

MarketingTroonrede 2018 – uitgesproken door Rob Beltman – 25 september 2018

Menselijke maat in disruptieve tijden

Ik voel mij zeer vereerd dit jaar de MarketingTroonrede uit te mogen spreken, hier in aanwezigheid van u allen, gewaardeerde collega marketeers, innovators, gamechangers...of wannabe-gamechangers en -disrupters.

De MarketingTroonrede wordt georganiseerd om u te helpen ‘ahead of the game’ te blijven. We duiden trends en ontwikkelingen in het marketingvak, die ons helpen innoveren. Want het is makkelijk te verdwalen in de grote complexiteit van markten, die grillig meebewegen met geopolitieke, economische en technologische schokken. Het gevolg is grote turbulentie in het marketingvak en toenemende druk op innovatie, omdat winstgevende groeikansen nu eenmaal niet voor het oprapen liggen.

Innovatie en marketing liggen onlosmakelijk in elkaars verlengde. Innovatie is de enige manier om aan de door marketeers zo verguisde commodity trap te ontsnappen. Om continu die ‘sweet spot’ te vinden waar relevant en onderscheidend waarde wordt gecreëerd. Hand in hand zorgen Innovatie en Marketing in potentie voor ongekende groei in welvaart en welzijn voor klanten, onze maatschappij en uiteraard organisaties en hun stakeholders. Maar zowel innovatie als marketing kunnen zich verliezen in te operationele focus. Dan ontstaan incrementele verbeteringen in producten en diensten die nauwelijks impact hebben. Of marketingacties met een hoog ‘spiegeltjes en kraaltjes’ gehalte, waarbij de klantfocus en creativiteit naar de achtergrond verdwijnen. Om het verschil te kunnen maken, moeten we veelvuldig uit de doe-modus komen en ons verwonderen over de grote bewegingen in onze markten en onze maatschappij. Alleen dan kunnen we de regels van het spel gaan herschrijven in ons voordeel.

Het spel dat gespeeld wordt anno 2018 laat zich treffend vergelijken met een wedstrijd simultaanschaken op minimaal 3 borden.

Het eerste schaakbord is uiteraard dat van de markt. Zowel B2B als consumentenmarkten zijn heftig in beweging. Soms door grillige geopolitieke golven, maar ook door economische cycli die lijken te versnellen of crises die elkaar opvolgen. De klassieke bedrijfskolom maakt plaats voor een onvoorspelbare open arena, waarin branchevreemde partijen kunnen opduiken als concurrent, of actief uitgenodigd kunnen worden om samen mee te innoveren. We worstelen met de rol van disruptieve start-ups en scale-ups, die de mogelijkheden van digitale technologie optimaal benutten. Ze hebben minder legacy issues, in de vorm van IT uit de jaren ‘90 of vaste assets als personeel en productiemiddelen. Ze opereren volgens de principes van de deeleconomie en omzeilen daarbij vaak innovatieremmende wet- en regelgeving. Zijn het de concurrenten van de toekomst, of misschien wel goede investeringskansen? Moeten marktleiders werken aan hun eigen innovatievermogen, of zouden ze juist de deuren open moeten zetten en ruimte moeten bieden aan de ‘speedboatjes’ om hen heen, om mee te kunnen komen in de volgende golf van innovatie?

De marketeer en innovator zullen op dit schaakbord samen hun strategische rol moeten hervinden, die ze ergens in de vele opeenvolgende marketingtrends van de jaren negentig tot nu, kwijt is geraakt. Deze ‘return to strategy’ vraagt een stevige rol als navigator, naast de kapitein.

