



Geen behoefte meer aan de klassieke marketeer



Digitale transformatie noopt bedrijven op zoek te gaan naar een nieuwe generatie marketeers. Een kleine rondgang leert dat het gaat om specialisten, of generalisten, de zogenoemde product owners, of growth analysts. Opvallend is dat de belangrijkste eigenschap van de 'nieuwe' marketeer gewoon is: open willen staan voor veranderingen.

Recruiters bij bedrijven en bureaus hengelen volop naar schaars marketingtalent dat zich in de snel veranderende wereld als gevolg van digitale transformatie staande weet te houden. Daarnaast zorgt de aantrekkelijke economie voor meer en meer schaarste. FMCG-bedrijven, maar ook telco's, financials, mkb'ers en startups kloppen dan ook bij bureaus als Newpeople aan, omdat dat 'gehengel' niet altijd leidt tot succes. Bijna 11 jaar geleden begon **Ben Holewijn, psycholoog en oprichter van Newpeople**, het bureau dat zich heeft gespecialiseerd in het helpen van bedrijven te transformeren naar de nieuwe economie door ze in contact te brengen met de volgende generatie marketeers. Op dit moment is er veel werk te doen en bouwen Holewijns consultants aan langetermijnrelaties met de 'nieuwe' marketeers. Het zijn overigens geen goedkope werknemers die zij bij opdrachtgevers plaatsen. Talent is schaars en veeleisend, een goed salaris is veelal slechts het vertrekpunt. Zo kost een ervaren marketingduizendpoot je al gauw zo'n 5.000 euro bruto per maand, maar meer ervaren 'leads' kosten al snel tussen de 6.000-7.000 euro per maand.

Holewijn verdeelt ze in twee velden: specialisten en meer generalistische verbinders, zoals bijvoorbeeld product owners. In zijn ogen is het middenmanagement steeds minder nodig door een toename van het aantal zelfsturende teams en diverse agile organisatievormen. Voor specialisten loont het in toenemende mate om zich als zelfstandige voor een korte klus te laten inhuren. 'Ze zijn voor bedrijven veelal te duur om via een regulier arbeidscontract in huis te hebben. Daarnaast zorgen deze tijdelijke krachten voor flexibiliteit in de organisatie en dat is toch een groot goed in deze wereld die razendsnel verandert.

'Een product owner is bijvoorbeeld vaak een generalist en slaat de brug tussen marketing, business en IT. Maar dat is nog niet genoeg. Zijn/haar kracht is verder dat hij/zij over proceskwaliteit beschikt om een multidisciplinaire team (agile) te laten samenwerken. De product owner moet ook nog eens in staat zijn om kanaalonafhankelijk te denken en te werken vanuit de klantreis. Het is een echte verbinder, een bouwer die tussen de mensen staat en vooral geen baas is. Aan haantjes hebben we niets meer.'

HENRI GAAT DIGITAAL

In de Zwitserse stad Vevey staat niet alleen het hoofdkantoor van Nestlé, maar is ook de 'digitale school' Digital Acceleration Team (DAT) van dit grootste voedingsmiddelenconcern ter wereld gehuisvest. Het bedrijf ziet als geen ander in dat zijn honderden merken zich digitaal zullen (moeten gaan) ontwikkelen en dat het daar de juiste mensen voor moet hebben. **Valerie van Willigen, marketingbaas Nestlé Nederland:** 'Je wordt in het DAT voor minimaal zes maanden ondergedompeld in de wereld van social, digital, management en e-commerce. Je werkt er met collega's uit andere divisies en landen, maar ook met specialisten van bedrijven als Facebook, Google en Amazon. Je leert omgaan met de mogelijkheden van digital en de veranderingen die het gaat brengen. Vervolgens breng je die kennis in, in de organisatie of land waar je vandaan komt. Het doel is dan om zo digitalisering te versnellen. Om de laatste digitale ontwikkelingen te kunnen volgen hebben we ook nog voelsprietten in Silicon Valley en Londen om van de laatste ontwikkelingen op de hoogte te zijn of deel te kunnen nemen in een startup. We hebben dit platform HENRi genoemd. De naam komt van onze oprichter Henri Nestlé. We zijn met HENRi samenwerkingen aangegaan met startups als Bliipar, Crowdly, NextUser en Linqia om zo onze merken via social te versterken.'

