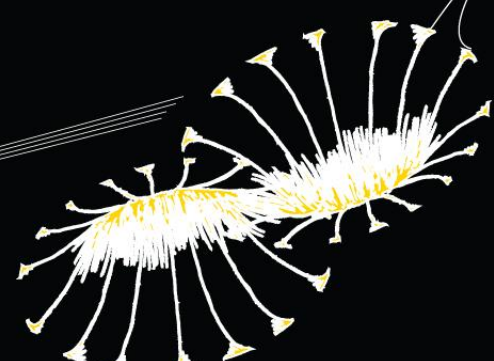




Bachelor Thesis

The gap between marketing education and marketing practice in The Netherlands A study of the competences that marketing practice requires



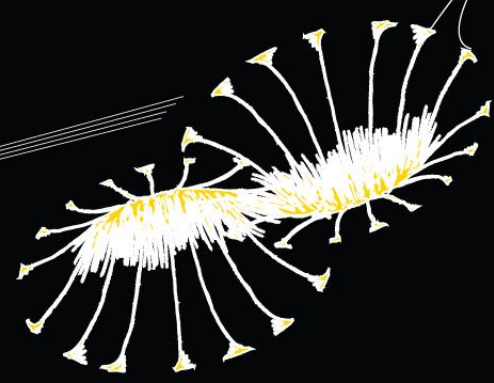
Bachelor Thesis Business Administration
University of Twente, School of Management and Governance
Department of Business Administration
July 2013

Author:
Martijn Leegsma (s0175978)
m.leegsma@student.utwente.nl

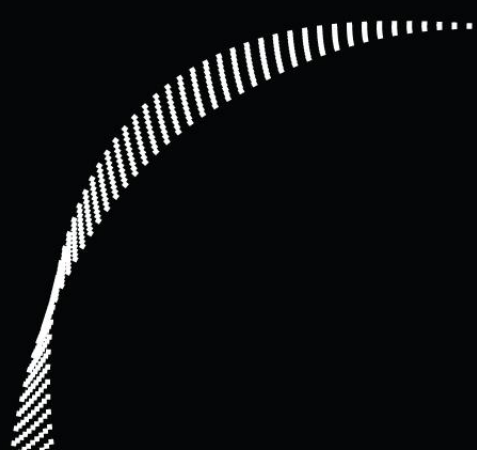
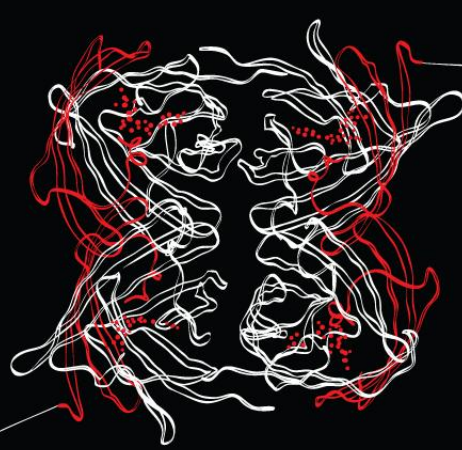




Bachelor Thesis



Supervisors:
Jasper Veldman
Raymond Loohuis



UNIVERSITY OF TWENTE.

Preface

When starting this thesis I was very hopeful of a swift and timely conclusion. However personal circumstances conspired against this and ultimately lead to a more lenient set-up in my planning. Thus, the first thing I would like to do is thank my supervisors Jasper and Raymond for being patient with me, and especially Jasper for expressing his faith in me that I could finish this thesis with success.

Although there were some hurdles to overcome in this thesis I did learn a lot during the course of the assignment. It taught me to persevere when things are not going as well as they could and that especially in the end everything will work itself out. The process of trying to get in touch with marketing managers and actually doing the interviews was very insightful. First of all, the process gave me some experience in contacting people and also in persuading others to help me get in contact with marketing managers to assist me in my thesis. As such, I have come in contact with a lot of different people and it showed me that once you made your case a lot of people are willing to help you, once you ask them to.

Also during the interviews I noticed not all the interview questions were nearly as good as I thought them to be and really made me aware of what an art form interview actually is. In the end though, the respondents provided me with a lot of insight regarding the goals of my thesis, but also into what I can do to make myself more appealing when finding a full time job after my masters degree. In short it has been a very welcome learning experience.

I would now like to thank the marketing managers whom have made time in their busy schedules for the interviews. Without them this thesis would have been impossible to write. They provided an abundance of information and insight and every one of them was very open about their education, careers and most importantly their views on the marketing competences, marketing education, the marketing trends and business school graduates in general. It still surprises me how open and informal the settings of the interviews were conducted and the way they spoke to me.

I would also like to extent my gratitude to everyone else that contributed to this thesis in one way or another. The people that provided possible contacts and referrals for example. The process of finding people to interview was quite hard at the start, and the experience has taught me that you are nowhere without a network of your family and friends.

I would like to thank my cousins Jan-Willem, Gijs en Pieter for providing contacts and having a listening ear when things didn't exactly work out.

My niece Lies deserves a separate thank you for all the reading and evaluating of my thesis she has done, for dissecting and erasing entire sections of the thesis that were redundant or simply unnecessary and bringing some much needed focus in my work. But for having me in her house during several phases of the assignment and always willing to support me and giving me a nudge in the right direction.

Last, but definitely not least, I would like to thank my family. My brother Sven and sisters Jolien and Marleen for always being ready to talk to me and assist me in any way they can. My father for always expressing his faith in me and sometimes giving me a much needed push and lastly Marion, a welcome addition to the family. Thank you all for always being there for me, especially in the trying times such as the past few months and last few years. We have been through more than a family should have to go through and I am very grateful for your continued love and support.

Martijn Leegsma, 4 July 2013

Abstract

Objectives: Because the business world, and the marketing field especially, is continually changing and developing, it is important for universities to periodically assess what stakeholders, such as business practice, require for competences from business school graduates. Therefore, it is the objective of this thesis to gain insight in the marketing competences that marketing practice requires of recent business school graduates for filling marketing related positions. Attention will also be given to the possible trends marketing practice is currently seeing and which gaps they perceive between the competences they expected from the graduates they hire and what was actually delivered.

Design: This thesis adopts an inductive and exploratory research design. More specifically, a qualitative research method will be used. This thesis is based on in-depth open interviews with 8 marketing managers of different types of business that are active in different types of sectors and environments. These interviews focus on the experience these marketing managers have with business school graduates. For marketing competences, this thesis focussed on specific knowledge areas and three separate skills-sets: marketing skills, technical skills and meta-skills. Since the University of Twente does not have a specific marketing program, these marketing competences were identified via scientific literature. Lastly, a paradigm shift in scientific marketing literature, called the service-centered dominant logic, was investigated.

Results: This thesis found that skills, especially marketing skills and meta-skills, are generally regarded as the most important competences a graduate need. It is important for a graduate to be able to apply theory to practice, as well as possess certain generic meta-skills that for example enable you to work in a team or present your plans. However, certain conceptual knowledge of the marketing field is also vital and cannot be ignored, because this knowledge provides the graduate with background information in which to place marketing problems he or she might face. These results are largely in line with the previous research done abroad on this subject.

On a separate note, personality was also viewed by the interviewees as a deciding faction, whether someone is hired or not. Think for example of the click between the person in question and the existing team. This social competence however was not part of the thesis design.

Furthermore, certain aspects of the general paradigm shift, as it is explained in scientific literature, are most definitely present in the current marketing thought in practice, especially regarding the role of the good, the necessity for a more service oriented approach in the marketing lexicon, the changing role of the customer and the firm-customer interaction. This change in paradigm shift and the following trends that were also mentioned may require new knowledge and skills to be taught at marketing education: 1) Transparency; 2) New channels to communicate with customers; 3) Behavioural marketing; 4) Inbound marketing; 5) Multi/Omni channel marketing.

Value: This thesis has gained more insight in the marketing competences that marketing practice require of business school graduates. Furthermore, it will show that aspects of the service-centered dominant logic are most definitely present in current marketing thought in practice. Therefore, this thesis has added to the existing body of literature. Furthermore, educational programs that have a large marketing focus have been provided with more insight in how to close the gap between their marketing programs and what that marketing practice is actually asking for. Specifically for the University of Twente this thesis has gained insight in how they can redesign their marketing curriculum.

Abstract (Dutch)

Doelen: De bedrijfswereld, en specifiek het marketingdomein, is voortdurend aan het veranderen en ontwikkelen. Daarom is het belangrijk voor universiteiten dat zij periodiek beoordelen wat belanghebbenden, zoals het bedrijfsleven, eisen als competenties van afgestudeerde studenten. Het doel van deze thesis is dan ook om inzicht te krijgen in de marketing competenties die de marketing praktijk verwacht van recentelijk afgestudeerden voor het invullen van marketing gerelateerde posities. Daarnaast zal ook aandacht besteed worden aan de mogelijke trends en ontwikkelingen die de marketing praktijk op dit moment ziet en de gaten die zij opmerken tussen de competenties die zij verwachten in de afgestudeerden die zij aannemen en datgene aan competenties dat ook daadwerkelijk geleverd wordt.

Ontwerp: Deze thesis gebruikt een inductieve en exploratieve onderzoeksofzet. Specifiek wordt een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruikt. Deze thesis is gebaseerd op diepte interviews met 8 marketing managers uit verschillende type bedrijven die actief zijn in verschillende sectoren en omgevingen. Deze interviews focussen zich op de ervaringen van deze marketing managers met recentelijk afgestudeerde studenten. De marketing competenties zijn opgedeeld in een aantal specifieke kennis gebieden en drie aparte vaardigheden: marketing skills, technical skills en meta-skills. Omdat de Universiteit Twente geen specifiek marketing programma heeft zijn deze marketing competenties geïdentificeerd via de wetenschappelijke literatuur over marketing. Tenslotte is een paradigma verschuiving die in de wetenschappelijke marketing literatuur wordt beschreven, genaamd de service-centered dominant logic, onderzocht.

Resultaten: Deze thesis heeft uitgewezen dat vaardigheden, met name de marketing skills en de meta-skills, de belangrijkste competenties zijn die een afgestudeerde moet hebben. Het is belangrijk voor een afgestudeerde dat hij of zij de theorie kan toepassen op de praktijk, maar daarnaast ook generieke meta-skills heeft die de afgestudeerde in staat stelt om bijvoorbeeld in een team te werken of om haar of zijn plannen te kunnen presenteren. Echter, een zekere conceptuele kennis van het marketing domein is ook essentieel, omdat deze kennis de afgestudeerde een kader geeft waarin hij marketing problemen die hij of zij tegenkomt in de praktijk kan plaatsen. Deze resultaten komen overeen met de conclusies die getrokken zijn uit onderzoek dat gedaan is in het buitenland.

Persoonlijkheid is volgens de geïnterviewden ook een belangrijke competentie die invloed heeft op het feit of iemand zal worden aangenomen of niet. Denk hierbij aan de klik tussen de persoon en het bestaande team. Deze sociale competentie maakte echter geen deel uit van het ontwerp van het onderzoek en geniet daarom weinig aandacht.

Tevens zijn bepaalde aspecten van de paradigma verschuiving, zoals die is uitgelegd in de wetenschappelijke literatuur, zeker aanwezig in het huidige marketing denken in de praktijk. Dit is vooral het geval voor de veranderende zienswijze van de rol van het product, de noodzaak voor een meer service georiënteerde benadering in marketing onderwijs en de veranderende rol van de klant en de bedrijf-klant interactie. Deze veranderende paradigma verschuiving en de trends die geïdentificeerd zijn, kunnen leiden tot nieuwe kennis en vaardigheden die geleerd moet worden in het marketing onderwijs: 1) Transparency; 2) New channels to communicate with customers; 3) Behavioural marketing; 4) Inbound marketing; 5) Multi/Omni channel marketing.

Waarde: Deze thesis heeft tot meer inzicht geleid in de marketing competenties die marketing praktijk verwacht van recentelijk afgestudeerden. Daarnaast, laat het zien dat aspecten van het service-centered dominant logic zeker aanwezig zijn in het huidige marketing denken. Op deze wijze heeft deze thesis tot een waardevolle toevoeging geleid aan de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast levert deze thesis inzichten voor educatieve programma's die een grote marketing focus hebben in hoe zij de gaten tussen hun marketing programma's en wat de marketing praktijk daadwerkelijk wil te sluiten. Voor de Universiteit Twente specifiek levert deze thesis inzicht in hoe zij hun marketing onderwijs kunnen herontwerpen of nieuwe invulling kunnen geven.

Content

PREFACE	1
ABSTRACT	2
ABSTRACT (DUTCH)	3
CONTENT.....	4
CHAPTER 1: INTRODUCTION.....	6
1.1 BACKGROUND	6
1.2 EXPLANATION OF TERMINOLOGY	7
1.3 CONTEXT	8
1.4 GOALS AND RESEARCH QUESTIONS	9
1.5 RELEVANCE	10
1.6 LIMITATION	10
CHAPTER 2: THEORETICAL REVIEW.....	11
2.1 COMPETENCES	11
2.1.1 Knowledge	12
2.1.2 Skills	13
2.1.3 Framework of marketing competences.....	14
2.2 MARKETING TRENDS	17
2.2.1 Conclusion	21
CHAPTER 3: METHOD	22
3.1 RESEARCH DESIGN	22
3.2 LITERATURE REVIEW	22
3.3 INTERVIEWS.....	22
3.4 DATA ANALYSIS	25
CHAPTER 4: RESULTS.....	26
4.1 MARKETING DEPARTMENTS	26
4.1.1 Positions filled by graduates.....	26
4.2 COMPETENCES REQUIRED TO FILL MARKETING POSITIONS	27
4.2.1 Level and type of education that is required	27
4.2.2 Marketing knowledge versus skills.....	27
4.2.3 Marketing Competency Framework results.....	27
4.2.3.1 Marketing knowledge areas.....	28
4.2.3.2 Marketing skills	28
4.2.3.3 Technical skills.....	29
4.2.3.4 Meta-skills	29
4.2.4 Personality.....	30
4.2.5 SUMMARY OF THE FINDINGS	31
4.3 EXPECTATIONS VERSUS REALITY: GAPS IDENTIFIED.....	32
4.3.1 Gaps identified.....	32
4.3.2 Possible solutions.....	32
4.4 MARKETING TRENDS	33
4.4.1 General paradigm shift	33
4.4.2 Paradigm shift characteristics	34

4.4.2.1 Role of goods	34
4.4.2.2 Role of the customer and the firm-customer interaction	35
4.4.2.3 Marketing metrics	35
4.4.3 <i>Summary of the findings</i>	35
4.4.4 <i>Other trends in marketing practice</i>	36
4.4.5 <i>Influence of the trends on marketing competences</i>	37
CHAPTER 5: CONCLUSION	38
CHAPTER 6: DISCUSSION	40
6.1 RECOMMENDATIONS	41
6.2 LIMITATIONS.....	42
6.3 FURTHER RESEARCH.....	42
REFERENCE LIST.....	44
APPENDIXES	46
APPENDIX 1: INTERVIEW PROTOCOL	46
APPENDIX 2: RESULTS OF THE KNOWLEDGE AND SKILLS SELECTION	52
APPENDIX 3: RESPONDENT INFORMATION	54
APPENDIX 4: INTERVIEW TRANSCRIPTS	56

Chapter 1: Introduction

1.1 Background

Every higher educational institute has the responsibility to critically evaluate the needs of their stakeholders, in particular future employers. In order to do so, the department of Business Administration, School of Management and Governance (University Twente), has set up a new research program with the objective of:

'finding out what the requirements from industry / business stakeholders offering jobs are towards undergraduate and graduate Business students, and whether undergraduate and graduate programs in Business are sufficiently equipped to fulfil those requirements.'

As a part of this larger research program, this thesis will focus on the sub-domain of 'marketing' within business school programs, such as business administration, at tertiary educational institutes, such as the University of Twente.

It is imperative that tertiary educational institutes periodically assess the relevance of their (marketing) curriculum to the requirements of business practice. In fact, academe have the responsibility to not only critically evaluate the needs of their stakeholders, such as (future) employers or students, but also to provide an education to students that enable them to become competent and responsible professionals (Hunt, 2002). This need is further emphasized by the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) whom have given a directive to business schools to *'monitor developments in business and organizations and to continuously make an effort to adapt and improve business curriculum to remain current in the practice of business.'* They believe it is important for business schools to find out what skills are valued by business to prepare graduates for employment (AACSB, 2006).

Scientific literature however shows that, especially in the field of marketing, this has proven to be quite a challenge. The (possible) disconnect between marketing education and marketing practice has been a topic of discussion for decades. As early as 1993, McDaniel and White (1993) have stated that *'a common theme in criticisms is that marketing programs have the tendency of being out of touch with the business community and believe that marketing educators must both understand what is going on in business practice and also take note of what type of marketing professionals business practice needs to keep their business successful.'* (McDaniel and White, 1993, p. 9).

This debate is still ongoing today, because even now business schools seem to have difficulties closing the gap between marketing education and marketing practice. As Walker et al. (2009) point out in a study undertaken in 2009, by stating that marketing education is not delivering the marketing graduates with the skills to actually work in marketing. This disconnect is made clear again in a later study. A respondent of the study undertaken in 2011 by Harrigan and Hulbert states: *'We are a big fan of employing graduates, but unfortunately we aren't seeing the skills we need in marketing graduates, we are employing a lot of stats and IT graduates to do our marketing roles.'* (Harrigan and Hulbert, 2011, p. 261). One of the reasons that business schools are having problems with keeping up with business practice may be due to the fact that marketing is a discipline that is continually reinventing itself (Kaplan, Piskin and Bol, 2010) and that as such marketing education has trouble keeping up.

Even though the disconnect between marketing education and marketing practice has received attention abroad, such a study has not yet been undertaken in The Netherlands. Therefore, this thesis is interested in which competences marketing practice in The Netherlands expect from graduates, but also whether gaps exist between the competences that are taught in the marketing education and the competences marketing practice requires. With this in mind, this thesis will attempt to answer the following research question for marketing education in The Netherlands:

'To which degree is there a discrepancy between the marketing competences business school graduates learn at business programs and the marketing competences as required by business practice in The Netherlands?'

1.2 Explanation of Terminology

In the main research question several terms are used that should first be explained before going any further. This section will provide explanations of the terminology that are central to this research.

- Competences

In order to find out what competences marketing practice requires of business school graduates, first a definition of what competences are is needed. Winterton, Delamare Le Deist and Stringfellow (2006) have made strides to provide a unified typology of knowledge, skills and competences by studying the different typologies used in fourteen different European countries. During their research Winterton et al. (2006) concluded that every country and sector had its own different typology of knowledge, skills and competences (KCS) that is suited to their own specific situation. The mainstream UK approach for example works with occupationally-defined standards of functional competence and are easy to apply to the workplace. In France, Germany and Ireland a more multi-dimensional and analytical conception of KCS's by combining both functional competences and behavioural competences is used (Winterton et al., 2006). An important conclusion is that countries and industries use different definitions of knowledge, skills and competences. This however has not deterred Winterton et al. (2006), whom have taken a first step to creating a common unified typology framework for competences. They were able to identify the following four essential dimensions:

- **Cognitive competences (knowledge)**
- **Functional competences (skills)**
- Social competences (attitudes and behaviours)
- Meta-competences (facilitation learning)

In this thesis the focus will lie on the first two dimensions, also referred to as knowledge and skills. Meta-competences are ignored, because they are strongly integrated with the other three competences, since they are concerned with the facilitation of the other essential competences (Delamare Le Deist and Winterton, 2005).

This research also ignores the social competences, due to the fact that limits had to be put on the research scope and because academic literature rarely pays attention to this dimension of competences.

- Business school graduate

A business school graduate is a graduate from a university with a diploma (bachelors or masters) of a study where marketing plays a large role. This can for example be a business administration program resulting in a masters degree in marketing.

- Business practice

The website *businessdictionary.com*¹ provides the following definition of a business:

'An organization or economic system where goods and services are exchanged for one another or for money. Every business requires some form of investment and enough customers to whom its output can be sold on a consistent basis in order to make a profit. Businesses can be privately owned, not-for-profit or state-owned.'

In addition to this definition, a business in this research should be an organisation that uses marketing in some capacity. These organisations are the types of businesses in which a business school graduate from a university may end up filling a marketing related position.

- Marketing

Although the concept of marketing has been around since the beginning of the 20th century, it is a business function that is continually growing and developing. As such a universally agreed definition of what marketing precisely is has not yet been achieved (Blythe, 2009). This study adheres to the following definition that the American Marketing Association has approved as of October 2007:

'Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.' (American Marketing Association, Approved October 2007).

For the sake of manageability of the research study respondents from marketing departments of large businesses have been questioned about their opinion on competences that are required for what they consider to be marketing positions.

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/business.html>

1.3 Context

Marketing is about creating value for customers and concerned with creating and, very importantly, retaining customers. As such it is very much a customer-oriented discipline. Marketers act as the interface between the company and its customers and are therefore responsible for coordinating the activities of the business with the needs of the customers and communicate the business' offerings to its target groups (Blythe, J. 2009). What is also clear is that marketing is related to management processes, which means that functions and roles in marketing are closely related to activities such as planning and analysis, resources, investment of money and time and lastly monitoring and evaluation (Blythe, J. 2009).

From the paragraph above one can conclude that the marketing discipline is a very broad and complex domain and that this may lead to challenges when trying to identify competences that are required to fill marketing related positions. Walker et al. (2009) similarly point out that it is very difficult to not only isolate the marketing function from business operations (Hill et al., 1998) but also that marketing professionals are employed in a wide spectrum of industries (Kelley & Bridges, 2005). This makes identifying specific competences that are required of a marketing professional even more complex and will thus lead to challenges in equipping business school students with the right knowledge and skills that a graduate might need in order to find employment (Kelley & Bridges, 2005).

Another challenge is the fact that in the past few decades the business world has undergone revolutionary changes that have also had an impact on the marketing domain. These changes were, among other things, driven by advances in technology and information systems, globalization of the world and changes in the consumer preferences (Kaplan, Piskin and Bol, 2010). Take for example the internet and internet based technologies and the impact of change they have had on both how businesses operate, but also on (marketing) education. Trends such as these force businesses to alter their way of doing business and will in turn also change their requirement needs for new employees. They however also provide new opportunities for businesses. According to Kaplan, Piskin and Bol (2010) these trends have increased the demand for a multi-skilled workforce and logically will have an impact on the competence requirements of new business graduates. It may also mean that entirely different knowledge and skills requirements that have not been in need years ago are now in need. Treleaven and Voola (2008) agree with this by stating that the marketplace is dynamic and that technological advances continue to change the marketing domain and that as such the debate on what should be taught as part of the marketing curriculum is an important subject that should be continuously investigated.

Not only have there been changes in the business world that may affect marketing competences. There have also been changes in the way the marketing discipline is viewed by marketing scholars. Vargo and Lusch (2004) for example discuss a paradigm shift of the marketing discipline. In short, they explain a shift in perspective of marketing from a so called goods dominant logic focussed on tangible resources, embedded value in products and transactions to a new perspective with the focus on intangible resources, co-creation of value with customers and relationships, called the service dominant logic (Vargo and Lusch, 2004). Rust, Moorman and Bhalla (2010) also present a new perspective of marketing that is quite similar to the paradigm shift by Vargo and Lusch, this new perspective focuses on the cultivation of customers, instead of the pushing of product to customers. These two articles will be used in this thesis and are therefore elaborated on in the theoretical review.

It is the contention of this thesis that the changes mentioned above are present in marketing practice and that in turn the marketing education should take note of these changes and reflect these trends in their curriculum design, because they might require a student to have a whole set of competences.

1.4 Goals and Research Questions

The goal of this thesis is to investigate the potential gap between marketing education within business school programs and the marketing competences business practice requires to fill a marketing related position. In order to do so a number of goals and corresponding sub-questions have been set up that will be used to help answer the main research question.

To recap, the main research question is:

'To which degree is there a discrepancy between the marketing competences business school graduates learn at business programs and the marketing competences as required by business practice in The Netherlands?'

- **Goal 1: Arrive at a framework of marketing competences**

Since marketing is a very broad discipline a substantial number of knowledge areas and different skills can be considered for filling a marketing position. It is important to gain insight into which competences are related to filling a marketing position. The following sub-question addresses this:

- *'Which competences, that are relevant for marketing related positions, can be found in literature?'*

The end goal of this first step is to arrive at a framework of marketing competences based on previous research done on marketing competences. This framework will be based on scientific literature, because of a lack of accreditation standards stating specific marketing knowledge domains and skill-sets a business school graduate should have for filling a marketing related position.

- **Goal 2: Identification of trends or changes in marketing thought that may be important**

As stated, marketing is a discipline that is changing very fast. As such it is important to take note of which trends may be important to pay attention to. Therefore, the next sub-question is:

- *'Which trends can be identified in literature that may have an impact on those marketing competences?'*

- **Goal 3: Identification of the marketing competences business practice finds important**

This thesis is primarily interested in the opinions of business practice on the subject of which marketing competences they find important for a business school graduate to have and whether the graduates that they hire are sufficiently equipped with these marketing competences. Furthermore this thesis is also interested in what trends marketing practice is currently seeing and how, according to the respondents, these will affect the marketing competences and marketing education. Therefore, the following two sub-questions have been set up:

- *'Which competences are valued as important by marketing practice for filling marketing related positions?'*
- *'Which trends does marketing practice see and how might they affect the competences required?'*

- **Goal 4: Render a conclusion and arrive at recommendations**

The third step of the study is to analyse the data that has been gathered and draw conclusions. This study is interested in which competences business practice believe that the graduates they hire are lacking. As such it is important to determine what possible gaps are currently present in order to provide insight into how they may be overcome and to eventually make sure that graduates end up with the right knowledge and skills. Thus, this thesis will address the potential gap that exists between the competences that marketing education provides and those competences that marketing practice requires. Therefore, the following sub-question has been set up:

- *'Which potential gaps can be identified between marketing education and marketing practice according to marketing practice?'*

1.5 Relevance

Previous studies on the marketing competences and the gap between marketing education and marketing practice were primarily executed in Australia, the United States and United Kingdom. As such this thesis will provide insight into the potential gap between marketing education and marketing practice in The Netherlands. Furthermore it will hopefully lead to new insights regarding marketing competences, but at the very least verify conclusions drawn in previous research.

This thesis is relevant for the University of Twente, because they are currently re-evaluating their educational programs. As marketing is an important domain of several business studies, this thesis may provide insights that can be used to redesign the marketing curriculum of business programs.

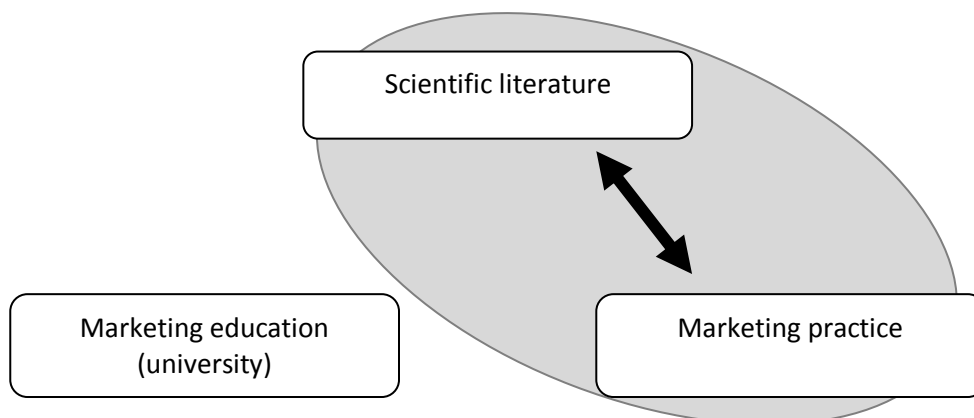
It will also add to the existing body of literature by finding out to what extent the paradigm shift laid out by Vargo and Lusch (2004) is recognized in marketing practice and furthermore will give insight that can be used to redesign the marketing education.

1.6 Limitation

A caveat of this research that should be understood at this point is that marketing education is not generic. Different business school programs may have a different emphasis on different areas of the program. As such, the conclusions may not be able to translate to specific business school programs, but will however provide insight into what marketing practice is currently asking for and may give cause for further research. It is up to the curriculum designers to choose which conclusions apply to them and which do not.

Another important limitation to remember at this point: the marketing competences used in this study are based on scientific literature, because of a lack of accreditation standards stating specific marketing knowledge domains and skill-sets a business school graduate should have for filling a marketing related position. It is the assumption of this thesis that these marketing competences are a fair reflection of what is taught at business programs that have a large focus on marketing. Essentially, scientific literature competences have been compared to marketing practice competences, but the interviewees have been asked on their experience with business school graduates and the potential gaps they perceive in competences.

Focussing on businesses in The Netherlands also means that this thesis is limited to insight about marketing education in The Netherlands and can also only draw conclusions about marketing education in business school programs in The Netherlands.



Chapter 2: Theoretical review

In the theoretical review a number of the recent studies that have been undertaken on the topic of marketing competences that are required for filling marketing related positions will be discussed. The goal of this theoretical review is to provide a framework of marketing competences that we believe a student would need to fill a marketing position. This framework will represent a current overview of what marketing competences are and will be used in the empirical part of the research.

In the second part of this chapter several trends that are believed to have an impact on the marketing discipline and may have impact on the competences required for filling marketing related positions will be also discussed.

2.1 Competences

As has been stated in the explanation of terminology, this thesis will be focussing on what Winterton et al. (2005; 2006) call cognitive competences (or knowledge) and functional competences (or skills). Literature review makes it clear that in order to fill a marketing position one needs both knowledge and skills. Davis et al. (2002) state it as following: *'students could have significant marketing knowledge when they graduate, but without certain skills they would not be very effective in performing their jobs. Similarly, a marketing graduate with many skills but limited marketing knowledge may not be very effective either.'* (Davis et al., 2002, p. 219). The identification of which knowledge and skills one needs is difficult, due to the fact that marketing professionals are employed in a wide range of functions within businesses, but also because the marketing function itself is difficult to separate from business operations (Kelley and Bridges, 2005, Hill, McGowan & Maclaran, 1998). In spite of this difficulty it is worthwhile to gain insight into the different competences that are needed for filling marketing related positions in order to see whether marketing education is delivering the right competences to their students.

Over the last decade and a half several studies have been completed on the subjects of marketing education and practice and the related competences (or knowledge and skills). As could be expected, researchers have different opinions on the knowledge and skills a graduate should have for filling marketing positions.

Some researchers, such as Hill et al. (1998), state that specialist marketing skills are the key requirements for becoming competent marketing practitioners. Authors such as Kelley & Bridges (2005) have conducted an exploratory study into the question whether professional and career development skills should be introduced into the marketing curriculum. Both the practitioners and educators interviewed in their study agreed that marketing departments should consider teaching professional and career development skills in the form of a separate class or by integrating it in the existing classes, because they found that marketing graduates may not have many important managerial skills that are necessary to begin a successful career in marketing. However they also concluded that it is not sufficient to teach students just about the rudimentary concepts of marketing. They believe that having just the knowledge of marketing concepts without skills such as problem solving, communication and technical skills is dangerous for the future of a marketing graduate (Kelley & Gaedeke, 1990; Kelley & Bridges, 2005).

Other researchers are of the opinion that graduates should develop soft (or generic) skills (e.g. Floyd & Gordon, 1998; Kaplan, Piskin & Bol, 2010; Taylor, 2003). Soft skills refer to generic abilities such as written and oral communication, critical thinking, decision-making and problem solving skills. Taylor (2003) for examples states that marketing employers increasingly value generic (or soft) skills such as effective communication, presentation and teamwork skills in their entry-level hires, rather than focussing on specific knowledge of the marketing function. This could imply that having a marketing degree might not be much of an advantage when trying to secure a position for a marketing career.

Even though the views on the importance of different competences may vary among the researchers there is somewhat of a consensus that business school graduates need to be both well versed in marketing knowledge, but also, what are called meta-skills (or soft/generic skills), such as critical thinking and problem solving skills, that are transferrable to other jobs and positions anywhere and are necessary for career development (e.g.: Davis, Misra and Aukun, 2002; Kaplan et al., 2010; Kelley & Bridges, 1990, 2005; Schibrowsky et al. 2002; Schlee and Harich, 2010; Taylor, 2003; Walker et al., 2009). Schibrowsky et al. (2002) seem to agree with this statement and call for the blending of conceptual knowledge with practical skills as the preferred approach for professional education. Similarly Walker et al. (2009) state that although employers emphasize the importance

of soft (meta) skills at the early stages in the employees career, graduates also have to be capable of showing a blend of both those soft skills, as well as a sound knowledge of marketing to be successful.

In line with this previous research, this thesis expects that marketing practice in The Netherlands requires students to have a broad conceptual theoretical knowledge of marketing concepts, are able to apply this marketing knowledge in the form of marketing specific skills and also possess certain generic meta-skills that are useful in any job. Furthermore based on findings in the research by Harich and Schlee (2010) and also corroborated by Harrigan and Hulbert (2011) technical skills appear to become a more important skill set for a graduate to have. Technical skills refer to skills in for example database marketing and being able to work with internet based technologies. This result is compatible with the changing marketing paradigm that will be discussed in the trends section of this theoretical review, because more information gathered from customers means a business is able to build closer relationships with customers and also provides insight into what is value for customers and what is not.

Based on these findings the marketing competences framework will consist of marketing knowledge and a number of skill-sets that are found to be needed in a graduate for filling a marketing related position. In the following sections these different competences and nuances related to these competences will be elaborated on.

2.1.1 Knowledge

For the definition of cognitive competence, or knowledge, the definition used by Schlee and Harich (2010) will be used. They define knowledge as: *'The theoretical background of the discipline of marketing and refers to the subject areas found in most marketing curricula.'*

This section will start off however by discussing an important early study done on the general marketing competences by Davis et al. (2002). They found that marketing alumni perceive that they are underprepared in skills such as technical preparation (ability to use software such as spreadsheets, statistical packages, database packages in a marketing context) and oral and written communication (soft/generic skills) and overprepared in certain knowledge areas. Davis et al. (2002) concluded that most business school curricula appear to focus on conceptual knowledge, because such knowledge is considered to be more important to marketing management positions, whereas practical skills are viewed as being more useful in entry-level positions in marketing. As such marketing programs are criticized for their poor ability to equip graduates with the practical skills they need (Davis et al., 2002; Evans, Nancarrow, Tapp & Stone, 2002). It also implies that universities may focus too much on theory and too little on the teaching of practical (meta or soft) skills.

A subsequent study by Schlee and Harich (2010) concluded that employers require their employees of all levels of positions to possess significant conceptual knowledge of marketing. According to the authors: *'the conceptual knowledge that students receive in their marketing concentration courses will facilitate their career advancement effort at all stages of their work experience'* (Schlee and Harich 2010, p. 350). This result puts the conclusions of Davis et al. (2002) regarding the supposed overpreparedness of knowledge in a different light, since such knowledge is now very much needed.

Within the different knowledge subjects Schlee and Harich (2010) found several significant differences between levels of position and the knowledge that is required. Developing a marketing plan, managing marketing functions, product or brand management, supply chain management, segmentation/positioning/strategy, pricing, forecasting/budgeting, global marketing, customer behavior, sales management, direct marketing, and industry specific knowledge were found to be noted more often as a requirement of a job listing as one rises up in the ranks. Conceptual knowledge that did not have a significant difference between the job levels are: marketing research, selling, internet marketing, promotion/advertising, public relations and merchandising. It appears that knowledge of these subject areas are a requirement for both entry-level positions as well as upper level positions in marketing.

Gray et al. (2007) studied the importance of knowledge and skills across three stakeholder groups: marketing students, academics and managers. Their study concluded that graduates should be knowledgeable about the following theoretical knowledge areas: marketing communications, consumer behaviour, product and brand management, strategic marketing, business-to-business marketing, market research and analysis, direct marketing, services marketing, innovation and new product development and personal selling and sales management.

An important nuance to make regarding these results is that there are most likely differences in how this knowledge is applied. At lower level positions market research will probably consist of setting up a questionnaire or analyzing data, while at upper level positions it will most likely involve a broader understanding of the marketing research function (Schlee and Harich, 2010). It is also important to note that even though recent marketing graduates should possess substantial marketing knowledge, they still rely more on skills than marketing knowledge for their entry-level positions (Schlee and Harich, 2010).

2.1.2 Skills

The second part of the marketing competences framework consists of a number of skill-sets that have been identified via the literature review. Skills have been defined as: *'Abilities that can be refined through practice.'* (Davis et al., 2002, p. 219). The skill-sets consist of marketing skills, technical skills and meta-skills (or soft/generic skills).

- Marketing skills

The first skill to be discussed are the marketing skills and are defined as: *The practical application of theoretical marketing knowledge.'* (Walker et al., 2009).

In the study conducted by Walker et al. (2009) the researchers concluded that once a graduate has progressed from an entry-level stage, employees are expected to go from demonstrating marketing knowledge to demonstration the application of marketing knowledge to business practice situations. This could mean that employers are not necessarily looking for the marketing knowledge, but the *'ability, comprehension, and experience to be able to use that knowledge in the correct way for a specific business situation'* (Walker et al., 2009, p. 261). These results might imply that graduates that have the ability to apply marketing knowledge to business situations at the point of graduation will have a clear competitive advantage in the job market.

- Technical skills

The second set of skills are the technical skills and are defined as: *'knowledge of specific software, programming languages, or other technical knowledge. But also includes database analysis, data mining, customer relationship management and internet marketing tools.'* (Schlee and Harich, 2010)

Schlee and Harich' (2010) study found that a more extensive array of skills is needed for filling entry-level marketing positions than was previously determined. In addition to meta-skills (or soft/generic skills), on which we will elaborate in the next section, graduates also seem to need to possess significant technical skills to allow them to analyze information in databases and gathered from the internet. Schlee and Harich (2010) also found that these technical skills appear to be much more important at every level of employment than was documented in previous research. These technical skills are not only needed for entry level positions, but also for upper management positions. They provide evidence that quantitative analysis skills, and technical skills such as (database marketing and internet analysis) need to be included in the marketing curricula. According to Schlee and Harich (2010) however, marketing curricula have been slow to incorporate technological developments in the practice of marketing. For example, they quote research by Teer, Teer & Kruck (2007) who found out that only 15.1% of a sample of AACSB-accredited business school offer a database marketing (DBM) course. These authors argue that database marketing is very important because *'it is at the heart of the switch made by businesses from mass marketing to one-to-one business relationships with their customers'* (Schlee and Harich, 2001, p. 241).

Schlee and Harich (2010) state that in order to develop competences such as technical skills, it would mean that graduates would need to follow courses in management information systems and in computer science. At the moment students are probably taught about the importance of internet marketing and CRM, but they are not instructed in how to analyze relevant information in those areas. Which is made clear by results from Harrigan and Hulbert (2011) where one of their respondents state that they hire IT and statistics graduates for marketing positions.

- Meta skills

The final set of skills are the meta-skills (also referred to as soft or generic skills) to which we have already referred to a number of times in the previous section(s). They have been defined as: *'generic broad-based skill types that are applicable to all jobs in all businesses.'* (Schlee and Harich, 2010; Davis et al. 2002).

As stated in section 2.1.1, Davis et al. (2002) have found that marketing alumni perceive that they are underprepared in skills such as technical preparation (ability to use software such as spreadsheets, statistical packages, database packages in a marketing context) and meta-skills such as oral and written communication

and overprepared in certain knowledge areas. Davis et al. (2002) found that most business school curricula appear to focus on conceptual knowledge, because such knowledge is being perceived as more important to marketing management positions, whereas practical skills are generally viewed as being more useful in entry-level positions in marketing. That meta-skills are important is made abundantly clear in the various literature on the subject.

Walker et al. (2009) state that there is a clear need to develop generic skills for the workforce. Communication skills and analytical skills are stated to be two of the most important skills a graduate should have. Graduates need a base level of proficiency at the entry level point, such as being able to do presentations including the use of relevant software and speaking in front of an audience.

Schlee and Harrich (2010) also found the meta-skills to be important but were unable to find significant differences in the required meta-skills among marketing position levels. Most meta-skills were viewed as being very important. The following meta-skills were most frequently listed: oral communications, written communications, presentations, team/relational/leadership skills, (statistics) quantitative analysis, time management, detail orientation, creative problem solving. For the importance of different meta-skills only two categories were found to be significantly different between levels of positions. Team, relational, or leadership skills increase in importance with a higher level of position. Personal ethics and ethical decision making appears to be more important for entry level jobs.

Gray et al. (2007) found that the following skills appear to be essential: willingness to learn, interpersonal skills, problem solving, written and oral communication, teamwork, flexibility and adaptability, ability to plan your own work, analytical skills and a multidisciplinary perspective. These results show that soft skills that are transferrable in nature remain very important skills to have for filling a marketing position.

2.1.3 Framework of marketing competences

Reflecting back on the definition of competences and based upon research described in the previous sections, this thesis will focus on cognitive competence, or knowledge, and functional competence, or skills, as the basis for a framework of marketing competences a business school graduate should have when filling a marketing related job or position in The Netherlands. This theoretical background leads to the following framework that will be used as a model which will help in answering our research questions.

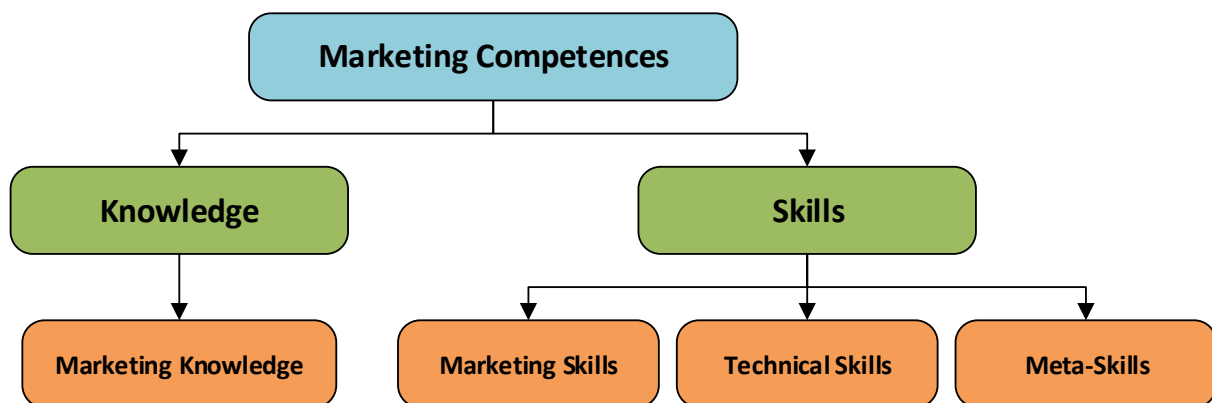


Figure 1

For the definition of cognitive competence, or knowledge, the definition by Schlee and Harich (2010) will be used. They define marketing knowledge as: *'The theoretical background of the discipline of marketing and refers to the subject areas found in most marketing curricula.'*

Examples are: marketing planning/strategy, market research and analysis, segmentation, targeting, positioning, internet marketing (e-marketing), services marketing.

For functional competence or skills the following definition by Davis et al. (2002) will be used: *'Skills are abilities that can be refined through practice.'*

Marketing skills have been defined as: *'The practical application of theoretical marketing knowledge'* (Walker et al., 2009)

Examples are: manage the marketing's role within the organization, being able to construct a strategic marketing plan or strategy, being able to use a range of modelling techniques to analyze and evaluate market research data, being able to design and evaluate questionnaires and surveys.

