

Zet die marketeers op straat!

Door: Rob Beltman

In MarketingTribune deze maand gaat het weer over de positie van marketing en natuurlijk hebben we het dan vooral over het plekje in de bestuurskamer. De één vindt het onontkoombaar dat de Chief Marketing Officer de stem van de klant vertegenwoordigt en het merk bewaakt in de directiekamer, de ander meent juist dat dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van ieder directie- of MT-lid. Hef de marketingafdeling maar op! Da's bijna een goed idee ... maar niet helemaal. Waarom je je marketeers volgens mij wel op straat moet zetten, maar niet de laan uit moet sturen, wil ik graag verduidelijken.



Achterhoedegevechten

Het gedoe over de plek van Marketing in de bestuurskamer is eigenlijk vrijwel constant over de afgelopen 10 jaar. Marketing hoort immers aan de top en Marketing doet ertoe, betoogde hoogleraar Marketing en tweevoudig winnaar van de PIM literatuurprijs Ruud Frambach al meermalen.

Opvallend is wel dat zich weer een nieuwe strijd aandient om een stoeltje in de boardroom tussen de CMO en de CCO. En dan bedoel ik met die laatste niet de Chief Customer Officer. Die zie je overigens ook wel eens terug als CXO (Chief eXperience Officer) of Chief Happy Customers, danwel Hoofd Blijve Klanten. Die functies waren een soort 'zeitgeist'-verschijnsel van het feit dat we allemaal in service blueprints en dienstverleningsconcepten zijn gaan denken. Marketing kreeg zowaar geduchte concurrentie van Service, maar dat was voor veel marketeers nog te billijken, want voor de Chief eXperience Officer ging het toch vooral om klantbeleving en merkbeleving, twee favoriete domeinen van de marketeer.

Nee, de CCO waar de CMO mee moet stoeien is de Chief Commercial Officer, integraal verantwoordelijk voor de omzet die de business maakt. Eigenlijk dus weer de klassieke oorlog tussen Marketing en Sales.

“ Je moet marketeers zeker op straat zetten, maar niet de laan uit sturen! “

De marketeer maakt zich daarbij natuurlijk enorme zorgen dat die commerciële rakkers te weinig het klantbelang zullen dienen. Dat ze het merk zullen uithollen en voor resultaat op de korte termijn zullen gaan.

Marketing gaat tegenwoordig natuurlijk om veel meer dan die transactionele scoringsdrang. Het gaat om de purpose, de maatschappelijke impact, de aantrekkingskracht op nieuw talent middels employer branding en het verbinden van belanghouders middels stakeholder engagement. Marketeers bouwen aan diepe engagement onder een breed publiek, hun brand audience. Dat marketing uiteindelijk toch ook gewoon het spel van market-getting is, het veroveren van je markt, lijkt soms naar de achtergrond verschoven. Vandaar ook dat maar weinig marketeers duidelijk kunnen maken wat een uitgegeven marketing-euro nu betekent voor de omzet, merkwaarde of klantwaarde. En wees eerlijk: als je die taal niet spreekt heb je in de boardroom van een beetje onderneming niets te zoeken.

Het debat over de rol van de marketeer in de boardroom is me dan ook te defensief. Het komt voor mij neer op het simpele feit: als je als marketeer wat te vertellen wilt hebben, moet je wat te vertellen hebben.

Marketing als hoeder van klantwaarde?

De aanwezigheid van de marketeer in de boardroom moet bijdragen, omdat hij of zij daar een uniek perspectief vertegenwoordigt, dat mist binnen de rest van de C-suite. Als dat het perspectief van de klant is, dan is de organisatie er zeer ernstig aan toe.

Welke bedrijf heeft immers niet klantgerichtheid, Customer Excellence of een 9+ beleving ergens in haar beleid benoemt? Is HR niet bij nagenoeg iedere organisatie betrokken bij het werven, behouden en trainen van mensen met klantgerichte competenties? Is Finance niet in staat analyses te maken van de omzetten en winsten per klant? Heeft de business zelf geen direct belang bij groei van de klantwaarde, klantbehoud en klantwaardering? Het is wat goedkoop om Marketing als enige en unieke hoeder van het klantbelang meteen een stoel in de boardroom te geven.

Daarbij is de klant veel te vaak niet goed vertegenwoordigd door de marketeer. Sorry beste vakgenoten, maar het blijft me verbazen dat vaak juist de marketeers degene zijn die het minst vaak in contact zijn met klanten. Sales spreekt klanten echt dagelijks en de klantenservice ook. Niet alle klanten, maar wel een behoorlijk aantal. Veel mensen in een logistieke of operationele functie zien klanten dagelijks rondlopen of komen zelfs bij hen aan de deur of binnen.

