

CMOTALK/PULSE 2023

Wat CMO's doen om effectief te zijn »

De zeven gedragskenmerken van succesvolle marketeers



CMOTALK+

dr. Daan Muntinga
prof. dr. Henry Robben

Castricum/Breukelen, juli 2023

SAMENVATTING

Marketing kan sterk bijdragen aan het succes van een organisatie – een grote hoeveelheid internationaal wetenschappelijk onderzoek levert daarvoor overtuigend bewijs. Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar effectieve marketing, weten we weinig van wat marketeers effectief maakt. Natuurlijk moeten ze voldoende kennis van zaken hebben. Voor dit onderzoek vroegen we ons echter niet af over welke competenties marketeers moeten beschikken, maar hoe ze zich moeten gedragen. We stellen de vraag: wat doen succesvolle marketeers om effectief te zijn? Om daarachter te komen, interviewden we 32 Nederlandse ervaren en eindverantwoordelijke topmarketeers uit verschillende categorieën middels semigestructureerde diepte-interviews van elk ongeveer 60 minuten.

Uit ons onderzoek blijkt dat succesvolle marketeers zeven gedragspatronen vertonen. Hoe meer van deze zeven gedragingen marketeers vertonen, hoe relevanter en interessanter ze worden voor de board, hoe waarschijnlijker het is dat ze aan strategische invloed winnen en hoe substantiëler ze bijdragen aan het succes van hun organisatie. Deze zeven gedragingen zijn dus – naast competenties – een recept voor succesvolle marketing.



I. CONTEXTUALISEREN

Succesvolle marketeers leveren maatwerk. Want wat marketingeffectiviteit is, verschilt per organisatie. Andere problemen vergen andere oplossingen. Daarom passen succesvolle marketeers hun marketing aan aan de organisatiecontext.



II. ONDERZOEKEN

Succesvolle marketeers denken als een klant. Ze halen buiten voortdurend naar binnen, want ze weten: organisaties die zich systematisch oriënteren op hun klanten, zijn succesvoller dan organisaties die dat niet doen.



III. ONTDEKKEN

Succesvolle marketeers durven risico's te nemen. Ze zijn ondernemend en wendbaar, weten dat het altijd beter kan. Fouten maken is prima: ze gedijen het beste in een vergevingsgezinde organisatiecultuur.



IV. VERBINDEN

Succesvolle marketeers laten marketing van iedereen zijn. Marketing wordt ieders verantwoordelijkheid. Ze nemen de hele organisatie mee om op zoveel mogelijk manieren waarde te creëren.



V. INSPIREREN

Succesvolle marketeers tonen persoonlijk leiderschap. Dat leiderschap vormt het cement van het marketingteam. Het is direct bepalend voor de effectiviteit van hun marketing – en indirect voor het succes van hun organisatie.



VI. METEN

Succesvolle marketeers maken hun impact inzichtelijk. Ze durven te vertrouwen op hun intuïtie en hun marktkennis, maar weten ook dat ze altijd inzichtelijk moeten maken welke impact ze met hun activiteiten maken.



VII. AANTREKKEN

Succesvolle marketeers bouwen succesvolle teams. Ze zijn zich er zeer van bewust dat ze niet in hun eentje effectief kunnen zijn. Ze trekken de juiste mensen aan, zowel binnen als buiten de eigen organisatie.

AANLEIDING

Marketing kan sterk bijdragen aan het succes van organisaties. Maar wat marketeers zelf succesvol maakt, daarover is weinig bekend.