The technical skills are defined as: *'refers to knowledge of specific software (Excel, PowerPoint, SPSS, SAS, and others), programming languages such as SQL, Java, Flash, and XML, or other technical knowledge. But also database analysis, data mining, customer relationship management and internet marketing tools.'* (Schlee and Harich, 2010)

Examples are: MS office skills (such as Word, Powerpoint, Excel), database analysis, customer relationship management, internet marketing tools.

Meta-skills: *'refer to generic broad-based skill types that are applicable to all jobs in all businesses.'* (Schlee and Harich, 2010; Davis et al. 2002).

Examples are: oral communication, written communication, problem solving skills and critical thinking skills.

The following four tables contain a complete list of marketing competences that were presented to the interviewees.

The marketing knowledge table is based on the marketing knowledge areas used in the research of Davis et al. (2002), Gray et al. (2007), Schlee and Harich (2010) and Harrigan and Hulbert (2011). The knowledge areas used in these different studies were compared to each other and the overlap was then removed.

Marketing knowledge: *'Theoretical background of the discipline of marketing and refers to the subject areas found in most marketing curricula.'*

Table 1: Marketing knowledge

Marketing knowledge areas
Marketing in the context of the wider organization
Marketing planning/strategy
Business-to-business marketing
Business-to-consumer marketing
Market research and analysis
Segmentation, targeting, positioning
Product/brand marketing
Pricing
Marketing communications (promotion/advertising/public relations)
Marketing channels
Supply chain management
Personal selling and sales management
Innovation and new product development
Services marketing
International/Global marketing
Retail marketing and management
Internet marketing (e-marketing)
Forecasting/budgeting
Societal and ethical issues in marketing
Other knowledge areas?

The marketing skills are taken from what Walker et al. (2009) called the marketing competency inventory, which was derived by analysing the learning objectives of all subjects offered in a undergraduate marketing degree program, several of them were removed due to an overlap.

Marketing skills: *'The practical application of theoretical marketing knowledge.'*

Table 2: Marketing skills

Marketing skills
Manage the marketing's role within the organization
Being able to manage marketing programs
Being able to construct a strategic marketing plan or strategy
Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy
Being able to identify and analyze organizational marketing problems
Being able to use a range of modelling techniques to analyze and evaluate market research data
Being able to develop measurable and appropriate research questions and methods
Being able to design and evaluate questionnaires and surveys
Being able to analyze behaviour of stakeholders
Being able to segment markets and position products/services
Being able to analyze the organization's marketing environment
Being able to analyze the organizational environment to identify opportunities, threats and sales issues
Being able to identify the marketing channel members linked to the organization
Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction
Being able to construct a marketing communication strategy
Being able to construct measurable objectives for marketing communication
Other marketing skills?

The list of technical skills is based on the technical skills that were identified in the research by Schlee and Harich (2010).

Technical skills: *'Knowledge of specific software, programming language, or other technical knowledge and also includes database analysis, data mining, customer relationship management and internet marketing tools.'*

Table 3: Technical skills

Technical skills
MS office skills (such as Word, Powerpoint, Excel)
MS outlook
Statistical software
Database analysis
Programming language (java, flash, sql)
Customer relationship management
Data mining
Internet marketing tools
Other analytics or software proficiency?

The meta-skills are based on the meta-skills used in the research by Davis et al. (2002), Gray et al. (2007) and Schlee and Harrich (2010). The meta-skills used in these studies were compared and the overlap was erased.

Meta-skills: *'refer to generic broad-based skill types that are applicable to all jobs in all businesses.'*

Table 4: Meta-skills

Meta skills
Oral communication
Written communication
Problem solving skills
Critical thinking skills
Flexibility and adaptability
Teamwork skills
Leadership skills
Detail oriented
Interpersonal skills
Willingness to learn
Time management (ability to plan your own work)
Self confidence
Statistics, quantitative analysis (analytical)
Comprehension of business processes
Awareness of ethical issues
Other generic meta-skills?

2.2 Marketing trends

The business world, and marketing specifically, is a field that is constantly developing and changing. This subsection will discuss what authors (Vargo and Lusch, 2004; 2008) have called a paradigm shift in marketing. In this paradigm shift a number of changes in the way marketing should be seen are elaborated on. Furthermore a new approach of marketing by Rust, Moorman and Bhalla (2010) and that is compatible with the service-dominant logic is also used to explain the shift in perspective.

Paradigm shift in marketing from a good-centered logic to service-centered logic

Vargo and Lusch (2004) speak of a paradigm shift to a new dominant logic for marketing that has slowly developed over the past several decades. When the concept of marketing was first created it inherited a model of exchange from economics, in which the dominant logic was based on the exchange of goods, which were

usually manufactured output. In this goods-dominant logic the focus was on tangible resources, embedded value in products, and short transactions. The world of today however has changed a lot since then. The world has globalized and technological advances, such as internet based technologies, have provided opportunities for marketing to develop (see Harrigan and Hulbert, 2011). These developments are closely related to what Vargo and Lusch (2004) have called the service-dominant logic, which focuses on intangible resources, the co-creation of value and relationships (Vargo and Lusch, 2004). In this new dominant logic service provision is fundamental to economic exchange and not goods.

Rust, Moorman and Bhalla (2010) have similar views regarding a new approach for marketing, and believe that businesses must now be set up to cultivate customers, instead of trying to market products. According to Rust et al. (2010) businesses must shift their focus from driving transactions to maximizing the customer lifetime value

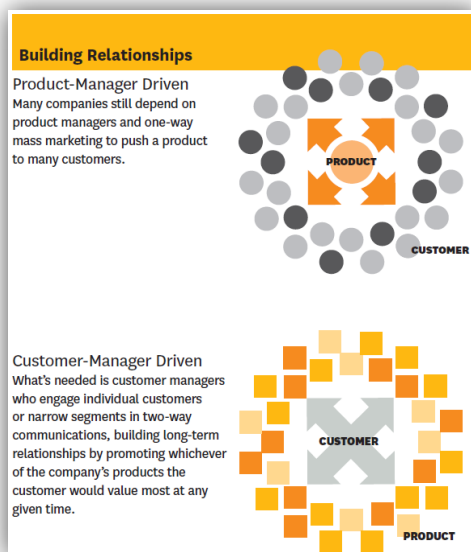


Figure 2

and that as such products and brands must be made subservient to long-term customer relationships. The figure on the left shows where businesses are headed, and where they should head if they wish to remain competitive according to Rust et al. (2010).

The key difference between the two perspectives is that the traditional business is organized to push products onto the market, whereas the other is designed to serve the customer. In this business model communication is two-way and individualized, or at the very least targeted at small segments (Rust et al., 2010). More firms now have access to large amount of rich data to make this strategy of customer-cultivation possible. An example of this 'new' perspective is American Express who monitors their customers' behaviour and responds to changes in this behaviour by offering different products. They use consumer data analysis and algorithms to determine what to offer to their customers and also to manage risk across cardholders.

Perspective of resources

The differences between the goods-centered and service-centered dominant logic by Vargo and Lusch (2004) are based on the difference in perspective of resources.

When people used to talk about resources, they meant natural resources, such as land and minerals. These resources are finite, which means that those that possess a lot of them were considered wealthy. Resources were seen as stuff that is static and as something that was to be captured for advantage. These resources are what Constantin and Lusch (1994) call operand resources: *'resources on which an operation or act is performed to produce an effect.'* The goods-centered dominant logic of marketing consider these types of resources primary. Vargo and Lusch (2004) go on to explain that *'in the good-centered dominant logic a firm has factors of production, largely operand resources, and a technology, an operant resource, which had value to the extent that the firm could convert its operand resources into outputs at a low cost'* (Vargo and Lusch, 2004, p. 2). In this perspective customers are regarded as something to be captured and acted upon (we segment the market, promote to the market etc.) and measures of success consist of the share a business has of customers and markets.

This perspective has started to change in the last few decades. Resources could also be viewed as *'intangible and dynamic functions of human ingenuity and appraisal'* (Vargo and Lusch, 2004, p. 2), such as knowledge. These are what Constantin and Lusch (1994) have called operant resources: *'resources that are employed to act on operand resources (and other operant resources).'* Operant resources are often invisible and intangible, such as knowledge or skills of a person, but can also be the core competences or organizational processes of a business. Operant resources produce effects and by doing so they enable people to multiply the value of a natural resource and to create additional operant resources. An example of this is the microprocessor: human ingenuity and skills changed silica, a very common natural resource, and embedded it with knowledge. In the service-centered dominant logic the operant resources are considered to be the primary resource, because these resources are the producers of effects (Vargo and Lusch, 2004).

This shift from operand to operant resources has consequences for the way the exchange process, markets and customers are seen and approached (Vargo and Lusch, 2004).

Service-centered dominant logic

Vargo and Lusch (2004) argue that marketing is evolving from a goods-dominant view, in which tangible output (or manufactured goods), embedded value in products which is determined by manufacturers and short transactions with customers are central, to a service-dominant view, in which intangibility, exchange processes, co-creation of value and relationships are central.

The authors believe marketing is moving towards the exchange of intangible resources, such as knowledge, skills and processes, which points marketing towards a more inclusive dominant logic, that integrates goods with services. Gummesson (1995, p. 250–251, in Vargo and Lusch, 2004) put it as following: *'Customers do not buy goods or services: [T]hey buy offerings which render services which create value ... The traditional division between goods and services is long outdated. It is not a matter of redefining services and seeing them from a customer perspective [...] The shift in focus to services is a shift from the means and the producer perspective to the utilization and the customer perspective.'*

As such, Vargo and Lusch (2004) define services as: *'the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself.'*

According to Vargo and Lusch (2004) this definition is more inclusive since it captures the fundamental function

of every business enterprise, and by this logic the service-centered dominant logic is applicable to all marketing offerings (Vargo and Lusch, 2004).

The service-centered furthermore implies that marketing is a continuous series of social and economic processes and that it is primarily focussed on operant resources that are used to create better value propositions than the competitor (Vargo and Lusch, 2004).

The following table summarizes the differences between the two perspectives:

Operand and Operant Resources Help Distinguish the Logic of the Goods- and Service-Centered Views

	Traditional Goods-Centered Dominant Logic	Emerging Service-Centered Dominant Logic
Primary unit of exchange	People exchange for goods. These goods serve primarily as <i>operand resources</i> .	People exchange to acquire the benefits of specialized competences (knowledge and skills), or services. Knowledge and skills are <i>operant resources</i> .
Role of goods	Goods are <i>operand resources</i> and end products. Marketers take matter and change its form, place, time, and possession.	Goods are transmitters of <i>operant resources</i> (embedded knowledge); they are intermediate "products" that are used by other operant resources (customers) as appliances in value-creation processes.
Role of customer	The customer is the recipient of goods. Marketers do things to customers; they segment them, penetrate them, distribute to them, and promote to them. The customer is an <i>operand resource</i> .	The customer is a coproducer of service. Marketing is a process of doing things in interaction with the customer. The customer is primarily an <i>operant resource</i> , only functioning occasionally as an operand resource.
Determination and meaning of value	Value is determined by the producer. It is embedded in the <i>operand resource (goods)</i> and is defined in terms of "exchange-value."	Value is perceived and determined by the consumer on the basis of "value in use." Value results from the beneficial application of <i>operant resources</i> sometimes transmitted through <i>operand resources</i> . Firms can only make value propositions.
Firm–customer interaction	The customer is an <i>operand resource</i> . Customers are acted on to create transactions with resources.	The customer is primarily an <i>operant resource</i> . Customers are active participants in relational exchanges and coproduction.
Source of economic growth	Wealth is obtained from surplus tangible resources and goods. Wealth consists of owning, controlling, and producing <i>operand resources</i> .	Wealth is obtained through the application and exchange of specialized knowledge and skills. It represents the right to the future use of <i>operant resources</i> .

(Source: Vargo and Lusch, 2004, p. 7)

In this thesis the focus will lie on four aspects of this service-centered dominant logic. These will now be explained with aid of the table above and several of the so-called foundational premises (FP's) that Vargo and Lusch (2004; 2008) used to base the previous table on.

- **Role of goods**

First, the role of goods: Vargo and Lusch believe that service is the fundamental basis of exchange and that goods are distribution mechanisms for this service provision. As such not per se a good is exchanged but the service that is provided by the good.

FP1: Service is the fundamental basis of exchange

Both people and businesses specialize in the things they are good at to achieve scale effects. According to Vargo and Lusch (2004) there is an exchange of specializations, which leads to two possible views regarding what is exchanged. First of all, a product can be exchanged, secondly the performance of the specialized activity can be exchanged. For example the exchange of fish for wheat (product) involves the exchange of the

application of fishing knowledge and competence (fishing services) for the application of farming knowledge and competence (agricultural services). A service is exchanged for another service.

FP3: Goods are distribution mechanisms for service provision

Vargo and Lusch (2004) also believe that goods are best seen as *'platforms or appliances that assist in providing benefits'* (Vargo and Lusch, 2004, p. 9). Goods are considered to be distribution mechanism for a service provision, which provides satisfaction to a customer. Goods derive their value through use, or the service they provide. An example: In France, chauffagistes have realized that buyers do not want to buy furnaces or air conditioners, but comfort. Customers pay for a warmth service and the business profits by focussing on innovative and efficient ways to provide these services instead of trying to sell more products (Vargo and Lusch, 2004).

With this line of thought, a more service oriented perspective would be a better fit, rather than traditional marketing concepts that are focused too much on the product. However, as a study of 9 mainstream marketing books by Harrigan and Hulbert (2011) shows, service marketing is often merely treated as one of the contexts in which marketing can take place. As such it is the contention of this thesis that a more prominent role in marketing for services marketing might be in order.

- **Role of the customer and the firm-customer interaction**

Secondly, because the customer is the one that determines value, he or she should be a co-creator of said value (or service or good) and should therefore be an active participant in the relationship with the enterprise.

FP6: The customer is always a co-creator of value

The service-centered view of marketing focuses on marketing being a continuous process in which the consumer is always involved in the creation of value. According to Vargo and Lusch (2004) both marketing practitioners and academics are shifting towards viewing consumers as co-creators. According to Vargo and Lusch (2004, p. 11) Oliver, Rust and Varki (1998) suggest that marketing is *'headed towards a paradigm of real-time marketing, in which mass customization and relationship marketing is integrated by interactively designing offerings that meet customers unique and changing needs.'* This would mean that customers are viewed as an operant resource, instead of as a target to be acquired.

FP8: A service-centered view is inherently customer oriented and relational

The service-centered view is customer oriented and relational, because service is defined in terms of customer determined benefit and co-creation (Vargo and Lusch, 2008). According to Vargo and Lusch (2004) marketing has been transitioning from a product and production focus to a consumer focus, and from transactions to relationship focus over the last 50 years. Davis and Manrodt (1996, p. 6, in Vargo and Lusch, 2004) view of the customer-interaction process is compatible with the service-centered view: *'It begins with the interactive definition of the individual customers' problem, the development of a customized solution, and delivery of that customized solution to the customer. The solution may consist of a tangible product, an intangible service, or some combination of both. It is not the mix of the solution (be it product or service) that is important, but that the organization interacts with each customer to define the specific need and then develops a solution to meet the need.'*

According to Rust et al. (2010) this focus on cultivating customers and building relationships is made possible because *'businesses have never before had such powerful technologies available that enables them to interact directly with customers, collect and mine large amounts of data about them and tailor their offerings accordingly'* (Rust et al., 2010, p. 96). On the other hand, according to Rust et al. (2010) customers themselves are now able to interact deeply with businesses and each other in order to shape the products and services they use or buy. While not long ago businesses used one-way mass communication to get messages out to large populations and information about customers consisted primarily of aggregate sales statistics augmented by marketing research data (Rust et al., 2010). Little direct communication between individual customers and businesses took place.

- **Marketing metrics**

Lastly, both Vargo and Lusch (2004) and Rust et al. (2010) believe that the shift from marketing products to cultivating customers necessitates a shift in metrics that are used to gauge effectiveness of customer strategy (Rust et al., 2010). Businesses should focus less on product profitability and more on metrics such as customer profitability, customer lifetime value and customer equity. Financial performance should be used to learn how to improve the firms offerings to customers and improve firm performance.

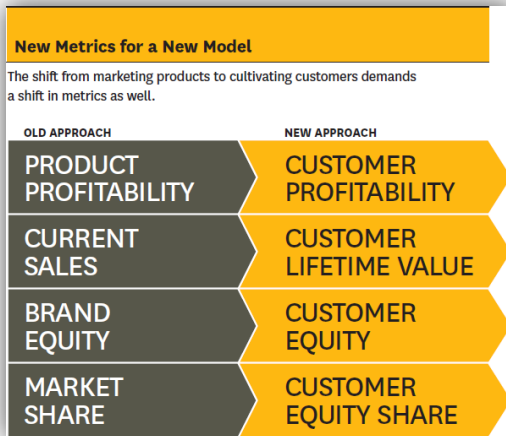


Figure 3

These new metrics are focused on the long term and on strengthening the customer relationships, instead of focussing on short term profit maximisation. Retailers for example do this by using loss-leaders, which are products that are unprofitable, but strengthen customer relationships (Rust et al., 2010). Customer lifetime value (CLV) looks to the future profits that will or might be generated from customers, while current sales look at short term prospects. A business in decline may have high current sales, but bad prospects for the future. Businesses also need to shift attention from brand equity to customer equity, which is the sum of the CLV of their customers).

2.2.1 Conclusion

In short, marketing should no longer revolve around pushing tangible products, but instead should focus on building relationships and cultivating customers. These customers or consumers should be involved in determining what value is and co-create this value together with the producer. Furthermore it is no longer the tangible good, but the service that the good can provide for a customer that is important. This view expresses itself by putting customers at the centre of marketing, by having dialogue with the customer instead of one way communication, by asking for their opinion and input when designing products and services and focussing on metrics that are customer-centric, long-term and meant to improve the offerings of the business.

Chapter 3: Method

3.1 Research design

This thesis adopts an inductive and exploratory research design (Babbie, 2007). More specifically, a qualitative research method will be used. The reason for this qualitative approach is the broad nature of the research questions and because this thesis hopes to gain in-depth understanding of the answers that are given by interviewees, instead of making use of hypotheses based on existing literature.

In-depth open interviews (Babbie, 2007) will be used to gather the data. These types of interviews will provide a way to understand the meaning and significance of the interviewees' answers. These interviews will be semi-structured in order to achieve some direction in the interviews and to keep them on topic. Due to the large number of knowledge and skills that have been identified and consequently the large number of businesses that should then be contacted in order to be able to draw meaningful conclusions, this thesis purposely did not go for entirely closed interviews. Also given the usual low response rate it was considered to be impossible to find such a large group of respondents in the limited time available.

Because the thesis is interested in the interviewees' opinions we have to take into account that we are dealing with an interpretive approach (Miles & Huberman, 1994). This means that the background and interpretation of the interviewer may influence the outcome of the interviews and study. Furthermore because the researcher is both the interviewer and the transcriber of this study, it may lead to bias. In order to limit this bias the steps taken in this thesis have been outlined.

3.2 Literature review

The first step in the thesis was to conduct the literature review. This step was focussed on three aspects. First identify what marketing is. Subsequently identify the possible marketing competences (knowledge and skills) that should be considered and that may be taught in marketing education. Lastly, a number of possible trends, via the paradigm shift by Vargo and Lusch (2004), were identified that may have an impact on these competences.

To find relevant (empirical) research to this subject, several educational journals have been searched on terms such as: marketing competences, marketing knowledge/skills, marketing education/curriculum, marketing practice/gap and marketing trends/developments.

The academic Journal of Marketing Education² proved to be a very valuable source of information and the majority of research papers used have been found in this journal.

The researcher started with reading the newest papers first and used a snowballing method to arrive at other relevant and related literature by looking at the references used in these papers.

3.3 Interviews

The second step in the thesis was to conduct the interviews. The decision was made to limit the interviews to the businesses within The Netherlands since the focus of this research is on businesses and marketing education in The Netherlands. The interviews have been held in Dutch, the native language of the writer of the thesis, and as such relevant quotes had to be translated to English, which means some meaning may have been lost in translation. The Dutch transcripts of the interview are available in appendix 4. Before the interviews commenced it was made known that the interview data would be made anonymous, so the interviewees could speak freely.

Sample

The respondents were selected via the snowball method and based on occasion methods. These non random methods were chosen due to the limited time available and the difficulty of getting into contact with marketing managers at high positions within large companies and arranging appointments. The interviewees were contacted via the personal network and by using the very fortunately timed 'Bedrijvendagen' at the University of Twente, in which a number of contacts within large businesses could be found.

² <http://jmd.sagepub.com/>

Marketing managers from marketing departments of large businesses were chosen to be interviewed, because of the belief that they can exert influence on the requirements of a new employee in their marketing department. It is also imperative for them to take note of trends in the marketing field and can therefore provide insight about changes that are occurring in marketing practice, but also what changes this may warrant in the marketing competences and education.

In order to improve the validity of the research outcomes, a marketing managers were required that are active in different sectors. The reason behind this is because every industry could come across different trends or require different marketing competences of business school graduates. Furthermore because the thesis is focused on the marketing competences that are needed of a business school graduate, interviewees with high positions within marketing departments were needed that can exert influence on whom to hire. Most of the respondents that were questioned had high positions in marketing departments, while one was a CEO of the entire business. The educational background of the interviewees was either at the vocational or university level and often had a substantial marketing element.

Although the aim was to get 10 interviews in order to arrive at a solid basis for the research outcomes (Kvale and Brinkman, 2009) only 8 were managed, which may bring into question the generalizability of the findings. The interviewees consisted of businesses that produce and provide products or services and both products and services. The sample also consisted of businesses that operated in a business-to-business environment or a business-to-consumer environment and those that operate in both environments.

The following sectors were present:

Accountancy
Consultancy
Appliances
Electronics
Shipbuilding
Employee leasing
Retail
Energy

A total of 8 persons were interviewed, 7 of whom were male (interviewee 3 is female). The interviewees had work experiences ranging from 5 years to approximately 30 years. The size of the businesses ranged from dozens of employees to thousands of employees. For an overview of the information of the interviewees, see the tables in appendix 3. The transcripts are matched with the interviewee's numbers and are available in appendix 4.

Although the generalizability of the research outcomes may be in question due to the limited amount of interviewees, the last two interviews did not supply an abundance of new insight. It is the author's believe that the most important trends and developments in the marketing field were therefore covered in this thesis.

Setting

The setting of the interviews was in all cases at the office of the interviewees. To ensure that the interviewee's meaning was clear to the interviewer, the answers that were given were sometimes repeated and summarized, because it is imperative that the researcher understand what the interviewee means. Also this technique enabled the interviewer to gather all the necessary information that was required to answer the research questions. Opinions and insightful comments that have been stated by previous respondents were used in subsequent interviews in order to draw out more information and ask whether they agreed or not.

The interviews lasted between 55 minutes and 85 minutes, often closer to 85 than 55. The precise duration of the interviews are listed in the interviewee information tables in appendix 3. Furthermore the interviews were all recorded.

Interview structure

In order to structure the interviews and keep them on track, an interview protocol was used. In this protocol the following topics were discussed:

- Marketing within the business in question

- The hiring of graduates (why and for what type of functions)
- Criteria on which business school graduates are selected (education or other factors)
- Importance of possessing either knowledge or skills for filling a marketing related position

After these questions, the marketing competency framework was discussed with the interviewee in more detail and subsequently the interviewees had to select what he/she felt were the 5 most important marketing knowledge areas a business school graduate should know about, the 6 most important marketing skills, the 3 most important technical skills and lastly the 6 most important meta-skills the business school graduate should have. Also the reasoning behind their selection was inquired about.

After discussing the marketing competence framework interviewees were asked whether in their experience graduates lived up to their expectations with regard to the competences. Following this discussion, possible solutions to bridge these gaps according to the interviewees were inquired about.

The interviewees were then asked what they believed should be the role of universities in creating competent marketers and what role marketing practice can play in that process.

In the following part of the interview the general paradigm shift, as explained in the theoretical review, was explained and inquired about. In order to find out whether interviewees also recognized the views of the service-dominant logic the following section was presented to the interviewees:

*'The business world, and the marketing discipline specifically are ever changing. In literature a paradigm shift is currently being elaborated on. This paradigm shift states the following:
In the past marketing was focused on the tangible product, value was embedded in the product and determined by the producer and focussed on short transactions. The goal was to push standardized products onto the market and to convince people via mass marketing to buy these products.
However the focus now is on the exchange of intangible resources (such as knowledge and skills) between manufacturer and customer, the co-creation of value together with the customer and long term relationships with the customer. The goal now should be to cultivate customers and to commit to long term relationships with customers.'*

The reason behind this was to draw out comments regarding their opinion of this new perspective and whether they see this transition in their own experience of working in marketing as well. And if so, how they believed this was happening in marketing at the moment. Due to the possibility that interviewees may likely be focusing on one aspect of these changes, the following three trends, based on the shift in marketing perspective were also asked during the interviews.

- Role of the goods: people do not want a product but the service that the product provides. As such services marketing should play a larger role in marketing education, because services marketing better fits the service-dominant logic and its focus on exchange of service instead of products (products are a vehicle for service provision) than the traditional concepts.
- Role of the customer and the firm-customer interaction: how do businesses view their customers, are they involved in the creation of the service or product of the interviewee's company and are they included in the value creation process. Furthermore do they primarily have long term relationships with customers or do they focus on short transactions.
- Marketing metrics: which type of metrics are used to gauge marketing performance. Are metrics such as customer lifetime value used, that are customer centric and focused on long term or do they use metrics such as current sales that are product focused and short term. Are metrics used that maximize profit or to improve the offering.

After asking these questions, in order to gather all relevant trends, general questions were then asked about other marketing trends the interviewees themselves were seeing and that universities should take note of and address in the marketing education. This also allows for the trends that marketing practice is seeing to be compared for their compatibility with the aforementioned change in dominant logic and marketing approach.

Lastly, the implications of the aforementioned changes and trends for the marketing competences a graduate should have and for the marketing education were discussed.

The entire interview protocol is taken up in appendix 1.

3.4 Data analysis

After the interviews were conducted they were immediately transcribed within 3 days. The interviews were transcribed by listening to the audio recordings and were largely literally written out. They were not summarized in order to preserve the context in which the answers were given.

After the interviews were transcribed, they were sent back to the interviewee for feedback. This was done in order to make sure that the researcher understood all the necessary information and to give interviewees a chance to give feedback. Seven out of the eight interviewees send back their feedback which was always fairly minor. Interviewee 3 did not provide any feedback on the transcript.

Due to the structure of the interviewees, as explained in the previous section, the answers were already put under several themes or headers during the transcription phase. For the headers and themes used, see the interview protocol in appendix 1 and the transcripts in appendix 4. This enabled the author of this thesis to easily compare the answers that were given. The interviews were printed out after receiving the feedback from the interviewees and placed next to each other. Each interview topic was then compared to each other for similarities in opinions. When two or more interviewees had the same opinion the relevant quotes and opinions were copied to under one theme in the results section and a summary of the general thought was written. This summary is sometimes illustrated by a relevant quote. If other interviewees had a differing opinion than the rest, these were also copied and labelled as possible nuances. Sometime an answer to a question was given earlier in the interview. When this occurred the correct theme was written down in front of the answer and the answer itself was copied to the correct theme in the results section.

The following has been done to improve the validity of the research: The technique of repeating and summarizing the answers (Emans, 2002) was used, the interviewees were confronted with opinions voiced in earlier interviews, the transcript was sent back to the interviewees for feedback and lastly the transcript was anonymized so the interviewee could speak freely.

By outlining the steps that have been taken the reliability of the research is strengthened.

Chapter 4: Results

In this chapter the results of the interviews will be discussed. The results have been categorized in a number of sub-sections:

- The role marketing departments have within the businesses that were interviewed will be discussed first in order to provide a context in which the answers were given (4.1).
- Secondly, the most important competences that are required to fill a marketing related position within the marketing departments are discussed (4.2).
- In the third sub-section the gaps that were identified by interviewees and possible solutions that were mentioned by the interviewees will be discussed (4.3).
- In the fourth sub-section the responses to the shift in marketing perspective that is explained in the theoretical review are discussed. Also the trends that interviewees themselves were seeing are discussed and assessed for their compatibility with the service-centered dominant logic (4.4).

As stated, 8 interviews were held among marketing practitioners of different companies. In the following result sections they will be referred to as a number (1 through 8). The background information of the interviewees can be found in appendix 3 and the complete interview transcripts can be found in appendix 4.

4.1 Marketing departments

In order to provide context in which to place the interviewees' answers, first the roles that marketing departments had within different businesses will be discussed. The role of the marketing departments that were interviewed revolved around several main responsibilities, such as: strengthening the marketing position of the business, generating new leads, improving the relationships with customers and (online) communication. On the other hand, some differences could also be found, e.g. some of the marketing departments were more specialized in the communication to the customer, because development of new product or market research was done in a different department, or done on a worldwide level (5). Another example is that in the marketing department of interviewee 3 the database containing customer information resided in a different department and was outside the purview of marketing, while in the department of interviewee 4 the opposite was the case. This makes it clear that not all marketing departments are the same and that the design of the marketing department as well as the roles that fall within the marketing department may affect the competences that are required for filling a position in those marketing departments. As interviewee 1 states: *'Which specific knowledge one should have depends on the role that needs to be filled. Besides every business uses marketing in a different way and as such uses different concepts.'*

This statement may account for the different preferences the interviewees had when selecting the knowledge and skills a recent graduate should have. It also makes clear that determining the most important competences a graduate should have very difficult. Because it may mean that the marketing department should be viewed as a number of separate functions that all fill a different role and require different competences.

4.1.1 Positions filled by graduates

Regarding the positions a graduate could be hired for, some differing views were found among the interviewees. Several of the interviewees (1, 5, 8) stated that recent graduates will most likely start in intern or support type functions for marketing managers in which they are responsible for a piece of marketing research or organizing an event.

Important to recognize is that the majority of the interviewees (1, 2, 4, 5, 8) agreed that a management function (i.e. being in charge of other people) is not something a recent graduate would be hired for. This result is not that surprising, because students simply lack the experience that is needed to fill such a position. Several of the interviewees would go even further and state that it is simply impossible to educate a student for anything other than an entry-level position, because they lack the experience that is needed to fill a higher level position. Another important nuance to take into consideration is that a number of the interviewed businesses (3, 7) would not even hire recent graduates, because they have a small marketing department and don't have the time to train them (3) or because it is rare for entry level positions to open up (7).

There was one exception to this statement and that is for online marketing, which is a field that is mentioned by interviewees 2, 3 and 6 as an area in which they are looking for people or have recently hired someone for. A possible reason for this is that businesses have little experience or in-house knowledge regarding this field and therefore may be content with hiring someone that has less experience in this area.

4.2 Competences required to fill marketing positions

The following sub-section will discuss the different competences that are required to fill a marketing position in a marketing department according to the interviewees. First however the education that is required will be discussed, since a number of insightful results were found regarding this subject.

4.2.1 Level and type of education that is required

Two important findings were come across regarding the level of education and the type of education that is required of a business school graduate.

First off, it appears that the majority of the interviewees (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8) are not necessarily looking for someone with a specific marketing education. In general a marketing or a more general commerce related education seems to suffice. Secondly, the level of education that is required to work in marketing related positions can either be at the vocational level (HBO) or at the university level (WO) (2, 3, 4, 5, 6, 7,8).

These results imply two things: it appears that marketing specific programs are not considered better than other commercially related programs for filling a marketing position, and it also appears that university education in general is not being regarded as better than vocational education for preparing a student for filling a marketing position. As such, universities may not be doing a great job of differentiating itself from vocational education quality-wise. It also makes clear that a specific marketing education may not be that much of an advantage.

An important nuance related to this result is that it might not be the degree itself that is the most important aspect of the education. The education might be a reflection or indication of a mindset or level of thinking which is what businesses might really be looking for (2, 4, 7).

4.2.2 Marketing knowledge versus skills

As stated in chapter 2.1.3 a framework of marketing competences³ was created that is divided into knowledge and skills. The framework was presented to the interviewees and they were first asked whether they found knowledge or skills to be more important, and which of the three skills that were identified they believe are the most important.

First, all except for two interviewees (1 and 6) stated that having skills is more important than knowledge. The two hold outs stated that both knowledge and skills are essential to have and were unable to put one above the other.

Although the majority of the interviewees stated that skills were more important, several (2, 4, 7) also stressed that having certain marketing knowledge is necessary and that you can't do without it, because this marketing knowledge provides a framework of reference for the real world which can help the graduate understand the problems he or she may encounter in practice.

Regarding the specific skills-sets a student needs opinions are divided. Interviewee 5, 7 and 8 believed that having meta-skills were the most important, while interviewees 1 and 2 believed that marketing skills were the most important skills. The remaining three interviewees 3, 4 and 6 were unable to put one above the other and either found all skills important or 2 out of 3.

Lastly, although interviewees never selected the technical skills as being the most important, it was mentioned on more than one occasion that these types of skills are becoming more important, especially in the future. This might be a reflection of the technologically driven trends interviewees are seeing in practice, which will be discussed in section 4.4.

4.2.3 Marketing Competency Framework results

This sub-section will discuss the specific marketing knowledge areas and the specific marketing skills, as described in tables 1 through 4 in the theoretical review, the interviewees found most important. For the marketing knowledge areas interviewees were asked to select 5 knowledge areas they believed to be important for a recent graduate to have for filling a marketing related position, for the marketing skills 6 skills were asked to be selected, for the technical skills 3, and for the meta-skills 6. The full results can be found in appendix 4.

³ See figure 1

4.2.3.1 Marketing knowledge areas

Regarding the marketing knowledge that is required of a business school graduate, some differing views exist among the interviewees. As stated in sub-section 5.1 a reason for these differing views might be that the marketing knowledge one needs, also depends on the specific tasks that fall within the marketing department, but also on the specific position that needs to be filled. This important nuance was mentioned several times (1, 3, 7) and is also reflective of the design of the question. The knowledge subjects that were used were very broad and could be answered differently for different functions within marketing departments. As such the marketing department might be better viewed as a number of different functions wherein each function or position might require a different set of knowledge (and skills).

'For a lot of these areas a marketer has to know where to get the necessary information, such as research and analytics, but I don't think he has to know that himself. He has to know where to get what information and then another can research that.' (3)

Even in light of this nuance, the interviewees did come to some agreement regarding a number of the marketing subjects. The following were found to be most important by half or more of the respondents:

- 1 Marketing in the context of the wider organization (5 votes)
- 2 Segmentation, targeting and positioning (5 votes)
- 3 Internet (e-marketing) (5 votes)
- 4 Marketing planning/strategy (4 votes)

These marketing knowledge areas speak largely for themselves. However, regarding some of these knowledge areas a number of remarks were made by the interviewees that are believed to be of importance and as such will be mentioned.

- **Ad 1 Marketing in the context of the wider organization:** The following knowledge area is very important because a student has to know that marketing is not just owned by the marketing department, he or she has to know how marketing is used in the entire business, which departments are involved in marketing and what for value marketing has for the business. As a marketer you should not find yourself on an island, as you often function as a bridge builder between departments or people.
- **Ad 3 Internet marketing:** Internet marketing was often mentioned with the reasoning that it is generally speaking becoming more important. Several of the trends that were mentioned by the interviewees are related to internet marketing (e-marketing) area, and as such will be discussed in a later section (4.4).
- **Ad 4 Marketing planning/strategy:** Regarding the marketing planning and strategy important nuances were also mentioned. The majority of the interviewees (1, 2, 5, 6, 7, 8) stated that it is not necessary for a recent graduate to be able to write a marketing strategy for the entire business, but is expected however to be able to interpret what the strategy means for the business and to be able to operationalize the goals of the strategy.
- **Personal selling and sales management:** Personal selling and sales management received only 3 votes, but some important remarks were made regarding this knowledge area. As a marketer it appears that you are not likely to interact directly with the customer, since this a task that often lies in another department, such as sales. However, it is important that you are able to put yourself in the shoes of the customer and know how you can influence them. In addition, you have to be able to sell yourself and your own plans internally and therefore some knowledge of personal selling is essential to have.

4.2.3.2 Marketing skills

The interviewees were then asked to select the 6 marketing skills they believed were the most important. The following marketing skills were selected by half or more of the respondents:

1. Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy (6 votes)
2. Manage the marketing's role within the organization (5 votes)
3. Being able to segment markets and position products/services (5 votes)
4. Being able to manage marketing programs (4 votes)
5. Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction (4 votes)
6. Being able to construct a marketing communication strategy (4 votes)

The marketing skills are also fairly straightforward and require little explanation, although there are again a number of important nuances to note regarding the marketing skills.

- **Ad 2 Manage the marketing's role within the organization:** It is about the understanding of the concept of the marketing role in an organization rather than an expectation of being able to manage the marketing's role within the organization in question. Graduates should understand what role marketing plays within the business and by extension often act as bridge builders between people or departments.

4.2.3.3 Technical skills

The interviewees were then asked to select what they believe to be the 3 most important technical skills for a graduate to have. The following were selected by half or more of the respondents:

1. Internet marketing tools (7 votes)
2. MS Office skills (such as Word, Powerpoint, Excel) (6 votes)
3. MS Outlook skills (4 votes)

The selected technical skills are fairly straightforward, however also regarding these skills a number of important remarks were made by the interviewees.

- **Ad 1 Internet marketing tools:** Not entirely unexpected, internet marketing tools were regarded as the most important technical skill a business school graduate should have. For a graduate it is becoming more important that he or she knows their way around internet marketing tools, such as google adwords, search engine optimisation, search engine advertising and click-throughs, and also recognizes the potential of such marketing tools for the marketing of the business.
- **Ad 2 and 3 MS Office and MS Outlook:** The reason MS Office skills and MS Outlook skills were so often chosen is because they are generic office programs that are used in all businesses. It is important that graduates can work with these programs, for example powerpoint, in order to make a presentation look professional and clear. Of note is that a number of interviewees stated that they selected MS Office and MS Outlook skills purely on the basis that the other technical skills may be considered as functions in and of itself and may as such reside in different departments or is outsourced to external bureaus.
'I have chosen MS Office and outlook, because the other choices are very specialist. We have specialists for things such as statistical programs and data analysis. These can also be outsourced to external bureaus and are seldom done by the marketer himself.' (7)

A number of interviewees (3, 7, 8) mentioned that they chose for example MS Office and MS Outlook skills on the basis that they have specific people or a separate department that handle skills such as statistical software and database analysis and that as such as a marketer you do not have to possess these skills. Those same interviewees are however also of the opinion that those people should have knowledge of the marketing field as well, which is remarkable since they do not expect themselves to have proficiency in the technical skills.

4.2.3.4 Meta-skills

Last, the interviewees were asked to select the 6 meta-skills they believed were the most important. The following meta-skills were selected:

1. Oral communication (7 votes)
2. Flexibility and adaptability (6 votes)
3. Interpersonal skills (6 votes)
4. Problem solving skills (5 votes)
5. Teamwork skills (5 votes)
6. Time management (ability to plan your own work) (5 votes)

No remarkable comments were given regarding these meta-skills. The meta-skills stated above were often selected based on the premise that people work in a team. As such, oral communication, interpersonal skills and teamwork skills are often named in conjunction with each other and relate to being able to work with others, being able to communicate with others, but also to being able to sell the plans that you set up to others. Several interviewees agreed that one of the most important functions a marketer has, is to convince others of your plans and to get buy-in in order to implement these plans. Another important function is being a bridge builder between different departments and people. As such the communication and interpersonal skills

are considered to be very important. These competences also appear to be related to the personality traits of a person which will be discussed in the next section.

4.2.4 Personality

When asking about the criteria on which new employees are selected, often the interviewees started talking about factors that did not relate to the marketing field directly. The majority of the interviewees made mention of criteria that could be best described as personality, a part of the social competences (Winterton et al., 2006), or attitudes and behaviour, that were ignored in this thesis.

Several of the interviewees (2, 3, 4, 5) stated that the criteria of fitting in the team is significant, which is something that is based on the personality of the person in question. Other criteria related to personality mentioned by the interviewees are: the necessity of being ambitious or having a certain drive, how you come across as a person or how you present yourself, empathy or putting yourself in the shoes of the customer and being creative.

4.2.5 Summary of the findings

The marketing department's role in the business will most likely affect the skills and knowledge requirements of the graduate. Therefore, it might be better to design the marketing education to specific jobs that reside within the marketing departments, rather than trying to cater to a general marketing job.

A recent graduate is most likely to be hired for a starting position with moderate responsibilities, such as doing a piece of market research for the marketing manager. Furthermore, it is safe to say that recent graduates will not start in higher positions in which they are in charge of other people, since they simply lack the experience.

Prerequisite criteria

The level of education that is required to fill a marketing related position can either be at the vocational (HBO) level or at the university (WO) level.

It appears that the type of education that is required to fill a marketing related position may either be a general education, that is commercial in nature, or a specific marketing education.

Knowledge and skills

Having skills, especially meta-skills and marketing skills, is considered to be more important than having knowledge. However, knowledge of certain marketing subjects should not be ignored and can also be considered vital. A balance has to be found between marketing knowledge and skills.

Table 5: Overview of most important marketing knowledge

Marketing knowledge
Marketing in the context of the wider organization
Segmentation, targeting and positioning
Internet (e-marketing)
Marketing planning/strategy

Table 6: Overview of most important marketing skills

Marketing skills
Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy
Manage the marketing's role within the organization
Being able to segment markets and position products/services
Being able to manage marketing programs
Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction
Being able to construct a marketing communication strategy

Table 7: Overview of most important technical skills

Technical skills
Internet marketing tools
MS Office skills
MS Outlook skills

Table 8: Overview of most important meta-skills

Meta-skills
Oral communication
Flexibility and adaptability
Interpersonal skills
Problem solving skills
Teamwork skills
Time management (ability to plan your own work)

Lastly, personality traits also seem to be a factor in the decision whether someone is hired or not. Since this thesis did not focus on this aspect, it was not discussed at length and is as such a recommendation for further research.

4.3 Expectations versus reality: gaps identified

The first part of this section will discuss a number of gaps that have been recognized by the interviewees between their expectations of graduates and what is actually delivered. The second part of this section will discuss several of the possible ways these gaps may be bridged according to the interviewees.

4.3.1 Gaps identified

The interviewees identified a number of gaps between what they expected a recent graduate to be able to do or know and what recent graduates were actually able to do or know. Before discussing these gaps however, it is worthwhile to recognize that knowledge-wise graduates appear to be sufficient. The majority of the interviewees (1, 2, 3, 4, 5, 8) stated that theoretical knowledge of marketing concepts are clearly present in the recent graduates they come in contact with. However, as has already been pointed out in sub-section 4.2.2, skills are generally regarded as being more important. Marketing skills and meta-skills were considered to be especially important. Unfortunately, according to the interviewees, graduates seem to be lacking in both marketing skills as well as meta-skills.

According to the majority of the interviewees (1, 2, 3, 4, 5, 8) graduates appear to have **a lack of marketing skills** (or being able to apply marketing theory). Graduates lack the ability to apply theory to practice situations.

A second gap that was mentioned by all interviewees, except for interviewee 1, is **a lack of understanding how business really works**. Recent graduates seem to be missing vital insight into how businesses really work. This gap is also closely related to a lack of being able to apply marketing skills to practice.

