

Vakgenoten, leden van Nyenrode alumni VCV en in het bijzonder van de Kring Innovatie-Management, genodigden en allen die belangstelling hebben voor marketing en innovatie.

Het was de Amerikaanse managementgoeroe Peter Drucker die al in de jaren zestig van de vorige eeuw een legendarische uitspraak deed over het belang van innovatie en marketing voor bedrijven. Sta mij toe hem vrij vertaald te citeren: 'Een onderneming heeft slechts twee basis functiegebieden die resultaat opleveren: marketing en innovatie. Alle overige zijn kosten.'

Mede met het oog op de essentie van deze uitspraak, is de Stichting MarketingTroonrede dan ook zo vereerd dat zij in deze bijzondere omgeving te gast mag zijn bij de VCV kring Innovatie Management. En dankt haar bestuur en leden voor de gelegenheid die geboden wordt om de MarketingTroonrede hier op Nyenrode uit te laten spreken.

Zo, na dit dankwoord kunnen we de plichtplegingen achter ons laten en overgaan naar belangrijker zaken.

De wereld om ons heen verandert razend snel. De invloed van technologische ontwikkelingen brengt daar alleen maar meer versnelling in aan. Het gaat daarbij allang niet meer alleen om de ontwikkeling van nieuwe producten. Het oorspronkelijke domein van Research & Development mensen, productontwikkelaars en innovatiemanagers. Ook nieuwe services en diensten worden ontwikkeld. En nieuwe communicatie- en distributiekanaalen – meer het oorspronkelijke domein van de marketeer – zijn ontstaan en ontwikkelen zich alleen maar verder.

Het marketingvak is de afgelopen decennia sterk gedigitaliseerd. Het internet heeft zowel invloed op de wijze waarop afnemers zich oriënteren op producten en diensten, alsmede op de wijze waarop ze deze aanschaffen. Online adverteren en bestellen zijn gemeengoed geworden. Search Engine Optimization, Online advertising, webshops, webcare en Big data zijn zomaar een paar termen die het vakgebied rijker is geworden. Het codewoord: Digital.

De transitiefase naar een gedigitaliseerd landschap lijkt achter ons te liggen. Een fase waarin afnemers en bedrijven begrip voor en grip op die digitaliserende wereld probeerden te krijgen. Ondertussen is het verwachtingspatroon van afnemers bijgesteld op basis van hun ervaringen en is 'vandaag bestellen en morgen leveren' geen gegeven meer waarmee je je als bedrijf kunt onderscheiden. Hooguit nog binnen de maakindustrie. Maar inkopers in die Value chain nemen al wel hun ervaringen van het thuis online bestellen mee naar hun werk. En dat leidt inmiddels tot discrepanties tussen toeleveranciers en afnemende bedrijven.

Daarnaast spelen ook andere ontwikkelingen zoals mondialisering, de noodzakelijke aandacht voor duurzaamheid en het ontstaan van de deeleconomie. Ontwikkelingen die kansen bieden voor nieuwe bedrijvigheid. Maar ook een bedreiging vormen voor gevestigde bedrijven en industrieën. De huiver voor Uber en Airbnb is daarvoor exemplarisch.

De financiële sector bij voorbeeld worstelt niet alleen met zichzelf maar ook met de Bitcoin, Crowd funding en andere Fintech innovaties. En in de industrie maken ontwikkelingen in 3D printing het reeds mogelijk om bij kleinere productieruns concurrerend op kostprijs en kwaliteit te produceren.

Verdergaande automatisering maakt het omstellen van productiestraten flexibeler en meer *customized* produceren alleen maar aantrekkelijker. Het online bestellen en laten produceren van een online ontworpen betaalbaar kledingstuk is geen sciencefiction maar dagelijkse werkelijkheid voor velen. Het Internet of Things maakte nog maar enkele jaren geleden als fenomeen haar intrede. De mogelijkheden voor nieuwe services en diensten van die connectiviteit tussen apparaten en machines is ongekend.