ONDERZOEKSVRAAG

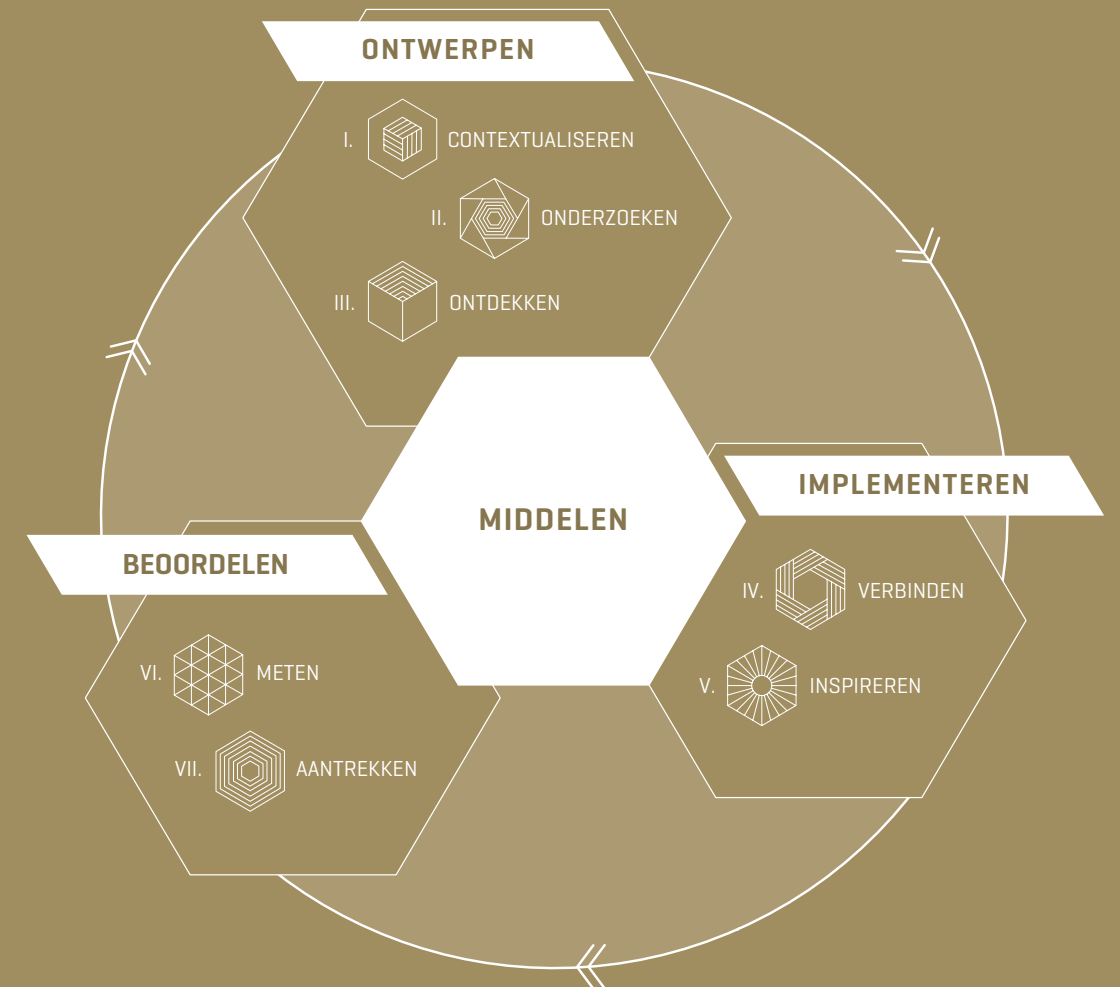
“Wat doen succesvolle marketeers om hun marketing effectief te maken?”

OPZET VAN HET ONDERZOEK

- 32 Nederlandse topmarketeers
- 60 minuten interviews
- 8 verschillende branches
- Januari - Mei 2023
- 4 partners

WAT EFFECTIEVE CMO'S DOEN

Uit ons onderzoek blijkt dat succesvolle marketeers zeven dingen doen. Niet iedereen doet alles; de ene CMO legt andere accenten dan de andere. Maar hoe meer van deze gedragskenmerken CMO's vertonen, hoe waarschijnlijker het is dat marketeers aan strategische invloed winnen.