An importance nuance recognized by interviewees 2, 5, 6 and 7 is that experience also plays a role in acquiring the insight in how the businesses really works. This experience is often not expected in a recent graduate.

A third gap, that was perceived by interviewees 5, 6 and 8, is **a lack of meta-skills**, especially social skills. A striking quote by 6 illustrates that educating student in meta-skills is done better at the vocational level: *'The biggest difference between vocational education and tertiary education, that I have learned, is that at vocational education there is more consideration for communication. More emphasis on working in projects, and more emphasis on working together and teamwork ... These skills (project skills, teamwork, presentation skills) can be better developed at tertiary education. This will eventually benefit you because it enables you to better apply the theory that you have learned at the university in business life and increases the quality.'* (6)

Other potential gaps that were mentioned, but that no other interviewees mentioned:

- Usage of basic programs such as Outlook and Powerpoint (5)
- Lack of being able to carry responsibility and a lack of discipline (4)

4.3.2 Possible solutions

The major gaps that are discussed in the previous section consist of:

- Lack of marketing skills (being able to apply marketing theory to practice)
- Lack of understanding in how business really works
- Lack of meta-skills

These gaps indicate that a bridge has to be struck between theory and practice. The interviewees had clear and similar believes on how to rectify the aforementioned gaps. As such, the solutions that were mentioned by the interviewees to bridge these gaps were often tied together.

The interviewees often mentioned that it is important to enable students to have the opportunity to apply the theory they have learned in practice and also gain insight into how the business world really works.

Interviewees (1, 2, 4, 5, 7) therefore mentioned that **internships and assignments** were very important.

Specific solutions to the lack of meta-skills were not mentioned. That may be because the interviewees believe that educating students in meta-skills lies outside the purview of the university. It might be said, though, that during the course assignments and internships you are also developing your meta-skills.

During the interviews interviewees were also asked what they believed the role of university should be in educating competent marketers. The interviewees made several distinct comments regarding the role of universities and as such three roles could be identified.

First, and not entirely surprising, universities have the responsibility to educate students to become marketers that can fill entry-level jobs. The reason for this are fairly simple and is stated several times (see interviews 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8). The interviewees believe that it is impossible that recent graduates start at a management level, due to a lack of experience that is required for filling such a position.

Second, interviewees (1, 4, 8) notice an overestimation of the abilities graduates themselves believe they have. As such, the university plays a vital role in managing the expectation of students. This role is also tied to the lack of vital insight in how businesses really work.

'We sometimes notice an arrogance in students that believe they know it all and they will show the company what they can do. That never really happens, because they lack experience and have little feeling with practice.'
(4)

Lastly, a closer interaction between universities and business practice might be in order (1, 2, 4, 6, 8). Practice is generally regarded as being ahead in terms of trends and developments in the marketing field. Which, if you think about it, is not unrealistic since marketing theory is actually applied in practice. Often difficulties arise when applying something in practice which leads to new developments of the applied theory. As such, sharing knowledge between educational institutes and marketing practice about developments of marketing trends in practice is important. A closer relation between universities and practice enables both the university and marketing practice to benefit:

- Marketing education gains insight in what is currently going on in marketing practice.
- Marketing practice will more easily gain insight in new theory developments.
- Marketing practice will have easier access to students to fill internship positions and therefore students will more easily be given the opportunity to actually apply theory in practice.

4.4 Marketing trends

One of the goals of this thesis is to gain insight in the marketing trends that marketing practice is currently seeing. By identifying these trends there might also be a change in competences that are required of graduates. This section will address three subjects:

- The first sub-section will pay attention to the general paradigm shift in marketing, as explained in the theoretical review, and to which degree the interviewees could relate to it (4.4.1).
- Secondly, the four specific trends of the paradigm shift found in literature will be discussed (4.4.2).
- Lastly, other important trends mentioned by the interviewees are elaborated on that marketing education should take note of (4.4.3).

4.4.1 General paradigm shift

The paradigm shift, as explained by Vargo and Lusch (2004; 2008) and Rust et al. (2010), was presented to the interviewees with the following text:

*'The business world, and the marketing discipline specifically are ever changing. In literature a paradigm shift is currently being elaborated on. This paradigm shift states the following:
In the past marketing was focused on the tangible product, value was embedded in the product and determined by the producer and focussed on short transactions. The goal was to push standardized products onto the market and to convince people via mass marketing to buy these products.
However the focus now is on the exchange of intangible resources (such as knowledge and skills) between manufacturer and customer, the co-creation of value together with the customer and long term relationships with the customer. The goal now should be to cultivate customers and to commit to long term relationships with customers.'*

The interviewees were then asked whether they recognized this shift in perspective in their marketing and if so, how. The response given was in all cases affirmative. When explaining the shift in marketing perspective, all interviewees reported that they recognized it in one way or another.

Respondents stated for example that relationships with customers are becoming more important (1, 2, 4, 5, 6, 7), but also recognized the co-creation of value together with customers (1, 2, 3, 4, 7, 8) and as such the necessity of increasing customer insight to determine what is considered to be value for customers. Several of

the interviewees (1, 2, 3, 4) also responded to the product push being outdated; interviewees stated that instead they are now trying to put themselves in the shoes of the customer and try to better understand the customers' desires and problems they encounter. In general it can be said that they are trying to grow closer to the customer.

An example of one of the telling quotes:

'I see this shift myself as well. What you see today is that it is not as easy to sell a product, even though you have a good product for a decent price. They do not necessarily buy from you anymore. The customer now asks a lot more. They want to feel involved with the company and they want to be able to identify with the brand they buy. You have to play into the feelings of the customer and interaction with the customer is becoming more important. With brand management you have to identify with the customer and converse with the customer. In addition you have to offer a service that feels good for the customer and that also fits that specific customer.' (4)

4.4.2 Paradigm shift characteristics

Because of the possibility that the respondents might be focusing on just one part of the new perspective that was presented to them, a number of directed questions, based on the three primary trends of the paradigm shift, were asked. This was done in order to draw out more opinions regarding the current marketing thought.

4.4.2.1 Role of goods

The interviewees were first asked whether more of a service-centered marketing approach should be present in marketing education, because people generally want a service (that is provided by a product) and not per se the product. The interviewees were also asked whether a services marketing should play a larger role in marketing education, since services marketing better fits the service-dominant logic and its focus on the exchange of service instead of products than the traditional (goods-centered) concepts.

The comment about the fact that products can be seen as vehicles for service provision was not commented on by service providers. The businesses that did provide a product or both a product and a service did agree to the statement (4, 5, 6, 7, 8). These four interviewees all agreed with the view that in principle people do not want a product, but the service that the product provides them. It is the experience around the product that is viewed as important. The value of a product is not embedded in the product itself, but is derived from the use of the product, by what you can do with the product. As such it is important to teach the customer how to use the product, but more importantly to gain insight in what customers truly regard as value.

'What I truly believe is that customers are looking for a certain use or value. This is derived from the use of a good. I keep seeing more leasing concepts pop up, or long term contracts for the use of a product, at which the ownerships of the good does not lie with the customer, but with the company. You pay in order to make use of something. I think there is a big future in that. Think for example about the Greenwheels concept, but also in our own branch we see the leasing of parts. It is the question whether a customer wants to buy a product or the availability of the product.' (6)

Next, the interviewees generally replied positively towards the question of whether in their opinion service marketing should play a large role in marketing education, although the reason behind this answer differed between interviewees. Half of the interviewees (4, 6, 7, 8) stated that services marketing should be given a larger role in marketing education, because they believe what customers truly want is a service and not the product per se and because it is the experience around the product and the use of the product that is important. They agreed that more of a service oriented approach could be useful.

The other interviewees also agreed that services marketing concepts may receive a larger role in marketing education, but mentioned different reasons. Interviewee 2 and 5 see The Netherlands primarily as a knowledge society in which the emphasis of the economy lies on service provision, and that as such more of a focus on service marketing theory is warranted, since current marketing education is not a good fit if you start a job in business service provision. Interviewee 3 for example believed that, due to the focus on long-term relationships and interaction between people, services marketing should be given a larger role.

An important remark to be made is that although services marketing may have to be given a larger focus in marketing education, several interviewees also stated that old concepts such as the 4p's should not be ignored and will also remain important.

4.4.2.2 Role of the customer and the firm-customer interaction

The next trend, and probably the most important, was a change in how businesses view their customers. The question was asked what the role of the customer was for the business. Are they seen as co-creators of value and as such involved in the development of the product or service, or are they something to be captured and acted on. Are the businesses therefore primarily focussed on relationships with the customer or still focussed on short transactions.

First, customers are definitely seen as co-creators of value by the businesses that were interviewed. All interviewees recognize possibilities of co-creating value together with customers and also state that they are currently doing so in varying degrees. Interviewees 2 and 6 state for example that they watch what the need of the customer is and that they actively work together with the customer towards a specific solution for that demand. Interviewees 4 and 5 both state that they pay attention to the customer when creating new product, by gathering their ideas and feedback.

According to the interviewees the co-creation of value often boils down to gathering opinions on product or services from the customer. This is generally done via customer research of some kind to gather opinions and feedback on a product or service. A number of interviewees also mentioned that they invite customers to events they organised to deliver feedback on the products or services they design face to face.

Interviewee 3 mentions an important development in internet based technologies, such as crowd sourcing, online customer panels and discussions which enables you to measure opinions very fast.

Since customers are seen as co-creators of value, inherently relationships are also built. Interviewees state that they are actively trying to build relationships with their customer and also have actual dialogue with them. This again is facilitated by internet based technologies. Nevertheless interviewees also said that these relationships with customer are very hard to maintain, either due to their number or the branch that they are in (seasonal).

4.4.2.3 Marketing metrics

The final change in perspective states that instead of focussing on maximizing profits of products, marketing metrics should be customer centric, long term focussed and used to improve the offerings of the business. The metrics that belong to this model, such as customer lifetime value, was only used in the business of one interviewee (7) and recognized as being used in a company that another interviewee (8) has previously worked at. The other interviewees stated either not using these types of metrics, because they are primarily focused on short term goals (4, 5, 8), or they did not incorporate it, although they did state that they were looking for such metrics.

It has to be said though, that the underlying thought of using the metrics to improve the offerings to the customer is present. One of the marketing metrics that was often mentioned as being used by the marketing departments of the interviewees was customer satisfaction inquiries. Interviewees often mentioned that they use customer satisfaction inquiries to gauge the what peoples' opinions are regarding their business and product. As such this information is used to improve the business or product (2, 3, 6).

4.4.3 Summary of the findings

In general, it is safe to say that the service-dominant logic thought as explained in the theoretical review is present in the current marketing thought of marketing practice.

- All interviewees that produce tangible products recognised that people do not necessarily want a product, but the service that the product provides.
 - Furthermore the majority of the interviewees, both product and service providers believed that services marketing should be given a larger role in marketing education.
- Secondly, the majority of the interviewees also perceived the customer as being a source for co-creation of value and thus tried to maintain or start relationships with their customers.
 - Important to note is that, gaining customer insight is becoming more and more important in this respect the question that is important: what exactly constitutes value for a customer?
 - Also important to note is that interviewees state that these relationships they build up are very hard to maintain, but in some respects also hard to start due to their branch of numbers.
- The marketing metrics, such as customer lifetime value, receive little attention in practice.
 - Only two interviewees recognized the marketing metrics as being used in their own business or somewhere they previously worked.
 - Other interviewees mentioned not using specific marketing metrics, or were focussed on short term goals that were still very product and short term focussed.

4.4.4 Other trends in marketing practice

Lastly, the interviewees were asked what other important marketing trends they were currently seeing and that marketing education should take note of.

The trends that will be discussed seem to be primarily facilitated by technological developments, for example the internet and internet based marketing tools and the use of databases to store customer information. They are as such closely related to the digital marketing field. These developments and tools are among other things used to gain more customer insight, for example regarding customer behaviour or to identify what customers' needs really are, but are also used to store and evaluate the information in databases. Secondly, these tools facilitate a true interactive dialogue between the customer and the business.

That the online and digital side of marketing is considered a large trend is made abundantly clear by respondent 3 whom states that: *'In the last 5 years the world has changed so much, it is almost strange to talk about an online marketer, because if you don't have knowledge of online marketing you can hardly call yourself a marketer.'* (3)

Furthermore, it is important to note that the majority of these trends and developments also seem to be compatible with the general marketing thought of the service-centered dominant logic, especially regarding the focus on having relationships with customer, the co-creation of value with these customers, primarily by finding out what exactly is value for the customer.

The following trends could be identified in the interview transcripts:

1. Transparency
 2. New channels to communicate with customers
 3. Behavioural marketing
 4. Inbound marketing
 5. Multi/Omni channel marketing
- **Ad 1 Transparency (3, 6, 7, 8):** Although it is arguable whether transparency can be considered a true marketing trend, it is definitely an important development for the business world. Facilitated by the world wide web, the transparency of the organisation is increased. This forces businesses to actually do what they are saying and also means that they cannot afford any blunders, since the whole world is bound to find out, for example via social media. As such it has an important impact on the marketing. In addition, customers are able to get information from anywhere and often know more than you think. As a marketer you have to be aware of that. As a business you have to know what is being written about you on the internet. You should not deny these things, but instead start a dialogue. Organisations also enlarge their transparency purposely by giving the customer visible means and tools which enables businesses to gauge the opinions of the customer of their brand and product. The customer is getting smarter and often will recognize what a business really wants and what is real or not. As such, it is important that companies now adopt an open and vulnerable attitude. The bridge between the business and customer will continue to get smaller.
 - **Ad 2 New channels to communicate with customers (2, 5, 6, 7, 8):** As may be alluded in the previous trend, dialogue with customers is becoming more important. Channels that facilitate communication with customers are becoming increasingly important. Indeed, it might not be a big surprise that social media, such as Facebook and Twitter are important developments for marketing as communication with the customer is an important task of the marketing department. Social media can either be a medium that can be used to reach customers, but it is also a new threat to businesses. As interviewees have stated in the previous section: everybody now has an opinion about your company and also have the ability to spread this opinion to large amounts of people. A graduate has to know how to reply to such messages and how to deal with negative publicity.
 - **Ad 3 Behavioural marketing (1, 4, 6, 7, 8):** One of the things that was repeatedly mentioned by the interviewees was a need to remain relevant for customers by acquiring more customer insight. In behavioural marketing you use customer insight to identify customer behaviour and attempt to influence it. Customer insight is gained from the use of analytical tools and information from your databases. With the help of better data gathering methods and combined with analytics, the knowledge of the customer, i.e. customer insight, is enlarged. This enables you to better serve the customer and almost go to one-on-one marketing, at least for the business-to-business side. On the business-to-consumer side one-on-one relations are near impossible, due to the large amount of customers. It does allow you to better identify different segments, which can then be approached

differently. Furthermore it enables the business to take decisions on the basis of actual behaviour instead of expected behaviour. For example which products to offer at which specific point.

- **Ad 4 Inbound marketing (1, 2, 6, 7, 8):** Several of the interviewees also recognize a shift in the manner in which they conduct their marketing. Instead of buying, begging or bugging their way in, they now try to earn their way in with the customer, which is called inbound marketing. Marketing departments are no longer reacting to the demand of the customer and try to push services or products onto the customers. They now take more note of what is of value to the customer and try to attract the customer to come to them by making content available to them. This makes the business relevant for the customer and shows that you are of value to the customer.
- **Ad 5 Multi/Omni channel marketing (4, 7, 8):** Multi/Omni channel marketing also seems to be an important development for marketing. In multi/omni channel marketing traditional (offline) marketing concepts are combined with digital marketing concepts. Think for example about physical stores that also launch a web shop. This forces the business to link their online marketing to their physical channels.

4.4.5 Influence of the trends on marketing competences

After inquiring about the trends that marketing practice is seeing, the interviewees were asked what they believe should receive more attention in marketing education. In short it can be said that the interviewees believed that the trends they were seeing, and that have been discussed in the previous sections, should be reflected in the marketing curriculum subjects that are discussed in marketing education.

Specifically, regarding the paradigm shift, more of a service oriented marketing approach might be in order according to the interviewees, although traditional concept such as the 4p's also remain important.

Also, some consensus was found in the specific comments that the interviewees made regarding subjects or matters that deserve more emphasis in the marketing education.

Interviewees stated that they expect graduates to be aware of the online and digital side of marketing and what this environment can mean for the business (1, 2, 3, 5, 7, 8). They often referred to the importance of new channels to communicate with the customer, such as social media. A graduate should be aware of this online environment and what this environment means for the business.

The majority of the interviewees also agreed that enlarging the customer insight is very important in today's marketing, as can be read in the previous section(s). Enlarging the customer insight boils down to gathering more information about the customer, for example his behaviour and also to analyse this information.

Therefore graduates should also know about internet marketing tools, that can be used to gather customer information, but also about concepts that are used to analyse this data, such as data mining. An essential remark made by interviewees 1 and 3 is that graduates might not have to be able to work with these types of programs themselves, but they do have to at least be aware of them and know how they can contribute to your marketing insight.

A number of important remarks were also made by the interviewees regarding the skills that will become more important in the future. The majority of the interviewees believe that technical skills, especially internet marketing tools and data mining, will become more important to have for a graduate (1, 2, 4, 6). In general a graduate should be aware of the technological capabilities there are and what they can offer in the way of your marketing activities. A reason that only half of the interviewees believed that technical skills will become more important, apart from internet marketing tools, may be because they perceived these skills to be a part of separate functions in marketing and that they did not apply to them specifically.

The meta-skills will in all likelihood remain the same according to interviewees (2, 7, 8) and will facilitate the learning of new knowledge and other skills that may become necessary in the future.

'Marketing education should give more attention to the developments we have spoken about and also to the theories and concepts that are related to these developments. Think for example about the digital side of marketing (social media and big data) or being able to analyse customer behaviour. Students should know what these concepts entail. In practice having dialogue with the customer will become increasingly important as well as customer needs research. It is important that you are capable of getting the core of what is important. What does a customer truly want and how do you translate that to the use or value of a product. This is very important to stay relevant for your customer.' (6)

Chapter 5: Conclusion

In this chapter a brief answer to the research questions that were set up will be given.

The main research question is:

'To which degree is there a discrepancy between the marketing competences business school graduates learn at business programs and the marketing competences as required by business practice in The Netherlands?'

In order to answer the main question five sub-questions were formulated and explored and these will be answered.

1. 'Which competences, that are relevant for marketing related positions, can be found in literature?'

Based on scientific literature a number of competences, divided in knowledge and skills, were identified. These are shown in tables 1 through 4 in the theoretical review.

2. 'Which trends can be identified in literature that may have an impact on those marketing competences?'

Based on Vargo and Lusch (2004) and Rust et al. (2010) a paradigm shift in marketing perspective was identified. Three related trends were identified that may influence marketing competences being: 1) Role of goods; 2) Role of the customer and firm-customer interaction; 3) Marketing metrics.

3. 'Which competences are valued as important by marketing practice for filling marketing related positions?'

According to the interviewees skills, especially meta-skills and marketing skills, are considered to be more important than knowledge. Although, knowledge of certain marketing subjects should not be ignored and can also be considered vital. A balance has to be found between marketing knowledge and skills.

The following competences are valued as important by marketing practitioner for filling a marketing related position.

Marketing knowledge: Marketing in the context of the wider organization; Segmentation, targeting and positioning; Internet (e-marketing) and Marketing planning/strategy.

Marketing skills: Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy; Manage the marketing's role within the organization; Being able to segment markets and position products/services; Being able to manage marketing programs; Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction and lastly being able to construct a marketing communication strategy.

Technical skills: Internet marketing tools; MS Office skills (such as Word, Powerpoint, Excel) and MS Outlook skills.

Meta-skills: Oral communication; Flexibility and adaptability; Interpersonal skills; Problem solving skills; Teamwork skills and Time management (ability to plan your own work).

4. 'Which trends does marketing practice see and how might they affect the competences required?'

The paradigm shift in general, as it is explained in the theoretical review, as well as the change in role of goods and change in role of customer and firm-customer interaction, are most definitely present in the current marketing thought in practice. Furthermore, interviewees also saw a number of other important trends that are largely in line with the shift in perspective of marketing thought:

- Transparency
- Channels to communicate with customers
- Behavioural marketing
- Inbound marketing
- Multi/Omni channel marketing

Given these trends, the change in perspective, as explained by Vargo and Lusch (2004), should be reflected in the marketing education, i.e. via a more service oriented marketing approach instead of the traditional goods-centered approach. What is also important is the enlarging of customer insight. Businesses are trying to better find out what exactly constitutes value for a customer and as such wish to enlarge their customer insight. Graduates have to be familiar with these concepts, and also the competences that are related to these fields.

For example, given the need for more customer insight, graduates that have technical skills such as internet marketing tools, data mining and statistical software that facilitate this customer insight, may have an advantage over other graduates when finding a job. Also they have to have very strong communication skills, given the growing importance of social media. Graduates specifically have to know how to deal with posters that place online statements, for example on Facebook and be familiar with the online environment in general.

5. *'Which potential gaps can be identified between marketing education and marketing practice according to marketing practice?'*

The interviewees perceived a number of gaps between their expectations of the competences of graduates and the competence that were actually delivered. These gaps were:

- Lack of marketing skills: graduates seem to lack the ability to apply marketing theory in practice situations and often focus too much on their theory.
- Lack of insight in how businesses really work: graduates' expectations should be better managed to reality. They need to be better educated in how a business really works and realise that they will not start at a manager position, but most likely in a starting position.
- Lack of meta-skills: Graduates sometimes lack certain meta-skills, especially social skills such as communication skills, teamwork skills and presentation skills.

Lastly, the main research question has to be answered. In this thesis the marketing competences found in scientific literature were compared to the marketing competences marketing practice found important.

'To which degree is there a discrepancy between the marketing competences business school graduates learn at business programs and the marketing competences as required by business practice in The Netherlands?'

First the marketing competences that are found in scientific literature coincide with the marketing competences that were regarded as important by marketing practice. Both having knowledge and skills are recognized as being important for a graduate to have. One competence however was left ignored both in this thesis and in scientific literature: the social competence or attitudes or behaviours. This competence however is also a very important criterion for deciding whether to hire someone.

Three gaps or discrepancies were perceived by the interviewees: a lack of having marketing skills in general, a lack of insight in how businesses really work and a lack of meta-skills. Marketing education should give more attention to these specific competences in order to close this gap. Attention also has to be given to certain technical skills (e.g. internet marketing tools and database mining) that will be becoming more important in the near future and is as such also a possible discrepancy between competences.

In addition generally speaking the paradigm shift is recognized by the interviewees and as such the service-centered dominant logic should be reflected in marketing education. The marketing education lexicon therefore needs to be reoriented towards a more service-oriented perspective.

Chapter 6: Discussion

In the final chapter of this thesis, a number of results will be discussed. In the later sub-sections recommendations and limitations of the thesis will be mentioned.

The results regarding the competences that are required are in line with previous conclusions that were drawn in scientific literature. In this study it is confirmed that graduates need to have conceptual marketing knowledge, but also possess certain skills. The hypotheses that Davis et al. (2002) stated about students needing both significant marketing knowledge, but also certain skills, still holds up. However, the gap that they perceived, the so-called overpreparedness of marketing knowledge and underpreparedness of skills also still applies as the results indicate. Interviewees have stated that students are very good at the theoretical side of marketing, but still lack both marketing skills and meta-skills. This is apparently a disconnect that continues to persist.

Regarding the specific results of the selection of the marketing knowledge subjects something unexpected was found. Marketing research and analysis was only selected one time. This might mean that it is either not valued as highly as the other marketing knowledge areas, but still important, or that this task has been relegated to specialist departments. As has been stated in the results section, not only do the marketing departments differ from each other, but the jobs within marketing departments also appear to be undergoing specialising. Similarly, interviewees stated that they had difficulty selecting knowledge areas, because with a different function of marketing in mind, they would select different marketing knowledge areas. Furthermore interviewees also mentioned that sometimes things such as marketing research was done by a separate department or outsourced to external bureaus. This may mean that the marketing domain within businesses can no longer be seen as a single field, but needs to be divided into separate more specialist functions that may all require a different set of competences.

This study arrived at a different finding from what Walker et al. (2009) concluded. In the study conducted by Walker et al. (2009) the researchers concluded that once a graduate has progressed from an entry-level stage, employees are expected to go from demonstrating marketing knowledge to demonstration the application of marketing knowledge to business practice situations. The interviewees in this study however stated that being able to apply marketing concepts to practice is very important and it is something they feel graduates are lacking in. This perhaps means that having marketing skills is very important at the point of graduation and not after a certain period of time. Interviewees also said that they sometimes do not expect this in a student, because being able to apply marketing concepts also comes with experience. Therefore it may be concluded that if graduates are able to show that they have the ability to apply marketing knowledge to business situations they may have a clear advantage in the job market.

Lastly, regarding the extensive list of technical skills that were set up by Schlee and Harich (2010) two points of discussion can be brought up. First, the list set up by Schlee and Harich (2010) is far too extensive for a marketer to know, according to interviewees. The interviewees in this thesis believed that internet marketing tools, MS Office and MS outlook are of primary importance, but that in several cases the other technical skills that were listed can be regarded as separate functions entirely that may or may not reside in the marketing department. Second, with regards to the future, interviewees also stated that graduates could benefit from having more knowledge of technical skills such as data mining and statistical software, although they might not necessarily have to be able to work with these programs themselves. It is important for graduates to realize what these programs can mean for customer insight and how they can add to your marketing. So, certain knowledge of these programs at the very least is necessary.

Last, I would like to discuss the results regarding the paradigm shift in marketing thought. The results from the interviews indicate that the service-centered thought is definitely present in today's thinking of marketing practitioners. Interviewees agreed that people do not want a product per se, but the service that the product provides. They view customers as potential co-creators of value and also put effort into trying to start long term relationships with those customers. In the theoretical review it was stated that services marketing better fits this service-centered perspective. However Harrigan and Hulbert (2011) analysed 9 mainstream marketing textbooks that are used in undergraduate and postgraduate marketing educations across the United Kingdom and concluded that services marketing is merely treated as a context in which marketing may take place. The

results of this study indicate that this will no longer suffice. The service-centered dominant logic requires a reorientation towards a more service-centered perspective.

6.1 Recommendations

In this section specific recommendations will be given regarding the results that were found in this research study.

First, universities will need to change their marketing lexicon to inhabit a more service oriented approach instead of the traditional goods-centered approach if they have not already. As interviewees have indicated, people do not want a product but the service that a product provides: it is the experience around the product that is very important, but also the customer journey. Secondly, interviewees all stated that relationships and co-creation of value together with customer is becoming more important. The theories and skills that Vargo and Lusch (2004) mention in regard to the change in dominant logic of marketing can therefore help students better understand these subjects and should therefore be educated.

Marketing programs should also make certain that students are familiar with the other trends that are found in marketing practice (transparency of the business and market, new channels to communicate with customer, behavioural marketing, inbound marketing and multi/omni channel marketing). These trends should all be covered in the course materials that are used.

Furthermore universities should put more effort in teaching the students actually apply marketing theory they learn at the university via assignment and practical internships, and focus less on teaching theory.

Students need to be educated in how businesses really work. Practical internships in which you are actually working in a company instead of theoretical dissertations may be a way to facilitate this learning of practical skills, but also gives the student a chance to get a taste of how businesses really work. From my own experience I am aware that bachelor assignments are also done at businesses, but these are often research assignments in which a theory is tested or some process is evaluated. These assignments may do well to receive more of a practical element.

This gap between theory and practice raises an important and philosophical question. Is it the job of the university to facilitate the development of new knowledge or should they be focussing on teaching more practical skills to students? Marketing practice clearly wants students that are more practical and pragmatic or at least have more skills that can be used in their careers. Perhaps universities should grow closer to vocational education, however whether this is possible without losing the quality of a university education remains to be seen.

Regarding the gap in meta-skills, especially social skills such as communication, but also teamwork and presentation skills, interviewees themselves state that these might not lie in the line of the university. However I believe that it is. Interviewees state that they might be developed by the extracurricular activities a student does next to his study. And this is definitely in the influence sphere of the university. Therefore, it might be a good idea to try and attract more students to actively seek membership or join a study or student association where they come in contact with people and subconsciously train their meta-skills.

Kaplan, Piskin and Bol (2010) also elaborate on an innovative experiential approach to strengthen the insight of students in marketing and at the same time also develops their meta-skills. In their approach the students are required to maintain a blog where they can write about anything that has to do with marketing, such as campaigns or commercials they have seen, new products or their own marketing related experiences. According to the authors this provided the students with an experiential exercise in marketing and also procured a significant improvement in the students' meta-skills. This method however does not only facilitate the development of these skills. Students also gain marketing insight and learn to recognize and write about marketing concepts and therefore gives them some of experience in these subjects.

Lastly, technical skills may also be given a larger focus in marketing education due to the fact that these facilitate the gathering of more customer insight that is becoming increasingly important for businesses. I believe it is important that business school graduates become increasingly familiar with the online environment and data gathering and analysis programs. Even though these functions may or may not be done by the marketer per se, it is important that he or she knows what is possible with these programs in way of your marketing activities.

6.2 Limitations

A number of limitations exist in this thesis that have to be taken into account.

Only the perspective of one stakeholder group that is relevant in this subject was taken into account: the marketing practitioners. There are at least two other groups that may also provide important insight in the competences and trends that were discussed: the professors or academics of educational institutes that prepare business school students and secondly the recent graduates themselves. Professors and academics may provide insight in to what extent the competences that were found in scientific literature and that marketing practice found important overlap with those that are currently taught at the business school programs. They might also be able to provide more insight in the possible gaps that exist between marketing education and marketing practice.

The second group, recent graduates that have recently started in a marketing career, are also an important stakeholder group that was not included in this study. They may provide valuable insight, because they may have completed a marketing focussed education and can therefore provide firsthand knowledge on the topic which knowledge or skills they felt they were sufficiently prepared and those knowledge and skills they felt should have received more attention at business school programs.

Another limitation is that only one business per sector was interviewed. It is very possible that this specific business that was interviewed is not representative for the entire sector. Furthermore only a limited amount of sectors were covered in this thesis. Other sectors may have had entirely different experiences. During the interviews only one person in each business was spoken to. Within the individual marketing department there may also be marketing managers with a different view than the specific marketing manager that was included in the research. Marketing department are often made up of several departments which deal with a specific area, the requirements in these departments may be different than the ones that were interviewed.

A last limitation is related to the design of the thesis. As has been stated in the methodology section, Kvale and Brinkman (2009) believe that at least 10 interviews are needed before no new insight will be gathered. However, in this thesis only 8 interviews were conducted, which mean that there is a strong possibility that valuable insights were missed. Although in all fairness, given the subject area and the fact that we deal with opinions, this is pretty much inherent to the research subject. In a large line I believe this thesis did arrive to the core of what is currently going on in marketing practice.

6.3 Further research

Finally there are some areas that deserve further research.

An important competence; that was ignored not only in this thesis, but also in the scientific literature are the social competences, or attitudes and behaviour. Interviewees however often commented that personality is also a very important competence, and sometimes even valued it above knowledge and/or skills. Interviewees generally believed that personality is an important factor in deciding whether someone is hired or not. Therefore, more research is needed to figure out exactly what role this social competence plays and furthermore if these specific competences can even be trained or facilitated in some way at university education.

In this thesis the marketing competences that were found in scientific literature were not compared to the marketing competences that are taught at business school programs at universities. Therefore, another possibility for further research is the extent to which the competences used in this thesis overlap with the current marketing education.

Further research is also required regarding the scope of the thesis, because only a limited amount of sectors were included and interviewed. A more extensive study including more sectors and businesses might offer additional insight in both the marketing competences that are required, but also in the trends that marketing practice is seeing.

In this thesis only one business per sector was included in the respondent sample. It may be possible that this one specific business is not representative of all the businesses of the entire sector. Therefore, another possibility to investigate is to select a single sector and do an in depth study with a substantial number of businesses in that single sector.

Lastly, as stated in the limitations, only a single perspective of the relevant stakeholder groups were included in the study, the marketing practitioners. Including both academics that teach the courses at universities and recent graduates that have just finished a marketing study or business program with a large marketing focus may lead to additional relevant insight regarding both the marketing competences they believe they need, but also the gaps. It might be possible that universities already spend fair amounts of time on teaching practical skills or applying marketing theory in practice, but that students do not pick up on it well enough.

Reference list

- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2002). Management education at risk (Report of the Management Education Task Force to the AACSB International Board of Directors). Retrieved from <http://www.aacsb.edu/publications/metf/metfreportfinal-august02.pdf>
- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2006). Business and business schools: A partnership for the future (Report of the AACSB International Alliance for Management Education Task Force). Retrieved from <http://www.aacsb.edu/publications/researchreports/archives/business-and-business-schools.pdf>
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*.
- Blythe, J. (2009). *Principles and Practice of Marketing*. Second Edition. Cengage Learning EMEA.
- Constantin, J., A. and Robert F., L. (1994). *Understanding Resource Management*. Oxford, OH: The Planning Forum.
- Davis, R., Misra, S., & Auken, S. V. (2002). A gap analysis approach to marketing curriculum assessment: A study of skills and knowledge. *Journal of Marketing Education*, 24, 218-224.
- Davis, F. W., and Manrodt, K. B. (1996). *Customer- Responsive Management: The Flexible Advantage*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Delamare Le Deist, F. and Winterton, J. (2005). What is Competence. *Human Resource Development International*, 8(1), pp. 27 – 46
- Emans, B. (2002). *Interviewing: Theory, techniques and training*.
- Evans, M., Nancarrow, C., Tapp, A., & Stone, M. (2002). Future marketers: Future curriculum–Future shock? *Journal of Marketing Management*, 18, 579-596.
- Floyd, C. J., & Gordon, M. E. (1998). What skills are most important? A comparison of employer, student and staff perceptions. *Journal of Marketing Education*, 20, 103-109.
- Gray, B. J., Ottesen, G. G., Bell, J., Chapman, C., & Whiten, J. (2007). What are the essential capabilities of marketers? A comparative study of managers, academics' and students' perceptions. *Marketing Intelligence & Planning*, 25, 271-295.
- Gray, B., Whiten, J., & Knightbridge, K. (2002). What skills do marketing students need? Paper presented at the ANZMAC 2002 Conference, Melbourne, Australia.
- Gummesson, E. (1995). Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. in *Understanding Services Management*, William J. Glynn and James G. Barnes, eds. New York: John Wiley & Sons, 244–68.
- Harrigan, P., & Hulbert, B. (2011). How can marketing academics serve marketing practice? The new marketing dna as a model for marketing education. *Journal of Marketing Education*, 33(3), 253-272.
- Hill, J., McGowan, P., & Maclaran, P. (1998). Developing marketing planning skills: Combining theory and practice. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4, 69-84.
- Hunt, S. D., (2002). Marketing as a profession: on closing stakeholder gaps. *European Journal of Marketing*, 36 (3), 305-312.
- Kaplan, M. D., Piskin, B. & Bol., B. (2010). Educational Blogging: Integrating technology into marketing experience. *Journal of Marketing Education*, 32 (1), 50-63.

- Kelley, C. A., & Bridges, C. (2005). Introducing professional and career development skills in the marketing curriculum. *Journal of Marketing Education*, 27, 212-218.
- Kelley, C. A., & Gaedeke, R. M. (1990). Student and employer evaluation of hiring criteria for entry-level marketing positions. *Journal of Marketing Education*, 12(3), 64-71.
- Kotler, P., Armstrong, J., Saunders, G., & Wong, V. (2003): *Principle of Marketing* (Harlow: FT Prentice Hall).
- Kuster, I., & Vila, N. (2006). A comparison of marketing teaching methods in North American and European universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 24, 319-331.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*.
- Lamb, C. W., Shipp, S. S., & Moncrief, W. C., III. (1995). Integrating skills and content knowledge in the marketing curriculum. *Journal of Marketing Education*, 17(2), 10-19.
- Mcdaniel, S. W., and White, J. C. (1993). The quality of the academic preparation of undergraduate marketing majors: An assessment by company recruiters. *Marketing Education Review*, 3, 9-16.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). Qualitative data analysis. *Evidence-based nursing* (Vol. 15, p. 338).
- Oliver, R. W., Rust R., T., and Varki, S. (1998). Real-Time Marketing. *Marketing Management*, 7 (Fall), 28–37.
- Schibrowsky, J. A., Peltier, J. W., & Boyt, T. E. (2002). A professional school approach to marketing education. *Journal of Marketing Education*, 24, 43-55.
- Schlee, R. P., & Harich, K. R. (2010). Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st century. *Journal of Marketing Education*, 32, 341-352.
- Smart, D. T., Kelley, C. A., & Conant, J. S. (1999). Marketing Education in the Year 2000. *Journal of Marketing Education*, 21, 206-216.
- Stringfellow, L., Ennis, S., Brennan, R., & Harker, M. J. (2006). Mind the gap: The relevance of marketing education to marketing practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 24, 245-256.
- Teer, H. B., Teer, F. P., & Kruck, S. E. (2007). A study of the database marketing course in AACSB: Accredited business schools. *Journal of Marketing Education*, 29, 245-253.
- Treleaven, L., & Voola, R. (2008). Integrating the development of graduate attributes through constructive alignment. *Journal of Marketing Education*, 30, 160-173.
- Vargo, S.L., and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.
- Vargo, S.L., and Lusch, R.F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Walker, I., Tsarenko, Y., Wagstaff, P., Powell, I., Steel, M., & Brace-Govan, J. (2009). The development of competent marketing professionals. *Journal of Marketing Education*, 31, 253-263.
- Winterton, J., Delamre Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2006). Typology of Knowledge, Skills and competences clarification of the concept and prototype.
- Wright, L., Bitner, M., & Zeithaml, V. (1994). Paradigm shifts in business education: Using active learning to deliver services marketing content. *Journal of Marketing Education*, 16(3), 5-19.

Appendixes

Appendix 1: Interview Protocol

The interview protocol is in Dutch, because the interviews themselves have been held in Dutch in order to avoid misunderstandings by not using our native language. Doing the interviews in Dutch can lead to some meaning being lost when translating back to English.

Randzaken:

Geïnterviewde (naam):

Geslacht:

Functie:

E-mail contact:

Datum:

Locatie:

Interview inleiding voorafgaand:

- Welkom heten en bedanken voor de tijd.
- Voorstellen interviewer.
- Introduceren van het onderzoek.

Introductie van het onderzoek:

- Doel van het onderzoek is het potentiële gat tussen het marketing onderwijs, zoals dat wordt gegeven op universiteiten, en de marketing praktijk in Nederland te onderzoeken. Met andere woorden bestaat er inderdaad een gat tussen de marketing kennis en vaardigheden die business school studenten wordt geleerd en de benodigde kennis en vaardigheden die vanuit het bedrijfsleven verwacht en geëist worden om marketing gerelateerde functies in te kunnen vullen.
- We zijn bij deze vraag vooral geïnteresseerd vanuit de bedrijfskunde opleiding. Er kan dus gedacht worden aan studenten met een bedrijfskunde opleiding die een marketing specialisatie volgen. Echter er kan ook gedacht worden aan studenten die een opleiding volgen waarbij marketing een dominante rol speelt.
- Marketing competenties zijn voor het gemak van analyse gesplitst in kennis en vaardigheden en zijn gebaseerd op bevindingen van vorige empirische onderzoeken.
- Interviews worden afgenomen bij mensen in management functies in marketing gerelateerde afdelingen.
- Waar we specifiek proberen achter te komen is aan welke (marketing) competenties een afgestudeerde moet voldoen om aan een marketing gerelateerde baan te komen.
- Daarnaast zijn we geïnteresseerd in hoeverre studenten hier aan voldoen.
- Ten slotte zijn we geïnteresseerd in waar marketing zich op dit moment bevindt en waar de discipline zich naartoe ontwikkelt (ca. 5 jaar in de toekomst) en wat voor gevolgen die ontwikkelingen moeten hebben voor het marketing curricula.
- Vragen?
- Data zal anoniem gemaakt worden, zodat de geïnterviewde vrij kan spreken. Daarnaast zal de transcriptie van het interview terug gemaakt worden voor review door de geïnterviewde.
- Tijdens het interview zijn we op zoek naar mening en ervaring van de geïnterviewde.
- In verband met de tijd zoeken we naar korte bondige antwoorden.
- Vragen of het interview opgenomen mag worden.
- Na afloop reflectie op het interview.
- Nog vragen voor we beginnen?

Informatie van geïnterviewde:

- Opleidingsachtergrond:
- Carrière verloop/huidige functie:
- Persoonlijke interesse/waarom doet u met het onderzoek mee:
- Welke kennis heeft u van het marketing onderwijs in Nederland:

Inhoudelijke vragen

Marketing binnen het bedrijf van de respondent

- Wat doet uw bedrijf precies (goods-based/service-based, B2B of B2C)
- Waar is de afdeling marketing verantwoordelijk voor?
 - o Wat voor rol speelt marketing binnen uw bedrijf?
- Bij welke processen binnen het bedrijf is marketing betrokken?
 - o Welke andere afdelingen zijn nog meer betrokken bij marketing binnen uw bedrijf?

Aannemen van afgestudeerden

- Heeft u ervaring met afgestudeerde studenten binnen uw huidige bedrijf of in het verleden?
 - o Zo ja, was deze persoon recentelijk afgestudeerd of had deze meer ervaring?
 - o Wat vond u van het niveau van marketing kennis en vaardigheden die deze afgestudeerden had(den)?
- Houdt u zich persoonlijk bezig met het aannemen van hoger opgeleiden binnen uw marketing afdeling?
 - o Zo ja, waarom doet u dat?
 - o Zo nee, waarom doet u dat niet en wie doet dat wel?
 - o Zo nee, kan met die persoon ook gepraat worden?

Marketing functies voor afgestudeerden

- Voor wat voor soort marketing functies worden recentelijk afgestudeerde studenten aangenomen?
 - o Hoe zou u deze functies omschrijven? (starterfuncties of hoger?)
 - o Waarom juist voor die functies?

Opleidingsachtergrond

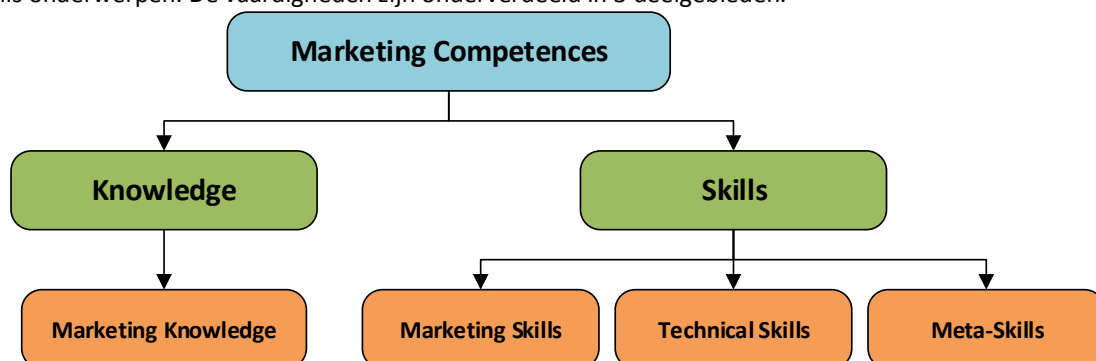
- Over welke opleidingsachtergrond moet een nieuwe werknemer beschikken binnen uw marketing afdeling?
 - o Waarom juist deze achtergrond?

Selectie criteria

- Stel dat u een nieuwe werknemer nodig heeft voor een marketing gerelateerde positie, op wat voor criteria zou u deze persoon selecteren?