Van Willigen vertelt hoe dit FMCG-concern daarnaast alles op alles zet om via het Young Talent-programma het juiste marketingtalent aan boord te halen en te behouden.

'Over welke kwaliteiten moet je beschikken? De wil om te blijven leren. Niet sec in de schoolbanken maar ook openstaan voor het leven en ook voor digitale ontwikkelingen.' DAT is onderdeel van het traject om werknemers vast te houden. 'We zijn op zoek naar specialisten. Wij zien overigens niet dat digitale marketeers uit de wereld van bijvoorbeeld de telco's of financials, sectoren die onder invloed van digitale transformatie veranderen, hier massaal aankloppen voor een marketingbaan. Juist vanwege die digitale transformatie pakken we het gezamenlijk, bedrijf en werknemer, op.' Het wegplukken van marketeers uit sectoren

VISSEN NAAR TALENT TIJDENS HACKATHONS

Marketeers zoeken naar kennis, zeker als het gaat over de gevolgen van digitale transformatie voor hun vakgebied.

- 'Online Tuesday is daar een mooi voorbeeld van. Elke tweede dinsdag van de maand komen er honderden marketingprofessionals bij elkaar om kennis op te doen, maar ook om te delen', vertelt **Marco Derksen met Marketingfacts** een van de motoren achter dit initiatief.
- Voor Ben Holewijn gaat dat echter nog niet ver genoeg. Zijn bedrijf Newpeople, tevens initiatiefnemer van Online Tuesday, organiseert zestig evenementen per jaar. 'Een van die bijeenkomsten is de 'Product Owner Hub'. Deze 'hub' wordt vier keer per jaar georganiseerd, op verschillende locaties bij opdrachtgevers en bezocht door circa veertig product owners. We bespreken dan digitale (marketing) transformatie cases. Je kunt hier in besloten en vertrouwelijke kringen je eigen vragen en worstelingen inbrengen en delen met gelijkgestemden.'
- *Tech for Life: developing a brighter future* is de naam van de hackaton die Picnic in de herfst organiseert. Drie dagen mag dan aanstormend talent 'stoeien' en misschien zit er een toekomstige chief growth-analist tussen.



'Talent is schaars en veeleisend'

die qua digitale transformatie vooroplopen is (nog) niet het geval. Op het hoofdkantoor van **Coca-Cola Nederland** in Rotterdam legt **marketingdirecteur Jeroen Lampe** uit dat digitale kennis steeds belangrijker wordt. 'Veel activiteiten starten tegenwoordig vanuit digital, dus die vaardigheid weegt in zijn totaliteit absoluut zwaarder mee dan vroeger. Maar we bouwen zelf die kennis en kunde op en zoeken naar talent dat nieuwsgierig en innovatief is en een externe focus heeft. We vinden het belangrijk dat onze mensen het vermogen hebben om te inspireren, net als onze merken dat doen. Natuurlijk ontvangen we open sollicitaties, maar het merendeel gaat via onze interne talent-acquisitieafdeling.'

De **cmo van zuivelcoöperatie Friesland-Campina, Aart Jan van Triest**, geeft net

als Van Willigen en Lampe aan dat digitale competenties onmisbaar zijn geworden voor marketeers. Maar waar haalt hij ze vandaan? 'Veelal vissen we dan in de vijver van fintechs, startups en digitale bedrijven. Maar ook specialisten van digitale bureaus en andere digitale bedrijven zijn inmiddels bij ons aan de slag. Als het gaat om het binnenhalen van digitale competenties kijken we vooral naar mensen die ervaring hebben. Met andere woorden, mensen die specifieke aspecten van digital marketing en commerce al in praktijk hebben gebracht en vooral ook ervaring hebben opgedaan.'