SELECTIE VAN DEELNEMENDE ORGANISATIES

A.S. Watson Group ★ Heineken achmea Rabobank =exact TUI corendon TOYOTA
HELLO FRESH Praxis JUST EAT Takeaway.com FrieslandCampina Schiphol Hartstichting

VOORWOORD

In 2022 publiceerden we – samen met Nyenrode Business Universiteit en de branchevereniging VIA Nederland – de eerste versie van het CMOtalk/Pulse-onderzoek. Een ambitieus onderzoek met een sterke wetenschappelijke basis, waarin we jaarlijks de status van het marketingvak onder de loep nemen. Met als steekproef CMO's: dé beslissers op het gebied van marketing in Nederland. Het onderzoek resulteerde in een verklarend model voor succesvolle marketing, uitgedrukt in het realiseren van duurzaam concurrentievoordeel, en het financiële en relatieve succes van organisaties.

Deze editie kozen we voor een andere, meer praktijkgerichte aanpak. Wel CMO first en met een wetenschappelijk fundament, maar in plaats van verklarend, kwalitatief onderzoek naar het gedrag van marketingleiders. Welke stappen ondernemen ze om succesvol te zijn? Welke gewoontes zijn kenmerkend voor hun gedrag en leiderschapsstijl? Maar ook: tegen welke belemmeringen en uitdagingen lopen ze aan in de dagelijkse praktijk? Relevante vragen waar in de wetenschappelijke literatuur en vakmedia weinig aandacht aan wordt besteed. Vaak met een focus op het onderzoeken, beïnvloeden en verklaren van consumentengedrag, maar niet op het gedrag van de marketeers zelf.

De onderzoekers prof. dr. Henry Robben en dr. Daan Muntinga deden het afgelopen voorjaar uitgebreid onderzoek naar het gedrag van succesvolle marketeers. Hiervoor interviewden ze maar liefst 32 CMO's van aansprekende Nederlandse en internationale merken uit de CMOtalk-community. Met als resultaat: zeven gedragingen die CMO's aan de dag leggen om succesvol te zijn én invloed uit te oefenen binnen de organisatie waarin ze werkzaam zijn.

Ik hoop dat dit onderzoek een bijdrage zal leveren aan de waardering en effectiviteit van het marketingvak. Dat het jonge marketeers met ambitie concrete handvatten geeft voor een ontwikkelingsplan om zelf ooit die topositie te bekleden. Dat opleiders kansen zien voor de ontwikkeling van leiderschapsprogramma's om deze gedragskenmerken aan te scherpen en verder invulling aan te geven. En dat bureaus en leveranciers van CMO's een beter begrip krijgen van het 'dagelijks reilen en zeilen' van hun opdrachtgevers.

Ik wil in de eerste plaats de brancheverenigingen VIA en DDMA bedanken voor hun geweldige support om dit onderzoek mogelijk te maken. Daarnaast veel lof voor de onderzoekers en mijn collega's van CMOtalk en Energize voor het plannen, interviewen en analyseren van alle gesprekken tot een handzaam rapport. En in de laatste plaats alle CMO's voor hun enthousiaste bijdrage aan het onderzoek. En voor jou als lezer: veel leesplezier en inspiratie!

Klaas Weima

Founder & Managing Director
CMOtalk



REFLECTIE

ATVA VAN ZANTEN, BESTUURSLID VIA

De toegevoegde waarde van het CMO-onderzoek dit jaar is een aantal trends in het vak goed en met nuance te duiden. Nieuw aan deze editie is dat het zowel over vorm (gedrag) als output (succes) gaat. En juist dat is voor de toekomst van het marketingvak essentieel, met name dat de menselijke bijdrage aan succes inzichtelijk wordt en dat we leren en hopelijk gaan accepteren dat iedere mix van mensen en middelen uniek mag zijn. Dat er nu zeven gedragsdomeinen zijn benoemd geeft zowel voor de CMO, zijn organisatie en team, als talentontwikkeling en partners nieuwe - maar geen vaste - kaders om mee te werken.