Bespreking Marketing Competency Framework

De marketing competenties zijn gesplitst in kennis en vaardigheden. De kennis zijn onderverdeeld in een aantal kennis onderwerpen. De vaardigheden zijn onderverdeeld in 3 deelgebieden.



Vragen over het marketing raamwerk

- Uit vorig onderzoek blijkt dat de bovenstaande competenties vereist zijn voor het invullen van een marketing functie?
 - o Bent u het daarmee eens?
 - o Wat vindt u belangrijker voor een afgestudeerde om te hebben, kennis of vaardigheden?

- Vindt u dat bepaalde deelgebieden zwaarder wegen dan anderen om te hebben?
- Zijn wij op dit niveau deelgebieden vergeten?
- Spelen er nog andere factoren een rol die kunnen bepalen of u iemand aanneemt?
- Per deelgebied zijn onderwerpen geselecteerd. Zou u uit deze onderwerpen kunnen selecteren welke volgens u het belangrijkste zijn om voor een afgestudeerde student over te beschikken? (Kies voor kennis: 5, marketing skills: 6, technical skills: 3, meta-skills: 6)
- Waarom heeft u deze kennis gebieden gekozen?
 - Kunt u voorbeelden noemen in welke situatie deze kennis van pas kan komen?
- Waarom heeft u deze vaardigheden gekozen?
 - Kunt u voorbeelden noemen in welke situatie deze vaardigheden van pas kunnen komen?

Verwachtingen en oplossen van tekorten

- U heeft nu een aantal criteria genoemd. Voldoen huidige afgestudeerden volgens u aan de verwachtingen die u aan hen stelt? En aan deze criteria?
 - Zo ja, wat valt op – waar zijn ze goed in?
 - Zo nee, waarom niet – waar zijn ze niet goed in?
 - Hoe zouden die tekorten ingevuld kunnen worden?
- Als het marketing onderwijs de door u gekozen competenties overdraagt op zijn studenten, zouden die studenten dan aan uw eisen voldoen en aan een baan in marketing kunnen komen?

Rol van Universiteit

- Welke rol spelen universiteiten in het creëren van competente marketeers volgens u?
 - Moet het onderwijs studenten opleiden voor een eerste baan, of juist doorstroming naar hogere posities mogelijk maken?
- Wat is volgens u de rol van de marketing praktijk op het marketing onderwijs?
 - Wie moet de trend zetten? Universiteiten als kennis instituut? Of juist de praktijk?
 - Wie loopt er volgens u voorop?
 - Wat kan daar aan gedaan worden?

Paradigma verschuiving

- De bedrijfswereld op zichzelf en de marketing discipline specifiek staan niet stil. Vanuit de literatuur is een paradigma verschuiving, oftewel een denkwijze van marketing, gaande. Bent u bekend met de service-dominant logic van Vargo en Lusch?
 - Zij stellen dat in het verleden de focus lag op het tastbare product, toegevoegde waarde in dat product, dat bepaald werd door de producten en korte transacties.
 - Doel hierbij was om gestandaardiseerde producten op de markt te pushen en via mass marketing mensen over te halen om deze producten te kopen.
 - Nu ligt de nadruk op de uitwisseling van niet-tastbare resources (zoals kennis en vaardigheden) tussen producent en klant, het co-creëren van waarde samen met de klant en langdurige relaties met de klant.
 - Het cultiveren van klanten en het aangaan van langdurige relaties staan nu centraal binnen marketing.
- Herkent u deze verschuiving? Zo ja, waarin ziet u dit?

Services marketing

- Literatuur stelt dat men in principe geen product wilt, maar de service die het product verschaft. Bent u het daarmee eens?
- Moet volgens u de services marketing een grotere rol spelen in het marketing onderwijs. Literatuur stelt namelijk dat deze theorie beter past bij het bovenstaande (uitwisseling van kennis en vaardigheden in plaats van producten; product is een vervoersmiddel van de service).

Klantenrol en Firm-Customer interactie

- Wat voor rol spelen klanten voor u? Betreft u hen bij het creëren van uw product of dienst en produceert u op deze wijze samen waarde met hen?
 - o Zo ja, hoe doet u dat en waar blijkt dat uit?
- Heeft u vooral langdurige relaties met klanten of juist korte transacties?
 - o Waarom?

Marketing metrics

- Op basis van wat voor soort metrics wordt de marketing beoordeeld? Zijn deze juist customer-centric en gericht op verbeteren van het aanbod of juist product gericht en op winstmaximalisatie gericht?

Andere ontwikkelingen

- Zijn er nog andere belangrijke of ingrijpende veranderingen/ontwikkelingen gaande op het gebied van marketing? Zo ja, welke ziet u?

Gevolgen van ontwikkelingen voor marketing onderwijs en competenties

- We hebben nu een aantal ontwikkelingen besproken. Wat zou er gezien deze ontwikkelingen volgens u aan marketing onderwijs veranderd moeten worden of extra aandacht moeten krijgen?
 - o Wat voor invloed heeft dat volgens u voor de kennis die een afgestudeerde moet hebben?
 - o Wat voor invloed heeft dat volgens u voor de vaardigheden die een afgestudeerde moet hebben?
- Gezien de trends die we net besproken hebben verwacht u dat u over 5 jaar andere selectie criteria aan zal houden?
 - o Aan welke criteria denkt u dan met name?
- Kijkend naar de komende (5) jaren. Denkt u dat de marketing functie binnen bedrijven belangrijker of minder belangrijk zal worden (of gelijk)?
 - o Op wat voor manier?

Afronding van het interview

- Bedanken voor de tijd.
- Vragen waar ik de transcript naar kan mailen.
- Vragen of de geïnterviewde contacten binnen het bedrijf heeft die ik kan benaderen (recruiters bijvoorbeeld).
- Vragen of de geïnterviewde contacten binnen andere bedrijven heeft die ik voor mijn onderzoek kan benaderen.
- Vragen om reflectie op het interview (wat kan beter?)

De volgende tabellen zijn aan de respondenten voorgelegd om een keuze te maken tijdens de bespreking van het marketing competentie raamwerk.

Marketing knowledge areas	Select the 5 most important
Marketing in the context of the wider organization	
Marketing planning/strategy	
Business-to-business marketing	
Business-to-consumer marketing	
Market research and analysis	
Segmentation, targeting, positioning	
Product/brand marketing	
Pricing	
Marketing communications (promotion/advertising/public relations)	
Marketing channels	
Supply chain management	
Personal selling and sales management	
Innovation and new product development	
Services marketing	
International/Global marketing	
Retail marketing and management	
Internet marketing (e-marketing)	
Forecasting/budgeting	
Societal and ethical issues in marketing	
Other knowledge areas?	

Marketing skills	Select the 6 most important
Manage the marketing's role within the organization	
Being able to manage marketing programs	
Being able to construct a strategic marketing plan or strategy	
Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy	
Being able to identify and analyze organizational marketing problems	
Being able to use a range of modelling techniques to analyze and evaluate market research data	
Being able to develop measurable and appropriate research questions and methods	
Being able to design and evaluate questionnaires and surveys	
Being able to analyze behaviour of stakeholders	
Being able to segment markets and position products/services	
Being able to analyze the organization's marketing environment	
Being able to analyze the organizational environment to identify opportunities, threats and sales issues	
Being able to identify the marketing channel members linked to the organization	
Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction	
Being able to construct a marketing communication strategy	
Being able to construct measurable objectives for marketing communication	
Other marketing skills?	

Technical skills	Select the 3 most important
MS office skills (such as Word, Powerpoint, Excel)	
MS outlook	
Statistical software	
Database analysis	
Programming language (java, flash, sql)	
Customer relationship management	
Data mining	
Internet marketing tools	
Other analytics or software proficiency?	

Meta skills	Select the 6 most important
Oral communication	
Written communication	
Problem solving skills	
Critical thinking skills	
Flexibility and adaptability	
Teamwork skills	
Leadership skills	
Detail oriented	
Interpersonal skills	
Willingness to learn	
Time management (ability to plan your own work)	
Self confidence	
Statistics, quantitative analysis (analytical)	
Comprehension of business processes	
Awareness of ethical issues	
Other generic skills?	

Appendix 2: Results of the knowledge and skills selection

Marketing knowledge areas	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	Total
Marketing in the context of the wider organization		X	X	X	X	X	X		5
Marketing planning/strategy	X		X	X			X		4
Business-to-business marketing		X			X				2
Business-to-consumer marketing									0
Market research and analysis				X					1
Segmentation, targeting, positioning	X	X			X		X	X	5
Product/brand marketing			X			X			2
Pricing									0
Marketing communications (promotion/advertising/public relations)	X				X			X	3
Marketing channels				X				X	2
Supply chain management									0
Personal selling and sales management	X					X		X	3
Innovation and new product development		X	X			X			3
Services marketing							X		1
International/Global marketing									0
Retail marketing and management				X					1
Internet marketing (e-marketing)	X	X				X	X	X	5
Forecasting/budgeting					X				1
Societal and ethical issues in marketing			X						1
Other knowledge areas? None were voiced									

Marketing skills	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	Total
Manage the marketing's role within the organization	X		X	X		X	X		5
Being able to manage marketing programs	X	X			X	X			4
Being able to construct a strategic marketing plan or strategy	X			X		X			3
Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy	X	X			X	X	X	X	6
Being able to identify and analyze organizational marketing problems			X	X			X		3
Being able to use a range of modelling techniques to analyze and evaluate market research data									0
Being able to develop measurable and appropriate research questions and methods									0
Being able to design and evaluate questionnaires and surveys		X							1
Being able to analyze behaviour of stakeholders		X					X		2
Being able to segment markets and position products/services	X		X			X	X	X	5
Being able to analyze the organization's marketing environment			X						1
Being able to analyze the organizational environment to identify opportunities, threats and sales issues		X	X			X			3
Being able to identify the marketing channel members linked to the organization				X	X			X	3
Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction			X	X			X	X	4
Being able to construct a marketing communication	X			X	X			X	4

strategy									
Being able to construct measurable objectives for marketing communication					X			X	2
Other marketing skills?									
Added: being able to develop propositions (second interviewee)									
Added: Being able to manage projects (fifth interviewee)									

Technical skills	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	Total
MS office skills (such as Word, Powerpoint, Excel)	X	X		X	X		X	X	6
MS outlook	X				X		X	X	4
Statistical software		X				X			2
Database analysis									0
Programming language (java, flash, sql)									0
Customer relationship management			X			X			2
Data mining			X	X			X		3
Internet marketing tools	X	X	X	X	X	X		X	7
Other analytics or software proficiency? None were voiced									

Meta skills	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	Total
Oral communication	X	X	X	X	X		X	X	7
Written communication		X			X			X	3
Problem solving skills	X		X	X	X	X			5
Critical thinking skills							X		1
Flexibility and adaptability		X	X	X	X		X	X	6
Teamwork skills		X			X	X		X	5
Leadership skills	X								1
Detail oriented									0
Interpersonal skills	X		X	X		X	X	X	6
Willingness to learn		X	X			X			3
Time management (ability to plan your own work)		X		X		X	X	X	5
Self confidence	X				X		X		3
Statistics, quantitative analysis (analytical)	X					X			2
Comprehension of business processes			X	X					2
Awareness of ethical issues									
Other generic skills? None were voiced									

Appendix 3: Respondent information

Respondent # 1	
<i>Current Occupation</i>	Marketing manager (responsible for all customer marketing activities in The Netherlands with 7 people)
<i>Education</i>	International business at the Haarlem Business School
<i>Type of business (service/product, B-2-B/B-2-C)</i>	Service-based / Business-to-Business
<i>Size of business (unit) in employees (FTE)</i>	2400 in NL (klantmarketing department: 7)
<i>Setting of the interview</i>	At the office of the interviewee
<i>Interviewer</i>	Martijn Leegsma
<i>Duration of interview</i>	75 minutes
<i>Audio recording available</i>	Yes
<i>Feedback on interview</i>	Yes

Respondent # 2	
<i>Current Occupation</i>	Senior marketing advisor in marketing, sales and communication department
<i>Education</i>	International management with a heavy marketing component at the Haarlem Business School (HBO)
<i>Type of business (service/product, B-2-B/B-2-C)</i>	Service-based / Business-to-Business
<i>Size of business (unit) in employees (FTE)</i>	3500 in The Netherlands, 6 people active within marketing department
<i>Setting of the interview</i>	At the office of the interviewee
<i>Interviewer</i>	Martijn Leegsma
<i>Duration of interview</i>	83 minutes
<i>Audio recording available</i>	Yes
<i>Feedback on interview</i>	Yes

Respondent # 3	
<i>Current Occupation</i>	Manager Marketing and Communication
<i>Education</i>	Facility management at the Saxion College Deventer. Graduated in marketing and PR. Afterwards followed courses in marketing and communication
<i>Type of business (service/product, B-2B/B-C)</i>	Service-based / Business-to-Business
<i>Size of business (unit) in employees (FTE)</i>	?
<i>Setting of the interview</i>	At the office of the interviewee
<i>Interviewer</i>	Martijn Leegsma
<i>Duration of interview</i>	80 minutes
<i>Audio recording available</i>	Yes
<i>Feedback on interview</i>	No

Respondent # 4	
<i>Current Occupation</i>	CEO
<i>Education</i>	Pabo, afterwards followed courses NIMA
<i>Type of business (service/product, B-2B/B-C)</i>	Product-based / Business-to-Consumer primarily, but also Business-to-Business
<i>Size of business (unit) in employees (FTE)</i>	450 / 14 in management
<i>Setting of the interview</i>	At the office of the interviewee
<i>Interviewer</i>	Martijn Leegsma
<i>Duration of interview</i>	80 minutes
<i>Audio recording available</i>	Yes
<i>Feedback on interview</i>	Yes

Respondent # 5	
Current Occupation	Campaign manager
Education	Commerciële economie at the HES Amsterdam (HBO) Bedrijfseconomie at Universiteit of Amsterdam
Type of business (service/product, B-2-B/B-2-C)	Product and services / Business-to-Business and Business-to-Consumer
Size of business (unit) in employees (FTE)	300
Setting of the interview	At the office of the interviewee
Interviewer	Martijn Leegsma
Duration of interview	65 minutes
Audio recording available	Yes
Feedback on interview	Yes

Respondent #6	
Current Occupation	Marketing manager
Education	Commerciële economie op HBO niveau Master in marketing (vanuit bedrijfseconomie)
Type of business (service/product, B-2-B/B-2-C)	Product and service-based / Business-to-Business
Size of business (unit) in employees (FTE)	60
Setting of the interview	At the office of the interviewee
Interviewer	Martijn Leegsma
Duration of interview	80 minutes
Audio recording available	Yes
Feedback on interview	Yes

Respondent # 7	
Current Occupation	Marketing manager
Education	Bedrijfskunde te Erasmus Universiteit Marketing als specialisatie (Marktcommunicatie)
Type of business (service/product, B-2-B/B-2-C)	Primarily service, but also products / Business-to-Consumer primarily, but also Business-to-Business
Size of business (unit) in employees (FTE)	120
Setting of the interview	At the office of the interviewee
Interviewer	Martijn Leegsma
Duration of interview	85 minutes
Audio recording available	Yes
Feedback on interview	Yes

Respondent # 8	
Current Occupation	Interim marketing manager
Education	Bedrijfseconomie at Universiteit van Tilburg Finished in Marketing Afterwards followed NIMA courses
Type of business (service/product, B-2-B/B-2-C)	Services in this SBU (Parent company supplies both products and service) / B-2-B
Size of business (unit) in employees (FTE)	?
Setting of the interview	At the office of the interviewee
Interviewer	Martijn Leegsma
Duration of interview	53 minutes
Audio recording available	Yes
Feedback on interview	Yes

Appendix 4: Interview transcripts

Respondent 1

Situatie interview

Het interview is afgenomen op 26 april 2013 van 11:00 tot 12:15. Aanwezig waren Martijn Leegsma (interviewer) en de respondent.

De marketing manager heeft international business gestudeerd aan de Haarlem Business School. Hij is begonnen als binnendienst verkoper bij een papier groothandel. Hij heeft hier geleerd wat eigenlijk verkopen is en voor de eerste keer in aanraking gekomen met echte bedrijfsprocessen. Daarna internationaal werk gedaan bij een internationale association (vereniging) te maken met bedrijfstoerisme en congressen. Daarna is de geïnterviewde bij KPN als verkoper terecht gekomen, omdat hij meer wilde weten hoe het proces van verkopen echt in elkaar zit. Wat verwachten klanten nou eigenlijk en wat moet je kunnen om te verkopen. Hij werkt nu circa 4,5 jaar als marketing manager bij zijn huidige bedrijf. Reden van het meedoen aan dit onderzoek is voor het behouden van het inzicht in marketing, daarnaast is er ook interesse in de status van opleidingen van universiteiten. De respondent heeft persoonlijk weinig inhoudelijke kennis over specifieke marketing opleidingen.

Het bedrijf

Het bedrijf is uitsluitend een dienstverlenend bedrijf. Het levert advies en oplossingen op de volgende drie gebieden: management advies, outsourcing (bedrijfsprocessen van klanten neerzetten, daar waar het goedkoper en flexibeler kan) en technology (alles wat met IT, integratie, strategische plannen maken en de uitvoering daarvan te maken heeft). Het bedrijf ontwikkelt geen eigen producten, maar diensten en oplossingen samen met de klant.

Marketing binnen het bedrijf

Marketing binnen ons bedrijf richt zich op een aantal pijlers:

- Het versterken van onze marktpositie
- Het genereren van nieuwe leads of verkoopkansen
- Het zorgen dat de relatie met de klant beter wordt

Wij proberen daarnaast de zichtbaarheid van ons bedrijf in de markt te vergroten en zorgen we ervoor dat onze dienstverlening bekender wordt voor onze klant. Ook proberen wij platforms (activiteiten) te bieden zodat ons bedrijf in contact komt met de klant, wij leads kunnen genereren en de relatie met de klant verbeteren. Daarnaast zijn wij verantwoordelijk voor de advertising, pr media, alles wat online gebeurt, de database (met klantgegevens) en tenslotte diverse verkoop campagnes.

Binnen het bedrijf is iedereen die in contact staat met de klant, dus vooral aan de front end, betrokken bij marketing (of zou dat moeten zijn) en vervullen een grote rol. Marketing is verweven binnen het gehele bedrijf. Marketing dient een geïntegreerde functie binnen de afdelingen van het bedrijf. Iedereen die in contact staat met de klant (aan de voorkant) is betrokken bij marketing en is op de hoogte van de interne communicatie. Van de in totaal 2400 mensen die in NL werken, zouden dat er 1500 kunnen zijn. Daarnaast zit de marketing afdeling ook aan tafel bij de directie en komt ons marketing plan voort uit het bedrijfsplan

Aannemen van afgestudeerden

Voor een marketing gerelateerde positie binnen het bedrijf kijk ik vooral naar selectie criteria die niet direct te maken hebben met het marketing vakgebied, zoals:

- Zelfstandig kan werken
- Initiatief kan nemen
- Makkelijk in dynamische omgeving kan bewegen
- Sterk analytisch vermogen (wat er gebeurt en wat de onderlinge relaties zijn)
- Ambitieuze zijn

Marketing functies

Voor een zwaardere functie, word al snel 3 of meer jaar werkervaring geëist. Een recentelijk afgestudeerde komt in stagiaire functies en support functies voor grote projecten terecht. Daarnaast moet er natuurlijk een relatie zitten tussen het vakgebied dat gestudeerd is en wat het bedrijf voor functie wil invullen.

Opleidingsachtergrond

Voor iemand die binnen de marketing afdeling wilt komen werken wordt een marketing of commerciële gerelateerde studie gevraagd. In 8 van de 10 gevallen wordt het ingevuld door iemand met een WO (universitaire) opleiding.

Criteria

Wij zijn vooral gevoelig voor de eigenschappen die men heeft, zoals die hierboven vermeld staan. De persoon moet zich op de werkvloer staande kunnen houden en vooral zelfstandigheid en initiatief kunnen tonen. Daarnaast moet de student natuurlijk wel zijn vakkennis kunnen aanspreken en moet hij/zij kunnen laten zien dat hij weet waar we over spreken. Zonder vakkennis van marketing kom je er dus ook niet. Welke specifieke vakkennis iemand moet hebben hangt echter af van de rol die moet worden ingevuld. Daarnaast gebruikt elk bedrijf weer marketing op een andere manier en dus andere concepten

Marketing Competency framework

Belangrijkst voor mij en het bedrijf zijn de marketing skills (specifiek kunnen toepassen van marketing kennis) boven de meta skills. Meta-skills zijn bijna net zo belangrijk. Dit komt doordat ook al heb je de marketing skills, zonder de meta-skills ben je gedoemd te mislukken. Het kunnen toepassen van marketing kennis op de praktijk is ongelooflijk belangrijk.

Marketing kennis

- Marketing planning/strategy
- Segmentation, targeting, positioning
- Marketing communication
- Personal selling and sales management
- Internet marketing (e-marketing)

Marketing planning/strategy: Je moet laten zien waar je het over hebt. Daarnaast laat het zien welke richting het bedrijf uit gaat. En dit moet je kunnen vertalen naar tactische en operationele niveaus.

Segmentation ... : Het is belangrijk omdat je je deelgebieden moet kennen en de marketing uitvoering op deze deelgebieden perfect moet zijn.

Marketing communication: Je moet weten hoe je je boodschap kan formuleren en op welke manier je je zichtbaarheid en positionering kan vergroten.

Personal selling and sales management is belangrijk omdat je je moet kunnen inleven in je klant. Je moet kunnen weten hoe klanten beslissingen maken en hoe je deze beslissing kan beïnvloeden.

Internet marketing or e-marketing: Internet marketing wordt steeds belangrijker in de algehele marketing en dus ook in Business-to-Business.

Dit is gekozen op basis van waar marketing eigenlijk naartoe gaat en is belangrijk om te weten en te begrijpen voor zowel de student als voor mij als manager. Een student groeit natuurlijk in zijn baan en krijgt ervaring in deze deelgebieden. Maar als student moet je weten wat deze deelgebieden inhouden (begrip hebben wat ze betekenen) en je moet dit kunnen vertalen naar de praktijk (marketing skills). Dit is zeer belangrijk. Een aantal zaken moet een student vanuit de theorie proberen te begrijpen. Stage is hierbij erg belangrijk. Hiermee kan hij zijn kennis vergroten en zijn marketing skills opbouwen.

Ook hier ligt het weer aan het bedrijf en de rol die ingevuld moet worden wat je moet kennen en kunnen.

International en global marketing doen wij ook en daar moet je als student bewust van zijn, maar ik verwacht niet dat een student dat zelf moet kunnen.

Marketing skills

- Manage marketing's role within the organization
- Being able to manage marketing programs (vereist een bepaalde kunde en eigenschappen)
- Being able to construct a strategic marketing plan or strategy

- Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy
- Being able to segment markets and position products/services
- Being able to construct a marketing communication strategy

Er zit een verschil tussen de kennis die men nodig heeft als iemand binnen komt en wat iemand op elk niveau moet kennen en kunnen. Een student moet weten wat marketing op een strategisch niveau inhoud en waar wij naartoe gaan. Echter een afgestudeerde hoeft niet meteen een strategisch plan te kunnen gaan schrijven. Je moet het strategic marketing plan/strategy kunnen doorgronden. Juiste vertaling tussen strategie en operationeel is belangrijk. Kunnen evalueren of wat op strategisch is afgesproken ook haalbaar is. Het draait hier dan ook vooral om het begrip van marketing concepten en hoe deze gebruikt worden binnen het bedrijf. Het is belangrijk om te weten wat de waarde van marketing is en welke plaats marketing inneemt binnen het bedrijf.

Technical skills

- MS office skills (such as word, powerpoint, Excel)
- MS outlook
- Internet marketing tools

Internet marketing tools zijn vooral belangrijk in deze lijst. Digitale componenten van marketing worden steeds belangrijker. Hoe meer je er kent en hoe beter je met deze tools weet om te gaan, hoe groter je voordeel. Zaken als google adwords, search engine optimalisatie, hoe click throughs werken en wat de toepasbaarheid van deze concepten zijn voor je bedrijf is belangrijk. Het is een groot voordeel als je deze zelf kan gebruiken en instellen.

Daarnaast leer je binnen het bedrijf zelf ook dingen (zoals met de database werken). Bij ons is echter de database erg klein in Nederland en makkelijk te begrijpen. Ga je bij een retailer als Ahold werken dan is het veel belangrijker om te weten hoe datamining en CRM werkt.

Database analyse wordt steeds belangrijker, maar is voor ons persoonlijk nog niet van toepassing.

Meta-skills

Eigenlijk zijn ze allemaal belangrijk, maar deze springen er uit:

Oral communication: Je jezelf en je verhaal kan vertellen en goed kan presenteren

Problem solving skills: Niet kijken in problemen, maar hoe kan je iets oplossen en daarop anticiperen, voorkomen dat het gebeurt. Verwachtingen ook kunnen managen.

Leadership skills: zelfstandigheid kunnen laten zien, op bepaald moment ownership van je eigen marketing programma's krijgen en dus leadership kunnen laten zien.

Interpersonal skills: met andere mensen kunnen communiceren en samen werken.

Self confidence: belangrijk en kan opgebouwd worden, maar belangrijk om te hebben. Dit zie ik ook als zelfstandigheid, dat bij meer bedrijven steeds meer op prijs wordt gesteld.

Analytisch persoon: verbanden kunnen leggen en ook weer goed kunnen anticiperen.

Verwachtingen

Vooraf binnen ons bedrijf is het niet altijd even makkelijk om de zelfstandigheid te laten zien (leadership, self confidence). Een student is bijna per definitie iemand die de kat even uit de boom kijkt en eerst gaat kijken hoe het er eigenlijk aan toe gaat. Dus je moet flexibel zijn en snel kan aanpassen om die leadership en self confidence te laten zien aan anderen. De een kan dit beter dan anderen. We hebben mensen die te weinig proactief en zelfstandig waren. Daar kunnen wij de wereld niet mee veroveren. De nadruk ligt met name op zelfvertrouwen en zelfstandigheid. Als je dit hebt, komt dit ten goede aan je andere skills, zoals je oral communication en interpersonal skills.

Waar men wel goed in is zijn de Microsoft en outlook skills, daarnaast moet naar Internet marketing tools veel aandacht uit gaan. Dit komt namelijk niet bij elke opleiding aan bod.

Qua theoretische kennis van marketing concepten zit wel goed bij de studenten. Vooral het vertalen van datgene wat je weet naar je marketing skills is erg belangrijk, maar ook een uitdaging. Een student moet daarom goed weten wat hij nou wel en niet kan toepassen van datgene dat hij/zij geleerd heeft. Daarnaast moet je je realiseren dat elk bedrijf marketing op een andere manier gebruikt en dus andere concepten. Dit doet een groot beroep op je analytische vaardigheden, want je moet gaan uitzoeken hoe dit bedrijf opereert.

Oplossen tekorten

In de opleiding zal meer een brug moeten komen tussen de theorie en de praktijk. Het vertalen van bijvoorbeeld een strategisch plan is heel erg moeilijk. Er moet in mijn ervaring flink bijgeschaafd worden om mensen ook echt goed de dingen te laten doen, om de praktijk op te pakken. Een oplossing kan zijn een intern year tijdens je studie. Dit geeft werkervaring en toetst in hoeverre je marketing concepten kan toepassen in de praktijk. Dit moet erg veel aandacht krijgen naar mijn mening.

Rol universiteit

De universiteit speelt een enorme rol in het creëren van competente marketeers. Vooral in het managen van verwachtingen van de student. Deze moet weten dat als hij van een universiteit komt hij niet meteen een marketing manager wordt. Deze moet weten waar hij terecht wilt komen en wat daar voor nodig is om daar naar toe te groeien. Afstemming naar de praktijk is dus heel belangrijk. Met alleen een papiertje red je het niet. Daarom zou een intern year goed kunnen werken. Veel praktijk voorbeelden in de studie gebruiken. In je studie is het belangrijk met veel praktijkvoorbeelden te werken. Een student moet veel lezen en begrijpen van de richting die je uit wilt.

De universiteit moet opleiden tot een eerste baan. Opleiden tot een marketing manager is niet mogelijk. Daar zit veel te veel tijd en ervaring tussen. Op een gegeven moment ben je theoretische kennis vergeten of deze is alweer achterhaald op het moment dat je marketing manager bent.

Een opleiding moet iemand naar mijn mening klaarstomen op de meta-skills en marketing skills dan iemand klaarstomen op basis van theorie en een hoge functie. Anders schep je de foute verwachtingen.

Trends zetten universiteit of praktijk

Input voor onderwijsinvulling moet vooral komen uit de praktijk (niet de universiteit als kennis instituut).

Echter de praktijk kan ook leren van een kennis instituut, mits deze theorie niet al snel achterhaald is.

Marketeers van bedrijven kijken vaak binnen het bedrijf. Ze kijken niet naar buiten, naar de trends en ontwikkelingen en blijven dingen doen die tot dan toe werken. Op een gegeven moment worden ze wakker en komen ze er achter dat de hele wereld is verandert.

De universiteit, als kennis instituut, kan hierbij helpen de marketeers bij de trends te blijven.

Afstemming tussen theorie en praktijk is erg belangrijk en volgens mij kan de praktijk de meeste invloed uitoefenen. De mensen voor de klas zijn daar ook erg belangrijk in. Docenten moeten kunnen doorgeven wat de trends zijn en moeten dit kunnen vertalen naar praktijksituaties. Dit zou de beste manier zijn om studenten klaar te stomen voor een eerste baan.

Paradigma verschuiving

Deze verschuiving zie ik in zijn algemeenheid ook. Binnen onze branche van business-to-business dienstverlening zijn relaties natuurlijk altijd erg belangrijk geweest. Wij verkopen onze services en solutions en zijn zodoende ook gebaat bij langdurige relaties met onze klant. Dit komt ook omdat onze sales cycle wel 3 jaar kan duren voor het verkopen van een dienst.

Een trend die bij deze verschuiving aansluit is de mondigheid van de klant of consument die veel groter is geworden. De betrokkenheid van klanten bij het ontwikkelen van een product of dienstverlening is nu heel goed mogelijk. De klant waar je het product in de eerste plaats aan wou pushen raakt nu betrokken bij de ontwikkelingen van het product of dienstverlening.

Andere ontwikkelingen

Wij zien ook een andere verschuiving in de manier waarop wij marketing bedrijven. Wij reageren niet zozeer meer reageren op de vraag van de business, maar wij gaan aan het roer staan. Wij gaan zorgen dat wij weten welke kennis belangrijk is voor de klant, want daar gaat een klant naar op zoek. Daarnaast willen wij zorgen dat deze kennis ook bij de klant terecht komt. Dus in plaats van dat wij naar de klant gaan en diensten en kennis te gaan pushen, gaat het meer naar pull. We willen ervoor zorgen dat klanten geïnteresseerd raken in ontwikkelingen waar wij de meeste kennis van hebben. Dit doen wij door een stuk content of onderzoek online te plaatsen waar een klant in geïnteresseerd is. De klant leest dat en komt naar ons toe om zich bij te laten praten over deze ontwikkelingen.

Marketing verschuift voor ons dus meer naar het zogenaamde inbound marketing. Je zorgt dat de klant naar jou toe komt. Of dat probeer je tenminste. Het internet en de informatie die je hier mee kan vergaren helpen daar enorm mee. Mensen zitten niet meer te wachten op direct mailing van een bedrijf. Zij gaan zelf op zoek naar dingen die zij nodig hebben. Binnen ons bedrijf proberen we op dit moment de juiste content over

ontwikkelingen beschikbaar te hebben voor onze klanten. Wij informeren onze klanten over deze ontwikkelingen op zo'n manier dat wij hen triggeren en dat zij naar ons toe komen met de vraag: vertel ons daar meer over. Een andere trend waar we nog aan de vooravond aan staan, is de zogenaamde behavioural marketing. Op basis van analytics wordt de kennis van de klant vergroot en kunnen wij deze beter gaan bedienen en segmenteren, zodanig dat wij bijna één op één marketing kunnen doen. Wij kunnen elke klant dan afzonderlijk op de beste manier informeren en bedienen.

Deze trend wordt mede mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen en geldt zowel voor business-to-business als business-to-consumer. Het draait dus vooral om veel informatie vergaren over klanten en deze informatie naar je eigen hand zetten.

Wat ook belangrijk is, is de waarde die je hebt voor een klant. De relevantie van je bedrijf en de dienstverlening die je levert is voor de klant erg belangrijk. Dit wordt steeds meer gebaseerd op je customer insight. Dit haal je uit je analytische tools en je database en vanuit internet.

Marketing onderwijs veranderingen

Gebieden die te maken hebben met de bovenstaande trends zouden meer aandacht kunnen krijgen.

Alles wat te maken heeft met het analyseren en segmenteren van klanten verdienen meer aandacht.

Daarnaast moet internet marketing en bijvoorbeeld de rol van sociale media meer aandacht krijgen.

Daar kan op dit moment niet genoeg aandacht besteed worden. Met name alles wat digitaal is aan marketing kan een nog grotere rol krijgen in het onderwijs. En dit gaat natuurlijk gepaard met alle technical skills die hier van toepassing bij zijn.

De relevantie van je bedrijf en de dienstverlening die je levert is voor de klant is ook erg belangrijk. Dit wordt steeds meer gebaseerd op je de zogenaamde customer insight, wat je dus uit zaken als je analytische tools, databases en vanuit het internet haalt.

Een student moet ook weten welke technologische mogelijkheden er zijn. Wat deze te bieden heeft voor het uitvoeren van je marketing. De link tussen de technical skills en marketing skills is hierin erg belangrijk. Je hoeft het technisch niet te kunnen per se, maar je moet weten dat het er is en weten wat je er mee kan. Je moet de ontwikkelingen die gaande zijn, vooral op technologisch gebied, kennen en begrijpen. Het is belangrijk te weten wat je met deze ontwikkelingen kan doen, wat voor invloed die hebben en hoe je nog beter je marketing kan realiseren. Je moet de waarde kennen van deze nieuwe concepten, en je moet weten hoe je dit kan toepassen en hoe dit zich verhoudt tot bestaande theoretische kennis. Je moet als student weten wat het betekent en hoe het te gebruiken is. Een student moet weten welke ontwikkelingen er plaatsvinden. Welke invloed deze hebben en hoe een bedrijf nog beter zijn marketing kan realiseren. Dit komt neer op veel lezen. Daarnaast is het belangrijk dat diegene die voor de klas staat weet welke trends er zijn en wat voor gevolgen dit heeft voor een organisatie. Praktijk verandert erg en de lesstof moet dit ook weergeven, deze moet aansluiten op de praktijk.

Oude theoretische principes als 4p's of 7p's zijn nog altijd van toepassing, want je moet het vakgebied toch ergens onder kunnen categoriseren. Onder deze p's echter zijn deze grote trends gaande die met name gedreven worden door de techniek.

Nieuwe criteria over 5 jaar

De kennis gebieden zullen niet zozeer veranderen t.o.v. de lijst die je me hebt voorgeschoteld. Binnen die kennis gebieden zal echter wel veel gaan veranderen. Vooral internet marketing en e-marketing zullen enorm gaan groeien en belangrijker worden. Veel van het marketingdomein zal hier dan ook onder gaan vallen.

De technical skills zullen in de toekomst ook belangrijker worden. Een student kan meer leren over bijvoorbeeld data-mining en internet tools. Daarbij is het wellicht niet zo belangrijk dat je er mee kan werken, maar dat je weet dat het er is en dat je begrijpt waar deze tools gebruikt kunnen worden voor je marketing programma's.

Marketing functie zal belangrijker worden

Marketing functie steeds belangrijker, ook binnen dienstverlenende bedrijven. Waarde van marketing gaat toenemen. Marketing kan een enorme bijdrage leveren aan het bedrijf, vooral op het gebied van klanteninzichten. We kunnen nog beter onze klanten kennen, nog beter 1 op 1 relaties met klanten aan te gaan. Daar zijn nog grote slagen in te maken. De rol van marketing in zowel b2c als b2b wordt steeds groter en kan een nog grotere bijdrage leveren in de relevantie voor een klant.

Respondent 2

De situatie

Het interview heeft plaatsgevonden op 10 mei 2013 van 11:00 tot 12:30. Aanwezig waren Martijn Leegsma (interviewer) en de geïnterviewde. De geïnterviewde is account manager van een (amerikaans) software bedrijf geweest, waarbij hij vooral het sales component voor zijn rekening heeft genomen. Na 3 jaar overgestapt naar Canon als key account manager, dit heeft hij een aantal jaar gedaan. Hij heeft zich daar meer bezig gehouden met de marketing gerichte activiteiten omtrent het profileren van de producten en diensten van Canon in de markt. Uiteindelijk bij het huidige bedrijf terecht gekomen waar hij zich richt op de marketing voor corporate clients (de grotere klanten).

Reden meedoen: inzicht in marketing behouden, interesse in de status van opleidingen

Kennis marketing onderwijs: enigszins, binnen hbo wel inzicht, maar op universitair niveau is dat minder.

Inzicht hier in komt vooral uit de stagiaires.

Het bedrijf

Het interview vond plaats bij een dienstverlenend bedrijf. Het bedrijf richt zich met name op accountancy en advies op de gebieden van fusies en overnames, grote IT trajecten, sustainability en ook supply chain management. Daarnaast is ook een belasting tak aanwezig binnen het bedrijf. Het bedrijf adviseert en ondersteunt grote bedrijven uit de AEX en NEDCAP, maar ook familie- en mkb bedrijven, de public sector, stichtingen en ngo's. Het is een service-based bedrijf en heeft uitsluitend business-to-business klanten.

Marketing binnen het bedrijf

Marketing houdt voor ons in onze diensten op de juiste manier in de markt en bij klanten te profileren. Daarnaast willen wij klanten overtuigen van de toegevoegde waarde die wij hen kunnen bieden. Onze rol is met name gericht om te laten zien dat het bedrijf verstand heeft van problematieke issues en onderwerpen die bij onze huidige en toekomstige klanten relevant zijn.

De marketing afdeling en functie richt zich op een aantal pijlers:

- Corporate clients: hoe kunnen wij ons bij hen beter profileren (denk hierbij aan de top 200 bedrijven van Nederland)
- National practices (middenlaag of mkb vallen hier in): hetzelfde geld voor deze laag
- public sector/private equity

Dit zijn de voornaamste segmenten binnen de markt en in onze klantenbestand waar wij ons binnen marketing op richten. Wij merken dat deze groepen allen op een andere manier aangesproken moeten worden en daarnaast ook een andere boodschap gebracht moet worden. Dit wordt gedaan met een team van 6 mensen binnen marketing die elk een andere tak van sport hebben.

Samenwerking vindt plaats met partners die in contact staan met de klanten en daarnaast werken wij ook nauw samen met de afdelingen communicatie (vooral mensen uit social media) en met events.

De samenwerking tussen afdelingen zoals events vindt steeds meer plaats, maar ook met de afdeling die onze database beheert en de afdeling communicatie. Deze samenwerking vindt steeds nadrukkelijker plaats. Wij zien daarnaast dat onze marketing afdeling steeds vaker gezien wordt als de single point of contact. Bij ons kan iemand vanuit een bepaalde service lijn de vraag neerleggen 'kunnen jullie ons helpen ons beter te profileren in de markt x of y bij die en die specifieke doelgroep?' Dan verwachten ze van ons dat wij met een plan komen en deze uitvoeren.

Aannemen van afgestudeerden

De respondent heeft ervaring met stagiaires binnen het bedrijf van WO niveau. Het niveau van de kennis was over het algemeen goed. Ze kenden de theorie en modellen goed. Wat vaak mistte was toch wel de praktijkervaring, de koppeling van theorie aan de praktijk te kunnen maken. Ik ben betrokken bij het aannemen van hoger opgeleiden voor de marketing afdeling. Dit doen we samen met mijn leidinggevende, de marketing manager. Dit doen wij om ervoor te zorgen dat de juiste personen aangenomen worden. Hierbij is het belangrijk om te zien of er een klik is met het team. Wij kijken naar het profiel van de mensen, hun ervaring en hun professionaliteit van de mensen. Professionaliteit (hoe kom je over) is zeer belangrijk, omdat je met partners samen werkt en hoe die jou zien is belangrijk. Niet alleen marketing kennis is dus belangrijk.

Marketing functies

Waar wij op dit moment behoefte aan hebben is marketing mensen die op het vlak van social media actief zijn. Dit zijn wellicht meer community managers functies. Wij willen weten hoe bepaalde doelgroepen zich online bewegen, hoe die zich profileren en hoe kan ons bedrijf deze doelgroepen via online en social media bereiken. Wij zoeken over het algemeen mensen die een paar (minimaal 3) jaar werkervaring hebben. Dit zit hem met name in hoe je gesprekken hebt met partners en hoe je je in de organisatie beweegt. Je moet daar een bepaald gevoel en ervaring voor hebben. Daarnaast is zoals gezegd een goede en juiste theoretische kennis belangrijk voor de baan. Het huidige economische klimaat zorgt er wel voor dat je kritischer bent op de CV's die je binnenkrijgt.

Opleidingsachtergrond

Deze mensen kunnen zowel van de HBO als WO opleiding komen. Qua studies kijken wij naar de commerciële kant, zoals commerciële economie, bedrijfseconomie/marketing. Het belangrijkste is het commercieel kunnen denken en als dit terug komt in zowel de opleiding als het CV dan is dit reden om hen uit te nodigen voor een gesprek.

Criteria

Criteria waar wij specifiek op letten: minimaal hbo of wo, minimaal 3 jaar werkervaring bij een organisatie die qua grootte te vergelijken is met onze organisatie. Daarnaast moet die begaan zijn met de huidige ontwikkelingen binnen marketing en communicatie, met name het online en social media gebeuren. Als hij daar bijvoorbeeld zijn afstudeerscriptie of een stage in heeft gedaan dan is dat een pre.

Marketing Competency framework

Een student moet zowel over kennis als vaardigheden beschikken. Voor ons bedrijf zijn alle twee enorm belangrijk. Het vaardigheden component weegt naar mijn mening wel zwaarder dan kenniscomponent. Als ik moet kiezen vind ik het kunnen toepassen van de theorie op de praktijk het belangrijkste. Je moet niet alleen dingen kunnen bedenken, plannen maken en analyseren, maar ook met concrete adviezen kunnen komen en deze ook daadwerkelijk snel uitvoeren. Dat je over vaardigheden beschikt die aantonen dat je snel dingen op pakt en kan uitvoeren. Het draait hier vooral om het kunnen toepassen van marketing theory op praktijksituaties.

Andere factoren die een rol spelen zijn of je in het team past, of je complementair bent. Daarnaast is het belangrijk dat je tegen kritiek en tegenslagen bestand bent. Daar moet je met een professionele manier mee om kunnen gaan.

Marketing kennis

- Marketing in de context of the wider organization
- Business to business marketing
- Segmentation, targeting positioning
- Innovation and new product development
- Internet marketing

Al deze kennis gebieden zijn belangrijk binnen onze organisatie.

Het breder denken dan datgene waar je zelf mee bezig bent (bijvoorbeeld de line of business of segment) is heel erg belangrijk, zodoende moet men kunnen kijken naar marketing in de gehele context van de organisatie. Het Business to business concept moet men goed begrijpen. Je moet kunnen begrijpen hoe de decision making unit in elkaar zit bij bepaalde business propositities, dit is heel anders dan bij b2c.