Maar de marketeer claimt het klantbelang het best te kunnen vertegenwoordigen. Bijzonder! Zeker omdat ik iedere keer weer, als ik met H3ROES focusgroep-sessies of klantarena's organiseer, of marketeers meeneem de straat op om hun doelgroep te ontmoeten, hoor hoe verfrissend dit is en vooral hoe lang het geleden is dat ze zoiets gedaan hebben. Meestal werd klantonderzoek immers uitbesteed aan een derde en las men de analyse wel van het onderzoeksbureau.

Zelf gaan 'storycatchen' wordt gelukkig steeds meer gemeengoed, maar meestal heeft de marketeer zijn klantkennis nog maar alleen uit de tweede of derde hand. Of erger nog: heeft hij of zij alleen een mening, matigjes gestaafd door of gestoeld op feiten en herleidbare inzichten.

“ Als je als marketeer wat te vertellen wilt hebben, moet je wat te vertellen hebben. “

Van uitvoerend naar adviserend

In de afgelopen jaren heb ik, mede dankzij het succes van mijn boek over de marketingorganisatie van de toekomst, best veel marketingteams mogen helpen beter te begrijpen hoe zij effectief en toekomstbestendig kunnen positioneren binnen de organisatie. Veel marketingteams zitten vast in de doe-modus. Het zijn afdelingen die marketingtaken uitvoeren of uitbesteden, met een sterke focus op communicatie. Dat steekt vaak, want de marketeer wil vroeg aan tafel zitten, als producten of dienstverleningsconcepten bedacht worden. Niet als mosterd na de maaltijd een campagne bedenken voor een propositie die van iemand anders' tekentafel komt.

Aan die tekentafel, daar wil de marketeer zijn mening geven, invloed hebben en helpen richten, in plaats van altijd maar moeten 'verrichten'. Die stap van uitvoerend naar adviserend vraagt gek genoeg maar 1 ding: kom als marketeer aan tafel met meer dan een mening!

Meningen zijn goedkoop. Een famous gezegde luidt: "opinions are like assholes, in that everybody has one. And most think that those of others stink". Als je als marketeer of als marketingteam in een uitvoerende rol zit en je wilt jouw mening geven, ben je heel vaak een onwelkome gast. Je stelt moeilijke vragen (waar vaak geen antwoord op is), hebt duidelijk (en vaak terecht) het idee dat je iets toe had kunnen voegen, maar je vertraagt slechts de uitvoering. Hoe keer je dat om? Welnu: kom aan tafel met inzicht. Zorg dat de vragen die niet gesteld zijn, wel beantwoord kunnen worden. Wees op de hoogte van wat klanten wel en niet op prijs stellen en wat concurrenten al dan niet doen. Zorg, met andere woorden, dat je wat te vertellen hebt als je aan tafel komt! Zorg dat je jouw collega kunt helpen om zijn verhaal of propositie relevanter en meer onderscheidend te maken. Dat je echt inzicht hebt in trends en ontwikkelingen en de impact die ze gaan hebben op de business.

“ Help collega’s om relevant en onderscheidend te zijn. Ken de trends en ontwikkelingen en de impact die ze gaan hebben op de business. “

Een marketeer hoort op straat

Mijn belangrijkste verzet tegen het geruzie over de rol van de marketeer in de C-suite is dan ook dat het afleidt van de rol die de marketeer echt als basis van zijn of haar vak zou moeten vervullen: die van brug tussen binnen en buitenwereld. De rol van kenner, of verkenner van relevante en onderscheidende waarde die te leveren valt voor klanten, medewerkers, financiers en de maatschappij. De rol van aanjager van collega’s of partners die dagelijks via hun klantcontact meer impact hebben op de merk- en klantbeleving dan de marketeer zelf. De rol van facilitator, niet eigenaar of uitvoerder, van communicatie over de organisatie en haar producten en diensten.

Ik trapte 2020, een nieuw decennium, af door vanuit H3ROES samen met partnerbureau Reset Your Brand een “Effe Wakker Worden Tour” te organiseren. We namen in 2 dagen tijd ruim 40 professionals mee op 6 inspiratie-routes door Rotterdam. We daagden hen uit anders te kijken naar wat er gebeurt. Welke trends en ontwikkelingen we voor het nieuwe decennium kunnen ontdekken en hoe je daar als organisatie op in zou kunnen spelen.

De energie en inzichten die uit dat soort momenten komen heb je nodig om het verschil te maken. Zorg dus dat je gewoon als marketeer met regelmaat op straat bent, tussen je potentiële klanten en concurrenten. Naast je sales-of servicecollega’s in het werkveld. En dat je in de praktijk geconfronteerd wordt met bedrijven die het anders doen. Neem collega’s mee en kijk samen vooruit. Bevraag mensen om je heen en luister naar hun verhalen. Ze zullen ervoor zorgen dat je als marketeer echt meer te vertellen hebt en daardoor vast ook uiteindelijk meer te vertellen krijgt.