Wat betreft de eigenschappen is er zeker veel herkenning en misschien ook wel opluchting. Bijvoorbeeld dat erkend wordt dat het vak maatwerk is, terwijl we soms in award jury's en in honoreringsdiscussies onszelf verliezen in vergelijkingen en benchmarks. Ook de distinctie tussen meten en het maken van impact is een belangrijke voor onze leden uit de bureau, technologie en Publisher-ecosystemen.

Wat er voor ons positief uitspringt is de nadrukkelijke aandacht die gevestigd wordt op de ontwerpfase. In de waan van de dag, zeker na de digital performance era, COVID en oorlog in Oekraïne, is er extreem veel energie naar implementatie en beoordelen gegaan, waarmee we de lange termijn en de essentie van het vak - het verbinden van merken met mensen - wat uit het oog zijn verloren. Samen met de nog altijd snelle technologische ontwikkelingen zoals AI, die voor succes afhankelijk zijn van de juiste input: weten waarom en wat er opgelost moet worden. Het vak en de CMO op deze merites

beoordelen is cruciaal voor een succesvol voortbestaan op C-level. Ook blijft kijken hoe, met een steeds verder polariserende maatschappij, de 'consument' gezien en verrast kan worden een belangrijk vraagstuk. Op het gebied van implementeren en beoordelen van succes is het maatwerkinzicht echt een doorbraak. Deze conclusies geven onze achterban, de partnerindustrie, voldoende aanknopingspunten om hun dienstverlening aan te scherpen, of simpelweg nog meer moed om te blijven staan voor de waarde die we toevoegen.

Tot slot willen we de CMO van nu en de toekomst ook zeker uitnodigen om ons en onze achterban te blijven betrekken bij het samenbrengen, opleiden en begeleiden van succesvolle teams. Wij zijn er echt van overtuigd dat als we echt gaan SAMENwerken met alle partijen in ons vak, we met waanzinnige merken de harten van mensen en maatschappij kunnen blijven stelen.

REFLECTIE

JUDITH OUDE SOGTOEN, DIRECTEUR DDMA

Judith Oude Sogtoen, directeur van DDMA, branchevereniging voor marketing en data: “De visie van de ondervraagde marketingleiders over de effectiviteit van hun marketing, biedt ons een exclusief kijkje in hun keuken. De interviews laten zien dat er niet één succesformule is voor marketing, maar dat er wel een aantal gedragingen zijn waar beslissers zich mee kunnen onderscheiden. Het onderzoek bevestigt dat het begrijpen van context een van de belangrijkste eigenschappen is van een marketingleider. Iedere organisatie heeft namelijk andere uitdagingen en de buitenwereld staat ook niet stil. In het marketingvak zijn geen twee dagen hetzelfde, met continu veranderende wetgeving, nieuwe technologieën en consumenten die steeds meer verwachten. Marketingleiders die in deze complexe, snel veranderende wereld wendbaar zijn, hun positie in de maatschappij

kennen én de koers voor de lange termijn bewaken, hebben een voorsprong op anderen. Grip houden op alle ontwikkelingen is dan ook een van de belangrijkste redenen voor merken en bureaus om zich bij DDMA aan te sluiten.

Dat succesvolle marketeers volgens het onderzoek daarnaast denken als een klant voelt bijna als een open deur, maar is desalniettemin een cruciaal inzicht. De basis van het succes van een digitale transformatie, die veel merken de laatste jaren hebben ondergaan, is niet per se de inzet van digitale technologie en data, maar het echt centraal stellen van de klant. De marketingleider speelt daarin een onmisbare rol. Zeker als hij of zij in staat is de hele organisatie daarin mee te nemen en te laten denken als een marketeer, zoals dit onderzoek ook laat zien.

