

ER GLOORT EEN NIEUWE GOUDEN TIJD VOOR DE MARKETING

Jonathan Gordon en Jesko Perrey

MARKETING

Marketeers worden doelgerichter, verbreden hun reikwijdte, handelen sneller en vertellen betere verhalen.

Wetenschap speelt al tientallen jaren een rol in de marketing. In de televisieserie *Mad Men* werd de ontwerpafdeling van een reclamebureau aan het eind van de jaren zestig vervangen door een IBM System/360 mainframe-computer. In werkelijkheid waren de jaren zestig tot begin jaren negentig een tijd waarin reclame en technologie samen optrokken en marketeers leerden omgaan met het medium televisie en de wetenschap van de Nielsen-scores. Uit die tijd stammen de klassiekers over bijvoorbeeld frisdrank (*I'd like to buy the world a Coke*), credit-cards (*American Express. Don't leave home without it*) en de luchtvaart (*British Airways: the world's favourite airline*).

Tot voor kort zou men het de marketingspecialisten niet kwalijk kunnen nemen als ze weemoedig terugkeken op die gouden periode. De tijden zijn immers veranderd: door de invloed van nieuwe ontwikkelingen ziet hun wereld er inmiddels volstrekt anders uit. Het aantal tv- en onlinekanalen is enorm gegroeid. De pc thuis is nu een distributiekanaal van de detailhandel. Mobiele sociale media en *gaming* maken een onstuitbare opmars door. En bij al deze trends wordt een niet aflatende strijd gevoerd om de aandacht van de consument.

Het toegenomen aantal platforms als gevolg van deze ontwikkelingen heeft geleid tot een aanhoudende groei in de uitgaven aan marketing. Die belopen inmiddels wereldwijd één biljoen dollar. Naar de effectiviteit van deze uitgaven wordt kritisch gekeken. In een enquête onder CEO's, bijvoorbeeld, zeiden bijna drie op de vier respondenten het eens te zijn met de volgende stelling: marketeers 'vragen altijd om meer geld, maar ze kunnen bijna nooit uitleggen hoeveel extra omzet daarmee zal worden

gegenereerd'.¹ Chief marketing officers (CMO's) lijken een andere mening toegedaan: in een andere recente enquête zei net iets meer dan een derde van de respondenten dat zij het effect van hun marketinguitgaven kwantitatief hadden aangetoond.² Opmerkelijk genoeg kijken de CEO's ondanks hun scepsis nadrukkelijker dan ooit naar hun CMO's: de omzet moet groeien, en marketing wordt beschouwd als een cruciaal instrument om dat mogelijk te maken. De druk om te presteren is dus groot. Kunnen marketeers de verwachtingen waarmaken?

In dit artikel leggen wij uit waarom we denken van wel – en waarom, sterker nog, er volgens ons een nieuw gouden tijdperk aanbreekt voor marketing. Bepalend voor dat nieuwe tijdperk zijn vijf aspecten die op zich niet nieuw zijn, maar die nu wel snel veranderen. De eerste twee aspecten die we in dit artikel bespreken zijn de *wetenschap* en de *inhoud* van de marketing. Vooraanstaande marketeers bedienen zich van onderzoek en kwantitatieve analyse ('analytics') om te achterhalen wie wat koopt en waarom; door wie de kopers worden beïnvloed; en op welke punten van de route die de consument aflegt naar de aankoopbeslissing (de 'consumer decision journey') een inzet van marketing waarschijnlijk het hoogste rendement oplevert. Aan de hand van de aldus gewonnen inzichten kunnen marketeers vervolgens weer beter bepalen welke functionele voordelen de klanten nodig hebben, naar welke ervaringen ze zoeken, en welke innovaties ze zullen waarderen.

Dit artikel is echter niet de zoveelste lofzang op de kracht van *big data*. We kijken ook naar de organisatie: daar zorgt *eenvoud* voor *snelheid*. En we verdiepen ons in het *verhaal* dat de marketing vertelt, waarin alles samen-

komt en dat zowel de klant als de organisatie inspireert. Gelukkig lijkt dat verhaal steeds beter te worden nu de creatieven zich van de digitale middelen bedienen. Volgens galmt het na en verspreidt het zich via de sociale media en via *content* die de afnemers zelf maken. Zoals we zullen laten zien, reiken de nieuwe regels voor de marketing veel verder dan gegevens en grootschalige gegevensanalyse, hoe belangrijk die op zich ook zijn, en overstijgen ze zelfs de marketingorganisatie.

