



Vijf maatregelen om marketing weer op de managementagenda te krijgen

Zodra de economie ook maar even stopt, komt de marketingfunctie onder druk te staan. Wanneer er op de centen gelet moet worden, is 'marketing' met z'n hoge kosten en niet altijd even duidelijke resultaten natuurlijk het kind van de rekening.

De verzuchting "De helft van mijn budget is weggegooid geld, ik weet alleen niet welke helft", wordt in allerlei toonaarden door topmanagers geslaakt: 'Accountability' van de marketingfunctie als probleemgebied.

"Ceo's hebben steeds minder geduld met marketing en marketeers", stelt Philip Kotler, "Van alle bedrijfsonderdelen zijn de kosten en baten inmiddels bekend: administratie, productie, inkoop en zelfs ICT. Maar 'marketing' blijft nog steeds een zwart gat. Ze hebben geen idee wat de revenuen van hun marketinginspanningen zijn."

Kotler's collega-professor, Don E. Schulz van Northwestern's Medill School of Journalism, strooit nog wat zout in de wonde: "De marketingfunctie daalt steeds verder af in de hiërarchie van de organisatie."

Tellen we de opmerkingen van beide heren bij elkaar op dan moeten we wel tot de

conclusie komen dat 'marketing' binnen de meeste organisaties onder vuur ligt.

Naar aanleiding van de opmerkingen van Kotler en Schulz startte de Association of National Advertisers en een aantal consultants van Booz Allen Hamilton een zoektocht naar de waarheid achter deze beweringen.

Ze ondervroegen 370 functionarissen (marketeers en non-marketeers) van ruim 100 ondernemingen en kwamen tot de opmerkelijke conclusie dat marketing – in tegenstelling tot wat Kotler en Schulz beweren – de laatste jaren juist steeds meer in de belangstelling komt te staan. Maar wel is het zo, stellen ze, "dat steeds hogere eisen worden gesteld aan marketing en aan marketeers." En daar zit 'm kneep.

Een paar uitkomsten van het onderzoek:

1. 75% van de ondervraagden is van mening dat marketing in hun organisatie de laatste vijf jaar een belangrijker positie is gaan innemen. Opvallend is echter dat ruim de helft van de ondervraagden stelt dat er nog steeds een kloof gaapt tussen de strategische plannen en de marketingplannen; van veel afstemming zou geen sprake zijn.

2. De grotere verwachtingen die men van marketing heeft, zij er de oorzaak van dat 70% van organisaties, die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, hun marketingafdeling in de afgelopen vijf jaar hebben gereorganiseerd. Ook hierbij weer een opmerking: Ondanks alle reorganisaties is het feit dat de marketingmanager nog steeds niet is doorgedrongen tot het topmanagement. Daardoor heeft 'marketing' nog steeds te weinig invloed op de strategische beleidsvorming.
3. 'Accountability' staat hoog op de managementagenda: 66% van de organisaties eist van zijn marketingafdeling een ROI-analyse van de marketingactiviteiten. De meeste organisaties vallen hiervoor echter terug op surrogaatmetingen, zoals het meten van 'awareness' en 'top-of-mind'.

Deze marketingproblemen staan in scherp contrast tot de situatie in de 50'er en 60'er jaren van de vorige eeuw, toen de moderne marketing ontstond en de meesten van de CEO's van vandaag opgroeiden. Toen was het een overzichtelijke wereld, waarin goed en kwaad duidelijk aanwijsbaar waren.

Tegenwoordig zijn de meeste organisaties in de greep van continue en onvoorspelbare veranderingen. Globalisering, het internet en de toegenomen informatiestromen hebben geleid tot mobiele medewerkers, wispelturige en grillige consumenten, complexe technologieën en compleet nieuwe businessmodellen, waardoor het voor organisaties steeds lastiger wordt de ontwikkelingen in hun markten en marktsegmenten te voorspellen. En de marketingfunctie heeft daar – als geen ander – last van. Niet alleen ligt de lat steeds hoger, het lijkt erop dat hij ook telkens ergens anders ligt...

Klanten stellen steeds meer eisen, moeten op hun wenken bediend worden. En dat niet met standaard producten en diensten, nee, 'maatwerk' is het adagium.

Om tegemoet te kunnen komen aan deze eisen, stijgt het kostenniveau van de onderneming.

In het tijdperk massamarketing – en dat is nog niet zo lang geleden – waren de producten en diensten voor menige onderneming het belangrijkste. Tegenwoordig ver-

schuift dat steeds meer naar de 'interface' met de klant.

Onder invloed van de roep om 'accountability' verschuift de marketingfocus steeds meer naar 'below-the-line'.

Marketing staat voor de uitdaging te groeien van een omgeving waar 'Je kunt het in elke kleur krijgen, zolang het maar zwart is' is ingewisseld voor 'Ik wil het in deze kleur, deze samenstelling, en die prijs. En als je het morgen niet kunt leveren, zoek ik op het internet wel even een andere leverancier.'

Waar marketing te kort schiet

'Marketingmanager' lijkt een beroep te worden waar behoorlijke risico's aan kleven. Volgens het rapport *'CMO Tenure: Slowing Down the Revolving Door'*, dat in augustus 2004 door Spencer Stuart werd gepubliceerd, naar aanleiding van een grootschalig onderzoek, is de gemiddelde 'levenscyclus' van de marketingmanager 23 maanden – met de voedingsmiddelenbranche als trieste koploper met een levenscyclus van de marketingmanager van slechts 12 maanden.