Dat is ook de reden waarom we bij DDMA niet alleen marketeers, maar ook dataspecialisten en juristen bij elkaar brengen. Steeds meer organisaties werken immers met multidisciplinaire teams voor specifieke doelgroepen. Zo wordt marketing, zoals dit onderzoek beschrijft, steeds meer ‘van iedereen’.

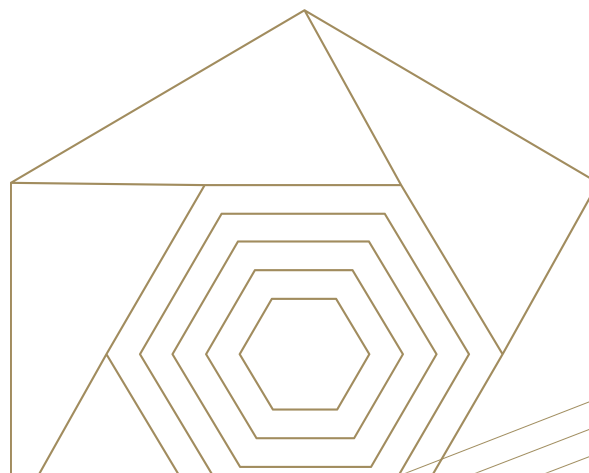
Hoe deze teams er in de toekomst uitzien, is een van de belangrijkste vraagstukken in onze sector. Eerder dit jaar publiceerden we daarom een visierapport, met negen trends en ontwikkelingen waar marketingleiders niet omheen kunnen bij het inrichten van hun teams. Dit Pulse-onderzoek is daar een hele relevante aanvulling op, omdat het helder uiteenzet welke aspecten bepalend kunnen zijn voor het succes en de effectiviteit van marketing. Deze inzichten helpen andere leiders na te denken over hun positie en de toekomst van hun teams en hun organisatie. We zullen de resultaten dan ook zeker meenemen bij de activiteiten die wij organiseren voor deze beslissersdoelgroep.”



OVER DE ONDERZOEKERS

Dr. Daan Muntinga is Strategy Director bij creatief bureau Mensch, onafhankelijk wetenschapper en kerndocent Strategische Marketing bij Nyenrode Business Universiteit. Zijn promotieonderzoek Catching COBRAs (2013) werd uitgegeven als SWOCC-publicatie. Het onderzoek dat hij deed als universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam werd in verschillende wetenschappelijke tijdschriften gepubliceerd; voor SWOCC schreef hij eerder Merkbeheer: Het merkmanagement van morgen (2014) en Brand metrics that matter (2017). Hij werkte eerder bij reclamebureaus XXS Amsterdam en TBWA\NEBOKO, en woont aan zee, in Castricum, met zijn vriendin Karina en hun dochters Janne, Mara en Fieke. Hij wordt enthousiast van vrijwel alles, maar in het bijzonder van lezen, wandelen, kamperen en fietsen, en neemt elk jaar een nieuwe hobby.

Prof. dr. Henry Robben (henryrobben.com) is hoogleraar Marketing aan Nyenrode Business Universiteit in Breukelen. Hij heeft verschillende managementposities en -rollen bekleed aan de universiteit en heeft diverse onderzoeks- en onderwijsprijzen gewonnen. Hij is geboren in Winnipeg [Canada] en opgegroeid in het zuiden van Nederland. Altijd bereid om te reizen [hint!] en hij is gasthoogleraar geweest over de hele wereld [behalve in Oceanië - hoort, zegt het voort!]. Zijn consultancy geeft hem het nodige houvast voor het echte leven. Hij is vader van drie prachtige jonge mannen - Martijn, Loek en Chiel - die zijn lust en leven zijn, en grootvader van kleindochter Mia. Enthousiast over fietsen, wandelen, Oranje, lezen, first person shooters en schrijven, probeert hij te genieten van de goede dingen in het leven. Hij is ook een aspirant-romanschrijver en probeert bas en ukelele te spelen, maar heeft op al die gebieden geen enkel talent.