WETENSCHAP

Dankzij de ontwikkelingen op het gebied van gegevens, modelleren en geautomatiseerde analyse wordt het mogelijk om steeds preciezer te bepalen hoe hoog het rendement op investeringen in de marketing zou moeten zijn, en om dit rendement ook te meten. Ook leveren die ontwikkelingen sterke nieuwe aanwijzingen op die helpen het gedrag van de consument te verklaren. Beslissingen over uitgaven in de marketing worden allang niet meer hoofdzakelijk gedaan op basis van intuïtie en focusgroepen. Organisaties streven nu naar een veel grotere precisie door de momenten te meten en te managen waarop de consument beslissingen neemt en waarop tijdige investeringen bij uitstek het verschil maken.

Deze verandering wordt vaak getypeerd met het begrip *big data*. Het gaat echter niet alleen om grote hoeveelheden gegevens, maar ook om grootschalig onderzoek. Bij een grote fabrikant van consumentenproducten loopt een onderzoek naar het besluitvormingstraject van de consument voor zijn producten. Hiervoor werd onlangs een consumentenonderzoek uitgevoerd met behulp van online-enquêtes. De schaal en de snelheid van dat onderzoek waren ondenkbaar toen er voor consumenten-enquêtes nog mensen met vragenlijsten in winkelcentra werden geposteed. In dit project werden in een maand tijd ruim tienduizend enquêtes ingevuld. Het onderzoek bracht wezenlijke verschillen aan het licht tussen de kijk op de productcategorie van de onderneming en die van de consument. Tegelijkertijd maakte dit onderzoek ook duidelijk door welke factoren de keuze van de consument werd bepaald in de achtereenvolgende fasen van het be-

sluitvormingsproces naar een aankoop toe. Aan de hand van deze inzichten voert die fabrikant nu veranderingen door in de merkstrategie, de inrichting van de productportfolio en de marketingcampagnes. Het potentiële effect loopt in de miljarden dollars aan extra omzet.

In het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van marketing is de aandacht recentelijk vooral uitgegaan naar het meten en richten van uitgaven aan reclame en promotie. Fabrikanten van consumentenproducten zijn intussen echter veel nadrukkelijker gaan kijken naar het gedrag van de consument in de winkel: hoe wordt de verkoop beïnvloed door promoties, de 'loop' door de winkel en het fysieke contact met de producten? Het is de laatste jaren veel gemakkelijker geworden om over dergelijke aspecten gegevens te verzamelen en te analyseren. Dat is te danken aan de goedkope sensoren die in producten kunnen worden verpakt en aan de bergen ruwe gegevens

die worden verkregen via videocamera's in winkels, die zelfs de knipperende oogleden van de winkelbezoeker nog registreren.

Dit alles heeft effecten die veel verder reiken dan alleen de marketing- en productteams. Dankzij de marketingwetenschap kunnen lopende bedrijfsprocessen veel nauwkeuriger worden bijgestuurd. Bij een grote hotelketen

kunnen de marketinganalisten zien hoe een bepaald hotel of een bepaalde categorie het in een bepaald weekend doet. Dat beeld kunnen ze ook uitsplitsen in afzonderlijke klantsegmenten om te bepalen hoe ze de resultaten kunnen verbeteren. Als uit de gegevens bijvoorbeeld blijkt dat de boekingen in een winstgevend segment van weekendgasten kortstondiger worden, kan de keten speciale aanbiedingen doen (zoals later uitchecken of een betere kamer geven) om klanten te stimuleren terug te blijven komen (Dahlstrom e.a., 2014). Een ander voorbeeld vinden we bij een leverancier van industriële producten die zijn sterk gefragmenteerde portfolio onderhanden nam. Het aanbod bestond uit ruim vijfhonderd SKU's die werden verkocht aan klanten in zeer verschillende sectoren. Zelfs voor dezelfde producten varieerden de prijzen sterk, zonder dat duidelijk was waarom; dit maakte het moeilijk om de marges te sturen. De onderneming ging aan het werk met een analytisch instrument waarmee 1,3

DANKZIJ BETERE
ANALYSES KAN VEEL
PRECIEZER WORDEN
INGESPEELD OP HET
BESLUITVORMINGS-
PROCES VAN DE KLANT

miljoen transacties konden worden gescand. Dankzij dit onderzoek kon men de klantsegmenten opnieuw afbakenen, bepalen welke producten flexibel konden worden geprijsd, en nieuwe prijzen aanbevelen. Uiteindelijk werden ongeveer honderdduizend prijspunten aangepast.