Qua aanpak richten wij ons erg op de segmentatie en targeting en positioning van het bedrijf binnen bepaalde segmenten van klanten van het bedrijf.

Daarnaast zijn wij geïnteresseerd in hoe wij ons op het gebied van innovatie goed kunnen profileren. Als iemand daar affiniteit mee heeft is dat een pre.

Tenslotte wordt internet/e-marketing voor ons steeds belangrijker en is dus een competentie die aanwezig zou moeten zijn.

Marketing skills

- Being able to manage marketing programs
- Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy
- Being able to design and evaluate questionnaires and surveys

- Being able to analyze the behavior of stakeholders
- Being able to analyze the organizational environment to identify opportunities, threats and sales issues
- Being able to develop propositions (zelf toegevoegd)

Deze marketing skills omvat mijn inziens het merendeel van de activiteiten van de marketing functie. Binnen de marketing afdeling focussen wij ons bijvoorbeeld op bepaalde doelgroepen: hoe kunnen wij ons beter profileren bij CFO's, comptrollers, commissarissen. Dan ben je verantwoordelijk voor het opstellen van een programma: hoe gaan we dit doen, welke boodschap, welke middelen zetten we in, hoe gaan we dit uitvoeren. Het realiseren van een dergelijk programma is belangrijk, niet alleen het bedenken. Hier komt ook een mate van ervaring bij kijken.

Ik verwacht ook niet dat hij een strategy kan maken, maar hij moet het begrijpen. Hij moet deze kunnen evalueren en in staat zijn aan te tonen of de plannen die wij bedenken toegevoegde waarde leveren aan de organisatie. Dit wordt steeds belangrijker (aantonen als afdeling dat wij toegevoegde waarde leveren aan de organisatie).

Questionnaires en surveys moet zelfstandig gemaakt kunnen worden. Wij doen veel onderzoeken op diverse gebieden en wij verwachten dat iemand dit kan realiseren van probleemstelling tot en met het formuleren van vragenlijsten en bij welke doelgroepen dit uitgezet moet kunnen worden.

In kaart kunnen brengen van stakeholders is ook belangrijk. Wat zijn hun behoeftes, wat speelt bij hen. zodat wij ons beter kunnen profileren als bedrijf. Je moet gevoel hebben en weten hoe de wereld in elkaar zit waar jij verantwoordelijk voor bent (sector of service line) en wat dat betekent.

Datzelfde geldt voor opportunities en threats. Je moet door dingen die je leest ziet en hoort mee kunnen praten met partners en specialisten over ontwikkelingen die ons kunnen raken. En kunnen spotten of opportunities voor ons belangrijk kunnen zijn.

Zelf heb ik toegevoegd, being able to develop propositions. Dit komt voort uit stakeholders en analyse organizational environment. Dat we niet alleen analyseren wat er buiten allemaal gebeurt, maar ook wat voor propositions wij daar voor kunnen ontwikkelen.

Technical skills

- Ms office
- Statistical software
- Internet marketing tools

Een nieuwe werknemer moet goed kunnen omgaan met de kantorensoftware. Je moet een plan goed, professioneel, overzichtelijk en helder over laten komen. Daarnaast wordt analyse van surveys soms in Excel gedaan en dus is dit vereist.

Statistical software is ook belangrijk. Wij maken steeds vaker gebruik van onderzoeksbureaus die dingen aanleveren in SPSS of Excel. Als iemand in deze programma's zijn eigen analyses kan maken dan is dat zeker een voordeel.

Internet marketing tools worden ook steeds belangrijker. Dit slaat voor ons vooral op hoe wij ons online kunnen profileren.

Meta-skills

- Oral communication
- Written communication
- Flexibility and adaptability
- Teamwork skills
- Interpersonal skills
- Willingness to learn
- Time management (ability to plan your own work)

Ik heb niet voor problem solving skills en analytische skills gekozen, omdat dit ook komt met werkervaring, hoewel men deze eigenschappen inherent wel moet hebben.

Oral en written communication zijn belangrijk omdat je in staat moet zijn om je boodschap over te kunnen brengen op bijvoorbeeld partners. Je moet de juiste vragen kunnen stellen.

Flexibiliteit en adaptabiliteit is belangrijk omdat programma's nog wel eens veranderen. Er kunnen dingen bij komen. Hier moet je mee om kunnen gaan.

Je werkt in het bedrijf vaak in teams en projecten en dus zijn teamwork skills erg belangrijk.

Interpersonal skills Daarnaast werken wij vaak samen met andere afdelingen, je moet dus zorgen dat de mensen in je project de juiste dingen doen en deze kunnen aansturen.

Willingness to learn is belangrijk om je persoonlijke vaardigheden te verbeteren. Deze eigenschap is ook nodig om door te kunnen groeien. Wij hebben mensen in huis die veel hebben mee gemaakt en kwaliteit hebben waar je veel van kan leren.

Time management: opleveren van je werk op kwalitatief goede manier van datgene wat je hebt afgesproken.

Verwachtingen

Het theoretische vlak hebben studenten goed onder de vingers. Ze missen echter wel nog eens de beleavingswereld van de markt en waar de organisatie zich op dat moment bevindt. Het theoretisch kader kunnen toepassen op de praktijk en in het specifiek op de situatie waar de organisatie zich op dit moment in bevindt komt men nog wel eens tekort. Echter ik realiseer me ook dat hier ook ervaring voor nodig is. Via ervaring krijg je hier steeds meer gevoel voor de markt en hoe die beweegt en hoe de organisatie hier in past. Het is een beetje een mix van 'het is mooi als ze het hebben, daarom zoeken wij ook naar personen die al wat meer ervaring hebben en die dit gevoel al wat meer ontwikkeld hebben'. Maar wij verwachten deze ervaring in principe niet van een recente marketing student.

Oplossen tekorten

Zo'n tekort kan overbrugd worden tijdens de opleiding door meer aandacht te geven aan de stagetrajecten en afstudeertrajecten. Om te kijken wat ook echt de toegevoegde waarde is voor de praktijk en minder op het theoretisch stuk gebaseerd. Bij stage meer focussen op de praktijk ervaring en bij scriptie wellicht op de theorie.

Rol van universiteit

Rol van het onderwijs is het opleveren van competente marketeers voor grote organisaties. Hierbij denk ik vooral aan de eerste baan zoals een traineeship bij Unilever of een Heineken. Een marketing coördinator bij ons zou ik ook omschrijven als een eerste baan functie. Hierbij geven zij geen leiding aan mensen vanuit de functie, wellicht wel bij een project aan bijvoorbeeld database marketers.

Trend zetten universiteit of praktijk

In het meer delen van kennis tussen marketing specialisten en universiteiten zie ik een rol weg gelegd. Bij Nijenrode zijn netwerk groepjes ontstaan die marketeers en bedrijfsleven aan elkaar bindt en spreken over ontwikkelingen die plaatsvinden in de markt. Hierbij spreken specialisten uit de markt en studenten vanuit de universiteit die met een opleiding bezig zijn met elkaar. Dan krijg je een mooie mix van de praktische kennis aan van specialisten en de theorie die een universiteit biedt. Hierbij zie ik wel een samenwerkingsrol weggelegd voor de praktijk en de universiteiten.

Een universiteit als Nijenrode loopt in marketing voorop op andere universiteiten. Zij gaan echt op zoek naar de dialoog met het bedrijfsleven.

Praktijk loopt mijns inziens voorop in de trends. In de praktijk merk je echt waar je tegenaan loopt en wat je vanuit een theoretisch kader niet altijd kan bedenken. Dat je vanuit de praktijk een goede mixt krijgt van wat in theorie bedacht is en wat in de praktijk ook echt gebeurt. Daar moet je over discussiëren en kennis over delen, dat is erg belangrijk. Het is mijn inziens logisch dat best practices en voorbeelden uit de praktijk komen die tot de verbeelding spreekt en waar je ook echt wat mee kan.

Paradigma verschuiving

De verschuiving in marketing die is uitgelegd zie ik ook. In het verleden was er vooral een product push.

Vertellen hoe goed je was zoals in ons geval cost management en welke tools je gebruikt en welke ervaring je als bedrijf hebt. Echter in de laatste jaren focussen we ons steeds meer op het inleven in de klant. Dus welke strategie heeft een klant, tegen welke problemen loopt die aan en hoe kunnen wij die problemen voor de klant oplossen. Dit kan zijn op het gebied van advies, fusie en overnames of IT gebied. Wij gaan meer meedenken in de strategische kalender van de klant. En we zorgen er samen voor dat een klant een doelstelling haalt. Dat is voor ons zeer relevant omdat zo'n traject bijvoorbeeld tot nieuwe dienstverlening kan leiden. Wij gaan samen

met zo'n klant een reis aan om hun strategische doelstellingen te realiseren en zo laten wij onze toegevoegde waarde zien. Wij verplaatsen ons meer in het oogpunt van de klant en daar passen wij onze producten op aan. Dit zie je ook in onze marketing aanpak. Wij hebben het bijvoorbeeld over de nieuwe wereld. De wereld verandert en wij praten over thema's als wat voor impact dit heeft op de maatschappij en op jou als organisatie. Dit moet laten zien aan onze klant dat wij als organisatie weten hoe de wereld van onze klant en dus de organisatie verandert. Dan hebben zij waarschijnlijk ook kennis die mij verder kan helpen en mij kan helpen om mij staande te houden in deze veranderende wereld.

Deze boodschap zie je veel meer dan de boodschap van wij zijn goed in working capital management of fusies en overnames wat erg vanuit het perspectief van product push gedacht is

Wij doen veel aan de relaties an sich en vooral aan relaties opbouwen met bijvoorbeeld key stakeholders en bestuurders binnen organisaties. Wij focussen ons met name op hoe we de relatie aangaan met stakeholders en dan hoe kunnen wij die verstevigen. Daarna gaan we praten over problematieke issues en onderwerpen die bij een klant relevant zijn. Daar probeer je op in te spelen.

Services marketing

Ik vind dat services marketing een grotere rol moet spelen in het marketing onderwijs. Dit vind ik zelf op dit moment wat onderbelicht. Het overgrote deel van het marketing curriculum gaat over b2c en producten en is interessant om te weten, maar in onze dienstverlening en b2b omgeving spelen hele andere dimensies. Daarnaast gaat het shared value creation concept van Porter, waar je enigszins op doelde, erg groot worden in zowel b2c als b2b.

Klantenrol

Wij creëren steeds vaker waarde samen met klanten, maar nog niet zo heel lang. Dit is met name bij trajecten bij IT advisory en bijvoorbeeld bij big data aanwezig. Dan kijk je meer naar wat is de behoefte van de klant en samen ook een oplossing creëren die specifiek aansluit op de klantvraag. Een bank had bijvoorbeeld een behoefte van een beter inzicht van de risico van zijn klanten op basis van de hypotheek die ze hebben. Daar hebben wij geen kant en klare tool of software voor beschikbaar. Hierbij werd gekeken welke informatie is belangrijk, welke is nodig en uit de gesprekken is uiteindelijk een software programma voor de klant voort gekomen.

Voor ons was dit ook zeer relevant omdat dit een dienstverlening zou kunnen zijn die voor ons ook breder uitgezet zou kunnen worden bij banken en andere financiële instelling in de markt. Dus zowel de klantvraag is opgelost en voor ons is een hele interessante en specifieke dienstverlening ontwikkeld die veel breder uitgezet zou kunnen worden.

Langdurige relaties met klanten

Wij hebben daarnaast zowel langdurige als korte relaties met klanten. Hierbij zit een verschil tussen de audit en accountancy tak en de advisory tak. Bij advies is het vaak voor kortere tijd, zolang het advisory project loopt is er veel contact. Wij proberen dit contact zo lang mogelijk te blijven onderhouden, dat is een van onze speerpunten. Het relatieniveau moet ten alle tijden goed gehouden worden. Echter nadat het project is afgelopen moeten we hard ons best doen om de relatie goed te onderhouden.

In de accountancy zit nu een maximale duur aan de relatie. Sinds de Plasterk wet mag je maximaal 8 jaar accountant zijn van een bedrijf. Wij hebben in deze tak echter klanten die al 70 jaar klant zijn. Deze contractuele relaties zullen dus verdwijnen, maar dat neemt niet weg dat wij ons blijven focussen op het contact met deze klanten. Deze relaties moet je blijven onderhouden.

Voor onze organisatie is een klant niet alleen interessant als er werk is, want als je de relatie wilt onderhouden en op een goede manier in dialoog wilt blijven moet je daar moeite in stoppen. Ik zou het zelf ook heel vervelend vinden als ze alleen aankloppen als er iets te halen valt.

Marketing Metrics

Voor de marketing hebben we nog geen concrete meetwaardes, echter met de introductie van SAP CRM deze zomer zal het makkelijker worden om follow up afspraken te tracken. Daarnaast halen we algemene informatie uit brand awareness onderzoeken. Wij meten op dit moment de klantentevredenheid op het project niveau (als die is afgerond). Wij doorlopen aan de hand van KPI's bij key stakeholders het traject en houden ook face to face gesprekken waarin wij vragen stellen over de dienstverlening en kwaliteit van dienstverlening die wij leveren. Dit doen wij ook periodiek om de relatie te meten.

In de specifieke marketing trajecten doen we dit te weinig, daarin zijn we nog op zoek. Bijvoorbeeld hoe we uit een marketing traject kunnen aantonen of dit tot leads en opportuniteiten heeft geleid.

Wij hebben een aparte unit genaamd client care. Dit valt niet onder de marketing. Deze is gespecialiseerd in statistieken en klantentevredenheid. Zij delen hun resultaten met marketeers om een goed beeld te krijgen over de reacties van de markt. Het is deze data begrijpen en kunnen gebruiken in je dagelijkse werk dat belangrijk is en niet het zelf kunnen uitvoeren van deze diepgaande analyses.

Andere ontwikkelingen

Social media wordt erg invloedrijk, iedereen heeft een mening over een organisatie en er hoeft maar een klein dingetje te gebeuren dat invloed kan hebben op je branding. Daar moet je als marketeer gevoel voor moet hebben. Er moet niet alleen gedacht worden aan de PR of communicatie component, maar je moet je ook bezig zijn met hoe je je boodschap verkondigt en wat dit voor gevolgen kan hebben voor je branding. Dit wordt een steeds nadrukkelijker component in onze marketing aanpak.

Het bereik van organisaties en mensen wordt steeds groter. Mensen die ook niet je klanten zijn vinden steeds meer over organisatie en over merken en over hun gedragingen. Een aantal personen in social media met veel volgers kunnen direct invloed hebben op je merk en merkwaarde via hun statements. Een mening over een campagne, persbericht of propositie kan veel invloed hebben. Een marketeer moet voelsprietten hebben en weten hoe je daar op moet reageren.

Een nieuwe threat die voor ons de laatste tijd belangrijk is geworden zijn de publieke boodschappen die niet altijd positief zijn en van grote invloed kunnen zijn op onze merkwaarde. Een werknemer moet begrijpen wat dit voor invloed kan hebben op je merk en dus ook weten hoe je een boodschap moet positioneren.

Marketing onderwijs veranderingen

In onze organisatie zie je dat we ons zowel op het marketing als communicatie gebied gaan begeven. Je moet van beide wereld goede kennis hebben om dingen te kunnen verwezenlijken en toe te kunnen passen. Niet alleen marketing maar ook de communicatie component is belangrijk om dingen te realiseren en naar buiten te brengen. Aan het communicatiegebied zal wellicht meer aandacht besteed kunnen worden in combinatie met de tools die hiervoor beschikbaar zijn, zoals social media.

Digitale marketing moet wat dat betreft ook een grotere rol innemen in het marketing onderwijs. Dit is niet meer weg te denken binnen marketing.

Daarnaast is de services marketing ook onderbelicht in marketing boeken. De dienstverlening is de grootste sector in de economie. Het huidige marketing onderwijs sluit minder goed aan als je gaat werken in de zakelijke dienstverlening. (b2b).

Nieuwe criteria over 5 jaar

Er kunnen qua nieuwe criteria voor de toekomst accent verschillen zijn. 80% van de kennis en vaardigheden die ik heb gekozen blijven wel relevant. Echter gezien de ontwikkelingen, vooral op digitaal gebied, is een verschuiving naar meer technologische skills (internet marketing tools) evident. Deze ontwikkelingen gaan een steeds grotere rol spelen.

De focus op langdurige relaties met klanten leidt er toe dat wij vragen van mensen dat ze moeten kunnen meedenken in de problematiek van de klant en in staat moeten zijn relaties aan te kunnen gaan met klanten. Naast hun vakinhoudelijke kennis van hun gebied natuurlijk. Dit hangt samen met de oral en written communication skills, maar ook de willingness to learn en interpersonal skills. Je moet je kunnen inleven in de klant en de juiste vragen kunnen stellen.

Marketing functie belangrijker worden

Marketing afdeling zal steeds belangrijker worden. Wij zijn de weg ingeslagen waarbij wij ons meer focussen op de cocreatie en propositie ontwikkeling. Dit zijn proposities voor nieuwe en/of bestaande service Lines. Wij creëren hierin steeds meer toegevoegde waarde als afdeling voor de algehele organisatie.

Respondent 3

De situatie

Het interview is op 13 mei afgenomen tussen 11:00 en 12:20 op het kantoor van de geïnterviewde.

De geïnterviewde heeft gewerkt als manager communication bij de Nederlandse Spoorwegen, als product marketeer (levens- en pensioensverzekeringen) bij de Goudse Verzekeringen. Dus bij verschillende branches en bedrijven, maar altijd in de marketing en communicatie gewerkt. In haar huidige functie als manager marketing and communication is ze verantwoordelijk voor het marketing en communicatie beleid van de organisatie.

Het bedrijf

Het bedrijf is een zakelijke dienstverlener. Het detacheert hoger opgeleiden (specialisten) in 8 vakgebieden. Zij proberen wendbaarheid te leveren aan grote bedrijven door de juiste kennis op het juiste moment te leveren in de vorm van professionals. Dit doen zij op de vakgebieden: finance, ICT, technology, L en P, HRM, marketing en communicatie, juristen en bcro (bouw civiel en ruimtelijke ordening) specialisten. Deze specialisten hebben minimaal 3 jaar werkervaring en minimaal een HBO opleiding. Deze mensen worden voor langere tijd bij opdrachtgevers gedetacheerd. Deze opdrachtgevers bestaan uit de top 500 bedrijven in Nederland. Wij hebben als klanten energie en telecom, centrale en lokale overheid, veel financiële dienstverleners.

Op het vlak van bedrijfsvoering zijn twee kanten aanwezig. De B2C kant (inkoop: werving en recruiting van hoger opgeleiden). En de B2B kant bij het detacheren van mensen bij grotere bedrijven.

Marketing binnen het bedrijf

Bij marketing denk ik nog vooral aan de ouderwetse definitie: markt getting. Daar bedoel ik mee als organisatie je best doet om jouw deel van de markt te veroveren, maar daarnaast ook proberen om nieuwe markten te ontwikkelen door bijvoorbeeld nieuwe proposities te ontwikkelen.

Marketing speelt binnen het bedrijf een te kleine rol. Ik vind het belangrijk om een grondige analyse te maken van de markt (hoe ziet de markt eruit, hoe is die verdeeld, waar zitten de concurrenten en waar zit nog een gat) vervolgens hoe zou je dit gat kunnen opvullen. Wat ik mis binnen ons bedrijf is de accountability. Dat wij ook daadwerkelijk gaan berekenen hoe wij de markt gaan bewerken, welke financiële middelen zetten wij daar voor in en vervolgens wat gaat ons dat opleveren.

De analyse van de markt gaat erg goed. We weten veel van de markt. Maar wij gaan te snel van een goede SWOT naar de stap van communicatie, terwijl aan die tussenstap naar oplossingen te weinig aandacht wordt besteed. Bij ons bestaat er een gebrek aan wat de marketing ons gaat opleveren.

In productie bedrijven zijn de investeringen veel groter, bijvoorbeeld in een nieuwe productielijn. Zij denken beter na over de mogelijke oplossingen en mogelijkheden. Bij ons zijn de investeringen een stuk kleiner, omdat wij in mensen investeren en kennis die wij vermarkten. Dit kan ertoe leiden dat wij sneller een zwalkend beleid voeren. Dit zou ik graag anders zien. Verzekeraars zijn hier veel verder in. Dit kan er ook toe leiden dat de boodschap wordt vervuild.

Onze marketing afdeling werkt nauw samen met de afdelingen, sales, planning en control en juridische zaken. Wij werken vaak in de vorm van projectgroepen en elke afdeling levert vanuit zijn eigen vakgebied een bijdrage aan de projectgroep. We zijn op dit moment bezig met de ontwikkeling van een nieuwe dienstverlening, de online marktplaats, dat heeft investeringsconsequenties (van planning en control verwachten wij dat zij mee kunnen denken: als wij deze investering doen wat is de financiële impact en wat gaat het ons opbrengen.) Juridische input is ook nodig om met de haken en ogen om te gaan. Sales is ook belangrijk als kenner van de markt (waar zit de marktbehoefte) en hoe kunnen wij hen dan helpen bij het vermarkten. Daarnaast is HR ook belangrijk, in ons geval koop je namelijk kennis in, in de vorm van mensen.

De marketing afdeling is niet altijd de projectleider van dergelijke ontwikkelingen. Het ligt er aan wie de opdrachtgever is. Marketing is idealiter wel de baas over het project. In het bovenstaande geval is sales in de lead in het project. Iemand van sales denkt vaak opportunistisch die zit erg snel aan de verkoopkant en grote stappen maken, zonder alle stappen helemaal goed te door denken. Ik denk dat er eerst gronding voorwerk doen en dan grote stappen maken, terwijl iemand van sales opportunistisch is en denkt als de sales maar goed zitten komt de rest ook wel.

Aannemen van afgestudeerden

De respondent heeft ervaring met afgestudeerden. Deze hadden echter al wel een aantal jaren ervaring. Studenten zijn in zijn algemeenheid te theoretisch. Als je vraagt om een marktanalyse krijg je vaak een theorieboek overschreven in andere bewoordingen dat vrij generiek is. Ik heb graag dat ze het specialistisch

maken voor mijn vraag. Een voorbeeld op het gebied van sponsoring: ik vroeg om een sponsoringbeleid voor ons bedrijf. Ik kreeg een theoretisch stuk over waarom sponsoring goed is en waarom je het zou moeten doen, echter dat weet ik allemaal al. Ik heb graag dat ze het kunnen toepassen op het bedrijf zelf, dat ze het speciaal voor ons bedrijf maken.

De theoretische basis is zeker aanwezig, echter ik heb erg de behoefte aan mensen die de theorie kunnen toepassen. Ik heb graag dat ze nadenken over in welke branche zit ik, wat voor soort bedrijf, wat wil het bedrijf bereiken en wat past daar dan bij. Een theorie wordt past interessant als je het kan toepassen in de praktijk. Mensen kijken vaak op tegen mensen die gestudeerd hebben, maar dat vind ik zelf niet zo interessant. Een dergelijke persoon kan absorberen, maar kan die het geleerde ook toepassen, en dat mis ik wel eens. Wij hebben een vrij kleine afdeling, dus als wij nieuwe mensen voor de marketing afdeling zoeken zijn dat altijd mensen met enige jaren ervaring en niet recentelijk afgestudeerden. Daar is één uitzondering op te vinden: online marketing. Dat is een vakgebied die erg in ontwikkeling en opkomst is en daar zijn weinig ervaren personen in te vinden.

Ik vind vaardigheden belangrijker dan kennis. Als ik naar een CV kijk dan geloof ik die diploma's wel. Ik vind het belangrijker wat iemand in huis heeft: of die kan verbinden, of die goed kan luisteren, of die onderzoekend is. Een marketing diploma op een CV zegt vrij weinig. Die theorie kan hij best omvatten maar belangrijker is: hoe komt het er uit? De belangrijkste kwaliteiten van een marketeer zijn denk ik dat je onderzoekend en verbindend bent en in staat bent verschillende partijen bij elkaar weet te brengen. Omdat dit een van de belangrijkste rollen is binnen de organisatie van een marketeer.

Marketing functies

Het bedrijf neemt vakspecialisten aan op het gebied van bijvoorbeeld arbeidsmarkt marketing, online marketing en marketing en communicatie. Dit zou ik niet omschrijven als starterfuncties. Wij nemen in de regel geen starters aan, omdat wij geen tijd hebben om mensen in te werken.

Opleidingsachtergrond

Het liefst heb ik iemand die ervaring heeft in de fast moving consumer goods. Ik denk dat wij binnen de zakelijke dienstverlening veel van hen kunnen leren. Bijvoorbeeld op de gebieden: hoe zij de markt bewerken, hoe zij online omgaan met communities, hoe zij omgaan met klachtenafhandeling etcetera. Die kennis zou van ons van toegevoegde waarde zijn. Zowel voor onze eigen afdeling alsmede voor detachering. Wij zijn actief in de branches energie en telecom, centrale en lokale overheden en financiële dienstverleners. Deze kunnen mijn inziens nog veel leren van het marketing denken dat aanwezig is in de fast moving consumer goods.

Criteria

Het opleidingsniveau moet HBO of een WO opleiding zijn. Vaardigheden zijn daarnaast zeer belangrijk, maar ook het empathisch vermogen, onderzoekend kunnen zijn, het kunnen verbinden en een teamplayer. Ik kijk eerder naar de vaardigheden dan naar de diploma's die iemand heeft. Andere factoren die een rol kan spelen is in hoeverre iemand in het team past. Wij werken binnen het bedrijf met het kleuren systeem: als je groen of geel bent, ben je sociaal. Als je rood/blauw bent dan ben je procesmatig. Als je een team hebt met alleen blauwe mensen, dan zijn je processen goed in orde, maar is er te weinig variëteit aanwezig. Je hebt zowel groene als rode mensen nodig in een team. Soms kan iemand technisch helemaal goed zijn, maar past die persoon ook binnen het team. En als dat nee is, kan de keuze op iemand anders vallen.

Marketing Competency framework

Van de 4 deelgebieden zijn allen belangrijk. Echter de technical skills vind ik als ik naar de toekomst kijk zeer belangrijk. De marketing skills zijn daarnaast ook erg belangrijk, maar ik geloof niet dat een persoon al deze skills ook kan hebben.

Marketing kennis

- Marketing in the context of the wider organization
- Marketing planning/strategy
- Product/brand marketing
- Innovation and new product development
- Societal and ethical issues in marketing

Ik stel mij zelf voor de ogen de ideale marketeer. Voor veel van deze gebieden geldt dat een marketeer moet weten waar hij de benodigde informatie moet halen, bijvoorbeeld bij research and analytics, maar ik denk niet

dat een marketeer dat zelf zou moeten kunnen. Hij moet weten welke informatie hij wil en waar hij die moet halen en een ander kan dat gaan onderzoeken. Een marketeer is voor mij de vaandeldrager van een organisatie en ik denk dat deze 5 aspecten daar het meest toe bijdragen. Voor de rest moet je weten dat het er is, en waar je die kennis kan halen. Maar als marketeer zelf mag je daar minder kennis van hebben. Die andere gebieden zijn bijna gebieden op zichzelf, waar iemand zich in kan specialiseren, bijvoorbeeld als internet marketeer. Als ik mij de marketeer voorstel dan stel ik mij de bovengenoemde gebieden voor als nodig zijnde voor de functie.

Marketing skills

- Manage the marketing's role within the organization
- Being able to identify and analyze the organizational marketing problems
- Being able to segment markets and positions product/services
- Being able to analyze the organization's marketing environment
- Being able to analyze the organizational environment to identify opportunities, threats and sales issues
- Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction

Ik denk dat deze marketing skills nodig zijn omdat je met deze skills als marketeer de meest toegevoegde waarde hebt voor de organisatie.

Being able to construct a marketing communication strategy of personal selling and sales management bijvoorbeeld zijn specialistische functies en daar heb je weer andere specialisten voor. Als ik puur kijk naar onze marketing functie dan denk ik dat deze skills daar het beste bij passen.

Marketing is idealiter echt de kenner van de markt, daarbij moet je weten welke distributie kanalen je kan gebruiken, waar sales er één van is. Sales moet in de dienstverlening ook veelal een relatiemanager zijn. Sales is een afgeleide van marketing en daar kom je als marketeer natuurlijk meer in aanraking, maar de mensen in de sales afdeling zijn veel meer bekwaam in hoe je die sales gesprekken voert (dit lees ik uit een boekje, maar heb ik geen ervaring in). De marketing afdeling verzint wel de argumenten die gebruikt worden, omdat wij bijvoorbeeld een nieuwe dienst hebben ontwikkeld. Daarbij hebben wij ons afgevraagd wat voor belemmeringen en barrières daarbij tegengekomen kunnen worden, en welke antwoorden wij daar op hebben. Deze tools en informatie geven wij sales mee, maar echt aan sales doen daar heb je andere vaardigheden voor nodig.

Technical skills

- Customer relationship management
- Data mining (gegevens met elkaar crossen)
- Internet marketing tools

Zonder MS Office en MS outlook besta je niet als mens. Dus die heb ik niet aangevinkt. Ik vind deze 3 het meeste toegevoegde waarde bieden voor een marketer.

De rest van de technical skills in dat lijstje kunnen ook bij een andere afdeling liggen. Statistical software en database analytics vallen in een aparte afdeling. Wij kunnen de marketing research afdeling bijvoorbeeld om informatie vragen. Dit soort programma's hoeft je als marketer niet zelf te beheersen. Database analytics zit bij de planning en control afdeling. Deze afdeling beschikt over heel veel gegevens over de markt en de klant. Als ik een marktanalyse wil dan komt dit vaak neer op een marktonderzoek dat gecombineerd wordt met wiskunde. Daar zitten mensen dus vooral met statistiek achtergrond en geen marketeers. Deze mensen moeten wel een gevoel hebben bij marketing. De marketeer moet aan hen de vraag kunnen stellen en uitleggen wat zijn behoefte is en de mensen die de statistiek doen moeten hun data wel kunnen vertalen naar die behoefte. Ik verwacht dat deze personen dus niet alleen statistiekjes leveren maar dat ook kunnen vertalen naar mijn organisatie. Een belangrijke skill voor mensen, ongeacht positie (voor hbo en hoger), is dus dat zij kunnen zeggen wat zij voor toegevoegde waarde voor het bedrijf hebben vanuit de rol die zij in het bedrijf hebben.

Meta-skills

- Oral communication
- Problem solving skills

- Flexibility and adaptability
- Interpersonal skills
- Willingness to learn
- Comprehension of business processes

Deze 6 heb ik gekozen vanuit het oogpunt van de marketeer. Verbale communicatie vind ik een van de belangrijkste en hangt samen met de interpersonal skills. Daarnaast is comprehension of business processes ook zeer belangrijk. Deze leverende meeste toegevoegde waarde.

Critical thinking skills zou ik haast ontmoedigen, omdat dit ook kan doorslaan en dit zit altijd wel in de mensen. Time management is ook belangrijk, maar dat is voor iedereen belangrijk, maar niet speciaal voor een marketeer.

Verwachtingen

Soms voldoen afgestudeerden wel aan de verwachtingen en soms ook niet. Een van de stagiaires had een zeer goede houding. Zij was enthousiast en begreep dat zij de theorie wel kende, maar eigenlijk niks wist van de praktijk, dus vertel mij maar hoe het echt werkt. Die instelling van bereidheid om te willen leren is een groot voordeel. Je hebt ook een ander type die zegt: ik heb een diploma en ik weet wel hoe het moet. Bij hen is de bereidheid om te leren erg klein, maar die instelling heb je wel nodig in je hele leven. Die mensen zijn dan ook vaak niet in staat om de theorie naar de praktijk te kunnen vertalen. Dit ligt wellicht niet aan de studie, maar meer aan de persoon zelf.

Oplossen tekorten

Zoals gezegd in de theorie zit het allemaal wel goed. Die beheersen zij. Maar maak het dan nu voor mij toepasbaar in de praktijk. Er zit een groot gat in hoeverre zij in staat zijn de theorie om te zetten naar de praktijk. Ik noemde al het voorbeeld van een sponsor plan dat een overgeschreven theorieboek is. Daar kunnen opleidingen op universiteiten meer aandacht aan besteden. Toegepaste marketing bijvoorbeeld (ik weet niet of het bestaat) zou een mooi vak zijn dat erbij zou kunnen. Op de universiteit moet meer geleerd worden hoe de theorie toe te passen is in verschillende branches, zoals financiële dienstverlening of in fast moving goods. Fast moving is mijn inziens heel erg ontwikkeld op het marketing gebied, daar is het marketing denken mee begonnen, maar er is nog een wereld te winnen in de andere branches qua marketing ontwikkeling.

Rol van universiteit

Universiteiten zouden moeten opleiden tot een eerste baan. Het doorstromen van iemand hangt af van de vaardigheden en de persoon zelf. Ik denk dat het belangrijk is dat de aansluiting met de eerste baan gevonden moet worden. Ik heb vooral behoefte aan specialisten binnen de afdeling en niet aan generalisten. Als universitair student moet je wellicht nastreven om een überspecialist in een vakgebied te worden.

Trends zetten universiteit of praktijk

Online en digitale marketing zijn grote trends in de praktijk. In de laatste 5 jaar is de wereld zo veranderd, dat het bijna raar is om over een online marketeer te praten, omdat je volgens mij zonder dat je online marketing in je bagage hebt je jezelf geen marketeer kan noemen. Meneer Kotler geeft nog steeds lezingen maar die noemt online marketing niet eens in zijn lezingen.

De praktijk loopt in deze ontwikkelingen zeker voor op het marketing onderwijs. Zij moeten daar meer invloed op het marketing onderwijs uitoefenen. Vooral de wereldwijde grote merken lopen voor in de praktijk op het onderwijs. De praktijk gaat echter op dit moment zo snel dat de praktijk zichzelf eigenlijk ingehaald. Dus lijkt het mij moeilijk dat de theorie die allemaal bij kan houden.

Professoren zijn meer van mijn generatie en de les stof zou eigenlijk per 5 jaar moeten vernieuwen door de enorme vlucht die marketing aan het nemen is. De basisprincipes van marketing zoals analyse en plannen maken blijven hetzelfde, maar de praktijk waarop je het moet toepassen is erg veranderd.

Paradigma verschuiving

Deze verschuiving herken ik zelf zeker wel. Maar dan vooral in het feit dat alles steeds transparanter wordt. Daar waar je in het verleden nog marketing slogans kon roepen, producten kon pushen en iedereen geloofde het, kan dit nu niet meer. Het is nu vooral zeg wat je doet en doe wat je zegt (practice what you preach). De reputatie van een bedrijf is nu alles bepalend. Je kan je het als producent nu niet meer veroorloven om niet te doen wat je zegt of je nou een luiierproducent of olieproducent is. Nu speelt het hele gebeuren van

maatschappelijk bewustzijn en het uitputten van de aarde mee. Het marketing truukje zoals dat in de begintijd van marketing opging is nu voorbij.

Services marketing

Services marketing moet een grotere rol spelen in het marketing onderwijs. Tegenwoordig heb je bijvoorbeeld de 7 p's. Van deze 7 p's is diegenen van People het belangrijkste. Het gaat in marketing nu om langdurige relaties, maar ook vooral om vertrouwen in elkaar en transparantie. Dat zijn volgens mij de belangrijkste kenmerken voor marketing. Als je kijkt naar de 4p's, die zijn vooral gebouwd rond het sprookje van ik maak een product en dat sprookje ga ik aan iedereen vertellen en dat geloven de mensen. Dat sprookje gaat nu niet meer op, het is nu zo makkelijk te onderzoeken dat het wel of niet bestaat.

De vele platforms die bestaan spelen hierbij een grote rol. Je kan je weinig missers veroorloven want de hele wereld weet het direct. Je kan bijvoorbeeld wel roepen wij kopen duurzaam in, maar er hoeft maar een inkoper het tegendeel via een berichtje op een social platform te beweren en dat heeft invloed op je organisatie. Door deze transparantie worden bedrijven gedwongen om hun marketing verhaal kloppend te hebben. Dit geldt zowel voor bedrijven die een product leveren, evenals dienstverleners. Het draait uiteindelijk allemaal om vertrouwen.

Klantenrol

Wij zijn veel in gesprek met klanten. Neem bijvoorbeeld het wendbaarheidsprincipe waar wij ons op profileren, daar zijn wij veel voor in gesprek met klanten. Echter het is ook moeilijk voor een klant om iets te verzinnen wat niet bestaat. Wie had er bijvoorbeeld ooit een ipod kunnen bedenken. Wij waren vroeger heel blij met een cd-speler. In veel gevallen wijst dit dus ook weer op de toegevoegde waarde van een marketeer of een trendsetter. Zij zien iets dat een oplossing zouden kunnen bieden.

Wij betrekken wel klanten, maar echt vernieuwende oplossingen komen mijn inziens wel van de marketeers of de visionairs. Wij toetsen echter altijd wel nieuwe diensten aan de klanten, maar dat is nadat we het zelf hebben bedacht.

De tijd van producten pushen ligt ver achter ons. Cocreatie via bijvoorbeeld crowdsourcing zijn goed mogelijk gemaakt via het online medium. Vroeger deed je aan klantenpanels en ging je in discussie over wat zie je, wat voel je en wat proef je. Dit kan nu online, wat je in staat stelt snel meningen te polsen.

Langdurige relaties met klanten

Bij ons zijn langdurige relaties zeer belangrijk omdat het om een mensenbusiness gaat. Wij leveren pietje en 3 maanden geleden had je jantje, je moet maar geloven dat die hetzelfde kan. Het draait dus vooral om het vertrouwen. Een interim professional van ons is een hele investering en zij moeten ons vertrouwen dat we de juiste mensen en dus kennis leveren.

Marketing metrics

Wij gebruiken geen customer lifetime value of customer equity. Wij gebruiken geen specifieke marketing metrics. Wij doen een keer per jaar een klanttevredenheid onderzoek waar wij vragen stellen over a: wat ze van de mensen zelf vinden, b: Wat vinden ze van de sales organisatie en c: wat is de toegevoegde waarde van ons bedrijf. Daarnaast meten we elk jaar onze reputatie quotiënt die een afgeleide is van de marketing activiteiten wij ondernemen. De belangrijkste is de netto promote score die ons zegt in hoeverre ze ons aanbevelen. Deze moet hoog zijn, omdat als mensen dat niet doen dan zijn al je inspanningen voor niets. Dit cijfer is denk ik, los van de klanttevredenheid en prijs/kwaliteit verhouding, de belangrijkste meetwaarde voor marketing in de huidige tijd. Dit komt omdat je ambassadeurs nodig hebt die je bedrijf promote maar niet je eigen mensen zijn.

Andere ontwikkelingen

De toenemende transparantie is een hele belangrijke ontwikkeling. Organisaties moeten zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen. Marketing in de oude vorm wordt minder belangrijk en de reputatie gaat een veel grotere rol spelen. Dit wordt ook gefaciliteerd door het hele World wide web en neemt een enorme vlucht. Dit leidt er ook toe dat organisaties het dialoog aan gaan met verschillende doelgroepen. Deze ontwikkeling werkt twee kanten op. Je dienstverlening kan er door beter worden, maar het afbreukgevaar (klanten verliezen) kan ook groter worden.

Marketing onderwijs veranderingen

Er moet meer een connectie komen tussen marketing en ICT binnen het onderwijs. Je moet als marketing student de online wereld begrijpen en snappen hoe het werkt en wat je er mee kan. Door alle online toepassingen zijn al je activiteiten meetbaar geworden, bijvoorbeeld waar je traffic vandaan komt, waar dat naartoe gaat en hoe het gevolgd kan worden. Dit leidt allemaal tot nieuwe analyses die aan het vakgebied toe zouden gevoegd kunnen worden. Een werknemer hoeft het niet per se zelf op programma's te kunnen werken, maar ze moeten wel begrijpen dat het mogelijk is. Ik verwacht dat binnen de online marketing ook nieuwe specialismen gaat krijgen.

Een marketing student kan zich nog veel meer op het vlak ICT en marketing bevinden. Dit kan wellicht een nieuw vakgebied worden. Deze vakgebieden verwezen zich steeds meer met elkaar. Op dit moment hebben wij daar nog specialisten voor, maar dit vakgebied beweegt en ontwikkelt zich ontzettend snel. Dus ik denk dat dit een nieuw vakgebied zou moeten worden. De ICT-marketeer.

Het vakgebied marketing staat hetzelfde te wachten als het vakgebied ICT. 20 jaar geleden had je daar ook alleen de programmeur en de analist. Nu zitten daar een groot aantal nieuwe functies aan verbonden. Dit verwacht ik ook te gebeuren binnen het online marketing. Er zijn steeds meer mensen nodig om de vertaling te maken naar de praktijk omdat er zoveel verschillende marketing programma's en online dimensies zijn.

Nieuwe criteria over 5 jaar

Ja, voor de toekomst wordt het belangrijker dat men steeds meer weet over hoe de online wereld in elkaar zit en toch minder moet gaan focussen op de kennis van oude marketing concepten als de 4p's.

Marketing functie zal ook belangrijker worden

Marketing schuift denk ik steeds meer op naar corporate communicatie. Dat de organisatie vooral geloofwaardig moet zijn in alles wat het doet. Het zal wellicht wat minder marketing krijgt en wat meer de corporate organisatie en wat meer product ontwikkeling (dit wordt het technische gebied) en dan je een apart gebied communicatie krijgt. Dat zal vooral gaan draaien om je reputatie. De P van promotie zal binnen het vakgebied nog vergaand veranderen. Het stukje marktanalyse en product ontwikkeling blijft hetzelfde, maar de P van promotie zal binnen corporate en marketing communicatie veel meer in elkaar op gaan.

Ik herken vanuit de theorie dat marketing afdeling een spin in het web moet zijn. Maar dat is vooral in de fysieke dienstverlening (fast moving producten). In zakelijke dienstverlening zie ik echter een andere trend. Mijn liefste wens en hoe zie ik het zelf: alles zou moeten luisteren naar marketing, je bepaald het product, maar ook hoe de mensen om gaan met jou klant. Dat is onderdeel van het product. Marketing moet de filosofie van het bedrijf zijn. Dus het is de vraag of de afdeling marketing het moet doen of dat het bedrijf er van doordrongen moet zijn. Alle verantwoordelijkheden en afdelingen naar zich toe trekken als marketing afdeling is wel een hele grote broek aan trekken.

Ikzelf zie dit liever bij corporate communicatie. Vanuit dit oogpunt bepaal je je reputatie en vanuit dit punt kan je ook producten ontwikkelen en afvragen, pas dit product bij ons gewenst imago. Zo nee, dan maken we het niet.

Respondent 4

De situatie

Het interview is afgenomen in de kantine van het bedrijf op 21 mei tussen 12:00 en 13:20. Aanwezig bij het interview zijn Martijn Leegsma (interviewer) en de geïnterviewde. De geïnterviewde heeft gewerkt als vertegenwoordiger bij een tapijtleverancier, vervolgens bij een kantoorinrichter commercieel directeur geworden en dit 6 à 7 jaar gedaan). Uiteindelijk in de doe het zelf handel terecht gekomen als inkoop/verkoop directeur met als klanten Praxis, Gamma en Makro. Nu werkzaam voor circa 8 jaar als algemeen directeur voor het huidige bedrijf.

