitalisering sterk onder druk en te weinig marketeers hebben dat door, menen de professoren. Leeflang: 'Ze denken dat ze

Importance-Opportunity Matrix



merken kunnen laden met reclame, maar dat doen ze maar voor even.' Daarbij moet marketing vanwege de crisis zich meer voegen naar sales, aldus Leeftang: 'Dat slaat nu echt door, en marketing kan maar niet aantonen dat dit een slecht effect heeft.' Verhoef: 'Als je cashflow wilt hebben, ga je minder marketinginspanningen doen. Dat gaat ten koste van je klanten en van de onderneming, en je zet de deur open voor eigen merken.'

Prijstransparantie

Verhoef en Leeftang begrijpen weinig van de relatieve desinteresse in prijstransparantie. Verhoef: 'Het klopt gewoon niet. Of marketeers onderschatten het, of ze hebben er gewoon geen oplossingen voor.' Leeftang: 'Prijstransparantie is niet van vandaag of gisteren. Maar het wordt wel erger, kijk alleen maar naar de groei van mobiel.' Verhoef: 'Veel mensen vergelijken in de winkel op hun mobiel de prijzen. Het is nog maar de vraag of bedrijven hier een antwoord op hebben. In retail, maar ook in finance is prijstransparantie een belangrijke factor. En het heeft invloed op het businessmodel.'

Verhoef geeft een voorbeeld: 'Kijk naar de KPN. Die stellen voor de zoveelste keer hun prijsbeleid opnieuw vast. Ze worstelen met het feit "hoe kan ik geld verdienen aan mijn base?" Natuurlijk zijn er oplossingen in de vorm van in-

novatie, nieuwe markten, maar ze worstelen om omzet binnen te houden. Het feit is dat je een nieuwe business krijgt die je eigenlijk niet voorspeld had, en adoptie van die nieuwe business gaat razendsnel. Normaal duurt het zes jaar voordat een duurzaam goed succes krijgt, maar die levenscycli zijn korter geworden. Loyaliteit komt en gaat. Technologieën zijn commodities geworden. Nokia is een bekend voorbeeld: nu alleen nog maar een wereldmerk in Afrika.'

Leeftang: 'Je moet kijken naar de onderliggende patronen. Posities die merken in het verleden hadden zijn vandaag de dag veel minder duurzaam. Gemiddeld genomen, want het geldt niet voor de Coca-Cola's van deze wereld, maar zeker in producten waar je continu moet innoveren is de klant niet meer loyaal aan het merk.'

Wat kunnen marketeers hier aan doen? Verhoef geeft een voorbeeld: 'Verzekeraar Progressive heeft een prijsvergelijker op de eigen website, waarop je kunt zien of ze wel of niet de goedkoopste zijn. Soms staan ze onderaan... maar ze zijn in ieder geval transparant. Ze tonen daarmee eerlijkheid en op basis van hun propositie moeten ze uitleggen waarom ze duurder zijn.'

Merkwaarde blijft wel een rol spelen, maar staat onder druk. Prijs wordt niet dominant, wel steeds belangrijker. 'Je >

'Prijstransparantie is niet van vandaag of gisteren'

Organisatie- veranderingen

Ondernemingen zijn door de crisis met name gebrand op het binnenhalen van zoveel mogelijk omzet, aldus Leeflang en Verhoef. Structurele veranderingen die nodig zijn om tegemoet te kunnen komen aan veranderingen in de digitale marketingomgeving, komen niet op de eerste plaats. Verhoef: 'Procter & Gamble is een goed voorbeeld van een bedrijf dat de digitale marketingfunctie probeert te integreren in hun marketing- en salesteams, in eerste instantie in de vorm van samenwerking tussen marketing en IT. Digitale marketing vormt nu de basis voor merkmanagement en accountmanagement.' Wat raden de professoren aan? 'Begin met het probleem, probeer dat te formaliseren, ga daarna data verzamelen, analyseer deze, en dan heb je ondersteuning voor wat je wilt gaan doen. Eerst denken, dan verzamelen.'

ziet de prijsgevoeligheid in de tijd toenemen', zegt Verhoef. 'Marketeers nemen vaker hun toevlucht tot een promotie, en er is minder onderscheid tussen merken. Het maakt niet meer zo veel uit als je een huismerk koopt of een A-merk.'