Een meer wetenschappelijke marketing betekent dat de CMO en andere topmanagers dienen te beschikken over zwaardere analytische vaardigheden. Die zijn nodig om ten volle te kunnen profiteren van de kansen die grootschalige gegevensanalyse biedt, en om alle ontwikkelingen voor te blijven. Eén CEO die wij kennen, vindt dat het tijd is om de functie van marketing technology officer (MTO) in het leven te roepen; daarin zou dan kennis van de technologie moeten worden gecombineerd met kennis van de discipline. Effectief leiderschap op het gebied van marketing betekent steeds meer: weten wat er kan worden geautomatiseerd, wanneer er een oordeel moet worden geveld, en waar vers talent op het gebied van de technologie te krijgen is en kan worden ingezet. Er zal harder worden geconcentreerd om het beschikbare specialistische talent op de arbeidsmarkt, want de traditionele grote partijen op het gebied van marketing en de *high tech*-ondernemingen bieden tegen elkaar op om de benodigde vaardigheden in huis te kunnen halen.

VIJF ELEMENTEN GEVEN MARKETING EEN KATALYSATOREFFECT

1. Wetenschap

Dankzij ontwikkelingen op het gebied van gegevens, modelleren en analyse kunnen de beslissingen van de consument precies worden gemeten en kan er gericht worden geïnvesteerd in marketing.

- Gebruik *big data* en *analytics* om inzichten op te bouwen in de achtereenvolgende keuzen van de consument naar een aankoop toe.
- Benut gegevens uit sensoren en video-opnamen van consumentengedrag in de winkel om het productaanbod te verbeteren.

2. Inhoud

Marketeers kunnen de bedrijfsactiviteiten direct beïnvloeden door de klantervaring, producten en diensten verder vorm te geven.

- Speel in op de wensen en behoeften van de consument door functionele voordelen te bieden – van veilige auto's tot winkelgemak.
- Leg uit waarom initiatieven op het gebied van klanten-zorg en een consistente klantervaring belangrijk zijn.

3. Verhaal

De manieren waarop verhalen worden verteld, veranderen voortdurend door de inzet van alsmaar gevarieerdere digitale interacties en krachtiger communicatie-instrumenten.

- Leer verhalen los te laten als klanten ze interpreteren en veranderen in de sociale media.
- Zoek uit hoe het beste creatieve talent kan worden aangetrokken, gelet op de schaarste op dat gebied en de zich ontwikkelende relaties met de reclamebureaus.

4. Snelheid

Consumentenvoorkeuren, de dynamiek in de markt en productlevenscycli veranderen verbijsterend snel in de digitale economie.

- Ontwikkel de managementvaardigheden en het organisatievermogen om multifunctionele teams snel bij elkaar te brengen.
- Bereik een gemeenschappelijke visie met de productontwikkelaars om snel te kunnen inspelen op veranderingen in de markt.

5. Eenvoud

Complexiteit is de vijand van snelheid – toonaangevende marketeers streven daarom naar grotere eenvoud.

- Verminder of verwijder hiërarchie, interne schotten, breuklijnen in de communicatie en overbodige zaken in de organisatie.
- Vereenvoudig de samenwerkingsrelatie met reclame- en mediabureaus.

INHOUD

Naarmate geavanceerde marketingwetenschap en grootschalige gegevensanalyse meer voet aan de grond krijgen, wordt het steeds vanzelfsprekender voor de marketing om zich niet langer te beperken tot het uitvaardigen van de boodschap. Marketing gaat direct invloed uitoefenen

op de inhoud van het bedrijf – vooral door vorm te geven aan de ervaring van de klant en hoe de functie-aspecten worden geleverd, maar ook door de onderneming aan te sporen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. De CMO beschikt over bergen aan informatie over de klanten en relaties van de onderneming. Hij of zij bevindt zich dus in een goede positie om mede vorm te geven aan het onderscheidend karakter van de producten, diensten en klantervaringen.