De reden voor het mee doen aan het onderzoek is dat het bedrijf talenten belangrijk vindt. Het bedrijf geeft jonge mensen de kans om hun talent te laten zien en wij geloven in jonge creatieve geesten de kans te geven in plaats van oudere vastgeroeste mensen. Wij zijn er dus ook gebaat bij dat het gat tussen de praktijk en de opleidingen zo klein mogelijk is.

Ik heb kennis van het marketing onderwijs via mijn eigen NIMA onderdelen. Daarnaast zijn mijn zoons allemaal werkzaam in een tak van marketing en daar krijg ik het een en ander mee, maar ik ben me niet bekend met de exacte inhoud van het WO marketing onderwijs.

Het bedrijf

Het bedrijf is specialist op het gebied van familie kamperen in Nederland. Wij spreken families en gezinnen in de leeftijd van 30 tot 45 jaar aan. Indirect spreken wij ook de ouders en kinderen aan, in een soort sub onderdeel. Voor deze mensen willen wij one stop shopping hebben, betaalbaar kamperen van goed, beter tot best. Wij zijn van huis uit een goods-based bedrijf en werden in het verleden door een koopman geleid. Deze deed niks anders dan zijn spullen voor zo'n laag mogelijk prijs ergens vandaan te halen en zo duur mogelijk verkopen. Wij positioneren massa's artikelen in de winkel en proberen mensen te triggeren om producten te kopen. Door de jaren heen hebben wij een solide basis gebouwd en zijn we gaan filialiseren. Wij hebben nu 4 grote winkels, een landelijke dekking en een groot marktaandeel. Echter de huidige klant vraagt van ons op dit moment niet alleen een goedkoop en goed product, maar verwachten meer. Wij proberen nu ook service te leveren, zodat als een klant iets koopt hij geen zorgen hoeft te maken dat het product goed is door goede garanties te verzorgen en bijvoorbeeld 90 dagen proberen. Wat ook belangrijk is voor onze internet webshop is dat online bestellen en bezorgen eenvoudiger wordt. Wij proberen zoveel mogelijk toegevoegde waarde toe te voegen met behulp van deze services.

Wij zijn voor 95% business to customer. Echter onze business to business is wel aan het groeien. Wij leveren aan een aantal kleinere winkels.

Marketing binnen het bedrijf

Marketing is bij ons verantwoordelijk voor zoveel mogelijk mensen in de winkel te krijgen. Wij zeggen het altijd zo: de inkoop moet ervoor zorgen dat de goede spullen er zijn, de filiaalmanagers dat die winkels er goed uit zien en marketing moet ervoor zorgen dat er genoeg mensen in de winkel aanwezig zijn. Dit zijn dus aparte afdelingen, maar marketing is bij het hele bedrijfwezen betrokken. Ze werken nauw samen met de inkoop afdeling om een zo interessant mogelijk product aan te bieden aan de klant. Ze werken direct samen met alle filiaal managers om ervoor te zorgen dat acties en promoties en evenementen die door hen bedacht worden ook zo goed mogelijk tot uiting komen. Bij elk onderdeel in ons bedrijf komt een stuk marketing kijken. Marketing heeft dus zowel een belangrijke communicatie taak, maar is ook betrokken bij welke producten er komen.

Aannemen hoger opgeleiden

Wij hebben regelmatig stagiaires aan het werk. Wij hopen dat zij een creatieve boost kunnen geven aan het bedrijf. Daarnaast komen wij zelf aan bepaalde dingen niet toe, waar wij stagiaires voor gebruiken. Ook hebben wij een stuk op 80 WO'ers aan het werk die naast hun studie bij ons werken of die net klaar zijn en tijdelijk bij ons komen werken om rustig naar een baan te kunnen zoeken. Wat dat betreft zijn wij elke dag in contact met hen.

Ik houd mij zelf persoonlijk bezig met het aannemen van hoger opgeleiden voor het bedrijf. Vroeger deed ik dat allemaal zelf, dat wil zeggen 3 a 4 jaar geleden. Tegenwoordig hebben wij een personeelsmanager in dienst die voor het eerste contact verantwoordelijk is. Deze maakt een selectie en daar ga ik mee in gesprek. Dit geldt voor alle afdelingen op het hoofdkantoor (inkoop, marketing, back office etc.). Dit doe ik graag persoonlijk, omdat ik controle wil hebben over het type mensen dat binnen ons bedrijf terecht komt. Daarnaast heerst er binnen ons bedrijf een zeer platte cultuur. Mijn deur staat altijd open en iedereen kan binnen lopen wanneer die wil. Wij vinden dit zeer belangrijk, omdat wij geloven dat wij met zijn allen een bepaald doel proberen te bereiken en betrokkenheid bij het bedrijf is belangrijk van hoog tot laag. Het is belangrijk dat iedereen met elkaar in contact kan komen en zo getriggerd kan worden om ook echt toegevoegde waarde te leveren.

Marketing functies

Waar wij op dit moment mee bezig zijn is een stuk interne marketing. Dat wil zeggen wij zijn op zoek naar de grootste efficiëntie binnen onze winkel afdelingen. Dan kan je denken aan de opbrengst per m2 en de daarbij behorende schappenplannen. In principe het zo effectief mogelijk maken van je winkel. Daarnaast doen wij steeds meer aan eigen label waarbij product en brand marketing bij komen kijken. Wij hebben een 4-tal merken die wij steeds sterker in de markt willen positioneren (ook Europese markt) en daar hoort product marketing bij, zoals verpakkingen en uitstraling.

Dit zijn functies die je met je basis opleiding zou moeten kunnen doen. Er wordt vooral naar je analytisch vermogen gevraagd en dit wordt mijn inziens op opleidingen wel stevig getraind. Echter voor het product marketing verhaal geldt wat anders, want volgens mij wordt dat niet op elke marketing opleiding sterk naar voren gebracht.

In de laatste 4 jaar zijn we elk jaar met een extra winkelpand uitgebreid. Toen we één enkele winkel hadden, hadden wij een laag profiel en daar reddden wij het prima mee. Echter nu wij ontzettend zijn gegroeid hebben

we te maken met veel meer voorraad die gemanaged moet worden, landelijke acties en zicht. Wij vragen nu veel meer van de mensen op een hoger peil. Wij willen daarom ook graag met zwaargewichten het management van het bedrijf ook op een hoger peil te brengen. Ditzelfde geldt voor marketing. Ter ondersteuning van de marketing manager nemen wij een aantal zogenaamde young potentials aan die veel verantwoordelijkheid krijgen en in principe hetzelfde doen als de marketing manager. Echter de eindverantwoordelijkheid ligt bij de manager. Deze young potentials kunnen net afgestudeerde studenten zijn.

Opleidingsachtergrond

Voor de marketing afdeling specifiek is een commerciële achtergrond het meest belangrijk. Het liefst WO niveau, maar dit mogen ook HBO'ers zijn. Wij zitten in de directe retail en ben je voor 80% van je tijd bezig met commerciële processen. Wij zoeken niet specifiek naar iemand met een marketing opleiding. Onze ervaring met stagiaires en net afgestudeerden is dat ze een bepaald denkniveau zijn aangeleerd. Het maakt niet heel veel uit of je nou de hele analytische kant, of de commerciële kant, of de data kant van de economie hebt geleerd. Met een bepaald denkniveau zou je al kunnen meedraaien. Zoals de opleidingen nu zijn maakt het ons niet specifiek uit of de persoon een marketing opleiding of een algemene commerciële opleiding heeft. Het gaat vooral om het denkniveau.

Elke werknemer binnen het bedrijf moet aan 3 dingen voldoen:

- Problemen snel kunnen identificeren en snel kunnen schakelen om deze problemen op te kunnen lossen. Hier heb je een sterk analytisch vermogen voor nodig.
- Je moet een bepaalde verantwoordelijkheid kunnen dragen. Je moet een bepaald doel kunnen stellen en je bent verantwoordelijk voor dit doel. Als je dit niet geleerd heb val je direct door de mand
- Ten derde zoeken wij mensen die de dingen die zij bedenken ook durven te doen. Wij zien van veel starters en net afgestudeerden dat zij veel analyseren en veel ideeën hebben, maar een ding vergeten: het ook daadwerkelijk te gaan doen en het plan uit te voeren.

Criteria

De criteria of wij iemand aannemen is gebaseerd op de bovenstaande 3 pijlers. Daarnaast het is het denkniveau belangrijk. Dit ontwikkelt iemand denk ik door alle modellen en theorieën waar je mee in aanraking komt tijdens je studie. Wat wij als extra toegevoegde waarde zoeken is dat iemand verantwoordelijkheid kan dragen. Dit missen wij nog wel eens in de mensen die wij aannemen. Wij merken dat studenten te veel los zijn gelaten tijdens de studie. Wij zitten strak op de nieuwe mensen die bij ons beginnen, zij hebben bepaalde taken die uitgevoerd moeten worden en dit moet dan ook tijdig gedaan worden. Wat wij merken van studenten die net van opleidingen komen is dat deze discipline en verantwoordelijkheid er niet in zitten. Wij geloven dat dit komt doordat op een verkeerde manier verantwoordelijkheid wordt gevraagd van een student. Deze worden te vrij gelaten om colleges te bezoeken wanneer die wil en opdrachten inlevert wanneer die wil. Deze mindset past niet goed binnen ons bedrijf. Wij verwachten van onze mensen dat die er om 8:00 zijn en dat die klaar is om het beste uit zich te halen zodat aan het eind van de dag (misschien 5 of 8 uur) het verschil is gemaakt ten opzichte van de rest. Dit vereist toch wel een zekere discipline en verantwoordelijkheid van studenten. Dit heeft wellicht 10%.

Marketing Competency framework

Naar mijn mening wordt er nog te veel tekstboek op opleidingen gegeven. De omgeving verandert op dit moment zo snel dat opleidingen veel meer moeten gaan inspelen op de meest recente ontwikkelingen en studenten zich daar op moeten gaan specialiseren. Er moet een betere aansluiting gevonden worden met de constant sterk veranderende economie en omgeving. Vooral de digitale wereld en snelle veranderingen in de markt zijn punten die sterk naar voren moeten komen.

Vanuit het framework zijn vaardigheden het belangrijkste. Je hebt natuurlijk wel een bepaalde theoretische basis nodig. Ik denk dat de theoretische kennis te uitgebreid is. Vaardigheden mogen wat mij betreft veel sterker ontwikkeld worden, met name de marketing skills en technical skills.

Een toevoeging aan de kennis kant zou zijn: kennis van algemene zaken zoals macroeconomische kennis en andere algemene kennis die je in staat stellen midden in het leven te staan.

Andere factoren die een rol kunnen spelen of wij iemand aannemen: een aspect dat niet in waarde uit te drukken is. Bij ons is belangrijk dat wij iets geloven en wij proberen iedereen in het bedrijf van dat geloof ook te overtuigen. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat als iedereen in het bedrijf voor hetzelfde gaat, je ook iets kan bereiken met zijn allen. Je kan als persoon nog net zo lang op school zitten of 40 jaar gewerkt hebben, maar je

moet een klik hebben met dit bedrijf en begrijpen waar het bedrijf mee bezig is. Het hebben van een drive en je kunnen inleven in het doel van het bedrijf zijn belangrijk.

Marketing kennis

- Marketing in the context of the wider organization
- Marketing planning/strategy
- Marketing research and analysis
- Retail marketing and management
- Multi/omni channel marketing (zelf toegevoegd)

Als marketer moet je je betrokken voelen bij het hele bedrijf anders zit je teveel op een eiland. Hij of zij moet weten hoe die marketing op de beste manier kan toepassen en wat voor toegevoegde waarde het kan leveren voor het bedrijf.

Marketing planning/strategy is belangrijk omdat als je geen goed plan en strategie kan opzetten je je doelen niet effectief zult bereiken.

Onderzoek en analyse omdat je als marketer constant bezig bent met het onderzoeken en analyseren van je klant (wie je klanten zijn, hoe ze veranderen, wat ze willen en doen).

Retail marketing is voor ons als bedrijf specifiek belangrijk. In de retail marketing speelt een hele andere dynamiek dan in bijvoorbeeld de business-to-business marketing.

Kennis van de retail is belangrijk, omdat je dan beter begrijpt hoe een retailer zijn klant kan managen.

Multi/omni channel marketing. Ik zag internet marketing staan (of e-marketing) en dat wordt in de laatste jaren steeds belangrijker. Echter ik geloof dat het niet alleen e-marketing moet zijn, maar een combinatie van zowel e-marketing als de traditionele marketing. Als je deze leer weet te kunnen combineren helpt dat je competitief te blijven. Dit helpt je om met de steeds sneller veranderende omgeving om te gaan. Wij zijn op dit moment bezig met het Multi/Omni channel marketing. Een voorbeeld van dit Multi channel marketing: traditioneel gesproken heb je een product en dan kies je er voor om een advertentie te plaatsen en dan hoop je dat veel mensen komen. De laatste jaren heb je een webshop (in de retail) en dan ga je online je producten aanbieden en je marketing verzorgen. Je zorgt dat je goed te vinden bent op de zoekmachines, banners hebt op grote websites enz. dat je is e-marketing. Dit moet je gaan verbinden met je traditionele marketing zoals het goede product in huis hebben. Je moet de klant in staat stellen je product te kopen in je webshop en deze af te halen bij een ander filiaal of bij een tankstation of bij de Bruna op de hoek. In ieder geval beide kanalen met elkaar laten samen werken. Zelfde geldt in de winkel zelf: als een product op is dan kan je via een zuil het product alsnog bestellen en dan heb je het product een dag later in huis. Deze twee kanalen laten samen werken. Omni channel gaat weer een stap verder. Hier probeer je ook je sociale contacten en je samenwerking met je klant op een hoger plan te krijgen. Je stuurt een berichtje via facebook waar op gereageerd wordt of je hebt een evenement waar zowel online en offline zaken mee verweven zijn. Daar zijn vele ontwikkelingen nog niet in bedacht en waar nog veel in te winnen valt. De klant is hier al klaar voor, deze wil interactie met het bedrijf, zich thuis voelen bij het bedrijf en zich verbinden met het bedrijf. Daar liggen nog veel kansen.

Marketing skills

- Manage the marketing's role within the organization
- Being able to construct a strategic marketing plan or strategy
- Being able to identify and analyze organizational marketing problems
- Being able to identify the marketing channel members linked to the organization
- Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction
- Being able to construct a marketing communication strategy

Je moet binnen de marketing de verschillende afdelingen niet als net afgestudeerde hoeven te kunnen managen, dat doet de marketing manager, maar je moet het wel kunnen begrijpen. Je moet vanuit jezelf wel de interactie kunnen zoeken met andere afdelingen. Je moet andere afdelingen kunnen overhalen mee te werken met datgene waar jij op dat moment mee bezig bent.

Je moet een strategie samen met het bedrijf kunnen ontwikkelen. Dit hoeft niet op het hoogste niveau, maar je moet weten hoe het moet en waar naar te kijken.

Identificeren en analyseren van marketing problemen: ik vind het belangrijk dat iemand niet met oogkleppen op bezig is met zijn eigen ding, maar ook de potentie heeft om met een helikopter view in staat is om over het

bedrijf heen te kijken en precies begrijpt wat er in het bedrijf speelt en dit te voelen en daar zijn werk op kan afstemmen.

Identificeren van marketing channel members: dit moet iemand in kaart kunnen brengen. Hij moet deze members kunnen identificeren en bepalen wat voor toegevoegde waarde zij aan je leveren.

Monitor, meten van klant tevredenheid. De klant staat voor ons op nummer 1 en je moet er achter zien te komen wat die precies wilt hebben. Wij zien bij beginnende en ook ervaren marketing mensen dat die te vaak bezig zijn met wat zij zelf geweldig vinden. Echter ze vergeten wel is dat het puur om te klant draait. Ego's moeten aan de kant geschoven worden.

Marketing communicatie strategie. We hadden het net over Multi/Omni channel marketing. Je moet als afgestudeerde een bepaalde boodschap kunnen opstellen, maar ook de kanalen selecteren. Met de komst van het internet kan je op vele manieren communiceren met je klant. En dit is zich nog steeds snel aan het ontwikkelen. Je moet daar vaardigheden in ontwikkelen anders loop je kans achter te gaan lopen.

Technical skills

- MS office skills (word, powerpoint, excel)
- Data mining
- Internet marketing tools

Je hebt office skills nodig omdat je daar dagelijks mee werkt. Outlook hoort daar eigenlijk ook bij.

Data mining: primaire doel van marketing is er achter te komen wie je klant zou eigenlijk is en hoe je die het beste kan bereiken. Als je daar achter wilt komen, moet je data verzamelen en deze ook aan elkaar kan crossen. Onze database wordt mee gewerkt via het programma Access. Deze is gekoppeld aan een klantenkaart registratie en daar staan bijvoorbeeld aankoop gegevens op die wij gebruiken om te analyseren over hoe we gaan adverteren. In een regio zijn bijvoorbeeld veel oudere mensen die caravans hebben. Dan richten wij ons daar specifiek op met een bepaalde boodschap via bijvoorbeeld een gerichte nieuwsbrief. Internet marketing tools: De digitale wereld wordt steeds belangrijker ook voor ons. Wij hebben nu een webshop die erg belangrijk wordt voor ons. Daarnaast moet je er ook voor zorgen dat je goed te vinden bent op zoekmachines.

Meta-skills

- Oral communication
- Problem solving skills
- Flexibility and adaptability
- Interpersonal skills
- Time management
- Statistics, quantitative (analytical)

Oral communication: op de marketing afdeling is veel creativiteit aanwezig. Daar worden nieuwe dingen bedacht, nieuwe ideeën bedacht om je klanten te aan te trekken. Als je wilt dat de rest van de organisatie daar ook achter gaat staan, dan heb je wel wat uit te leggen. Daar heb je communicatie skills voor nodig. Je moet die ideeën kunnen overbrengen. Als je je mondeling niet kan uiten dan gaan mensen nooit achter je staan.

Probleem oplossend vermogen: erg belangrijk, je komt bij marketing voor vele vraagstukken te staan, waarom komt de klant niet bij ons bijvoorbeeld. Je moet deze problemen kunnen oplossen en omzetten in kansen.

Je moet flexibel zijn en je kunnen aanpassen. Je staat als marketing afdeling niet boven maar midden in de organisatie. Als marketing afdeling wil je vaak snel vooruit en nieuwe ideeën toepassen. Soms kan de rest van de organisatie niet meekomen omdat je te snel wilt en dan moet je een stapje terug kunnen doen en je kunnen aanpassen.

Interpersonal skills is denk ik een combinatie van oral communication en flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Je staat als marketing midden in de organisatie en je moet zodoende goed met de andere afdelingen en mensen om kunnen gaan en het meeste uit je mensen te halen.

Time management is belangrijk om het een onderdeel is dat vaak onderschat wordt. Marketing neemt vaak veel hooi op zijn vork en daar moet je goed mee om kunnen gaan. Je moet goed kunnen plannen en je werk op tijd uitvoeren.

Statistics en quantitative analysis. Informatie die je binnen krijgt moet je kunnen analyseren. En daarnaast kunnen omzetten in plannen.

Vergeten: uitvoerend vermogen, je kan nog zoveel plannen maken, maar die moet je ook kunnen uitvoeren.

Verwachtingen

Je vindt nooit iemand die volledig aan alle verwachting voldoen. Over het algemeen zien we dat de afgestudeerden de algemene kennis, theorie en modellen erg goed beheersen, maar dat er toch een gat moet worden geslagen naar het kunnen toepassen van deze kennis. De frisse kijk en de creativiteit in studenten zien wij ook wel terug. Het doelmatig uitvoeren van de taken en verantwoordelijkheid nemen is minder aanwezig. Interactie met de rest van de organisatie en je verantwoordelijk voelen voor de organisatie missen we ook. Studenten missen vooral de ervaring en belevingswereld van bedrijven. Wij merken soms wel een arrogantie van studenten die denken dat zij alles al geleerd hebben en wel even het bedrijf laten zien wat ze nou eigenlijk allemaal wel niet kunnen. Die vlieger gaat eigenlijk nooit op, omdat zij geen ervaring hebben en weinig feeling met de praktijk hebben. Ze kunnen niet direct een groot verschil maken.

Oplossen tekorten

Tekorten zouden kunnen worden ingevuld door meer discipline in de opleiding te integreren. Studenten moeten veel strakker aan het lijntje worden gehouden, zoals in het bedrijfsleven het geval is. Kennis opdrachten kunnen in veel kortere tijd gedaan worden. Bijvoorbeeld in 2 jaar de theoretische basis (ipv 4 jaar) af ronden door een veel intensiever programma. De andere 2 jaar gebruiken om veel meer vermogen om theorie toe te passen op te bouwen, evenals theoretische en praktische trends te onderzoeken en echte ervaring mee te krijgen. Daarnaast is meelopen met bedrijven om ervaring op te doen echt belangrijk. Dit zorgt ervoor dat je een gevoel krijgt van hoe het er echt aan toe gaat.

Rol van universiteit

De universiteit moet natuurlijk competente marketers afleveren. Er moet veel meer gericht worden op de praktijk en minder op de theorie. Universiteiten moeten zich richten op een eerste baan denk ik. Voor een hogere positie missen ze toch een stuk ervaring die moeilijk te krijgen is zonder een aantal jaar praktijkervaring.

Trends zetten universiteit of praktijk

Het is begrijpelijk moeilijk voor universiteiten om alle ontwikkelingen op het gebied van marketing in de praktijk bij te houden. Bedrijven en adviesbureaus zelf kunnen het al niet bijhouden. Marketing ontwikkeling op de verschillende marketing channels die er zijn gaan ontzettend snel. Het grappige is dat studenten die veel willen eigenlijk alleen een handreiking nodig hebben. Studenten zijn eenvoudiger te triggeren om zich te gaan verdiepen in bepaalde gebieden en ontwikkelingen.

De praktijk loopt zeker weten voor op de universiteit. Er is een veel intensievere samenwerking nodig tussen scholen en bedrijven. Ik ben me wel eens kapot geschrokken dat als een student een stage zoekt of werk zoekt na het afstuderen hij zelf ontzettend hard moet zoeken voordat hij een bedrijf vindt waar die terecht kan. Als je een hele nauwe samenwerking hebt met het bedrijfsleven en bedrijven zijn bereid deze samenwerking aan te gaan heb je een goede basis om studenten in staat te stellen om de theorie ook toe te passen. Praktijk loopt absoluut voor op universiteiten. 20/30 jaar geleden was dit nog de universiteit, toen kon je nog uit gaan van de tekstboekcases en theorieën. Echter in de laatste jaren ontwikkeld de markt en de klanten zich zo snel en door een veel hogere dynamiek kan je de kennis niet meer bijhouden.

Paradigma verschuiving

Ja deze verschuiving zie ik zelf ook. Vroeger waren wij een markt koopman bedrijf. Koop zo goedkoop mogelijk in en iedereen vreet het wel. Wat je nu ziet is dat het niet meer zo vanzelfsprekend is dat mensen je product kopen, ook al heb je een goed product voor een fatsoenlijke prijs staan. Ze kopen niet per se bij jou. De klant vraagt nu ook veel meer andere dingen. Ze willen een betrokkenheid bij het bedrijf, en ze willen zich kunnen identificeren met het merk dat ze kopen. Je moet veel meer op het gevoel van de klant inspelen en de interactie met de klant wordt belangrijker. Met het merkenbeleid moet je je identificeren met je klant en in gesprek blijven met de klant. Daarnaast een service bieden waar de klant zich prettig bij voelt en service die bij die klant past.

Services marketing

Ik geloof absoluut dat een klant niet per se een product, maar een service koopt. Dit zie je aan bedrijven die in deze tijd succesvol zijn, zoals Apple. Dit zijn bedrijven die eigenlijk een product verkopen dat weinig kost verkopen, maar creëren daar omheen zo'n enorme beleving dat een product zoveel toegevoegde waarde heeft dat mensen het gaan kopen. Dat is echt een toegevoegde service en beleving bieden aan de klanten. Daar ligt toch wel de sleutel tot succes.

Wat dat betreft kan services marketing een grotere rol gaan spelen, omdat het dus vaak draait om de ervaring omtrent het product. Echter het moet ook gezegd worden dat zogenaamde oude concepten als de 4p's, altijd van belang zullen blijven en vooral voor ons in de retail toch wel de basis zijn. Onze webshop kan niet alleen als webshop bestaan, mensen willen de producten zien en wij hebben dus stenen winkels nodig. De uitbreidingen van nieuwe P's, zoals people is erg belangrijk. Het contact met de klant wordt wel steeds nadrukkelijker, daarnaast moet je weet hebben van je product van laag naar hoog.

Klantenrol

Wij deden van huis uit weinig aan het co-creatie met klanten. Wij hebben toevallig recentelijk via facebook een actie gehouden voor het ontwerpen van een nieuwe tent. Een VIP klanten tent design dag. Tijdens deze dag konden een aantal klanten meehelpen aan het mee ontwerpen. De klant heeft deze tent eigenlijk ontworpen. Wij hebben hen gevraagd waar een tent aan zou moeten voldoen via facebook en een aantal van die mensen uitgenodigd om op het bedrijf te komen. Zo is met de klant een nieuwe tent bedacht en deze gaat geproduceerd worden. Fases van het maken van de tent staat ook op facebook.

In het algemeen letten wij wel op de co-creatie samen met klanten. Bij het ontwerpen van bijvoorbeeld onze tenten kijken wij voor 50% naar andere tenten en ideeën die we zelf tegenkomen. 25% hangt af van waar de fabrikant op dat moment mee bezig is. 25% halen we uit klanten die op zoek zijn naar een tent. Deze roepen ideeën en dingen die de verkopers opschrijven in een agenda. 2 keer per jaar bespreken wij die ideeën en komen we tot conclusies.

Langdurige relaties met klanten

Wij hebben van vroeger uit korte transacties met klanten. Een keer scoren, lage prijs en hopen dat ze weer komen. Wij hebben nu een bepaalde klantenkring en dekking opgebouwd en die basis is sterk. Wij proberen nu ook een stapje verder te gaan en proberen deze klant aan ons te binden. Wij blijven echter wel een seizoensbedrijf waar de klant een of twee keer per jaar langskomt en voor ons is het een hele uitdaging om deze te binden aan ons bedrijf en te betrekken bij de dingen waar wij mee bezig zijn. Bijvoorbeeld door evenementen te organiseren zodat men redenen heeft om ook lang te komen.

Met onze producenten die de tenten in China maken hebben wij uitsluitend langdurige relaties. Minimaal 5 jaar op dit moment.

Marketing metrics

Wij gebruiken weinig marketing metrics. Het meten van de activiteiten van marketing is niet goed voor elkaar en daar zijn we hard mee bezig. Er wordt nog veel te veel op gevoel gedaan. We kijken dus naar de korte termijn en dat willen wij heel erg graag veranderen en op zoek naar manieren hoe dit beter kan. Wij zitten dus vooral op current sales en niet op customer lifetime value en dergelijke, maar dat is voor ons ook zeer moeilijk toepasbaar omdat wij een seizoensbedrijf zijn en men een aankoop doen en voor langere tijd klaar te zijn. Voor ons ander assortiment is het wellicht wel toepasbaar, maar dat wordt nog niet toegepast. Wij zijn daar wel naar op zoek.

Andere ontwikkelingen

Nee we hebben denk ik alles wel besproken (Multi channel / digitale zijde van marketing). Daarbij moet ik opmerken dat de studenten die deze nieuwe ontwikkelingen moeten gaan beheersen en moeten kunnen gaan toepassen voor de marketing doeleinden daar uitermate geschikt voor zijn. Zij zijn namelijk in deze omgeving opgegroeid. Zij staan zelf ook al in de sociale netwerken en dergelijke en creëren zelf ook de methodes om de klant te bereiken. Niemand anders kan het beter doen dan de mensen die het al gebruiken. Misschien zijn ze zich daar zelf niet bewust van, maar het is taak hun daar op te wijzen. Op wat voor manier zij kopen en op wat voor manier zij in de toekomst willen kopen. Je hoeft het er alleen maar uit te trekken.

Voor de retail speelt ook een bepaalde beleving die men wilt voelen. Ze willen in alle zintuigen geprikkeld worden. Voor onze winkels is dit moeilijk, en dat is een probleem omdat als klanten niet naar je winkel komen moet je manieren vinden om ze te prikkelen. Zoals evenementen. Ook weer inspelen op de ontwikkelingen omtrent de verschillende channels waar je uit kan kiezen om je spullen te verkopen. Belangrijk onderdeel voor ons zijn dus ook de winkels. Zijn die bricks nog wat waard of gaat er iemand wat bedenken waardoor die bricks onmisbaar zijn.

Een andere grote trend is het zogenaamde customer behaviour. Doordat er steeds meer informatie over klanten wordt verzameld kan je ze ook steeds beter benaderen en beïnvloeden. De klant krijgt ook steeds meer

macht en deze kan die gaan misbruiken of juist gaan delen met het bedrijf. Je moet de klant zijn macht kunnen gaan beïnvloeden.

Marketing onderwijs veranderingen

Je zou kunnen denken aan veel op straat zijn en veel met mensen praten. Praten met willekeurige mensen en proeven wat er in de samenleving leeft. Op deze manier leer je zaken te herkennen. Daarnaast kunnen bedrijfsbezoeken en internships bij bedrijven erg nuttig zijn, om bij hen te kunnen kijken hoe zij gebruik maken van nieuwe technologieën met betrekking tot marketing.

Daarnaast moeten natuurlijk het Multi/omni channel marketing en de digitale marketing an sich veel meer aandacht krijgen. Zonder deze kennis in huis te hebben ben je op dit moment als bedrijf verloren, en als marketer kan je niet meer zonder.

Nieuwe criteria over 5 jaar

Ja over 5 jaar is dit al weer verleden tijd. Is de klant weer anders, reageert die anders. Ongetwijfeld zijn er weer nieuwe manieren om te communiceren. Dit is wat het onderwijs relevant houden ook zo moeilijk maakt, omdat de kennis zo snel achterhaald wordt, evenals de technologie.

Technische skills, zoals data mining, zullen ook steeds belangrijker worden. Deze zullen aangewend moeten worden om met customer insight te kunnen vergaren en de customer behaviour in kaart te brengen en te kunnen gaan beïnvloeden. Daar zal de kennis in moeten gaan zitten.

Marketing functie zal ook belangrijker worden

Ja zeker weten. Nu moet ik zeggen dat wij geen multinational zijn met een megagrote marketing apparaat. 4 jaar geleden hadden wij slechts één winkel. Toen deed ik zelf persoonlijk alle marketing. Nu hebben wij daar zelf een marketing manager voor. Wij zetten nu een zwaargewicht op deze functie (iemand van een groot retail bedrijf). Wij vinden dat deze afdeling steeds belangrijker zal worden. Marketing is primair voor het communiceren van input. De inkoop koopt producten in. Dit is eigenlijk niet goed, ze staan ver van elkaar af. Alle ideeën, strategie en activiteiten zouden moeten komen uit de marketing afdeling. Onze klant heeft daar en daar behoefte aan en de andere afdelingen moeten hier dan vanuit gestuurd worden. Zo zou het moeten worden, maar dat is ook heel veel kennis dat binnen een enkele afdeling moet vallen. Wellicht is dit dan ook onmogelijk.

Respondent 5

De situatie

Het interview is afgenomen op 28 mei tussen 15:00 en 16:05. Aanwezig bij het interview waren de interviewer Martijn Leegsma en de respondent.

De respondent heeft gewerkt als account manager bij Vodafone (Libertel). Na anderhalf jaar bij een internet bureau terecht gekomen initieel als account manager en daarna meer project manager (engagement manager: op het moment dat de verkoop gesloten is, neem je die klant over) geworden. Uiteindelijk bij het huidige bedrijf terecht gekomen als SMB e-commerce manager waar ik nu 14 jaar zit. E-commerce is een onderdeel geworden van marketing en dus een bredere rol dan alleen e-commerce moeten gaan invullen. Ik ben marketing gaan doen binnen de PC afdeling en heb zowel business to business als business to consumer gedaan.

Nu zit ik binnen de Enterprise Group, dat heeft alles te maken met de achterkant, dan kan je denken aan de servers, networking, storage en diensten daar omheen. Ik ben meer een campagne manager geworden.

Kennis van marketing onderwijs heb ik niet specifiek. Ik heb via mijn eigen opleidingen natuurlijk wel marketing gehad, maar ik denk dat in principe de achterliggende basis aardig hetzelfde blijft.

Het bedrijf

Ons bedient zowel consumer als zakelijke gebruikers. Wij zijn een breed bedrijf. Wij maken zowel PC's als printers, daarnaast verzorgen wij de achterkant dat kunnen zijn servers, storage en networking. Wij leveren daaromheen ook diensten, zoals consultancy en onderhoudsdiensten. Wij ontwikkelen daarnaast ook software en management tools die gebruikt worden voor automatisering van processen. Tenslotte hebben wij ook nog een outsourcing tak. Wij leveren dus zowel producten als diensten en acteren zowel in een business to business als business to customer omgeving.

Marketing binnen het bedrijf

Elke business unit (PC's, printers en in mijn geval de Enterprise Group) heeft zijn eigen marketing.

Wij zijn als marketing afdeling verantwoordelijk voor het creëren van awareness van ons merk en het creëren van vraag naar onze producten.

De afdeling marketing afdeling is vooral communicatief ingesteld. Wij spelen meer een project manager communicatie rol. Wij zijn niet betrokken bij bijvoorbeeld product development of market research. Dit wordt wereldwijd gedaan bij bijvoorbeeld de product labs waar een team van specialisten achter zit. Daar zal ongetwijfeld veel research voor worden gedaan en marketeers bij betrokken zijn dmv test panels, maar dat gebeurt voor het bedrijf op wereldwijd niveau. Niet op een landenniveau. Wij zijn in Nederland vooral een sales en marketing organisatie. Marketing in de zin om vraag te creëren en niet om producten of diensten te ontwikkelen. Ditzelfde geldt voor bijvoorbeeld de prijzen die ook wereldwijd wordt bepaald.

Aannemen van afgestudeerden

Wel ervaring met stagiaires die bezig waren met het afstuderen en zodoende geen andere ervaring hadden. Ik ben betrokken bij het aannemen van deze mensen, maar niet eindverantwoordelijkheid.

Ik ben erbij betrokken omdat het binnen mijn functie valt en omdat die persoon binnen mijn team komt te werken en dus moeten de teamleden daarbij betrokken zijn.

Marketing functies

Een net afgestudeerde student zou binnen onze marketing afdeling als 'campagne manager' kunnen worden afgenomen. Wij krijgen campagnes vanuit Europa aangereikt die wij in Nederland moeten uitrollen. De functie als campagne manager omvat een breed aantal aspecten. Het omvat het kennen van je eigen organisatie, het kennen van de Nederlandse markt, het achterhalen waar de behoefte aan is en het bepalen welke deliverables van de campagnes die je vanuit Europa krijgt aangereikt wel gaat gebruiken en welke niet. Daarnaast moet deze persoon kunnen bepalen hoe je campagne gaat inzetten, op welke doelgroepen je je gaat richten en welke boodschap je gaat overbrengen en via welke channels je hier voor zal gaan gebruiken. Tenslotte ook de opvolging van leads.

Bij ons is iemand met ervaring niet per sé een noodzaak. Idealiter heb je iemand die 2 jaar ervaring heeft. Het is geen management positie waar iemand in terecht komt. Je managet een campagne en niet mensen. Ik verwacht niet dat een net afgestudeerde student al op een management functie terecht komt.

Opleidingsachtergrond

Het opleidingsniveau moet in ieder geval HBO zijn. Wij nemen geen MBO'ers aan. Een opleidingsachtergrond als communicatie, economie of marketing is noodzakelijk. Daarnaast is de affiniteit met de persoon en de klik heel belangrijk. Als HBO en WO'er heb je ongeveer dezelfde basis en zodoende selecteren wij vooral op basis van de persoonlijkheid en de klik die wij hebben met die persoon, want werkervaring hebben ze nog niet.

Criteria

De persoon moet project-matig kunnen werken. Daarnaast moet die goed om kunnen gaan met andere mensen, omdat je in een team werkt. Daarbij kan je dus denken aan hoe die persoon zichzelf presenteert, hoe die zich verbaal en non-verbaal kan uiten.

Marketing Competency framework

Vaardigheden vind ik belangrijker voor een student dan de kennis. Binnen de vaardigheden vind ik toch wel de meta-skills zijn het belangrijkste.

Wat in het schema mist zijn de sociale vaardigheden (persoonlijkheid, attitudes en behaviour) deze zijn enorm belangrijk. Sociale vaardigheden als hoe de persoon overkomt, de klik met het team, of je goed kan communiceren. In principe dus of je sociaal bent. Deze eigenschappen zijn belangrijk om je komt te werken in een groot bedrijf waar je veel moet overleggen, je je weg moet kunnen vinden en dan is het belangrijk dat je een beetje gebekt bent.

Marketing kennis

- Marketing in the context of the wider organization
- Business-to-business marketing
- Segmentation, targeting and positioning
- Marketing communication (promotion, advertising, PR)
- Forecasting and budgeting

Wij zijn een grote organisatie waar bijvoorbeeld onze prijs en product al wordt bepaald op wereldwijd niveau. Marketing in the context of the wider organization is belangrijk, omdat wij een groot bedrijf zijn en wij werken met bepaalde thematieken die onze afzonderlijke afdeling ontstijgen en waar je wel mee aan de gang moet. Daarnaast moet je ook buiten je eigen vakgebied, afdeling en product kijken.

Wij hebben binnen de Enterprise Group vooral zakelijke contacten dus praten we vooral over de business to business marketing. Kennis van b2b of b2c ligt aan de omgeving waarin je terecht komt.

Segmentation, targeting and positioning is belangrijk. Je moet goed weten hoe je een product gaat neerzetten, bij wie en wat wordt de boodschap.

Marketing communication is belangrijk omdat je goed voor ogen moet hebben wie de doelgroep is en wie je wilt benaderen en daarnaast natuurlijk ook de boodschap die je moet overbrengen. E-marketing zie ik zelf al als een normaal onderdeel van marketing communication en is dus niet aangekruist.

Je werkt binnen de marketing afdeling veel met budgetten en po's aanvragen en dergelijke processen.

Marketing skills

- Being able to manage marketing programs
- Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan/strategy
- Being able to identify the marketing channel members linked to the organization
- Being able to construct a marketing communication strategy
- Being able to construct measurable objectives for marketing communication
- Project management (zelf toegevoegd)

Managen van marketing programs dat is eigenlijk wat wij doen in onze afdeling.

De marketing plannen en strategie komt vanuit europa en moeten wij kunnen finetunen.

Market research wordt vaak uitbesteed en doen wij zelf niet veel.

Markt positionering is vaak wel bekend op hoger niveau

De Return on Investment (ROI) wordt voor ons steeds belangrijker. Wij moeten aan kunnen tonen dat wij bijdragen aan de salesfunnel. Wij worden gemeten op leads die wij generen en op influence. Op het moment dat een deal in de pijplijn zit en die wordt door marketing geraakt door bijvoorbeeld een evenement of een direct mail die wij versturen. Daar worden wij op gemeten.

Project management is belangrijk voor ons specifiek, maar is wellicht niet specifiek voor marketing.

Technical skills

- Ms office skills
- Ms outlook
- Internet marketing tools

MS office skills zijn belangrijk omdat je vaak met powerpoint en Excel moet werken.

Daarnaast moet een persoon goed kunnen communiceren via zijn MS outlook.

Programming doen wij hier niet. Daarnaast vallen de CRM en databases binnen de sales afdeling.

Internet marketing tools, zoals twitter, facebook en social media tools worden steeds belangrijker. Denk bijvoorbeeld aan buddy media om tweets op internet te zetten en resultaten zoals je share of voice binnen de social media kan zien. Deze tools worden steeds meer gebruikt.

Daarnaast maken wij gebruik van MRM (marketing resource management) programma's waarin je je marketing programma's en plannen in zet en doelstellingen en dergelijke in uitzet.

Meta skills

- Oral communication
- Written communication
- Problem solving skills
- Flexibility and adaptability
- Teamwork
- Self confidence

Binnen het bedrijf moet je goed verbaal en geschreven kunnen communiceren. Vaak ben je bezig met verbale presentaties. Vooral geschreven mails kunnen anders overkomen dan je bedoelt.

Problem solving is belangrijk omdat je te maken kan krijgen met mensen met verschillende belangen, maar ook met tools die er niet zijn. Daarnaast werken wij veel met externe bureaus en partijen waar je mee om moet kunnen gaan.

Je moet flexibel kunnen zijn gezien de wijzigingen die binnen de organisatie vaak plaatsvinden.

Teamwork is belangrijk omdat je samen met een team werkt naar een bepaald doel.

Self confidence is wellicht meer een sociale vaardigheid dan een skill die kan leren.

Ethisch zijn is eigenlijk ook belangrijk en is een stukje normen en waarden die in je moet zitten.

Verwachtingen

Student hebben in het algemeen wel de marketing kennis in huis die ze moeten hebben. Waar ze niet aan voldoen ligt erg aan de persoon zelf denk ik.

Een van de studenten waar ik ervaring mee heb gehad heeft problemen gehad met het gebruik van powerpoint, maar dat kan ik natuurlijk niet zeggen over alle studenten.

Op het moment dat ik mensen spreek dan merk je dat nog veel aan hen kan toevoegen. Als er bijvoorbeeld een keer een onderzoek is gedaan en dat valt tegen dan ben ik al de zoveelste gesprekspartner, en dan is de persoon nog steeds bezig met de vragenlijst scherp aan het stellen. Maar dit ligt ook een stuk aan de begeleiding van die persoon.

In een grote lijn kan ik wellicht zeggen dat de inhoudelijke theoretische kennis er is, maar dat er wel bijgewerkt moet worden aan de sociale vaardigheden en het gebruik van basale zaken als outlook en powerpoint waar ze de ervaring in missen. Maar in bepaalde zaken is het logisch dat je ervaring mist.

Daarnaast mist men een stuk kunnen toepassen van de marketing kennis die je op school krijgt. Dit zijn vooral de vaardigheden.

Tekorten oplossen

Tekorten op het sociaal gebied zouden versterkt kunnen worden door wat je als student naast je studie gaat doen aan activiteiten. Dit is echter niet geheel de taak van de universiteit. Sommige scholen hebben als opdracht een eigen bedrijf te starten en dit zijn mijn inziens goede opdrachten.

Dergelijke opdrachten die je leren om de theorie in de praktijk toe te passen zullen de studenten helpen ter voorbereiding op de echte praktijk. De studenten moeten onder de mensen komen en mensen spreken en echt aan de slag gaan met datgene wat ze geleerd hebben.

Men moet zich eigenlijk zowel op de theorie als de praktijk gaan richten. Wellicht gaan we dan meer richten de HBO die praktischer is ingesteld. Dan gaan we ook terug naar de vraag van wat is de taak van de universiteit. Deze is in principe wetenschappelijk ingesteld en heeft als doel het onderwijzen van mensen. Als je kijkt naar een scriptie, dan toets je bepaalde theorieën, maar dat is minder relevant in het daadwerkelijke bedrijfsleven. En dan kom je terecht bij de filosofische vraag of wetenschappelijk onderwijs voor het marketing gerelateerd onderdeel wel relevant is.

Kennis is natuurlijk heel belangrijk, maar in het bedrijfsleven en bij de marketing vooral moet je heel pragmatisch aan de gang gaan en de theorie kunnen toepassen. En niet een nieuwe marketing theorie gaan toetsen of toepassen, dat is weinig aan de orde bij bedrijven.