Het tweede schaakbord is dat van de organisatie zelf. Maatschappijbreed verandert de kijk op organiseren, op leiderschap, sturing, optimale inrichtingsprincipes en werkwijzen fundamenteel. Organisaties zoeken naar nieuwe manieren van samenwerken, in netwerken in plaats van functionele, hiërarchische structuren. De rol van innovatie is daarbij een faciliterende, om er voor te zorgen dat de organisatie aansluiting houdt bij snelle ontwikkelingen op technisch gebied enerzijds en die van veranderende afnemers behoeften anderzijds. Voor marketeers komen stakeholder engagement, preferred partner management, corporate social responsibility en employer branding nadrukkelijk op, naast de verantwoordelijkheid om klanten te boeien en betrekken.

De marketeer moet steeds meer de verbindende schakel zijn, die het DNA van de organisatie via de merkwaarden en klantbeleving tot leven kust. Dat vraagt om een groeiende invloed van de marketeer op de eigen organisatie in al haar gelederen. De paradox is dat marketing zich daarvoor meer en meer intern moet focussen en vooral de organisatie communicatiever en meer interactief moet maken. De marketeer wordt dus in toenemende mate de organisatie ingezogen en er wordt een rol in het hart van de business gevraagd. Niet naast de kapitein, maar juist aan dek, dicht op de bemanning.

Het derde schaakbord waarop we simultaan onze slag moeten slaan is dat van het marketingvak. Een nieuw marketingtijdperk lonkt. Na de tijdperken van productie & distributie, branding, one-to-one en social marketing, zetten we weer een volgende stap om zo dicht mogelijk bij de klant te komen. Daarin spelen technologie en data de hoofdrol. We hebben tot nu toe met enige moeite technologie toegepast op onze ongrijpbare marketingprocessen, zoals campaign management, programmatic buying, customer analytics, etcetera. Maar Marketing is binnen veel organisaties nog minder ondersteund met digitale hulpsystemen dan bijvoorbeeld Sales of Service. Marketing automatisering maakt rap plaats voor digitale transformatie. Klanten laten hun keuze meer en meer bepalen door algoritmen als Alexa. Slimme producten maken zelf verbinding met elkaar en met een netwerk van service providers om de klant te ontzorgen. De toepassingsmogelijkheden van Artificial Intelligence en datagedreven business modellen versnellen hierdoor en lanceren ons naar een tijdperk waar we marketing-to-machines zullen moeten beheersen. En daardoor komt de marketeer zelf ook steeds meer in de machinekamer terecht en zal het begrip van technologie en data drastisch moeten toenemen.

De markt, de organisatie, het vakgebied van marketing en innovatie ... drie borden waarop u als professional uitgedaagd wordt u aan te blijven passen om een 'right to play' te behouden. Drie keer wordt een andere plek gevraagd om invloed uit te oefenen. Dit betekent sowieso het einde van de lijn- of stafafdeling Marketing of Innovatie, die een functionele verantwoordelijkheid in isolement invult. We moeten de organisatie in! Er zit daarbij continu spanning tussen het bijhouden van het tempo en gewoon het spel meespelen (running the business) en het veranderen van tactiek, van strategie of überhaupt van het hele spel (changing the business). We zullen meerdere zetten vooruit moeten kunnen denken als we echt een 'play to win' strategie willen voeren. Is de mens hierbij een beperkende factor, of juist een kritieke succesfactor? Kunnen we een werkbare samenwerking vinden tussen mens en technologie?

Een sleutelwoord hierbij is 'vertrouwen'. De angst voor digitalisering is groot en de actuele wijze van toepassen is daar ongetwijfeld debet aan. Voor klanten betekent marketing meestal een ongewenste onderbreking van - of zelfs inbreuk op - hun reguliere leven. De marketeer wil nog te vaak daar zijn waar de klant hem niet wil. Of het nu in zijn hoofd, in zijn huis of op zijn harde schijf is. Het is logisch dat aan het steeds dichterbij kruipen van de marketeer paal en perk gesteld wordt en we tegenwoordig netjes toestemming vragen voor we ons aan onze prospects of klanten digitaal opdringen. Het feit dat compliance op dit vlak zoveel moeite heeft gekost in het afgelopen jaar, stemt somber over het vermogen van de marketeer om in het volgende marketingtijdperk enige terughoudendheid te betrachten. In een toenemende virtuele wereld, waar alle interacties onzichtbare sporen achterlaten, is misschien mede daarom 'analoog' weer bezig aan een opkomst. Live ontmoetingen, op beurzen, events en festivals zijn selfiewaardig. Oprechte menselijke aandacht, zoals een ansichtkaart of een handgeschreven briefje bij een bestelling, maken meer dan ooit het verschil in klantbeleving. Authenticiteit, of met een makkelijker woord 'echtheid', is meer dan ooit bepalend voor de marketingkracht van de organisatie. De tijd is daarmee rijp voor 'pure marketing' in de beste zin van het woord.