Dat is maar goed ook, want de digitale innovatie, transparantie en klantgerichtheid hebben over de gehele linie geleid tot een toegenomen verwachtingspatroon in de markt. Neem de personenauto. Die zit tegenwoordig boordenvol sensoren en computervermogen. En dus vindt de consument het in toenemende mate vanzelfsprekend dat een nieuwe auto is uitgerust met automatisch afstandsmanagement en veiligheidssystemen op basis van digitale technologie. (De fabrikanten van luxeauto's nemen geavanceerde veiligheidsopties al op in hun marketingboodschappen.) In de detailhandel spelen merken als H&M, Topshop, Uniqlo en Zara in op de onverzadigbare behoeften van de consument door de kleuren, stoffen en ontwerpen van de haute couture aan te bieden tegen prijzen voor de massa. Tegelijkertijd zetten Amazon en andere digitale aanbieders de traditionele winkeliers onder druk. Die reageren daarop door hun toeleveringsketens opnieuw uit te rusten, zodat ze sneller voorraden kunnen aanvullen en binnen een dag kunnen leveren. Ook ontwikkelen ze nieuwe reclameboodschappen over de mogelijkheden om online-bestellingen in de winkel af te halen.

Vanuit hun positie kunnen marketeers hun organisaties helpen de lat hoger te leggen. Zij kunnen zich bijvoorbeeld sterk maken voor initiatieven op het gebied van de klantenzorg. Ook kunnen ze tegenover alles en iedereen benadrukken hoe belangrijk een consistente klantervaring is. Een betere klantervaring was het doel van een marketingcampagne bij energiebedrijf Essent, een dochter van RWE. Om ervoor te zorgen dat de onderneming haar pretentie zou waarmaken, gaf de CEO de leiding over dit initiatief aan het hoofd Marketing. Een van de successen die het project opleverde, was een

MARKETEERS GAAN MEER INVLOED UITOEFENEN OP HET AANBOD: PRODUCTEN, DIENSTEN EN KLANTERVARING

vereenvoudiging van de aansluiting van nieuwe klanten: het proces daarvoor werd ingekort van zeven naar twee stappen. Marketing nam ook het voortouw bij de poging om nieuwe producten te maken waar vraag naar was. Een voorbeeld daarvan is de op internet aangesloten slimme meter van Essent. Die is ontwikkeld door een multifunctioneel team van mensen uit verkoop, IT en productontwikkeling dat werd geleid door de CMO. De functionaliteit van die 'thermostaat'-nieuwe-stijl werd voor een deel ontwikkeld in co-creatie met de klant.

Bij Daimler heeft marketing een leidende rol genomen in het ontwerpen en invoeren van een digitaal platform voor de klantervaring: 'Mercedes me'. Via dit digitale platform kan de consument automatisch afspraken boeken, financiering op maat regelen, samen met anderen aan ideeën werken, onderhoudsgegevens inzien die zijn verkregen via sensoren in de auto, en zelfs snel (bijvoorbeeld tijdens een zakenreis) een reservering maken voor de autodelen- en taxidiensten van Daimler.³

Met deze en tal van andere activiteiten, die luttele jaren geleden nog helemaal niet mogelijk waren, dringt marketing nu door tot de kern van de bedrijfsvoering. De krachtige digitale instrumenten die nu ter beschikking zijn, maken nieuwe wetenschappelijke benaderingen mogelijk in de marketing. Daarmee kan marketing niet alleen een veel grotere rol gaan vervullen, maar openen zich ook kansen om meteen tijdens lopende processen invloed uit te oefenen.

VERHAAL

Dankzij de technologische ontwikkeling kan marketing nu dus veel meer en beter meten dan voorheen. Daarmee is het verhaal dat de marketing vertelt echter niet minder belangrijk geworden. De manier waarop het wordt verteld, verandert echter wel voortdurend als gevolg van de digitale interactie die erbij is gekomen en doordat mobiele apparaten steeds meer kunnen als communicatiemiddel. In deze wereld is er meer dan ooit behoefte aan creativiteit.

De reclamespot 'Dear Sophie' van Google is een voorbeeld van de moderne kunstvorm in de reclame. In dit filmpje wordt aan de hand van een vader die aan zijn op-

groeïende dochter schrijft, getoond hoe Google search, Gmail en YouTube kunnen dienen als nieuwe communicatiekanalen voor mensen.⁴ Een ander ontroerend verhaal is de 'Pick Them Back Up'-spot van P&G voor de winterspelen in Sotsji (een onderdeel van de doorlopende 'Thank You, Mom'-campagne). Het richt de schijnwerpers op de moeders die er altijd waren voor hun kinderen gedurende al die jaren van keihard trainen, en die hen oppakten als ze vielen: de stille helden op de achtergrond die wel eens in het zonnetje mogen worden gezet. Bij het zien van deze reclamespots valt al snel een traantje.