Rol van universiteit

Als WO'er kom je op een universitair niveau binnen, maar je zult nooit beginnen als management functie. Een universiteit heeft als taak het opleiden tot een instroomniveau op universitair niveau en dan is het taak aan de persoon zelf om door te groeien naar hogere functies zou die dat willen.

Trends zetten universiteit of praktijk

Praktijk zal voorop lopen in de trends binnen marketing. Innovaties worden echt gedreven vanuit de consument en niet de bedrijven of universiteit. Voorheen gebruikte men bijvoorbeeld een PC alleen voor je werk, deze kostten namelijk 2000 tot 3000 Euro. Daar kwamen dan ook de innovaties vandaan (vanuit de zakelijke wereld). Nu heeft iedereen een computer en een mobieltje en downloaden apps. Vanuit msn heb je bijvoorbeeld communicator. Mensen verwachten dat je op een gegeven moment met een bedrijf kan communiceren bijvoorbeeld via die communicator of dat daar een app voor bestaat. Deze vraag komt veel meer vanuit de consument dan vanuit de zakelijke wereld. De consument heeft door de technologische ontwikkelingen allemaal programma's en dergelijke beschikbaar die zij kunnen gebruiken om in contact te komen met het bedrijf. De consumer is nu meer innovatie gedreven dan het bedrijfsleven of de universiteit.

Paradigma verschuiving

Ik geloof dat de klant traditioneel al centraal stond en dat men in principe altijd al streefde naar langdurige relaties met de klant. Dit is geloof ik weinig nieuws. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor reviews waarin men over je product spreken. Dat heette vroeger mond op mond reclame en dat gaat in deze tijd door bijvoorbeeld de social media een stuk sneller. Maar dit werd vroeger in principe ook al gedaan. Het zit nu alleen in een nieuw jasje gegoten.

Services marketing

Betreffende het argument dat mensen wellicht geen product willen maar de service die een product verschaft ben ik het min of meer mee eens. Wij zitten in de PC's en printers nog steeds in de tastbare producten. Wat daar in belangrijk is om te onthouden is niet het product an sich, maar wat je met dat product kan doen. En dat is net als een auto, daarmee wil je van A naar B en die behoefte vul je in met een auto. Kennis en dergelijke is belangrijk, omdat je dat moet over brengen naar de klant om ervoor te zorgen dat de klant het product op de juiste manier gebruiken, want als ze dat doen zijn ze tevreden. Op het moment dat je iets verkoopt maar je kan niet uitleggen wat je er mee kan doen krijg je ontevreden klanten. Daar is in principe niks verandert t.o.v. het verleden. Ik denk dat heel veel in principe hetzelfde is gebleven, maar dat het in een nieuw jasje is gegoten en door de ontwikkelingen zoals social media veel sneller gaat.

Als we kijken naar Nederland zijn we een kennis maatschappij met de nadruk op dienstverlening. De productie van goederen verdwijnt allemaal naar het oosten. In die zin is de services marketing absoluut relevant, maar dat is meer een generieke trend die gaande is en niet specifiek voor ons bedrijf.

Klantenrol

Wij creëren hier geen producten in Nederland. Dat gebeurt op een wereldwijd niveau. Maar ik probeer wel bij bijvoorbeeld evenementen te vragen naar evaluaties om te kijken hoe ze het hebben ervaren en wat verbeterd kan worden. Als ik klanten of partners van het bedrijf spreek dan vraag ik ook altijd wat speelt er op dit moment bij jullie, sluiten wij op daarop aan, wat verwachten jullie van ons.

Voor onze productontwikkeling wordt zeer zeker actief samen gewerkt met klanten. Dit zit echter zoals gezegd op wereldwijd niveau en niet in Nederland. Een voorbeeld is dat wij een tour hebben gehad voor servers. Daarbij hebben wij een evenement gehouden waarbij technici komen om feedback te geven op onze producten. Daar zitten dan ook onze architecten die het allemaal ontwikkelen. Dan vertellen ze wat ze verandert hebben, waar deze ideeën vandaan kwamen, welke klachten binnen komen (telefonisch). Wij hebben van die en die feedback gekregen en daar hebben wij dit en dit mee gedaan. Maar dit gebeurt niet in Nederland.

Langdurige relaties met klanten

Ik heb primair geen direct contact met klanten. Dat gebeurt bij sales. Ik probeer wel inzicht te krijgen bij evenementen wat er bij hen speelt, maar niks concreets. Het is meer de account managers die contact hebben met klanten. Deze proberen absoluut langdurige relaties met klanten te houden, omdat dat interessante klanten zijn voor ons. Binnen de meeste bedrijven kijken ze tot wanneer het rendabel is om mensen op klanten te zetten. Dat doen wij ook en dan zit je toch bij de meeste grote bedrijven die veel omzet draaien. Deze bedrijven willen graag dat je hun situatie kent, dat je hen persoonlijk kent en op het moment dat je pas binnenkomt als er iets gaat spelen dan ben je vaak te laat en dan kan je niet meer beïnvloeden.

Marketing metrics

Wij worden voornamelijk beoordeeld op basis van lead generation. Dus hoeveel miljoen wij in salesforce zetten. Salesforce is ons CRM systeem en daarin kunnen wij aantonen hoeveel van de leads worden geaccepteerd en hoeveel daarvan daadwerkelijk in closed/won wordt omgezet. Dit betekent dat we zien hoeveel leads we in de pipeline bijdragen en hoeveel business hier daadwerkelijk uit komt (closed/won ratio). Wij gebruiken vooral tools binnen om de efficiency van marketing te meten en van de campagnes die wij draaien. Sales wordt wel gemeten op basis van de marges en omzet die ze binnen halen. Wij zijn een beursgenoteerd bedrijf en moeten elk kwartaal onze cijfers op leveren. En dan moet je gaan halen wat je zegt dat je wilt halen. In die zin zijn we redelijk korte termijn gericht.

Andere ontwikkelingen

Naar mijn mening is de grootste verandering de uitbreiding van de mogelijkheden om je boodschap te kunnen communiceren. Denk bijvoorbeeld aan het zender aanbod. Vroeger had je een tv, radio en dagblad. Nu heb je

veel meer bladen, de online omgeving en social media die er bij zijn gekomen. Waar je vroeger wellicht je boodschap op 3 of 4 dingen hoefde uit te zetten heb je nu 20 mogelijkheden om boodschappen op uit te brengen. Het spectrum is veel breder geworden. Je moet veel meer monitoren en alles klaar moet maken om die boodschappen uit te brengen op de verschillende kanalen. Ik denk dat we vooral binnen onze afdeling gaan zoeken naar mensen die projecten kunnen managen.

Een andere ontwikkeling die ik zie is de generieke invloed van de social media op je bedrijf. Via reviews zullen mensen dingen over je product en over je bedrijf zeggen. Daar moet je rekening mee houden. Maar dat was mijn inziens altijd al belangrijk.

Marketing onderwijs veranderingen

Doordat dit spectrum veel breder wordt moet een student dit spectrum kennen en ook beheersen. In plaats van alleen print en radio moet een student een veel breder spectrum kennen en daarnaast weten wat elk van die kanalen voor je kan betekenen. De digitale wereld moet in het marketing onderwijs dus prominent naar voren komen in het marketing onderwijs.

De vaardigheden die een student daarbij moet hebben is het kunnen managen van projecten. Deze moeten snel kunnen handelen en snel kunnen reageren. Meer analytisch inzicht hebben, en kunnen identificeren wat loopt wel en wat loopt niet. Je kan dit met cases in praktijk brengen.

Project management: als je een campagne uitrolt dan moet je een planning kunnen maken van wat je moet aanleveren, bij wie en wanneer. Hoe ga je intern communiceren, hoe ga je het extern communiceren. Welke liftball gaat wanneer lopen. Je hebt een marketing mix die stelt wanneer en in welke volgorde de dingen life moeten gaan. Je moet dingen gelijk tijdig moeten monitoren, wat loopt wel en wat loopt niet, wat moeten we dus aanpassen. Je moet mensen op de hoogte houden, als er een evenement bij zit moet je een budget kunnen regelen, dat je goedkeuring hebt, dat je met sales hebt overlegd, dat je een programma klaar hebt liggen. Dat je de mensen hebt geïnformeerd, dat je een locatie hebt. Dit zijn allemaal projectmatige dingen die je op orde moet hebben om het tot een succes te brengen. Succes zit hem in de details en de follow up.

Het probleem bij een groot bedrijf zit hem in de vele processen en tools die gebruikt worden. Dit kost ongeveer een half jaar wil je het echt allemaal onder de knie hebben. Dit maakt de begeleiding zeer intensief wat uiteraard belangrijk is. Uiteindelijk blijft de begeleider eindverantwoordelijk.

Nieuwe criteria over 5 jaar

Nieuwe criteria liggen ook aan in hoeverre de organisatie en marketing weer is verandert over 5 jaar. Ik denk niet dat er veel verandert. De zaken die op dit moment belangrijk zijn, zullen in de toekomst nog belangrijker worden. Uiteindelijk wordt de hele communicatie en de mogelijkheden daarin wel belangrijker. Maar daar ben ik zelf ook nog niet over uit. Iedereen heeft maar over conversatie via twitter en je moet de customer engagen (betrekken en vragen stellen), maar ik zie niet hoe het mogelijk is om 15 miljoen consumenten te engagen, daar hebben wij de tijd en het geld niet voor.

Internet marketing tools worden belangrijker in de trant van wie zegt er wat over je als bedrijf en wat wordt er over je gezegd? Daar hebben wij ook onze tools voor en dan voornamelijk als er wat wordt gezegd, hoe ga je daarop reageren en wie gaat dat monitoren.

Marketing functie zal belangrijker worden?

Dit hangt gedeeltelijk af van de economische omstandigheden. Als er bezuinigd moet worden dan is de marketing afdeling ten opzichte van sales toch eerder de pineut, omdat wij meer als ondersteuning gezien worden. Als er wordt bezuinigd dan gebeurt dit voor het marketing budget.

Aan de andere kant wordt de marketing afdeling ook belangrijker, maar dat geldt voor alle afdelingen. Hetzelfde geldt voor sales, klantencontact, hoe je de service verlening doet, hoe de customer care gedaan wordt. Klanten zijn en blijven kritisch. Uiteindelijk zal alle afdelingen moeten samenwerken en klant gericht is. Wij zijn dan ook als marketing relatief klein gezien de omzet. Wij zitten hier voor de Enterprise Group met 3 man, de PC groep 3 man. Circa 9 mensen in totaal.

Wat voor de marketing belangrijk is dat je relevant blijft voor onze klanten. Dat zij in zien dat wij voor hen waarde kunnen toevoegen. Er zijn steeds meer tools beschikbaar die je in staat stellen om specifiekere boodschappen over te brengen naar je klanten doelgroepen.

In principe verandert de omgeving meer dan de onderliggende theorieën die daarbij van toepassing zijn. Data mining en mond op mond reclame zijn altijd al belangrijk geweest, maar gaan nu veel sneller door middel van digitale tools en omgeving die sterk verandert is.

Respondent 6

De situatie

Het interview vond plaats op 7 juni tussen 13:00 en 14:30. Bij het interview waren aanwezig Martijn Leegsma en de respondent.

De respondent heeft anderhalf jaar les gegeven in vakken bij communicatie, bedrijfseconomie en commerciële economie op de hoge school Rotterdam.

De respondent is begonnen bij zijn huidige bedrijf als trainee, is doorgeschoold tot een marketeer en uiteindelijk in de huidige functie gekomen van marketing manager. De respondent is op dit moment 5,5 jaar werkzaam voor het huidige bedrijf.

Het bedrijf

Het bedrijf is voornamelijk een productiebedrijf dat verscheidene componenten produceert en deze zowel aan het moederbedrijf (dat high-tech schepen produceert) verkoopt (intern), maar ook extern.

Wij leveren ook services, zoals onderhoud en installatie van producten.

Wij hebben, geïnspireerd door de theorie die ook gebruikt wordt bij jou onderzoek, de propositie van het bedrijf verandert. Waar wij voorheen zeiden dat wij producten of diensten verkopen, zijn wij nu geëvolueerd naar een bedrijf dat juist oplossingen verkoopt. Wij gaan dus per definitie uit van de problemen en de uitdagingen die de klant ziet, en laten ons niet beperken door de product eigenschappen, maar proberen juist verder te kijken. Om dat concreet te maken: wij doen bijvoorbeeld ook een stukje logistieke dienstverlening voor de klant, wij houden een voorraad voor de klanten aan en wij denken ook mee over innovatievraagstukken van de klant. Wij proberen naar de bredere behoefte van de klant te kijken en niet alleen naar de productbehoefte.

Marketing binnen het bedrijf

De afdeling marketing is verantwoordelijk voor een stuk marktanalyse, het vertalen van de gegevens uit die marktanalyse naar kansen en bedreigingen en het doen van voorstellen over welke strategie er gevolgd moet worden. Aan de ene kant zijn wij op hoog niveau bezig met het adviseren over welke kant we op moeten gaan. We vertalen de beleidskeuzes door in marketingplannen per productlijn en maken daarbij een opsplitsing tussen de voor ons belangrijke focusregio's. Behalve het maken van die marketingplannen helpen wij ook bij het uitvoeren van die marketingplannen. Wij zijn daarnaast ook verantwoordelijk voor de onpersoonlijke manieren om de klant te bereiken, daarbij moet je denken aan de direct mailings, promoties en beurzen. Daarnaast zijn wij ook ondersteunend aan verkoopafdeling die de persoonlijke verkoop voor hun rekening nemen.

De processen waar wij bij betrokken zijn: strategisch planning proces, marketing is sturend in het beleid van de onderneming, het proces van het bewaken van de merken. Wij zijn daarnaast verantwoordelijk voor het identiteitsprogramma, wij zorgen ervoor dat iedereen intern weet waar wij voor staan en hoe wij dat naar buiten uitdragen. Het marketing planningsproces, het commerciële planningproces en de operationele processen om wat er in die plannen staan ook uit te kunnen voeren (zoals het plannen van beurzen, advertising programma's en marktonderzoeken).

Wij werken nauw samen met zowel de R&D afdeling en de verkoop afdeling. Wij slaan een brug tussen deze twee onderdelen. Wij zijn dus betrokken bij productontwikkeling, maar hebben ook een communicatietaken. Onze afdeling doet dus in principe aan alle 4 de P's.

Aannemen van afgestudeerden

Ja, ik heb ervaring met recentelijk afgestudeerden (of personen die bezig waren met het afstuderen), zowel op HBO als WO niveau. Hier houd ik mij persoonlijk mee bezig omdat ik daar verantwoordelijk voor ben, maar ook zodat het juiste soort mensen binnen komen.

Marketing functies

Een starter kan in de basis voor iedere functie aangenomen worden. Dit ligt in de regel aan het feit of die bijvoorbeeld een aantal relevante bijbanen heeft gehad, of die snel leert en denkt of dat ie een doener of een denker is. Wat ik merk is dat er een behoorlijk verschil is tussen wanneer je goed presteert op een instelling, tegenover wanneer je goed presteert binnen het in het bedrijfsleven. Dat is iets waar ik van merk dat een recentelijk afgestudeerde zich nog in moet ontwikkelen.

Dit verschil zit hem in het feit dat je op het wetenschappelijk onderwijs een heel goed onderbouwd stuk kan schrijven met hele mooie conclusies, maar dat de practical implications aan het eind van het verhaal in het bedrijfsleven het allerbelangrijkste zijn. Dus voordat je ergens mee aan de gang gaat, zul je moeten gaan nadenken over 'wat ga ik met de eindresultaten doen'. Als je je analyse af hebt, zul je moeten gaan nadenken over 'hoe ga ik datgene wat ik gevonden heb aan het werk zetten en hoe ga ik meten of het ook een succes is'. Het blijft niet bij alleen een conclusie en een aanbeveling.

Opleidingsachtergrond

De opleidingsachtergrond ligt ten dele ook aan de functie die ingevuld moet worden. Ik heb iemand in het team zitten en die is wetenschappelijk opgeleid en die heeft een research functie. Deze is constant bezig met het afspeuren van de markt en het zoeken naar informatie en maakt daar kansen en bedreigingen analyses van waarop wij onze beslissingen baseren. Daar vind ik een wetenschappelijke achtergrond uiterst handig, omdat daar het analytisch denkvermogen wat meer ontwikkeld is. Daarentegen heb ik twee mensen in het team die verantwoordelijk voor de twee productlijnen en daar de marketingplannen voor maken en uitvoeren en daarbij voldoen een HBO opleiding.

Een commerciële opleiding wel een vereiste (economie, bedrijfskunde etc.) maar die kan zowel op WO of HBO niveau zijn genoten.

Criteria

Ook dit hangt weer af van het soort functie die je moet invullen. Welke disciplines heb je al in het team en voor welke discipline zoek je iemand. Persoonlijkheid is ook erg belangrijk. Je moet een soort cultural fit hebben binnen het bedrijf. Ik vind het belangrijk om te kijken naar welke persoonlijkheden je al hebt binnen het team en past dan de persoon daar juist wel of niet bij. Is deze persoon een aanvulling op het team? Creativiteit is ook erg belangrijk. Seth Godin's concept van een purple cow is nog steeds van toepassing. Je moet anders zijn, opvallen en meerwaarde kunnen bieden. Het gaat allemaal snel en er is al zo veel. Een zekere mate van creativiteit om je eindklant goed te bereiken en bedienen is heel belangrijk. Dit is onderdeel van je persoonlijkheid, al zijn er manieren om dit te stimuleren.

Marketing Competency framework

Als iemand veel kennis heeft en dus ook heel snel verbanden kan leggen tussen theorieën en cases en de praktijk dan is dat heel inspirerend en prettig werken. Daar moet het echter niet bij blijven. Je moet ook aan de slag gaan met de dingen. Je moet aan de ene kant dus genoeg bagage hebben en genoeg referentiekader om te snappen wat je aan het doen bent. En aan de andere kant moet je daar ook mee aan de slag kunnen gaan. Het kunnen toepassen van marketing concepten op praktijk situaties is erg belangrijk. Om dat te kunnen doen heb je wel kennis nodig.

Harvard business review cases voorbij laten komen tijdens de studie is belangrijk. Deze cases geven een student een referentiekader waar hij uit kan putten en kan gebruiken om de problemen waar je mee bezig bent te begrijpen, ondanks het feit dat ze geen praktijkervaring hebben.

Er moet een gezonde balans tussen de kennis en vaardigheden zijn. Ditzelfde geldt voor de onderliggende 4 sub-gebieden. Daarbij kan ik er niet een kiezen die belangrijker is dan de ander. Technical skills zou je in onze branche wat minder van kunnen weten, mits je wel begrijpt dat die tools er zijn, wat je daarmee kan en wat die voor toegevoegde waarde kunnen zijn voor je bedrijf. Deze skills worden namelijk vaak uitbesteed, aan specialisten die met databases werken.

Marketing kennis

- Marketing in the context of the wider organization
- Product/brand marketing
- Personal selling and sales management
- Innovation and new product development
- Internet marketing (e-marketing)

Marketing in the context of the wider organization. Marketing is niet primair van de marketing afdeling, uiteindelijk zijn er veel mensen die een stuk van marketing doen. De marketing intelligence functie bijvoorbeeld zit niet alleen bij marketing. Er zijn veel meer mensen die in contact staan met de klant en de markt. Daar moet je weet van hebben.

Product/brand management. Dit is voor ons persoonlijk erg belangrijk.

Personal selling and sales. Ik denk dat marketeers wat vaker bij de klant aan tafel mogen gaan zitten. Dit gebeurt doorgaans te weinig. Als je met een klant en een sales representative aan tafel zit merk je al gauw of de mooie belofte die je als marketing bedenkt wel of niet land.

Innovation and new product development. Is voor ons persoonlijk ook erg belangrijk.

Internet marketing: zo gauw je niet met de e-marketing mee kan gaan heb je een groot probleem.

International/global marketing is ook belangrijk, omdat de markt steeds globaler wordt, vooral richting Azië. Voor een recentelijk afgestudeerde is het belangrijk dat hij iets af weet van de opkomende markten en dat hij wat weet van hoe het spel daar werkt.

Marketing skills

- Manage the marketing's role within the organization
- Being able to manage marketing programs
- Being able to construct a strategic marketing plan or strategy
- Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy
- Being able to segment markets and position product/services
- Being able to analyze the organizational environment to identify opportunities, threats and sales issues

Manage the marketing's role. Zoals gezegd is marketing niet alleen van de marketing afdeling. Je hoeft deze rol niet zelf te kunnen managen, maar je moet je ideeën vaak nog wel verkopen en je moet veel samenwerken met andere(n) (afdelingen). Dus moet je hier wel weet van hebben.

Manage marketing programs. Hangt nauw samen met het kunnen maken van een marketing plan/strategy. Je moet wat je uit de markt haalt kunnen vertalen naar een plan en dat moet je ook kunnen managen. Daarnaast moet je deze doelstellingen ook kunnen evalueren. Zodoende ook de volgende twee keuzes: construct a strategic marketing plan/strategy en evaluate the performance of an implemented marketing plan/strategy. Segment markets and position product/services. Dit is heel belangrijk, kies je niche en weet op welke behoefte je inspeelt.

Analyze organizational environments to identify... Het is heel belangrijk om constant je omgeving in de gaten te houden en de opportuniteiten en threats te identificeren en daar op in te kunnen spelen.

Van een net afgestudeerde student verwacht ik in principe niet dat hij/zij onze strategie kan opzetten of schrijven. Het is belangrijk dat die snapt wat de inhoud van de strategie van het bedrijf en de marketing strategie is en daaruit de consequenties kan destilleren voor een bepaald product en markt combinatie.

Technical skills

- Statistical software
- Customer relationship management
- Internet marketing tools

Statistical software. Het is belangrijk dat iemand weet welke statistische analyses er mogelijk zijn, hoe die statistische analyses werken en hoe je bepaalde informatie boven tafel kan krijgen. Database analyses is daar ook nauw aan verwant.

Customer relationship management. Customer relationship management is erg belangrijk.

Internet marketing tools. Internet marketing tools zijn heel belangrijk en worden steeds belangrijker.

Meta skills

- Critical thinking skills
- Teamwork skills
- Interpersonal skills
- Willingness to learn
- Time management (ability to plan your own work)

- Statistics, quantitative analysis (analytical)

Critical thinking skills is belangrijk om problemen uit te pluizen. Door te kunnen dringen tot de kern van problemen.

Teamwork skills is belangrijk omdat je binnen het bedrijf met andere mensen en in een team werkt.

Interpersonal skills. Je werkt met andere mensen en daar heb je interpersonal skills voor nodig.

Willingness to learn is een van de karakteromschrijving in de medewerkers die wij aannemen. Een interne drive in de mensen om door te willen blijven groeien is belangrijk.

Time management is heel erg belangrijk, omdat doelen stellen en deadlines nakomen erg belangrijk zijn. Als je dit niet doet kan je niet samenwerken in een bedrijf.

Statistics, quantitative analysis is heel belangrijk (zie ook vorig punt technical skills)

Verwachtingen

Het personal sales management zou nog beter naar voren kunnen komen. Om studenten beter in staat te stellen het sales proces te kunnen doorgronden.

Het internet marketing is op HBO niveau oké, daar wordt op het hbo mee geoefend. Bijvoorbeeld met google analytics en analyse programma's en hoe je dat zou kunnen aanpakken.

Waar ik nog wel tegen problemen aan loop is het stellen van concrete doelen en het evalueren van die doelen.

Het echt specifiek meetbaar te maken, daarop te evalueren en ook te denken hoe ga je dit bijsturen. Daar mag ook meer creativiteit in. Je krijgt in tekstboeken altijd abstracte voorbeelden, terwijl in de praktijk KPI's veel bonter zijn of veel minder ideaal als in de boeken.

Time management kan daarnaast ook beter ontwikkeld worden. Dit is noodzakelijk om te kunnen overleven in het bedrijfsleven.

Daarnaast ben ik het niet mee eens dat recentelijk afgestudeerden nog wel is tekort schieten in het kunnen toepassen van de theorie op de praktijk. Daar komt ook een stuk ervaring bij kijken. Echter het is wel belangrijk dat studenten deze vaardigheid hebben (zie ook commentaar HBR cases). Het is namelijk een belangrijk referentiekader voor studenten die voor het eerst aan de slag gaan.

Oplossen tekorten

Het grootste verschil wat ik heb geleerd tussen het HBO en WO is dat er op het HBO veel meer aandacht wordt besteed aan het communicatieve aspect. Meer nadruk ligt op projectmatig werken en meer de nadruk ligt op samenwerken en teamwork. Daar kan op het WO nog meer aan gedaan worden. Deze vaardigheden (project skills, samenwerken, presenteren) kunnen op het WO nog beter ontwikkeld worden. Dit leidt er toe dat je de theorie die je leert op het WO beter kan toepassen in het bedrijfsleven en ook beter uit de verf komt.

Rol van universiteit

Ik denk dat universiteiten primair bezig moeten zijn met de inhoud en hoe kan je die inhoud toepassen binnen het bedrijfsleven. Het is waardeloos als je de theorie niet aan het werk zet. Ik vind niet dat universiteiten per se gericht moeten zijn op hogere posities. Hogere posities betekent vaak leiding geven en managen en ook grote verantwoordelijkheden. Ik denk niet dat je die koppeling kan maken. Ik denk dat je wel iets aan de persoonlijke ontwikkeling zou kunnen doen. De mensen die wel graag naar een hogere positie streven, extra mogelijkheden te geven om die skills te kunnen trainen.

Trends zetten universiteit of praktijk

Wij hebben binnen ons bedrijf R&D waar techneuten zitten en de marketing afdeling waar mensen zitten die constant bezig zijn naar de markt kijken. Als wij een nieuw product ontwikkelen dan kan dat vanuit twee kanten komen. Of de markt roept iets en de marketing afdeling pikt dat op en vertelt dat aan de R&D. Of de techneuten kunnen komen met een fundamenteel nieuw iets en die vertellen dat aan de marketing afdeling: 'wij kunnen nu iets moois, maar we weten niet of daar een markt voor is'. Dan moeten wij gaan kijken als marketing of we daar een markt voor kunnen creëren. Ditzelfde is van toepassing op universiteiten. Ga alstublieft door met theorieontwikkeling, maar ga daarbij ook na of die theorie voor de markt (bedrijven) toepasbaar is. Maar andersom is ook zeker waar, bedrijven zullen tegen problemen aanlopen met theorie die niet toepasbaar is en hun eigen oplossingen bedenken. Een grotere samenwerking tussen universiteit en praktijk is zeker iets om naar te streven. De kracht van alumni wordt nog vaak onderschat. Dat zijn mensen die bij jou afgestudeerd zijn, in een bepaalde branche terechtgekomen en wellicht expertise ontwikkeld hebben in bepaalde stromingen. Deze kunnen wellicht ingeschakeld worden. In onze conservatieve branche lopen wij niet voor in trends op de universiteiten, dit zou anders het geval kunnen zijn bij bijvoorbeeld een Unilever.

Paradigma verschuiving

In deze paradigma verschuiving geloof ik wel. Het laatste gedeelte betreffende het aangaan van lange termijn relaties met de klant is wellicht meer een wens dan een trend. Bedrijven zijn altijd op zoek naar manieren om klanten aan hen te binden en de vraag is of de klant dat ook echt wil. Om een voorbeeld te geven: in de commodity is die wens er niet vanuit de klant, dan kan je heel leuk in de theorie geloven en meerwaarde proberen te creëren om klanten aan je te binden, maar als de waarde van een product overal hetzelfde is, de kwaliteit overal hetzelfde is en de prijs niet verschilt dan gaat dat niet op.

Waar ik stellig in geloof is dat klanten op zoek zijn naar een bepaald nut of waarde. Dat ligt hem in het gebruik van een goed. Ik zie steeds meer leasing concepten de kop op steken, of lange termijn contracten voor het gebruik van een product, waarbij het eigendom niet meer ligt bij de klant, maar bij het bedrijf blijft. Je betaald voor het gebruik van iets. Ik denk dat daar wel een toekomst ligt. Denk bijvoorbeeld aan het greenwheels concept, maar ook in onze branche zien we het leasing van onderdelen. Het is de vraag of de klant een product of de beschikbaarheid van het product wilt kopen. Wil je een afdichting op je schip hebben of een werkende afdichting op je schip hebben.

Wat een klant in principe wilt is kunnen blijven varen met hun schip en dat stellen wij in staat door een werkende afdichting te blijven leveren. Daarbij zou een leaseconcept waarbij wij de afdichting vervangen als die stuk gaat veel meer meerwaarde bieden dan de huidige constructie.

Telfort leased bijvoorbeeld ook een telefoon, maar die doen het met het doel om een lock-in te creëren en een band met de klant te forceren. Greenwheels heeft als basis het concept dat mensen alleen voor een auto willen betalen wanneer ze daar behoefte aan hebben. Dit zijn hele verschillende doelen. Ik verwacht dat in de toekomst iets gaat veranderen in het concept of iets je eigendom is of niet. Samenhangend met dit concept wordt het MVO en cradle-to-cradle ook steeds belangrijker. Je maakt iets, de eindgebruiker gebruikt het tegen een betaling en aan het eind van het verhaal neem je het product terug, zet je het weer terug in of recycle je het. Ik denk dat we daar nog lang niet zijn, maar daar wel naartoe aan het bewegen zijn.

Services marketing

Ik geloof in de bovenstaande trend en zodoende moet aanzienlijke aandacht besteed worden aan de theorie die daarbij hoort, zoals services marketing. Die visie van: het gaat de klant om het gebruik en het nut van een product die zijn behoefte bevredigd gaat steeds belangrijker worden.

In de huidige boeken ligt de focus op producten en winstmaximalisatie. Winstmaximalisatie is een win voor de ene partij en een verlies voor de ander. C1000 acties zoals 1+1 gratis, zullen ongetwijfeld de winst maximaliseren, maar hoeveel procent van die producten blijft ongebruikt en beland in de prullenbak. Dat heeft impact voor ons milieu en op de toekomstige grondstoffen die beschikbaar zijn. Maar ik denk dat dit een algemene transitie is die gaande is wereldwijd. Wij gaan steeds meer kijken naar de impact die onze acties veroorzaken. Dit gaat wel heel langzaam.

Klantenrol

Wij hebben de luxe van een groot verkoopapparaat. Deze verkopers zitten veel bij de klant en die informatie die zij opdoen wordt met ons gedeeld. Wij krijgen dus te horen hoe de markt ervoor staat, hoe ze over ons bedrijf en producten denken en waar nog behoeftes open liggen. Sinds kort hebben we een klant tevredenheidsonderzoek en organiseren we klantendagen waar we feedback uit krijgen.

Wij zijn nu voor het eerst met een R&D project bezig waarbij we eerst de klant hebben gevraagd naar hun behoefte. We hebben vervolgens ideeën voorgelegd aan klanten en die hebben daar een waardeoordeel aan gebonden. Dat hebben we in onze innovatiemachine gegooit en daar komt nu een eerste concept uit. We staan over twee maanden bij de klant op de stoep met het concept en vragen of zij daar op kunnen schieten. Daarop volgt weer een iteratiestap. Deze interactieve dialoog met klanten is een recente ontwikkeling. In het verleden deden wij dit natuurlijk ook al, maar dan alleen met een aantal hele grote klanten, waarmee wij 1 op 1 praten over innovatievraagstukken. Waar wij nu mee bezig zijn is om een product te ontwikkelen voor een grotere doelgroep, een segment, waarbij wij ook experts uit de bedrijven van die klanten consulteren en die op de bedrijfsrol zetten. De klant heeft altijd een grote rol gespeeld, maar deze rol raakt nu ook echt in de processen verweven.

Wij zijn op deze manier erg marktgericht aan het innoveren en dit leidt ertoe dat we een grotere zekerheid hebben dat een product dat we ontwikkelen aansluit op de behoefte van de markt. Wellicht kan de time-to-market ook verkort worden (is nog niet zeker). Je betreft immers je klanten en prospects (potentiële klanten) bij je productontwikkeling. Op het moment dat je product uit komt zijn je kritieke klanten al op de hoogste gesteld. Dit leidt tot meer draagvlak voor het product.

Langdurige relaties met klanten

Ja, uit ons klant tevredenheidsonderzoek blijkt dat klanten lang bij ons klant zijn. Dat komt ook omdat een klant spare parts nodig hebben. Aan de andere kant zie je dat wij ook iets goed doen in de dienstverlening en dat een reden is om klant bij ons te blijven. Hier streven wij natuurlijk ook naar.

Marketing metrics

De marketing doestellingen bij ons zijn omzet (hoeveel geld willen we binnen halen) en klanttevredenheid. De metrics zijn vooral procesgericht, dit betekent dat wij een aantal inspanningen plegen waarbij wij zeker weten dat deze gaan bijdragen aan onze omzet en winst, maar waar we nog niet zo goed van weten hoe we ze moeten meten. Wij zijn nu hard bezig om een programma van KPI's vast te stellen voor bepaalde activiteiten van sales en marketing, zoals marktaandeel en klanttevredenheid, maar ook statistieken op websites, responses op advertenties, klantloyaliteit en customer effort score. We zijn bezig om bepaalde metrics meer inzichtelijk te maken zodat wij daar beter op kunnen sturen. Bij ons heeft de focus altijd gelegen op de prestatie, wat ben je aan het doen en is die activiteit nuttig. Nu zijn wij steeds meer naar het meten van resultaten aan het groeien.

Andere ontwikkelingen

Social media vind ik een gebied dat heel snel gaat en hele andere eisen stelt aan je marketing apparaat. Hieraan gerelateerd vind ik dat het hele klassieke brandmanagement aan het veranderen is. Dit komt door de toenemende transparantie en het wijzer worden van de consument die veel sneller weten wat echt is en wat niet echt is. We zullen in de komende jaren veel dichter bij de klant komen te staan, omdat de markt dat gaat vragen.

Behavioural marketing: Nieuwe truukjes als collaborative filtering dat amazon en spotify gebruiken zullen we steeds meer gaan zien. Je luistert naar dit en dus vind je dit ook vast leuk. We kunnen steeds veel meer meten en we kunnen dus beslissingen gaan nemen op basis van echt gedrag in plaats van geschat gedrag.

Daarnaast zie ik ook dat klanten in toenemende mate zelf zullen gaan kiezen welke ingangen die gaan gebruiken om contacten te hebben met een bedrijf en dat wij als marketingafdelingen creatiever gaan worden in de manieren om dingen bij de klanten te krijgen (in respons op Multi/omni channel marketing). Het wordt belangrijker om klanten te gaan bereiken op de manier die zij willen, en loslaten welke traditionele media jij graag gebruikt om de dialoog aan te gaan met klanten.

Ik geloof ook in het slim gebruiken van metrics om tot betere proposities te komen. Helemaal in data intensieve markten. De mogelijkheden van data blijven zich uitbreiden. Wij zijn nu bijvoorbeeld bezig met een software tool dat ons een seintje geeft van 'gezien de gebruiksgewoontes wat we kennen van de klant zou die nu ongeveer onderdelen nodig hebben, het is tijd om deze te contacteren'. Ik denk dat de toenemende informatie en rekenkracht er ervoor gaat zorgen dat wij steeds betere proposities kunnen maken.

Inbound marketing herken ik ook wel. Je relevantie aan klanten laten zien en op basis van die relevantie klanten naar je toe te laten komen. Ik geloof wel dat een richting is die wij op gaan. Ik weet niet hoe hard dit gaat, maar dit komt er wel aan. Wat hierbij aansluit is dat wij graag een FAQ willen maken waarin staat wat je moet doen wanneer je een probleem hebt met een afdichting. Een generiek stappenplan zeg maar, ook voor afdichtingen van de concurrent. Zodat je laat zien dat je kennis en expertise in huis hebt en aan de klant laat zien dat je je ook met dit soort zaken bezighoudt. Zo laat je je relevantie en waarde zien aan de klant.

Marketing onderwijs veranderingen

Het marketing onderwijs moet aan de besproken ontwikkelingen en de theorie en concepten die verwant zijn aan de besproken ontwikkelingen meer aandacht besteden. Denk daarbij aan het digitale marketing (social media en big data) of het kunnen analyseren van klantengedrag en dergelijke. Studenten moeten weten wat deze concepten inhouden.

Het zal in de praktijk ook steeds vaker gaan draaien om de dialoog aangaan met de klant en wordt ook het behoefte onderzoek steeds belangrijker. Het is belangrijk dat je in staat bent om door te dringen tot de kern van waar het om draait. Wat wil een klant nou eigenlijk precies en hoe vertaalt je dat naar de nut of waarde van een product. Dit is belangrijk om relevant te kunnen blijven voor je klant. Skills als interviewen en theorie met betrekking tot gedrag en behavioural aspecten om het gedrag van mensen in te kunnen schatten kunnen belangrijker worden.

Nieuwe criteria over 5 jaar

Ja, dat denk ik wel. De laatste persoon die ik heb aangenomen was heel erg gefocust op het online en social media gebeuren, daar heb ik bewust voor gekozen. Dat is namelijk een gebied waar wij stappen in moeten maken. Er zullen in de toekomst ook weer nieuwe gebieden zijn waarvan ik denk, dat moet de eerstvolgende hebben. Ik denk daarnaast dat je wel een basisset aan kennis en vaardigheden houdt, maar dat je wel blijft kijken wat er op dit moment speelt aan ontwikkelingen.

Specifieke criteria durf ik verder niet te noemen, maar ontwikkelingen betreffende het analyseren van gedrag, het baseren van beslissingen op die informatie en het hele data mining concept en statistische analyses kunnen maken zullen belangrijker worden.

Marketing functie zal belangrijker worden?

De marketing filosofie zal zeker veranderen. Het wordt belangrijker dat de klant voorop staat en dat je die beter van tevoren moet kennen om succesvol te kunnen zijn in de markt. Of de marketing afdeling zodoende ook belangrijker wordt of niet en hoe die precies verandert weet ik niet zeker.

Respondent 7

De situatie

Het interview heeft plaatsgevonden op 10 juni tussen 14:00 en 16:00. Bij het interview waren aanwezig de interviewer (Martijn Leegsma) en de respondent.

De respondent is gestart als marketing trainee bij ING. De eerste opdracht vond plaats bij de Postbank, waar hij 5 jaar lang in verschillende functies heeft gewerkt (segmentmarketeer, front office, grootste tijd als product manager voor beleggen). 2,5 jaar project manager geweest bij TamTam. Sinds 2010 marketing manager bij het huidige bedrijf, waarbij hij is begonnen in de algemene marketing van de services. Sinds januari van dit jaar is hij actief in het online team als online service marketeer. Hierbij is hij verantwoordelijk voor de ingelogde omgeving van het bedrijf en alle zaken op de website die met de service die het bedrijf levert te maken heeft.

Het bedrijf

Het bedrijf verkoopt elektriciteit en gas aan 1,6 miljoen particuliere klanten. Zij hebben ook een business-to-business tak, maar zijn vooral service-based bedrijf waarbij de grootste omzet komt vanuit de business-to-consumer klanten. Ik ben zelf actief in de retailtak, dus business-to-consumer omgeving.

Marketing binnen het bedrijf

De marketing afdeling is verantwoordelijk voor alle klantencontacten, salesacties (corporate campagnes, maar ook direct marketing en door-to-door acties) en voor de aansturing van de verschillende kanalen zoals het call-center. Dit gebeurt meer op strategisch niveau dan op operationeel niveau.

Wij zijn daarnaast betrokken bij het ontwikkelen van service en producten en hebben ook een belangrijke communicatetaak. Sinds onze reorganisatie hebben wij een club die heet marketing. Deze zijn hoofdvastwoordelijk voor alle klanten, aansturen van campagnes, service en dienstverlening naar klanten toe en nieuwe producten. De sales is puur verantwoordelijk voor de sales. Tenslotte is de communicatie afdeling verantwoordelijk voor alle communicatie, dat kan zijn meer servicegerichte communicatie of campagne gerichte communicatie. Daarnaast hebben we nog een productontwikkeling afdeling die zich bezig houdt met het ontwikkelen van nieuwe energieproducten (dat aantal proberen wij eerder terug te dringen dan uit te breiden) en het ontwikkelen van fysieke producten en diensten, naast het leveren van onze elektriciteit en gas. Dit is een nieuwe tak. We hebben namelijk op dit moment een strategie om uit de commodity sfeer te komen. Gas en elektra kan namelijk iedereen in principe aanbieden, dat is relatief eenvoudig. Wij proberen ons te onderscheiden door juist extra diensten aan te bieden. Denk aan een thermostaat die inzicht biedt in de het energieverbruik en die de klant in staat stelt om daarop te sturen om energie te besparen. De rol als adviseur rondom energie willen wij steeds meer gaan innemen in de wereld van de consument. Die rol is nieuw voor ons, maar ook voor de consument.

Als laatste hebben wij nog een management informatie hoek. Daar zitten marketing analisten en database marketeers die veel (klanten) informatie analyseren.

Aannemen van afgestudeerden

Ik kom persoonlijk vooral mensen tegen in de marketing die dit als tweede of derde functie hebben. Ik kom dus weinig mensen tegen die dit als eerste functie hebben direct vanuit de universiteit. Door de jaren heen heb ik

wel enige stagiaires meegemaakt, die zowel van het WO of HBO afkwamen. Ik ben betrokken bij het selecteren van hoger opgeleiden binnen de marketing afdeling, maar ben daar niet eindverantwoordelijke in. Binnen de online afdeling bijvoorbeeld zijn we bezig met het werven van mensen. Ik ben dan betrokken bij de eerste ronde. De tweede ronde wordt gedaan door de manager van online en ik schuif in de derde ronde nog eens aan om een case af te nemen.

Marketing functies

De marketing functies die een recentelijk afgestudeerde student zou in kunnen vullen zijn heel breed. Dit kan ik verschillende afdelingen. Dit kan service gericht zijn, dus de dienstverlening die we naar klanten toe verlenen, maar ook meer sales gericht zijn, dus in de campagnematige sfeer of juist in de online afdeling, waar mensen met een online achtergrond zitten, zoals online marketing.

De functies die in de regel vrijkomen zijn geen starterfuncties, dus mensen in een tweede of derde functie komen daar meestal in terecht. Er worden heel weinig recentelijk afgestudeerden aangenomen. We nemen praktisch altijd mensen aan met werkervaring elders. De businessunit is ook relatief klein en hiërarchisch gezien erg plat. Wellicht heeft dat ermee te maken.

Opleidingsachtergrond

In de afdelingen waar ik heb gewerkt, maakt het niveau van de opleiding weinig uit. De afgestudeerde mag zowel een HBO of WO opleiding hebben genoten. Het ligt meer aan het niveau van de kandidaat zelf dan dat de opleiding het niveau bepaald. De opleiding die men nodig heeft loopt nogal uiteen. Het ligt maar net aan wat voor soort functie je moet invullen. Marketing is een breed gebied en duidt een heleboel werkzaamheden aan waarin mensen zich vaak bezighouden met één ding. Je kan een meer algemene marketing opleiding hebben voor in de marketing, maar mensen in de analyse kant bijvoorbeeld hebben een statistiek achtergrond nodig. Daarnaast heb je ook mensen die met een communicatie achtergrond bij ons komen werken. Het komt ook voor dat mensen uit de psychologie of de small business kant bij ons instromen, om in een groot bedrijf aan de slag te kunnen gaan. Hele verschillende richtingen kunnen hier dus samen komen. De functie die we willen invullen heeft veel invloed op het soort achtergrond dat we zoeken. Je moet de marketing afdeling dus in verschillende stukken opdelen. Als ik naar een functie in de online afdeling kijk dan zoeken we mensen die een achtergrond hebben in online marketing bijvoorbeeld.