Er blijkt een behoorlijke kloof te gapen tussen datgene wat de organisatie vraagt en dat wat de marketing(afdeling) biedt. In een steeds complexer en almaar sneller veranderende wereld lijkt de marketingfunctie in een vicieuze cirkel terechtgekomen: nieuwe marketingmanager, reorganisatie, tegenvallende resultaten, nieuwe marketingmanager, reorganisatie, enzovoort.

Waar gaat het mis? Uit het onderzoek blijkt, dat de vier belangrijkste aandachtspunten van CEO's zijn:

1. Winststreven (52%)
2. Snelheid, flexibiliteit, aanpassingsvermogen (42%)
3. Klantentevredenheid en -behoud (41%)
4. Innovaties (31%)

Het lijkt erop dat 'marketing' te weinig aandacht aan deze onderwerpen besteed. Over het algemeen is de focus van de marketeer op tactisch/operationeel niveau gericht. Niet minder dan 83% van de ondervraagden is het eens met de stelling dat marketing zich binnen zijn of haar organisatie voornamelijk op merk- of productniveau afspeelt. In feite zegt meer dan de helft van de ondervraagden, dat de onderwerpen waar de CEO 's nachts van wakker ligt, niet op de marketingagenda voorkomen.

Deze kloof tussen algemeen management en marketing is de oorzaak van de stevige frustratie over de rol en performance van marketing.

Misschien nog wel de belangrijkste oorzaak van de ontevredenheid van het algemeen management is het onvermogen van marketing om hun uitgaven te rechtvaardigen.

Ondanks dat iedereen de mond vol heeft over Marketing ROI is het in het geheel niet duidelijk wat de 'R' is. Het merendeel van de organisaties die de ROI van hun marketing-inspanningen meten, doen dit 'een beetje op gevoel': naambekendheid, top-of-mind of klanttevredenheid. Marketing ROI is nu eenmaal meer dan alleen een financiële ROI, waar zowel de 'R' als de 'I' worden uitgedrukt in Euro's.

De succesvolle marketingmanager

Wat moet de marketingmanager doen om marketing weer op de managementagenda te krijgen?

1. Kies uw rol

Er zijn ruwweg drie rollen die de marketingmanager binnen de onderneming kan spelen, die van **dienstverlener**, van **adviseur** of van **stimulator**. Hoewel de drie rollen een flinke overlap vertonen, stellen ze wel specifieke eisen aan de kennis en vaardigheden van de marketingmanager en zijn afdeling. Welke rol u moet kiezen is afhankelijk van de situatie.

De dienstverlener is manager van een kleine stafafdeling die zorgt voor allerlei hand en span diensten op marketinggebied. Vaak ligt daarbij de focus op communicatie en het uitvoeren van allerlei marketingactiviteiten.

De adviseur is een corporate staffunctionaris. De meeste aandacht wordt besteed aan het 'oplijnen' van de marketingplannen met de diverse businessplannen.

De stimulator treedt op als partner (en ook wel als plaatsvervanger) van de CEO op alle mogelijke gebieden die met 'groei' te maken hebben, zoals merkenstrategie, business development en innovatie.

2. Sluit een marketingcontract af

Wanneer het effect van marketinginspanningen moeilijk te meten is en de invulling van de marketingfunctie van organisatie tot organisatie verschilt, kan het bijzonder verhelderend werken om de marketingdoel-

stellingen, de te verwachten 'output' van de marketingafdeling en het marketingbeleid van tevoren vast te leggen. Sluit daarom een 'marketingcontract af met uw CEO, waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op eenduidige wijze zijn vastgelegd.

3. Zorg voor zichtbaarheid

Bent u werkzaam in een organisatie waar 'marketing' een vrij nieuwe functie is, dan moet u eerst eens nadenken over de manier waarop u de marketingfunctie kunt 'marketen'.

In echte marketingorganisaties ligt het probleem anders: iedereen denkt marketeer te zijn en daarom is de functie van marketingmanager en van de marketingafdeling weinig opmerkelijk of bijzonder.

4. Ontwikkel uw organisatie lijntjes

Wanneer u wilt dat marketing een centralere rol krijgt binnen uw organisatie, dan moet u dat niet alleen roepen, maar er ook naar handelen. Zorg dat u contactlijnen krijgt met andere afdelingen. Welke? Alle afdelingen, met de nadruk op de verkoop- en de serviceafdeling, want die hebben het meeste rechtstreekse contact met de klant.

5. Neem risico's

Ondanks uw korte 'levenscyclus', zult u risico's moeten nemen. In veel organisaties is marketing zuiver responsief: 'u vraagt en wij draaien.' Wanneer u wilt dat marketing een centralere rol krijgt, moet u daar naar handelen. En dat betekent dat u uw nek moet durven uitsteken. Inderdaad, dat is een risico. Maar is ondernemen dat niet altijd: 'gecalculeerde risico's nemen?

Bij marketing gaat het niet alleen om merkidentiteit, om leuke advertenties en televisiespotjes en awareness. Bij marketing gaat het óók en misschien wel vooral om het ontdekken van nieuwe behoeften en nieuwe segmenten, het ontwikkelen van producten en diensten die hierop inspelen. En bovenal moet marketing een leidende rol spelen in het slechten van de interne muren.

Bronnen:

Making the perfect marketeer, ANA – Booz Allen Hamilton, november 2004

The artful science of ROI Marketing, Moeller, Mathur, Rothenberg, s+b 2003

Why CEO's are fed up with marketing, Kotler, Strategy, mei 2004

Marketing gets no respect in the boardroom, Don E. Schulz, Marketing News, november 2003