De recente lancering door Chanel van een nieuw No. 5-parfum laat goed zien hoe verhalen zich nu ook buiten de traditionele video ontwikkelen. Ruim tien jaar nadat ze voor het eerst samenwerkten, is creatief directeur Karl Lagerfeld weer in zee gegaan met filmregisseur Baz Luhrmann om een korte film te maken over een vrouw wier levensstijl de belichaming vormt van het merk. In hun meest recente productie – 'The one that I want' – etaleert modemodel Gisele Bündchen de parfum, kleding en andere producten van Chanel. Buiten de film wordt de campagne doorgetrokken op YouTube met korte filmpjes over de productie van de reclamefilm, interviews met Luhrmann over de beide projecten, opnames achter de schermen in de studio van Chanel enzovoort (Chanel, 2014). Het is allemaal gemaakt om de associaties met de levensstijl, die het gelanceerde luchtje moet oproepen, uit te vergroten op een manier die nooit zou zijn bereikt met traditionele reclame voor tv of drukwerk.

Nieuwe media dwingen marketeers ook om het verhaal los te laten nu de digitale interactie met de klant toeneemt. De klant wil zich verstaan met verhalen, wil die aanpassen in de sociale media. Verhalen kunnen niet langer worden gekneed naar de wensen van de directies. Programma's voor sociale media eisen bij veel ondernemingen een groter deel op van het marketingbudget. Enkele grote fabrikanten van consumentenproducten hebben inmiddels 'interactiecentra' om de zich ontluikende gesprekken in de sociale media te volgen en eraan deel te nemen. Soms wordt in het verlengde daarvan ook in de interne sociale media van de onderneming zelf de discussie aangezwengeld.

Ook de aansturing van de bureaus vormt een belangrijk stuk in de puzzel. De schaarste aan talent, de zich ontwikkelende digitale verhalen en de vermeende starheid van organisaties leiden tot nieuwe discussies over de beste manieren om creativiteit aan te boren. Sommige ondernemingen, waaronder Chanel, verstevigen hun greep op het verhaal met behulp van aanvullende digitale content. Andere verantwoordelijken voor wereldwijde marketing trekken meer creatieven aan in hun eigen organisatie, vooral om de lichtere boodschappen te ontwikkelen voor de sociale media. De bureaus reageren hierop. Vele trekken meer talenten aan op het gebied van digitale media en rekenen af met interne barrières. Zo willen zij hun extern imago ombuigen: zij zijn er niet alleen maar voor grotere producties, en ze hebben wel degelijk de digitale en verhalende vaardigheden in huis die nodig zijn om bondig en op een geïntegreerde manier nieuwe content te brengen. Alles is dus in beweging. Daaruit mogen we afleiden dat de topmanagers die zich geen fundamentele vragen stellen over de rollen van (en afstemming tussen) bureaus en interne marketingteams het risico lopen de boot te missen.

SNELHEID

In een digitale economie is marketing niet langer een proces dat afzonderlijke producties aflevert, maar een volcontinu proces. De voorkeuren van de consument veranderen verbijsterend snel. De dynamiek van markten en productlevenscycli is al even adembenemend. In deze urgentiecultuur moeten marketeers beschikken over een nieuwe wendbaarheid. Ook moeten zij de managementvaardigheden en het organisatorisch vermogen in huis hebben om andere bedrijfsfuncties gezamenlijk sneller te laten draaien.

Hoe dat hogere toerental wordt bereikt, verschilt natuurlijk per onderneming en bedrijfstak. Sommige CMO's die wij kennen, geven intern aan hoe de verschillende bedrijfsfuncties met elkaar moeten samenwerken. Zij vertellen tot in detail wat de hele organisatie moet weten om sneller nieuwe producten te kunnen uitbrengen op de markt. In dergelijke gevallen wordt marketing de 'lijm' voor de hele organisatie en zorgt het voor overzicht en coördinatie.