Onder invloed van al die ontwikkelingen enerzijds en gewenning aan nieuwe proposities anderzijds, evolueert afnemergedrag constant. Voor organisaties die het tempo hiervan niet bij kunnen houden dreigt een Darwinistisch slotakkoord. En vrij naar Darwin geldt ook hier: 'Het zijn niet de sterkste organisaties die overwinnen maar de organisaties die zich het best weten aan te passen aan veranderingen.'

Het gaat daarbij om verschillende vormen van verandering. Zowel om de ontwikkeling van producten, diensten en serviceconcepten als om merkinnovatie en programma's waarbij Customer loyalty zich vertaalt naar Customer engagement. De domeinen van de bij innovatie betrokken medewerkers en marketeers komen dan ook steeds dichterbij elkaar te liggen.

In veel organisaties wordt nog heel klassiek gedacht over afdelingen en functies. En dat terwijl de afnemer helemaal niets te maken heeft met die klassieke indeling. Die doet zaken met een bedrijf en belt, chat of heeft contact met een medewerker die een representant is van die organisatie. Dit 'oude denken' leidt alleen maar tot afrekenen in silo's en het afschuiven van verantwoordelijkheden. En daar is de afnemer niet mee geholpen, zoals menigmaal blijkt uit programma's als 'Kassa' en 'Kanniewaarzijn'.

De vraag rijst daarbij overigens of die medewerkers sowieso betrokken zijn bij hun organisatie. Internationaal onderzoek toont aan dat slechts één op de tien medewerkers zich echt betrokken voelt bij hun bedrijf. Managers schatten dit aantal overigens veel positiever in. Evenals het percentage medewerkers dat in hun optiek bekend is met de visie, missie en de propositie van de organisatie en hoe ze deze invulling moeten geven.

In dat licht bezien is het te hopen dat managers de innovatiekracht van hun organisatie niet overschatten. Want minder dan een derde van de ondervraagde C-suite managers is daarover tevreden. En voor een belangrijk deel wijt men dit aan een gebrek aan marketingle talent.

Deels is dát het tekort aan voldoende getalenteerde mensen dat inmiddels op de arbeidsmarkt is ontstaan. Maar ook het gebrek aan ondernemingszin (intrapreneurship), creativiteit en digitale expertise van marketeers, wordt daarvoor als oorzaak genoemd.

Vrijwel alle ondervraagde managers geven aan dat digitalisering effect heeft op de key competenties van alle medewerkers. Temeer omdat ze verwachten dat verdere digitalisering binnen hun organisatie van levensbelang is in een wereld met grote concurrentie, de noodzaak om financieel te presteren en een in hoge mate veranderend afnemersgedrag.

In dat krachtenveld hebben bedrijven innovatie op diverse fronten nodig om een gedifferentieerd en onderscheidend aanbod te bieden. En de mensen die voor de nodige innovatie en verandering zorg kunnen dragen. Waarbij al die veranderingen ook nog eens om nieuwe competenties van bestaande en ook nieuwe medewerkers vragen.

Het gaat daarbij vooral om niet-traditionele denkers, die nieuwsgierig zijn en oplossingsgericht opereren, lef tonen en experimenten durven aangaan. Daarbij juist meer naar de lange termijn kijken dan naar het korte termijn effect van een oplossing. Mensen die open staan voor verandering en het vermogen hebben om zich continu aan veranderende omstandigheden aan te passen. Daar ook blijvend voor willen leren. En mensen die betrokken zijn bij product of dienst, bedrijf en collega's maar bovenal bij hun klant.

Hier is ook een rol weggelegd voor het management van organisaties. Maar liefst 70% van de medewerkers ziet het management als verantwoordelijke voor de betrokkenheid van alle stakeholders. Daarnaast wordt van het topmanagement verwacht dat zij de randvoorwaarden voor innovatie scheppen en goed weten uit te leggen waar de organisatie voor staat. Zodat iedereen weet wat zijn rol is en deze kan vervullen ten dienste van de organisatie en haar klanten.