Prijstransparantie is een keuze maken tussen *unleash versus control*: alles laten zien, of optimaliseren. Verhoef: 'Dat laatste doen bijvoorbeeld Amazon en veel luchtvaartmaatschappijen. Je past je prijsstelling aan op het moment van de dag, het type product et cetera. En een stapje verder het type consument.' Leeflang: 'Je hebt consumenten die 's ochtend expres vroeg opstaan om goedkoop een hotel te kunnen boeken.'

Sociale media

Leeflang mist bij bedrijven duidelijke strategieën met betrekking tot de inzet van sociale media. 'Sociale media worden gezien als "die media die ons verder zouden kunnen helpen" – bijzaak in plaats van hoofdzaak.' Verhoef: 'Ze zijn soms meer een gevaar. Neem het feit dat negatieve berichten de positieve berichten overschaduwden. Degene die positief wil reageren, doet dat liever niet meer als er al veel negatieve berichten staan.'

Sociale media en co-creatie betekenen eigenlijk outsourcen van een aantal functies naar je klanten. Dat is natuurlijk de droom van elke marketeer, maar de klant is ambivalent en kan wispeltugig zijn. De vraag is dan: wat schiet je er mee op? Je kunt ook zeggen: *deal with it*, maar hoe ver wil je gaan? En hoe manage je het? Ik heb daar geen kant-en-klare oplossing voor. Je moet goed monitoren wat

Methodiek

Uit discussies met verschillende stakeholders distilleerden de onderzoekers tien spanningsvelden, die ze voorlegden aan meer dan 700 marketeers in Europa, de VS en Azië, met behulp van het McKinsey Quartely-panel. Hen werd gevraagd in hoeverre men plannen had ontwikkeld om deze tien uitdagingen het hoofd te bieden. Op basis van de uitkomsten tekenden de onderzoekers een matrix op, waarin de omvang van de uitdaging gerelateerd is aan de mate waarin er al dan niet plannen voor zijn ontwikkeld.

er gebeurt, en goed van te voren de risico's inschatten. Want het risico op merkafbreuk is te groot.

'In een recent Harvard Business Review artikel ga ik daar met collega's dieper op in. We bespreken daar ook het voorbeeld McDonald's, dat een Twittercampagne startte waarbij gebruik werd gemaakt van de hashtag #McDStories. Het idee was leuke verhalen over het merk te verzamelen maar het publiek had een ander idee. Met verhalen over obesitas en ongedierte werd de hashtag een bashtag, waardoor nog meer Twitteraars hun ongenoegen konden delen. Voor sterke merken zijn de nadelen groter dan de voordelen. Het is niet dat we sociale media niets vinden, maar we zetten er vraagtekens bij. Heb oog voor de negatieve gevolgen en meet alles nauwkeurig: *the haters versus the lovers*.'

Effectiviteitsbepaling

Als het gaat om effectiviteitsmetrics hebben Leeflang en Verhoef twee belangrijke adviezen voor marketeers: ten eerste dat men managers goed moet trainen hoe ze met online effectiviteitsmaatstaven om moeten gaan, en dat er maatstaven ontwikkeld worden waarmee de effectiviteit van traditionele en digitale middelen onder één noemer kan worden gebracht. Want de huidige generatie managers is er onvoldoende in opgeleid en heeft een grote kennisachterstand. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat marketeers de invloed van digital nog steeds niet adequaat genoeg kunnen identificeren. De invloed op gedrag, op de waarde van de onderneming, op de merkattitude. Verhoef: 'Dat kun je niet met likejes meten. De bestaande metrics worden in oude context bekeken en de fragmentatie is een probleem. De complexiteit van de inzet >

'Sociale media zijn soms meer een gevaar dan dat ze helpen'

Leeflang en Verhoef

Prof. Dr. Peter Leeflang bekleedt de Frank M. Bass Distinguished Chair in Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is als researchprofessor verbonden aan de Aston Business School (Birmingham in Groot-Brittannië) en als gasthoogleraar aan de Hochschule St Gallen (Zwitserland).

Prof. Dr. Peter Verhoef is hoogle- raar marketing aan de Rijksuniver- siteit Groningen en is als research professor verbonden aan BI Nor- wegian Business School in Oslo. In augustus van dit jaar ontving hij de 2012 Sheth Foundation/Journal of Marketing Award voor zijn arti- kel 'Understanding the effect of CRM on customer retention en customer share development'.

van middelen wordt steeds ingewikkel- der. Het is een taak voor ons wetenschap- pers om hier helderheid in te scheppen.'