CEO'S ZIJN SCEPTISCH MAAR VERWACHTEN WEL VEEL VAN DE MARKETING

Om zijn digitale tempo op te voeren, lanceerde de marketingorganisatie van Nestlé teams voor 'digitale versnelling'. Deze specialisten trainen businessunits en bedrijfsfuncties in de benodigde vaardigheden voor effectieve digitale marketing en sociale communicatie. De landenorganisaties van Nestlé hebben deze aanpak ook overgenomen. Zij stemmen de digitale training af op lokale omstandigheden maar blijven trouw aan de centrale operationele normen van het concern.⁵

Bij Google daalt de ontwikkelingstijd voor nieuwe producten voortdurend. Interne teams bij Google zijn erop ingespeeld om producten voor te leggen aan consumenten en vervolgens acuut de daarmee gewonnen inzichten in te brengen in een cyclus van testen, leren en itereren. Marketeers vervullen een spilfunctie in dit proces: zij ontwikkelen nauwe relaties met de teams voor productontwikkeling om hun kennis over de behoeften van de consument in te brengen in het ontwerp van de producten. Daarmee ontstaat een visie op het product vanuit het perspectief van de gebruiker, en komt er een ontwerp dat de technische teams graag willen maken. Het bereiken van die gemeenschappelijke visie tussen productontwikkeling en marketeers is een cruciaal aspect van de snelheid waarmee nieuwe producten worden geformuleerd. Betere informatie en een soepeler samenwerking hebben een positief effect op de ontwikkelingstijd. Dit geldt voor allerlei ondernemingen in allerlei verschillende sectoren, en het is een inzicht dat uiteenlopende bedrijfsfuncties zich moeten aantrekken. Kijk bijvoorbeeld eens hoezeer de snelheid en wendbaarheid van verkoopteams in de zakelijke markt worden bevorderd met behulp van gegevens en samenwerking.⁶

EENVOUD

Complexiteit is de vijand van snelheid. Daarom zijn sommige vooraanstaande marketeers hun organisatie aan het herstructureren. Te vaak hebben geografische expansie, uitdijende assortimenten en allerlei extra verkoopkanalen en digitale specialiteiten geleid tot complexe hiërarchieën, interne 'eilanden' die niet met elkaar praten, communicatieproblemen en verspilling. Maar daar is wat aan te doen.

Een voorbeeld. Bij een telecommunicatiebedrijf had men besloten een toonaangevende klantenservice te ontwikkelen. Dit streven was door de CEO tot strategische prioriteit verheven. Men beseftte er echter dat de moeizame organisatiestructuur een obstakel was. De CEO formeerde toen een apart bedrijfsonderdeel waar alle bestaande call-centra in werden ondergebracht, samen met een nieuw team voor klantenzorg via sociale media. De manager van die nieuwe organisatie rapporteerde direct aan hem. Door de korte lijn met de top van de onderneming kan dit nieuwe team gemakkelijker overal in de onderneming samenwerken en hameren op het belang van een goede klantervaring.

Veel marketeers gericht op consumentenmarkten zetten technologie in om complexiteit terug te dringen. Via de sociale media stimuleren zij dat consumenten ideeën aandragen en uitwisselen, om zo het probleem-oplossend vermogen in de hele organisatie te versnellen. Bij Daimler zijn de afdelingen voor marketing en verkoop gereorganiseerd rond de notie van de 'beste klantervaring'. Er is daar een nieuwe klantervaring-functie in het leven geroepen, waarin een aantal functies op het hoofdkantoor is gebundeld. Deze nieuwe organisatie brengt het hele traject in kaart dat de klant doorloopt naar de aankoop toe.

Daarmee wil men bij Daimler wereldwijd een consistente merkbeleving tot stand brengen.

Ook proberen veel marketingorganisaties de samenwerking met reclame- en andere mediabureaus te vereenvoudigen. Daarbij moeten allerlei afwegingen worden gemaakt. Specialistische bureaus weten hoe digitale content kan worden verpakt en verspreid, maar dat zijn niet altijd 'full-service'-bureaus. Grotere bureaus bieden wel dat completere pakket, maar hun kracht ligt vaak nog in de traditionele media. Marketeers in de bedrijven bouwen eigen teams op van medewerkers met sterke vaardigheden in digitale content en distributie, en ook halen ze meer taken in eigen huis; maar die opeenstapeling van taken kan complexiteit in de hand werken en processen doen vertragen. En natuurlijk mag eenvoud niet ten koste gaan van creatief sterke producties.