COLOFON

Onderzoek: dr. Daan Muntinga, prof. dr. Henry Robben

Redactie: dr. Daan Muntinga

Eindredactie: Elsbeth van den Berg, Klaas Weima

Vormgeving en ontwerp: Kim Garrard

Productie en project management: Fleur Geraeds

Onderzoekspartners: Saskia Baneke [VIA], Nanda Appelman [DDMA]

Druk en afwerking: Straight

Copyright

Alle teksten in deze whitepaper zijn eigendom van CMOTalk BV en mogen niet worden verveelvoudigd, gekopieerd, gepubliceerd, opgeslagen, aangepast of gebruikt in welke vorm dan ook, online of offline, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van CMOTalk BV.

Verder veel dank aan alle betrokkenen voor hun bijdrage aan dit onderzoek:

Maurine Alma [Just Eat Takeaway], Mark Appel [Backbase], Nanda Appelman [DDMA], Saskia Baneke [VIA], Ard Bossema [Asahi], Frank Brouwer [Air Miles], Lucien Brouwer [RTL/Videoland], Erik van Engelen [WILDLANDS], Aleks Fiege [Enrico Foods], Thomas Gribnau [FrieslandCampina], Ana Henriques [TUI], Annemarie Joosen [NS], Joris Lak [Albertheijn], Jacobine Lotgering [Heineken], Louise Meijer [Exact], Bram Meijer [Beyond Meat], Erik Molkenboer [DDMA], Judith Oude Sogtoen [DDMA], Debora de Roos [Corendon], Lukas Schmeink [Van Wijnen], Lydi Siebers [HelloFresh], Marijke Smallegange [Rijksmuseum], Miranda Smit [Praxis], Brenda Smith [Kruidvat], Alwin Snippe [Stoov], Peggy Spaapen [Achmea], Jan Willem Stapel [HBM Machines], Katja Stello [Wereldhave], Aart Jan van Triest [Fitchannel], David Verschoor [Hartstichting], Ludo Voorn [Rabobank], Wieke Vrielink [Schiphol], Jorieke de Vries [Lidl], Hella de Weger [a.s.r.], Marieke Willemsen [Toyota], Marcel Zandvliet [Dutch Flower Group], Charlotte Zelders [ANWB], Atva van Zanten [VIA]

VOLLEDIG RAPPORT INZIEN?

De volledige versie van dit rapport is beschikbaar voor Members van de CM0talk/Community, leden van de VIA en de DDMA.

Over CM0talk

CM0talk is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot het kwalitatief meest hoogwaardige CMO-netwerk van Nederland. Met het BNR-radioprogramma, de prijswinnende marketingpodcast en exclusieve events is het een begrip in marketingland.

Oprichter Klaas Weima interviewt om de week Nederlandse Chief Marketing Officers over actuele marketingthema's. Centraal staat hun marketingvisie over thema's als digitale transformatie, innovatie en marketingcommunicatie. Meer informatie vind je op cmotalk.nl.

Word ook member!

In de CM0talk Community brengen wij de meest aansprekende, inspirerende en innovatieve marketeers bij elkaar. Om van elkaar te leren. Om elkaar uit te dagen. En om elkaar te inspireren. Toegankelijk, maar wel op niveau.

Als member van de CM0talk Community kom je niet alleen makkelijk in contact met je collega's. Ook krijg je gratis toegang tot alle exclusieve content én events, waaronder het CM0talk/Dinner. Een event dat je als CMO zeker niet wilt missen.

Lidmaatschap van de CM0talk Community is gereserveerd voor CMO's, CCO's, VP's Marketing en marketingdirecteuren van Top 500-bedrijven. Interesse om als CMO of partner onderdeel te worden van het CM0talk-netwerk? Stuur dan een berichtje naar: sabine@cmotalk.nl

DDMA

CMOTALK+

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

VIA