De klantfilosofie moet invulling krijgen. Of dat nu in sales, in services of in andere aspecten van het bedrijf zit. Hier ligt een schone taak voor marketing. De marketeer als verbinder van de klant met het bedrijf, de interne organisatie onderling en zelfs toeleveranciers om zo gezamenlijk optimaal aan te sluiten bij wat klanten echt drijft.

Maar hier lijkt marketing de laatste jaren toch een flinke steek te hebben laten vallen. Want hoe geavanceerd de achterliggende digitale technologie die in marketing nu wordt toegepast ook is, de meeste ontwikkelingen zijn toch vooral vernieuwingen van bestaande middelen, media en kanalen. Dat dit veranderingen binnen organisaties en functies met zich meebrengt is evident. En dat nieuwe ondernemingen, nieuwe producten of diensten alsmede nieuwe businessmodellen zijn ontstaan op basis van nieuwe technologische mogelijkheden, ook. Maar tot op heden gaat die digitalisering ten koste van de klantbeleving.

Want niet alleen de middelen en media hebben het afnemersgedrag veranderd. Ook de afnemer is zelf anders gaan kijken naar organisaties, hun producten en diensten. De afnemer is mondig en heel goed geïnformeerd. Bepaalt daarbij zelf welke reis hij maakt in het oriëntatie- en koopproces en op welke wijze hij of zij daarna met een bedrijf in contact wil blijven.

Dat vraagt binnen organisaties om een afstemming op die Customer Journey en niet op interne processen of afdelingen. En dat vereist niet alleen een andere benadering van de klant maar ook een vernieuwing van het vakgebied zelf. De centrale vraag daarbij is hoe organisaties die innovaties kunnen managen om de afnemer ook in de toekomst te bedienen en te binden.



# MARKETING TROONREDE®

UITGESPROKEN VOOR MARKETEERS

De afnemer is uiteindelijk degene die het bestaansrecht van een organisatie bepaald door wel of niet te kopen. De digitale transformatie die ons aan het begin van een nieuw tijdperk heeft gebracht, is daarbij geen doel op zich. Het is een dankbaar hulpmiddel dat ons in staat stelt om de werkelijke drijfveren van klanten te doorgronden en het aanbod aan de klant daar steeds beter op aan te passen.

Een taak die toch echt thuishoort bij de marketeer. Die daarvoor op zijn minst begrip moet hebben van digitalisering, wat het met zich meebrengt en wat je ermee kunt. Maar ook een marketeer met inlevingsvermogen en een hoge betrokkenheid met de afnemer. Want high tech gaat hier hand in hand met high touch. Immers: de klant is geen digitaal kanaal of computer maar een mens van vlees en bloed.

In deze MarketingTroonrede zijn verre van alle ontwikkelingen benoemd die invloed hebben op organisaties, hun medewerkers, innovatie en het marketingvak. Tevens ontbreken voorbeelden van bedrijven die voorop lopen in ontwikkelingen. Niet omdat ze er niet zijn. Maar omdat er nu eenmaal geen ideaal concept is dat voor iedereen werkt. Het marketingvak is wat dat betreft een vak waarin je constant moet experimenteren wat voor jouw klanten de beste oplossing is. Innoveren dus. En wat voor jouw organisatie het beste resultaat is: het al oude trial and error.

De digitale wereld maakt dat voor vrijwel alle bedrijven en instellingen vele malen eenvoudiger. En in ieder geval veel sneller. En aan die versnelling komt geen eind. Ieder ogenschijnlijk eindpunt is in feite de start van een nieuw begin. Bedrijven moeten daarin mee om relevant te blijven voor hun afnemers. De marketeer zal zich aan die versnelling en vernieuwing fundamenteel moeten aanpassen. Zichzelf herontdekken. Of beter gezegd: zichzelf moeten innoveren. Vol engagement.

Samen met de Stichting MarketingTroonrede wens ik u daarbij veel wijsheid en inspiratie toe!

- / -

*De MarketingTroonrede 2017 is op dinsdag 12 september 2017 uitgesproken door Inge Beckers.*