Dit vraagt van de marketeer een fundamentele mindshift. We moeten de durf tonen om de verbindende factor te zijn tussen de werkvloer en de boardroom. Tussen de operaties, de fysieke en virtuele touch points en de CEO, die steeds vaker de eerste marketeer van de organisatie zou moeten zijn. Marketing is er niet om een kunstmatig in elkaar geknutselde schijnwerkelijkheid aan de omgeving voor te toveren, maar om de organisatie zodanig te doordringen van haar marktomgeving en meerwaarde voor klanten, dat ze zich in een vloeiende beweging naar de beste plek weet te positioneren. Innovatie volgt dan logisch uit een gevoel van richting en een drang relevante nieuwe waarde te realiseren.



MARKETING TROONREDE®

UITGESPROKEN VOOR MARKETEERS

Het vraagt lef om te experimenteren, om te ontdekken hoe je je aan kunt passen aan snel veranderende omstandigheden. Niet door diepgaande analyses en hoogdravende new business plannen, maar door de handdoek op te pakken. De tijd van meerjaren marketingplannen en lange innovatiefunnels ligt ver achter ons. We bewegen van een ‘plan-do-check-adjust’ naar een ‘design & deliver’ mentaliteit. Het vermogen om razendsnel te experimenteren, evalueren en op te schalen waar nodig, onderscheidt de winnaars van de verliezers.

Daarbij moeten we ons blijven beseffen dat marketing, ondanks de drastische technologisering, boven alles mensenwerk is. Marketing en innovatiekansen komen niet zozeer voort uit bits en bytes die over klanten verzameld worden, maar uit inzicht in wat hem of haar als mens beweegt. Waarom spreken juist in deze tijd van digitalisering concepten als human centered design, User Experience, persona, storytelling en singularity ons zo aan? Omdat we als marketeers en innovators nog altijd onze grootste inspiratie vinden in wat de mens drijft en beweegt. Marketing en innovatie blijven daarbij afhankelijk van de kracht van een verdraaid goed verhaal, van een verrassend creatief idee en van een menselijke klik. In een wereld waarin data en digitale technologie domineert, zal deze menselijke maat steeds meer het verschil maken. De CMO, die de verbinding weet te leggen tussen de boardroom en alle touch points. De Business Developer, die voorbij de mogelijkheden van vandaag en morgen en vooral voorbij marktgrenzen kijkt. Het marketingteam, dat in steeds wisselende samenstellingen blijft leren en innoveren. Om die reden is het nu meer dan ooit verstandig niet alleen te investeren in digitalisering, maar juist ook in talent en in de ontwikkeling van marketingcompetenties die het verschil maken. In een tijd waarin organisaties steeds meer organismen worden, die op amorfe manieren met hun omgeving interacteren en energie op creatieve wijze bundelen tot nieuwe business concepten, dicteert de menselijke maat steeds meer het succes.

Ik wens u de rust en wijsheid om als een ware meester op alle schaakborden enkele zetten vooruit te denken en daarmee uw klanten, collega's en concurrenten structureel te verrassen met aantrekkelijk en vernieuwend spel. Hopelijk draagt onze gezamenlijke reflectie van vanavond daaraan bij.

Breukelen, 25 september 2018.