MARKETING IS DATA

De **Rotterdamse multi-ondernemer**

Michiel Muller vindt meestal de media met de boodschap als hij met Picnic weer in een nieuwe stad gaat bezorgen of praat over het chronische tekort aan software-engineers. 'Wij zijn een techbedrijf. Picnic draait voor zo'n belangrijk deel op onze eigen software', zei hij onlangs nog in de media. Maar ook hij zoekt naarstig naar marketeers die in zijn wereld eigenlijk geen marketeers mogen heten. Hij spreekt consequent over *growth analysts* als het over mensen gaat die deze digitale supermarkt onder aandacht moeten brengen van potentiële klanten, of consumenten tot meer aankopen moeten zien te krijgen door

CMO KOMT (TE) VAAK VAN BUITEN

Eigenlijk zou een chief marketing officer (cmo) uit de eigen geledingen moeten komen, maar de realiteit is anders. Uit een onderzoek van headhunter Russell Reynolds Associates blijkt dat niet het geval te zijn. Zij hebben de eerste zes maanden van dit jaar druk gehad met het zoeken naar cmo's. Er is sprake van een heuse opvolgingscrisis, stellen de headhunters van dit bedrijf. 'Wij zien externe werving met procenten omhooggaan. Deze ontwikkeling suggereert dat het plannen van het intern opvolgen van de cmo nog steeds een grote uitdaging is voor de meeste bedrijven. Van degenen die promoveerden naar de hoogste positie, kwam slechts 21 procent uit het eigen bedrijf.'

Valerie van Willigen heeft het onderzoek ook gelezen. Zij herkent de trend, maar het is volgens haar niet bij Nestlé van toepassing. Haar marketingbaas Patrice Bula in Zwitserland kwam in 1980 ooit als marketingtrainee binnen en is stap voor stap naar boven geklommen. 'Wij zorgen juist dat marketeers zich kunnen ontwikkelen en doorgroeien. Talentmanagers binnen de organisatie dragen daar zorg voor. Een cmo moet de cultuur en de organisatie van het bedrijf kennen.'

Ben Holewijn, oprichter van Newpeople, krijgt te vaak de vraag om met een nieuwe cmo op de proppen te komen. Hij is vereerd met de opdracht, maar noemt het een slechte ontwikkeling. Hij vindt het jammer dat de 'eindbaas' op het terrein van marketing extern moet worden gezocht. Het zijn veelal dure krachten: startprijs 125.000 euro bruto exclusief bonus en andere toeslagen. Holewijn: 'Het is voor mij een signaal dat een organisatie te weinig heeft geïnvesteerd in eigen mensen, maar zeker ook in de eigen cultuur en organisatie. Vaak moeten wij een cmo zoeken omdat men heel lang de ogen heeft gesloten voor bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, technologische ontwikkelingen of de gedragsverandering bij de consument.'

'Aan haantjes hebben we niets meer'



bijvoorbeeld gerichte aanbiedingen te doen. Overigens maakt de functiebenaming *growth* voor een marketeer school. Bij Coca-Cola is de chief marketing officer (Marcos de Quinto) onlangs vervangen door een chief growth officer (Francisco Crespo). Muller: 'Aan de klassieke marketeer hebben wij eigenlijk geen behoefte. Alleen voor (employer) branding werken we meer met traditionele marketeers, de rest heeft een totaal andere achtergrond. We betrekken jonge mensen van de TU's of econometristen en wiskundigen om onze groeiteams samen te stellen. We willen echte *data crunchers* die door de data heen ploegen om uit te zoeken waar die klant vandaan komt, of om een A/B-test op te zetten en daarvan de data te analyseren. Bij Picnic is alles data dus ook de marketing.'

Picnic werkt ook samen met externe bureaus zoals Storm Digital. Muller: 'Zij helpen ons bij het inkopen van media op de juiste marketingplatformen. Hun specialistische kennis en onze teams versterken elkaar. Maar we doen er alles om het zelf goed te begrijpen. We zijn hier niet zo gek op black boxes.' ■