In ons werk met internationaal opererende marketeers, onder wie veel toonaangevende mensen uit het

DOELTREFFENDE MARKETING VRAAGT OM EENVOUDIGER ORGANISATIES

vak, zien wij dat er grote vorderingen worden geboekt in elk van de vijf aspecten die we hier hebben besproken. Bij het overdenken van de consequenties van deze vijf aspecten – wetenschap, inhoud, verhaal, snelheid en eenvoud – is het dan ook goed om zich de volgende vragen te stellen:

1. Benutten wij de wetenschappelijke ontwikkelingen op het gebied van gegevens en onderzoek om nieuwe inzichten op te doen – of werken wij met de oude feiten, veronderstellingen en heuristiek?
2. Maken wij optimaal gebruik van de kracht van marketing om de inhoud (producten, diensten, klantervaringen) te verbeteren – of rennen we gewoon hard met iedereen mee?
3. Vertellen wij een helder verhaal over ons merk dat door de ether galmt – of hebben we het gevoel dat we niet echt een snaar raken bij mensen?
4. Hebben wij onze bedrijfsvoering ingericht op vereenvoudiging – of lopen de processen vast in ingewikkelde matrixstructuren?
5. Gaan wij sneller of langzamer dan onze concurrenten de markt op?

Dit lijkt misschien veel om op te pakken. Bedenk echter dat de marketeer van de 21e eeuw wordt geconfronteerd met razendsnelle veranderingen en plotseling opkomende kansen. De allerbeste marketeers zullen volgens ons zeker goede antwoorden weten te formuleren op al deze vragen. Wie dat lukt, zal volgens niet alleen bovengemiddelde groei tot stand brengen, maar ook de toon zetten in het nieuwe gouden tijdperk voor de marketing.

Noten

1. Uitkomsten van een enquête onder zeshonderd CEO's en beleidsmakers uitgevoerd door de Fournaise Marketing Group (FournaiseTrack, 2011).
2. Uitkomsten van een enquête onder 410 CMO's uitgevoerd door de Fuqua School of Business van Duke University in samenwerking met de American Marketing Association en McKinsey & Company (Moorman, 2013). Voor meer over het meten van ROI in marketing, zie Monier e.a., 2013.
3. Voor meer informatie over de rol van marketing bij Daimler, zie Källenius & Perrey, 2015.
4. Voor meer informatie over de manier waarop Google contact maakt met de consument, zie Twohill & Gordon, 2015.

5. Zie het interview met Michael Fitzgerald in Blackshaw, 2013.

6. Voor meer hierover, zie Lingqvist, 2015.

Literatuur

- Blackshaw, P. (2013). How digital acceleration teams are influencing Nestlé's 2,000 brands. *MIT Sloan Management Review*, 22 september (sloanreview.mit.edu).
- Chanel (2014). The one that I want. Video-spot in reclamecampagne. Bazmark, 2014 (youtube.com/chanel).
- Dahlstrom, P., C. Davis, F. Hieronimus & M. Singer (2011). The rebirth of the CMO. *Harvard Business Review*, 5 augustus (hbr.org).
- FournaiseTrack (2011). 73% of CEOs think marketers lack business credibility: They can't prove they generate business growth. *fournaise-group.com*, 15 juni.
- Google (2011). Dear Sophie. Videoreclame van BBH New York en Google Creative Lab (youtube.com).
- Källenius, O. & J. Perrey (2015). Marketing the Mercedes way. *The McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 48-51.
- Lingqvist, O., C.L. Plotkin & J. Stanley (2015). Do you really understand how your business customers buy? *McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 74-85.
- Monier, J.-H., J. Gordon & Ph. Ogren (2013). How CMOs can get CFOs on their side. *Harvard Business Review*, 25 november (hbr.org).
- Moorman, C. (2013). Chief marketing officer optimism at four-year high; proving the value of marketing remains elusive. *The CMO Survey* (cmosurvey.org), blog van 27 augustus.
- Twohill, L. & J. Gordon (2015). How Google breaks through. *The McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 42-47.

Over de auteurs

De auteurs zijn verbonden aan adviesorganisatie McKinsey: J. Gordon is een principal (junior partner) bij McKinsey in New York, J. Perrey een director (senior partner) in Düsseldorf.

This article was originally published in *McKinsey Quarterly*, www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly. Copyright (c) 2015 McKinsey & Company. All rights reserved. Translated & reprinted with permission. Vertaling: Raymond Gijsen.