Hoe ver moet je gaan met verzamelen van data? Verhoef: 'Je moet in het koopgedrag proberen te vinden wat de belangrijkste fase is waarin je invloed kunt uitoefenen. En vaak is dat de oriëntatiefase en de fase waarin je beslissingen neemt.'

Leeflang: 'Het grote probleem voor retai- lers is dat ze alleen transactiedata heb- ben. Maar wat die meneer in de winkel doet voor de transactie, dat weet je niet. Je weet misschien nog dat een klant on- line is geweest, maar hoe en wat pre- cies... je krijgt heel gefragmenteerde in- formatie.'

Verhoef: 'Online kun je iemand goed vol- gen. Multichannel wordt lastiger. Iemand heeft een smartphone, een tablet, een laptop en komt vervolgens naar je win- kel. Dus je moet gaan integreren over devices heen. En ja, daar zijn al tools voor. Maar die winkel geeft dan nog steeds wel een uitdaging. Leeflang: 'Het voordeel is dat er een grote ontwikke- ling in IT en de statistiekhoek is, er is meer capaciteit beschikbaar.'

Verhoef zegt dat het lastig kan zijn om te duiden waar die data voor staan. 'Uitein- delijk loop je tegen belemmeringen aan. Soms zijn data niet compleet, heb je te maken met verschillende niveaus. Je kunt veel data beschikbaar stellen, maar er zit een limiet aan wat je er mee kunt. Boven- dien zijn IT-systemen van begin 2000 niet berekend op de grote hoeveelheid data en kanalen die er nu zijn.'

Gebrek aan analytisch talent

Met de komst van big data ontstaat er behoefte aan werknemers met een sterk analytisch vermogen. Maar die mensen zijn er (nog) niet. In Groningen is de studie econometrie in vijf jaar gegroeid van 65 naar 135 instromers. Evenzo zien de professoren dat steeds meer studen- ten interesse hebben voor vakken als

marktonderzoek marketing engineerin en modelbouw in marketing. Maar er zijn schattingen dat in 2018 in de VS tussen de 440.000 en 490.000 mensen nodig zijn om big data te kunnen anal- yseren, websites te ontwikkelen en sta- tistische analyses te verrichten. Een aantal bedrijven kiest ervoor deze men- sen zelf op te leiden. Maar dan nog zul- len er in 2018 te weinig mensen zijn di- geschikt zijn voor de analyse-job.

Opmerkelijk

Leeflang en Verhoef vinden het opmerke- lijk dat marketeers de 'talent gap' geen prioriteit geven, maar dat tegelijkertijd slechts 4 procent van de ondervraagden zegt de noodzakelijke capaciteiten in hui- te hebben om deze nieuwe functie goed genoeg uit te kunnen oefenen.

De oplossing ligt voor de hand: meer analytisch geschoold personeel inhuren. De grootste groep respondenten ziet echter het meeste in uitbesteden aan gespecialiseerde bureaus. Gevaar hierb- is dat als marketeers uitbesteden, ze een belangrijk onderdeel van de input van hun de waardecreatie uitbesteden aan derden.

Verhoef: 'Er is een gat tussen wat we no- dig hebben en wat er aangeboden wordt. Met als grootste gevaar dat men aan de slag gaat zonder precies te weten wat men moet doen. Er wordt vaak niet goed genoeg nagedacht.'

Uit de Grote Marketing Enquête (Tijd- schrift voor marketing, september 2013) bleek ook dit jaar weer dat marketeers vinden dat ze te weinig kennis hebben. En dat is al jaren zo. Verhoef: 'Je hebt het hier over mensen tussen de 35 en 45 jaar. Als ik ze spreek, overheerst de waan van de dag. Ze komen met verhalen over "dat bedrijf doet het zo, wij hebben het dit..." verder niets. Niemand neemt iets inhoud- elijks mee. De generaties opgeleid in de jaren '90 en begin 2000 hebben vooral klassieke marketing gehad.' Leeflang: 'Ik vind dat de oudere generatie het nu ver- pest voor de jongeren.' Verhoef: 'De digi- tale verandering gaat zo snel, dat er snel een grote kennisachterstand is qua digi- al analytics, online en social marketing. Wij zien nu dat goede analytische marke- teers en studenten met online bagage sneller een plek vinden.'

Leeflang: 'Ik vind het een machocultuur geworden in de top. "Kan ik mijn positie handhaven, heb ik jongens en meisje om me heen die het niet beter weten dan ik. Je moet jezelf juist onmisbaar maken!'

**'Ik vind dat
de oudere
generatie
het nu
verpest voor
de jongeren'**