Criteria

De marketing afdeling zelf is vooral een functie waarbij men een soort brug slaat tussen de verschillende afdelingen. Daar worden natuurlijk ook plannen bedacht en in eerste instantie gaat het er om dat de plannen goed in elkaar zitten. Zo'n persoon moet creatief kunnen nadenken over problemen en plannen die gemaakt worden. Ben je in staat om kansen te zien in de huidige kanalen, of zie je bijvoorbeeld mogelijkheden om een service die aangeboden wordt te verbeteren. Je moet ook in staat zijn de plannen en verbeteringen te vertalen naar wat het overlevert in harde euro's. Een zekere commerciële drive is zeer belangrijk. Daarnaast is het ook belangrijk dat je in staat bent je te verplaatsen in de klant. In tweede instantie moet je ook in staat zijn om bruggen te kunnen slaan naar en tussen andere afdelingen. Je moet dus goed kunnen communiceren en in verschillende afdelingen zelf je weg kunnen vinden, om op die manier verbindingen te vinden in het bedrijf die er daarvoor niet waren. Als marketeer kan je zelf niet heel veel. Je hebt weinig directe tools om zelf dingen voor elkaar te krijgen en hebt dus altijd andere mensen nodig. Je hebt mensen vanuit analyse nodig om analyses te maken, mensen uit de IT om te kijken wat er daar mogelijk is, mensen uit online of callcenter om kennis en rapportages op te halen om inzicht te krijgen in de klant. Op basis van al die informatie ga je je plan maken en zet je dit plan dan ook weer bij de ter zaken doende partijen uit. Deze moet je dan wel kunnen overtuigen van jouw plannen om ze ook echt tot werkelijkheid te maken. Die communicatie en brug functie is in dit vak heel belangrijk, maar niet altijd even makkelijk. Men moet een zekere drive hebben om dingen voor elkaar te krijgen.

Marketing Competency framework

In de functies die ik ben tegengekomen zijn over het algemeen de vaardigheden belangrijker dan de kennis die je hebt. Qua kennis is vaak het volgende het geval: hoe lager je in de organisatie zit hoe meer specialistische kennis je moet toepassen in je werk. Hoe hoger je komt hoe generieker deze kennis wordt, omdat je scope wordt uitgebreid en je niet alles kan bijhouden.

De specifieke kennis die je nodig hebt ligt aan de functie die je invult. In het online deel heb je specialistische kennis nodig over bijvoorbeeld display, adwords en SEO/SEA (Search Engine Optimisation en Search Engine Advertising) en dat soort programma's. De meeste functies zijn echter generiek en daarbij heb je theoretische

kennis nodig om een kader te kunnen schetsen, maar de vaardigheden zijn vooral belangrijk. Als ik het in een percentage moet zetten: 75% vaardigheden en 25% pure kennis die je kan gebruiken. De kennis helpt je om een plan te kunnen maken en geeft je bepaalde tools om informatie inzichtelijk te maken of bijvoorbeeld data inzichtelijk te modelleren in een bepaalde vorm. De kennis kan je gebruiken om te laten zien wat je bedoeling is en wat je plan inhoudt. Vervolgens moet je het plan gaan implementeren, mensen gaan overtuigen en zorgen dat het ook echt wordt uitgevoerd. Dit is vaker nog een veel groter deel van je werkzaamheden.

Ik denk dat de meta-skills het belangrijkste zijn in de praktijk, daar heb je het meeste aan. In de gebieden waar ik werkzaam ben kan je relatief makkelijk instappen in de functies die er zijn en is vooral het creatief omgaan met de informatie en data die je hebt belangrijk en zijn de plannen die je daaruit ontwikkeld uitvoeren het lastigst. Wat belangrijk is om te realiseren is dat marketing niet strak te definiëren is. Je weet niet echt hoe het allemaal werkt. Iets dat bij ons op dit moment werkt, kan bij een ander bedrijf morgen niet meer werken. Dat maakt dit veld ook zo lastig. Daar kan je heel veel theorie tegenaan gaan gooien en zeggen van zo moet het en zo werkt het, maar in de realiteit is dit in elke situatie weer anders.

Marketing kennis

Het is heel lastig om hier een selectie uit te maken. Dit zijn hele brede begrippen. Het is als ware alsof je de zaken horizontaal neemt, in plaats van verticaal. Je kan er losse functies achter zetten en dan op andere kennis gebieden uit komen.

- Marketing in the context of the wider organization
- Marketing planning/strategy
- Segmentation, targeting and positioning
- Services marketing
- Internet marketing (e-marketing)

Als marketeer ben je bezig met het slaan van bruggen binnen het bedrijf. Je moet dus niet op een eiland zitten en weten wat marketing voor de gehele organisatie betekent.

Kennis van marketing planning en strategy is belangrijk omdat dat helpt je plannen uit te werken. Het is goed om modellen en dergelijke te kennen om je plannen goed te kunnen presenteren.

Segmentation... Is belangrijk omdat je zicht moet hebben op je klant. In onze online branche kan je heel goed segmenteren als je weet wie je klant is. Op basis daarvan kan je dynamisch content en services aanbieden die voor je klant belangrijk zijn.

Services marketing: Wij zijn een service bedrijf in eerste instantie en daarbij moet je kennis hebben van service marketing. Dit wordt ook toegepast in de online omgeving, door bijvoorbeeld het optimaliseren van processen voor klanten.

Internet marketing is van groot belang voor mijn baan. Daarnaast wordt dit gebied ook steeds belangrijker in de algehele marketing.

Marketing skills

- Manage the marketing's role within the organization
- Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan/strategy
- Being able to identify and analyze organizational marketing problems
- Being able to analyze behavior of stakeholders
- Being able to segment markets and position product/services
- Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction

Manage the marketing's role is belangrijk en komt weer terug op het slaan van bruggen binnen de organisatie. Je moet verschillende afdelingen met elkaar in verbinding kunnen brengen.

Het is makkelijk om dingen toe te voegen aan marketing, zoals nieuwe diensten of iets te veranderen. Maar het is belangrijk dat je deze marketing plannen ook meetbaar en inzichtelijk kan maken, zodat je op basis daarvan plannen kan aanpassen. Dit wordt nog wel eens overgeslagen.

De marketing functies hangen nauw met elkaar samen en zodoende ben je continue bezig een brug te slaan tussen afdelingen en moet je mensen samen kunnen brengen. Het is goed om af te kunnen baken waar jij en anderen voor verantwoordelijk voor zijn. Hoe beter je daar een gevoel bij hebt hoe beter je je functie kan uitvoeren. Daarnaast moet je de problemen in marketing die je tegenkomt kunnen identificeren en analyseren en weten hoe je die kan oplossen.

Analyse behavior of stakeholders heeft weer met de organisatie te maken. Je hebt verschillende mensen en afdelingen die verschillende belangen hebben. Je moet gevoel hebben bij wie waar verantwoordelijk voor is en wie dus welke belangen heeft.

Het is belangrijk dat je in staat bent om je te focussen op specifieke doelgroepen. Anders ga je generieke producten aanbieden die niet goed aansluiten, terwijl je met hele specifieke doelgroepen te maken hebt. Segmenteren naar 1 op 1 relaties zal niet lukken met 1,6 miljoen klanten, maar er zijn zeker wel specifieke doelgroepen te identificeren.

Monitor customer satisfaction. De klanttevredenheid is waar het om draait. Dit moet je kunnen monitoren meten en op aan kunnen sturen.

Technical skills

- MS office skills
- MS outlook
- Data mining

MS Office en outlook heb ik gekozen, omdat de andere pakketten erg specialistisch zijn. Wij hebben specialisten voor zaken als statistical programs en data analysis. Deze kunnen ook uitbesteed worden aan extern bureaus en worden niet vaak door de marketeer zelf opgepakt.

Ik heb data mining aangevinkt, omdat het helpt als je snel door veel data heen kan gaan. Het hebben van skills en tools om met dat soort programma's aan de slag te gaan is belangrijk. Er zijn pakketten waar je relatief makkelijk draaitabellen mee kan maken en verschillende data bij elkaar kan slepen. Skills om met dit soort programma's aan de slag te gaan helpen je in alle functies binnen marketing.

Je hoeft geen statistische analyses te kunnen maken, dat gaat te ver voor een marketing functie. Database analisten die wel dit soort statistische analyses moeten maken moeten daarentegen wel kennis hebben van marketing. Database analisten moeten in de data wel op zoek gaan naar wat de marketeer voor inzichten nodig heeft. Wat heeft hij nodig om plannen te maken, wat voor gaten in de markt zijn er te zien of wat voor nieuwe klantengroepen zijn er te identificeren. Marketing kennis is dus wel nodig voor hen om een goede vertaling naar marketing te kunnen maken.

In het algemeen worden programma's als SPSS steeds belangrijker voor marketing. Er wordt steeds meer geautomatiseerd en steeds beter worden meerdere kanalen aan elkaar gekoppeld. Dit leidt ertoe dat je betere inzichten krijgt in het klantgedrag en bijvoorbeeld productverloop. Dit soort informatie wordt allemaal bijgehouden in databases of CRM pakketten. Je hebt dan een hele berg aan data tot je beschikking, maar je moet weten wat je daarmee kan doen en wat je eruit kan halen.

Meta skills

- Oral communication
- Critical thinking skills
- Flexibility and adaptability
- Interpersonal skills
- Time management
- Self confidence

Het is belangrijk om in één op één gesprekken goed met mensen om te kunnen gaan. Deze skill komt terug in de interpersonal skills.

Critical thinking skills zijn belangrijk, omdat je vaak voortbouwt op wat er in het verleden al is gedaan. Je moet dus kritisch kunnen kijken naar vorige campagnes bijvoorbeeld. Wat is er nou werkelijk gebeurd, waarom is dat gebeurd en wat kan er beter.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen: wat de ene keer werkt hoeft de andere keer niet te werken. Je moet bereid zijn je plannen aan te passen, ook in het sluiten van compromissen met andere mensen in de andere afdelingen.

Interpersonal skills: is belangrijk omdat je met andere mensen samen werkt.

Time management je bent relatief vrij om je eigen zaken op te pakken. Het is dus goed om je werk en je tijd in te kunnen plannen.

Self confidence is belangrijk omdat je niet altijd harde cijfers tot je beschikking hebt. Je moet soms een sprong in het diepe doen en die uitstraling is belangrijk.

Verwachtingen

Soms voldoet men wel aan mijn verwachtingen, maar soms ook niet. Dit ligt ook erg aan de persoon. Ik kom ook weinig mensen tegen in de praktijk die direct van de universiteit of hbo komen.

In het algemeen is de kennis van hoe grote organisaties zoals de onze werken belangrijk, omdat dit nogal ondoorzichtig zijn. Je hebt je eigen afdeling, maar je moet wel in staat zijn een brug te kunnen slaan naar andere specialistische afdelingen en kennis gebieden. Je moet weten hoe een bedrijf in elkaar zit, maar dit is lastig. Hier krijg je ook inzicht in naarmate je daadwerkelijk aan het werk bent bij een organisatie. In de praktijk werken dingen vaak anders dan hoe het in een boekje staat. Dit soort dingen zijn moeilijk te leren op een universiteit en moet je dan ook vaak ervaren in de praktijk.

Op de stelling dat een student te theoretisch is, ben ik het niet geheel mee eens. Het is begrijpelijk dat als men veel theoretische kennis heeft men in deze theorie duikt als je net begint te werken in een moeilijke omgeving. Het is beter als men in staat is om naar buiten toe te treden en bij anderen kan vragen van wat er gaande is zodat je je kennis kan gebruiken om die inzichten van anderen in de een kader te plaatsen, maar dat kan moeilijk zijn. Bij jongeren zal je dit wel eerder terug zien, maar daar heb ik weinig zicht op. Wat wel vermeld moet worden is dat deze kennis heel waardevol is naarmate je opgroeit in de organisatie, zoals bij het schrijven van strategische plannen. Als marketeer moet je een veel breder beeld hebben dan iemand in een specialistische afdeling.

Oplossen tekorten

Meer aandacht voor de metaskills zou goed zijn. Beïnvloeden, presentatietechnieken, time-management. Dat ligt echter niet in de lijn van een universitaire opleiding, misschien ligt daar de kern van het probleem.

Rol van universiteit

Zowel opleiden voor een eerste baan als kennis die je op een hoger niveau nodig hebt is belangrijk. Je hebt een korte termijn strategie nodig waarbij je kennisgebieden en skills/tools aanreikt die voor de eerste baan belangrijk zijn zodat je aan de slag kan. Daarbij gaat het om theoretische modellen en bijvoorbeeld inzichten op statistisch gebied en segmentatie en dergelijke. Maar het bredere kader van waar staat de organisatie precies en wat is de strategie van de organisatie is ook erg belangrijk. Deze zaken helpen je om plannen te maken op hoger niveau en te verkopen en geven je zicht op waar het bedrijf naartoe zou moeten gaan.

Trends zetten universiteit of praktijk

Dat is lastig te zeggen omdat ik al lang uit de universiteit wereld weg ben. Aan de universiteit kant wordt vaak getracht om dingen te verklaren vanuit de wetenschap. Hoe werkt iets, en dus hoe werken bedrijven. Dit laat zich in de praktijk vrij lastig verklaren. Een bedrijf is in feite een hele berg individuen die naar een bepaalde kant bewegen. En waarom de een succesvol is en de ander niet laat zich moeilijk verklaren. Marketing is dan ook een vakgebied wat heel erg in beweging is. Wat 10 jaar geleden werkte is nu weer heel anders. Er zijn continue nieuwe ontwikkelingen en het veld wordt steeds verder opgebouwd op kennis die er in het verleden was. Er is niet een standaard antwoord waarmee je zegt: dit is hoe marketing werkt. De praktijk zal wat dat betreft voor lopen in trends op het onderwijs, maar als universiteit hoeft je daar niet in voorop te lopen. Het is belangrijk om te laten zien wat er werkt. De keerzijde van het verhaal is dat het wel van toegevoegde waarde kan zijn om zaken te modelleren en dus proberen te verklaren waarom iets wel of niet werkt.

Paradigma verschuiving

Ja deze verschuiving zie ik zelf ook in onze eigen initiatieven. We proberen steeds dichterbij de klant te komen staan. We proberen de klant dan ook heel zichtbare tools en middelen te geven. Wij hebben een forum ingesteld om discussies te kunnen houden met onze klanten. Zodoende wordt voor ons en voor de buitenwereld zichtbaar wat voor kritiek er is over ons product of bedrijf. In de sociale media en andere fora gebeurt dit ook. Mensen hebben nu veel vaker een mening over dingen en kunnen via social media deze mening met elkaar delen. De brug tussen de consument en het bedrijf wordt steeds kleiner. De consument is ook veel slimmer geworden en zien vaak ook wel wat een bedrijf echt wil en wat nou wel of niet oprecht is. Het wordt dus belangrijker om je als bedrijf opener en kwetsbaarder op te stellen. Bedrijven die transparanter zijn zullen daar beter mee om kunnen gaan dan bedrijven die met formele persverklaringen om de hete brei heen draaien.

De dialoog met de klant wordt dan ook belangrijker. Daar zit wel een keerzijde aan, want klanten weten vaak zelf ook niet wat ze willen hebben. Voordat een product af is kunnen ze zich moeilijk een beeld vormen over

een product. Dus het is goed om zo'n dialoog te houden, maar het is ook lastig om ze te vragen wat ze willen hebben in de toekomst. Met dit soort zaken houden wij ons wel bezig.

Services marketing

Services marketing wordt belangrijk in de toekomst, omdat zowel aan de dienstverlening kant als de kan van de fysieke producten, de beleving van het product belangrijk is. Overbrengen naar klanten hoe je producten gebruikt en welke service je verschaft wordt steeds belangrijker. Hoe je omgaat met klachten die binnenkomen en de communicatie met die klant wordt ook steeds belangrijker. Je komt er niet mee weg om een dienst of product neer te zetten zonder alles daaromheen goed te regelen. Je moet de customer journey van mensen langs gaan en weten wat die klant allemaal mee maakt. Het koopproces van de klant moet optimaal verlopen. Wat maakt die klant allemaal mee wat voor tegenstrijdige berichten krijgt die mee. Dit moet je goed stroomlijnen. Dit wordt een van de punten waarop bedrijven zich kunnen onderscheiden. Veel producten worden vrij generiek, denk bijvoorbeeld energie. Wat is het verschil tussen de energie van verschillende aanbieders, die is er niet. Aan de fysieke product kant kan je daar nog wel wat mee, maar ook daar geldt dat zo goed als alles te maken is. als jij het bedenkt heeft de concurrent het over een aantal maanden ook. Aan de dienstkant is dit al een stuk moeilijker en kan je er een competitief voordeel uit halen. Services deel van marketing wordt zodoende steeds belangrijker onderdeel voor bedrijven, omdat bedrijven zich daar op makkelijker kunnen onderscheiden. Klanten krijgen zich daar ook een beter gevoel voor als de service goed is geregeld.

Klantenrol

Als ik kijk naar mijn eigen aandachtsgebied, dan is het forum en de feedback die klanten geven aan de telefoon belangrijke input voor verbeteringen aan het forum en de communicatie. Daarnaast lopen er meerdere periodieke klantonderzoeken (online enquêtes) en starten we binnenkort met een periodiek usability-onderzoek om nieuwe functionaliteiten of bekende bottlenecks voor te leggen aan klanten. Verder nodigen we tegenwoordig ook klanten uit die bijv. op het forum actief zijn als een soort van beloning voor hun betrokkenheid, maar dit is ook een manier om ambassadeurs voor je eigen merk van ze te maken.

Langdurige relaties met klanten

In het werk waar ik ben bezig ben zijn we vooral gericht op het service van bestaande klanten en die probeer je zo lang mogelijk te binden. Dit is vooral het geval bij dienstverleners waarbij je klanten makkelijk kwijt kan raken. Wij proberen actief de zogenaamde churn zo laag mogelijk te houden. Sturing op de lange termijn is heel belangrijk bij ons.

Marketing metrics

Aan de ene kant slaan onze marketing metrics op de werving van nieuwe klanten. Van oudsher hadden wij een monopolie, maar dit hebben wij losgelaten door de felle concurrentie. Groepen klanten gaan naar de concurrent en het is dus belangrijk om in de gaten houden hoeveel je er verliest. Daar zitten duidelijke targets op voor ons.

Aan de andere kant zijn we gericht op de lange termijn relaties met klanten. In het verleden hielden wij makkelijk onze klanten vast en schonken we veel aandacht aan de sales kant. Inmiddels is de markt en concurrentie zo verandert dat er veel klanten weg lopen. Klantenbehoud wordt belangrijker en uit hen moet je je marge halen. Zodoende worden lange termijn relaties belangrijk, de service van die klanten en het vasthouden van hen. Dan kom je vanzelf uit op begrippen als customer lifetime value. Welke groepen leveren het meeste op. De termen gebruiken wij wel en de gedachte is zeker aanwezig en wordt zeker aandacht aan besteed, maar ik kan je niet zeggen deze klant heeft deze waarde. Dat is ook heel moeilijk met zo'n groot aantal klanten.

Andere ontwikkelingen

Ten eerste zie je dat er een verschuiving is van traditionele kanalen, datgene wat je aan communicatie naar klanten stuurt, van papier na online. We sturen zo ook aan op de kosten en zelfs de telefonie schuift naar online. Dat gehele online kanaal wordt steeds belangrijker. Dat kanaal wordt ook steeds meer volwassen en blijkt steeds moeilijker op te pakken met een stel generalisten. Er gaan steeds meer specialisten bestaan in dat vakgebied, bijvoorbeeld op de gebieden van search engine optimalisatie, online sales en online usability en social media.

Wij zijn op dit moment bezig met het opzetten van een CRM systeem. De informatie die je kan op doen met dat CRM programma kunnen toepassen wordt steeds belangrijker. Het stelt je namelijk in staat om met enorme

groepen klanten relatief persoonlijk te communiceren en rekening te houden met waar de klant zich bevindt binnen het proces of juist welke informatie behoefte die heeft.

Er zijn steeds meer middelen om segmenten te identificeren en je moet inzien dat je effectiever kan zijn door in te zien dat het ene segment de ander niet is. Die segmenten kan je identificeren doordat er steeds meer klantgegevens en klantgedrag opgeslagen wordt. De data die je tot je beschikking hebt bestaat uit steeds meer klantgegevens en klantgedrag in databases die je nu ook online kan traceren en kan koppelen aan andere kanalen. Technologische ontwikkelingen helpen je om de klant via e-mail, maar ook papier, steeds beter te bereiken, maar ook te segmenteren.

Behavioural marketing: Deze trend herken ik ook bij ons in de online kant. Wij zijn bezig om met behulp van software pakketten de klant te kunnen volgen en in te delen. Dit geeft je mogelijkheden om zaken dynamisch te maken: te zien waar de klant mee bezig is en op basis van dat gedrag aanbiedingen doen of bepaalde content laten zien. Daar proberen wij zeker stappen in te maken. Wij proberen hierbij de kennis die wij uit onze eigen databases (huidige klantkennis) halen te koppelen aan wat voor gedrag hij laat zien online. Deze koppeling maken is moeilijk, omdat niet aan elke klant kan vragen wat hij wil, dus hoe beter en geavanceerder je aannamen zijn van gedrag hoe beter dit gaat werken. Een zeker mate van trial en error komt hier wel bij kijken.

Inbound marketing: gebruik maken van het verkeer dat online naar je toe komt waarbij je de klant kan herkennen en op basis daarvan content kan aanbieden of aanbiedingen kan doen. Content marketing ken ik wel, maar heb ze nog niet toegepast. En het ligt ook aan de tak van sport je zit. Content marketing doe je sneller in b2b dan b2c, omdat in b2b veel meer een kennis gat zit, waar behoefte zit aan extra kennis. Terwijl dit er lang niet altijd is in b2c.

Multi/omni channel marketing: gebruiken wij in zekere mate ook. Wij proberen over verschillende kanalen heen gedrag van klanten te volgen en verbanden tussen te slaan. Als klanten inloggen op onze website kunnen ze hun jaarnota vinden en hun maandbedrag aanpassen. Hoeveel van die klanten gaan binnen nu en 3 dagen toch nog contact opnemen met ons. Als ze dat massaal doen dan slaag je met je site niet in de doelstelling die je daarmee hebt. Wij proberen zodoende wel een multi channel perspectief te hebben. Ook is de verzameling van informatie die je in de verschillende kanalen opdoet belangrijk.

Marketing onderwijs veranderingen

Ik weet niet precies hoe het onderwijs er op dit moment uit ziet. Dus dat is moeilijk te beoordelen voor mij. De ontwikkelingen die hierboven benoemd zijn, moeten goed afgedekt worden in het onderwijs, of dat op dit moment gedaan wordt weet ik niet. Het gaat dus vooral om het dichterbij de consument groeien, klanteninzichten, inbound marketing, herkennen van klanten, klantengedrag kunnen meten, over verschillende kanalen heen communiceren en handelen. Dichterbij de klant om feedback te krijgen en direct met klanten te kunnen schakelen en nieuwe diensten op te zetten en goed luisteren naar de klant. Dit zijn allemaal zaken waar ik in de praktijk ook mee bezig ben. De tools die daarbij horen zijn ook erg belangrijk.

In de business-to-consumer omgeving met een groot aantal klanten is het niet te doen om 1 op 1 te gaan praten met klanten. Het is daarom belangrijk dat je bijvoorbeeld de social media in de gaten houdt en weet wat daar speelt. Je moet weten hoe je op berichten moet reageren en wat de juiste manier is om iets te vertellen. Daar hebben wij dan ook aparte mensen voor die zich daar mee bezig houden.

Aan de klantenonderzoek werken wij veel samen met onderzoeksbureaus omdat je liever praat met een onafhankelijke onderzoeker dan iemand van het bedrijf zelf. Het is in deze tijd belangrijk dat je de klant begrijpt. Data over de klant is dus erg belangrijk, gezien het feit dat er zoveel verschillende soorten klanten zijn. Hoe belangrijker data analyse wordt hoe belangrijker het zal worden dat je daar zelf ook mee om kan gaan en daar zelf inzicht in kan krijgen. Zodat je de mensen die daar echte experts in zijn nog betere vragen kan stellen. Dat is in het algemeen een skill die hoort bij het kritisch zijn. Een analyse van iemand kunnen ontvangen en daarop met de juiste vragen op door te vragen van waarop is dit gebaseerd, waarom zeg je dit.

Nieuwsgierigheid is belangrijk als marketeer omdat je van andere afhankelijk bent, maar ook de kwaliteit die anderen aanleveren als het gaat om een implementatieplan van iets of het aanleveren van data of gegevens. Kwaliteit van je eigen werk hangt daar van af van de kwaliteit die anderen leveren.

Studies als bedrijfskunde, die gericht is op van alles een beetje afweten, zijn erg nuttig in zo'n setting. Je kan met een heleboel mensen goed praten omdat je al enigszins van het vakgebied af weet. Waar zij mee te maken krijgen. Op basis niveau heb je aanknopingspunten wat het gesprek beter maakt.

Nieuwe criteria over 5 jaar

Ja, dat denk ik wel. Dan denk ik voornamelijk aan de kennis en vaardigheden die horen bij de bovenstaande ontwikkelingen: kennis van als social media, dicht bij de klant zitten, service marketing, inbound marketing en minder op sales gericht meer op vaste relaties met klanten. Meta-skills als communiceren, met andere mensen werken, mensen overtuigen en kritisch zijn blijven even belangrijk. Dus in het algemeen verandert de kennis wel, maar de algemene skills blijven hetzelfde.

Marketing functie zal belangrijker worden?

Ik denk van wel en dat komt doordat de aandachtsgebieden waar echte expertise zit, zoals de online kant, IT kant of de callcenter kant dusdanig specialistische kennis heeft dat die ook op een gegeven moment zeggen dit is ons kennisgebied en jullie in marketing bepalen waar het naartoe gaat. Er komt een steeds duidelijke afbakening van het hoe en het wat. De marketing club gaat steeds meer bepalen van wat er gedaan moet worden. Afdelingen als de IT, online en callcenter bepalen hoe iets geïmplementeerd wordt. Marketing neemt als een soort spin in het web steeds meer de rol aan van opdrachtgever.

Respondent 8

De situatie

Het interview heeft plaatsgevonden op 11 juni tussen 14:00 en 15:00. Bij het interview waren aanwezig de interviewer (Martijn Leegsma) en de respondent.

De respondent is interim marketing manager gedetacheerd via Yacht. De respondent is bij bedrijven als t-mobile, Vodafone, Rabobank, Interpolis en ING bank werkzaam geweest in marketing functies zij het op detachebasis als in vast verband.

Het bedrijf

Het huidige bedrijf waar ik zit maakt middelen om architecten, electrical engineers en lighting designers te inspireren en te informeren betreffende de mogelijkheden met verlichting. De opdracht waar ik voor gedetacheerd ben houdt in om deze mogelijkheden naar buiten de vermarkten. Het bedrijf is het beste te omschrijven als service-based, omdat het bedrijf advies en een stuk service levert aan voornamelijk andere bedrijven. Deze SBU heeft dan ook uitsluitend business-to-business klanten.

Marketing binnen het bedrijf

Binnen deze organisatie zitten een aantal verschillende marketing afdelingen. Ik zit zelf op de global marketing en communication en zijn als afdeling vooral bezig met het neerzetten van het merk van het bedrijf. Verder zijn er in de verschillende business units marketing afdelingen aanwezig die verantwoordelijk zijn voor de producten en diensten. Wij kunnen dus het best gezien worden als een matrix organisatie. De global marketing afdeling is in feite de coördinerende afdeling die boven de andere marketing gerelateerde afdelingen staat.

Marketing draait volgens mij vooral om het inventariseren van de klantbehoefte. Op basis van die klantbehoefte moeten producten en bijbehorende communicatie campagnes ontwikkeld worden. Marketing is betrokken bij de productontwikkeling en heeft ook een belangrijke communicatie functie. Voor het ontwikkelen van nieuwe producten is de marketingafdeling of marktonderzoek afdeling verantwoordelijk voor het onderzoeken bij klanten wat voor nieuwe producten er ontwikkeld moeten worden en waar er in de markt behoefte aan is. Voor de communicatie met de klant wordt eerst gekeken naar: wat zijn onze klantgroepen, wat zijn de specifieke behoefte van die klanten en tenslotte op wat voor manier kunnen wij die klant het beste bereiken. Met name in de business-to-business kant is de sales afdeling degene die veel contacten met de klanten hebben, dat heeft de marketing afdeling niet.

Binnen bepaalde kaders die vanuit bovenaf opgelegd zijn mogen wij onze eigen (marketing) strategie bepalen. Wat dat betreft hebben wij veel autonomie.

Aannemen van afgestudeerden

Ik heb bij het huidige bedrijf weinig ervaring met recentelijk afgestudeerden, omdat ik hier nog niet zo lang zit. Maar in het verleden heb ik wel ervaring gehad met studenten die bezig waren met het afstuderen of onlangs afgestudeerd waren. Ik was in het verleden ook betrokken bij het aannemen van hoger opgeleiden, omdat dit binnen mijn functie viel en omdat ik dat interessant vond.

Marketing functies

Een functie waar een recentelijk afgestudeerde voor aangenomen zou kunnen worden is een analyse functie of een uitvoerende communicatie functie met een stuk coördineren. In de breedste zin van het woord vooral analyserende en coördinerende uitvoerende functies. Ze kunnen daarbij verantwoordelijk zijn voor analyse en onderzoek, of in de marketing communicatietak bijvoorbeeld het organiseren van een event. Recentelijk afgestudeerden worden in de regel niet geplaatst op leidinggevende posities en beginnen met een klein stel verantwoordelijkheden. Afhankelijk van de persoon kunnen die verantwoordelijkheden snel uitgroeien of juist lang klein blijven. Als ik een recentelijk afgestudeerde aanneem krijgen zij een afgebakend takenpakket met als doel: probeer eerst dit maar voor je rekening te nemen. Dit wordt ook gedaan om hen te beschermen, zodat ze niet in een keer te veel op hun bord krijgen. Ik heb liever dat ze een beperkt aantal zaken goed gedaan worden, dan veel taken niet zo goed.

Een voorbeeld van een marketing functie is bijvoorbeeld de marketing medewerker. Ik heb hiervoor bij de Rabobank gewerkt en zij hadden als functie de marketing medewerker die eigenlijk datgene ging uitvoeren wat de marketeer had bedacht. Deze marketeer had het plan bedacht en bijvoorbeeld bepaald wat de kanalen zijn die gebruikt moeten worden. Het daadwerkelijk uitvoerende stuk van het plan zou je bij een marketing medewerker neer kunnen leggen. Ook zou hen gevraagd kunnen worden de vragen die marketing manager heeft te beantwoorden. Bijvoorbeeld vragen over doelgroepinzichten zou een marketing medewerker uit moeten kunnen zoeken via het internet of andere kanalen. Dit zijn taken die een onlangs afgestudeerde voor zijn rekening moet kunnen nemen.

Opleidingsachtergrond

Het opleidingsniveau moet minimaal HBO zijn. Het maakt in principe niet uit of het HBO of WO is. De reden hierachter is dat WO mensen theoretisch sterker zijn, maar dat HBO mensen in de praktijk wat sterker zijn. Dit heft elkaar op. Wat je in het begin van je baan vooral nodig hebt is de praktijkervaring en praktijkvaardigheden en daar vind ik de HBO studenten sterker in. De WO student weet echter vaak sneller verbanden te leggen en kan die werkervaring snel opdoen. Ik heb in principe geen voorkeur voor de een of de ander. De studierichting die men kan hebben kan zijn commerciële economie of een marketing studie. Ik verwacht wel dat iemand op de hoogte is van het marketing vak. Het is ook belangrijk om te realiseren dat marketing ook vaak een stuk gevoel is, gevoel voor de klant en gevoel voor de markt. Je kan nog zo goed gestudeerd en allerlei theoretische vakken gevolgd hebben, maar als je geen gevoel voor de markt en klant hebt dan word je nooit een goede marketeer. Iemand die bij wijze van spreke rechten heeft gestudeerd kan een goede marketeer zijn. Voor een aanzienlijk deel ligt het dus ook aan de persoon zelf. Daarbij moet gezegd worden dat een stuk theoretische basis natuurlijk wel belangrijk is. Je moet weten hoe de processen in een bedrijf werken en als gevraagd wordt om een marketing plan dan moet die persoon minimaal weten dat hij de 4P's moet invullen. Iemand met universitair niveau heeft deze kennis zeker wel.

Criteria

Voor een recentelijk afgestudeerde is ten eerste een stukje feeling voor het verkrijgen van markt inzichten belangrijk. Je moet een zeker gevoel hebben met de markt en weten waar je informatie (klanteninzichten) vandaan kan halen. Bij het vergaren van informatie, maakt het mij in principe niet uit waar de klanteninzichten vandaan komen. Dit kan vanuit andere afdelingen komen, of uit onderzoek, zolang het er maar komt. Een stuk basis marketing kennis is daarnaast ook belangrijk. Tenslotte is de persoonlijke klik die ik met de persoon heb het belangrijkste.

Marketing Competency framework

Vaardigheden zijn het belangrijkste. Dit geldt trouwens zowel voor beginnende marketeers als voor mensen op hogere posities. Vaardigheden zijn de dingen die je het meest gebruikt in marketing.

De meta-skills vind ik binnen de vaardigheden het belangrijkste. Van marketing skills vind ik dat ze nog te leren zijn tijdens het werk, datzelfde geldt voor vakkennis. Meta-skills als communicatieve vaardigheden en dergelijke zitten vaak in je en dan kan je nog zoveel cursussen doen, maar als je ze niet hebt dan wordt het erg lastig. Marketing is ook een stukje zelf verkopen en als je dat niet kan, dan zul je weinig voor elkaar krijgen.

Marketing kennis

- Segmentation, targeting and positioning
- Marketing Communications
- Marketing channels
- Personal selling and sales management

- Internet marketing

In de huidige marketing geloof ik niet meer in mass marketing. Ik denk dat het echt belangrijk is dat je heel specifieke doelgroepen in zijn hart kan raken en dat je met segmentation en targeting veel meer kan bereiken dan vroeger het geval was. Het beter kunnen segmenteren van doelgroepen betekent dat men veel informatie over klanten moet vergaren en analyseren. Ze moeten tenminste weten waar ze welke informatie kunnen vinden. Een student zou gebaat kunnen zijn bij het zelf kunnen vergaren en analyseren van deze grote hoeveelheden informatie, maar dit is niet noodzakelijk. Als ze bijvoorbeeld weten welke bureaus ze daar voor kunnen benaderen is dat prima. Ze moeten op de hoogte zijn van segmenteren en hoe men segmenteert en wat de mogelijkheden daarin zijn. De daadwerkelijke data analyse vind ik echt een ander vak. Je moet als marketeer de data kunnen interpreteren en verwerken en op basis daarvan plannen kunnen maken. Marketing communication is belangrijk, omdat je moet weten hoe je met de markt moet communiceren als je dingen wilt vermarkten.

Marketing channels omdat je niet alles meer via alle mogelijk kanalen moet gaan verkopen, maar daar een bewuste keuze in moet gaan durven maken. Je moet weten welke channels er zijn en wat die voor mogelijkheden met zich mee brengen.

Personal selling and sales management is van belang voor een marketeer omdat een persoon zich binnen de eigen organisatie moet kunnen verkopen. Je moet je eigen plan kunnen zien te verkopen. Er worden op de marketing afdeling veel plannen gemaakt en er is een beperkt budget aanwezig. Hiermee bedoel ik niet personal selling aan klanten, maar intern.

Internet marketing is een onderwerp dat op dit moment een hot issue is en veel bedrijven weten nog niet goed wat ze er mee moeten doen.

N.B. 1 de kennis die je nodig hebt hangt ook af van de baan en het type bedrijf waar je terecht komt (b2c en b2b bijvoorbeeld).

N.B. 2 taalkennis is ook belangrijk. Je merkt dat bedrijven steeds meer verwachten dat je fatsoenlijk Engels kan spreken. Steeds meer bedrijven zijn internationaal en dus is het vaak een voorwaarde.

Marketing skills

- Being able to evaluate the performance of an implemented marketing plan or strategy
- Being able to segment markets and position products/services
- Being able to identify the marketing channel members linked to the organization
- Being able to monitor, measure and evaluate customer satisfaction
- Being able to construct a marketing communication strategy
- Being able to construct measureable objectives for marketing communication

Ik denk dat iemand op de marketing afdeling moet weten en kunnen inschatten wat een plan voor impact kan hebben. Ik verwacht daarentegen niet van iemand die net afgestudeerd is dat hij of zij een marketing plan of strategie tot in detail kan schrijven. Ik verwacht wel dat als hij of zij een plan ziet en leest dat die persoon kan inschatten wat het effect daarvan zal zijn.

Segment markets and position products/services: zie het eerste punt bij de kennis gebieden.

Channel members worden steeds belangrijk omdat zij in feite je sales organisatie aan het worden zijn. Op het moment dat zij je producten niet kunnen verkopen kan je nog zulke mooie plannen hebben maar dan komt het uiteindelijk niet over bij je eindconsument. Ik geloof niet zozeer in marketing waarbij klanten naar de winkel gaan en vragen om een product. Een verkoper moet zijn product aan kunnen prijzen.

Customer satisfaction. Dit is het belangrijkste onderdeel van marketing. Bij alles wat je doet moet je de klant in je achterhoofd houden: is datgene wat ik nu aan het doen ben van toegevoegde waarde voor de klant? Zo ja, hoe kan ik de klanttevredenheid daarmee verhogen.

Om uiteindelijk bij de klant te komen zal je met de klant moeten gaan communiceren en dus zal je een marketing communication strategy moeten kunnen maken om dat te gaan doen. Daarmee hangt samen ook het kunnen meten van de doelen van die marketing communication strategy.

Technical skills

- MS office skills
- MS outlook skills
- Internet marketing tools

Het MS Office pakket wordt in elk bedrijf gebruikt en ik kan me bijna niet voorstellen dat er iemand is die deze skills niet meer hebben.

MS outlook hangt samen met het bovenstaande. Je moet nette e-mails kunnen opstellen.

Internet marketing tools: om de eenvoudige reden dat internet marketing steeds belangrijker wordt. Ik merk van mezelf dat ik te weinig internet marketing kennis heb en dat ik dus vaak een beroep doe op anderen binnen de afdeling. Je moet weten wat er met google adwords mogelijk is en je moet weten hoe je internet kan inzetten als middel om de dialoog met klanten aan te gaan.

N.B. De reden dat ik niet voor die andere skills hebt gekozen is omdat ik geloof dat dit functies op zichzelf zijn.

Als ik kijk naar statistical software en database analysis, zijn dat skills die analisten in marketing onderzoek afdeling als kennis en vaardigheden moeten hebben. Het is wel belangrijk dat die analisten enige kennis van marketing hebben als ze bezig zijn met het analyseren van data, maar is niet zozeer vereist. Voor de feeling van de markt heb je namelijk de marketeers. De marketeer moet de data die geleverd wordt kunnen doorvertalen naar plannen en communicatie campagnes. Bij de grotere bedrijven zijn vaak specifieke data analisten aanwezig voor de marketing. Daarbij is het wel mogelijk dat in kleinere marketing afdelingen data analyse bij marketeers zullen vallen.

Meta skills

- Oral communication
- Written communication
- Flexibility and adaptability
- Teamwork skills
- Interpersonal skills
- Time management

Oral and written communication zijn beide belangrijk voor het verkopen van je plannen. Als je je mondeling wel goed kan uitdrukken, maar je e-mails komen niet aan dan kom je niet verder.

Flexibility and adaptability: In de huidige markt moet je flexibel zijn. Het is niet meer iedere dag hetzelfde doen. Je moet prioriteiten kunnen stellen als belangrijkere dingen voorbij komen.

Teamwork en interpersonal skills. Je moet in een team kunnen samenwerken. Vooral als beginnend marketer, wanneer je nog leert hoe het allemaal werkt is het belangrijk dat je goed kan samenwerken met de anderen binnen je team

Time management: Je moet je eigen werk kunnen plannen en kunnen bepalen wat je op een dag of in een periode gaat doen.

Verwachtingen

Als ik de mensen combineer voldoen ze aan de verwachtingen die ik heb. Zoals gezegd vind ik de WO mensen theoretisch gezien beter, terwijl de HBO mensen in de meta-skills beter zijn. Daar zou ik graag meer een mix in zien, zoals WO mensen die beter in de meta-skills zijn. Met de stelling dat WO studenten te theoretisch kunnen zijn en dat zij nog wel eens moeite hebben om daadwerkelijk theorie toe te passen in de praktijk ben ik het eens.

Ik heb ook vaak het idee dat WO-studenten denken dat wanneer ze van de universiteit af komen ze meteen al marketeer zijn. Dat ze mooie strategische plannen kunnen en willen schrijven en soms niet eens weten hoe ze aan de basis dingen moeten doen. Ze willen meteen op hoog niveau en aan het einde beginnen, terwijl ik vind dat het verstandig is dat men aan de basis met een stuk uitvoering begint. Een student moet zich daar niet te goed voor voelen. Ze denken echter vaak van wij zijn strategisch marketing manager en wij gaan wel even strategische plannen schrijven. Dat kan je wellicht op papier, maar in de praktijk is het toch wel iets anders.

Oplossen tekorten

Wat ik bij HBO erg goed vindt is de internship bij bedrijven. Ik heb een aantal interns zitten die met projecten onder mijn of een ander zijn supervisie daadwerkelijk aan het werk zijn. Ze zijn echte werkervaring aan het opdoen en kunnen daarin hun theorie loslaten en echt als medewerker aan de slag zijn. Universiteiten daarentegen hebben scriptie opdrachten en dergelijke waarin een theorie of onderzoek wordt getoetst. Dat is in principe niet slecht, maar een stuk werkervaring opdoen, zoals een aantal maanden binnen een groot bedrijf in een marketing afdeling meekijken en ook daadwerkelijk aan de slag te gaan is minstens zo belangrijk, zo niet belangrijker.

Business cases en praktijkvoorbeelden zijn belangrijk om te behandelen tijdens je studie, maar nog steeds niet hetzelfde als wanneer je in de praktijk met echte problematiek te maken krijgt. Als je cases op papier ziet is het

allemaal logisch en duidelijk, maar als je het zelf moet gaan doen is het anders. Het is dan ook van toegevoegde waarde wanneer je onder begeleiding van een ervaren iemand de eerste stappen kunt gaan zetten, voordat je het echt zelf moet gaan doen.

Rol van universiteit

De rol van de universiteit is vooral het opleiden tot een eerste baan. Daarmee bedoel ik meer de uitvoerende functies die ik hiervoor heb beschreven. Hierbij moeten de marketing skills (het kunnen toepassen van theorie) en de ontwikkeling van meta-skills duidelijk naar voren komen.

Het kan ook goed zijn dat universiteiten met bedrijven nauwer samen gaan werken om ervoor te zorgen dat studenten werkervaring kunnen opdoen. Wij hebben procedures lopen om interns te zoeken en dat kost ons veel moeite. Een afspraak met een universiteit, zoals lever voor ons per jaar x aantal interns, is voor ons veel makkelijker dan dat wij daar zelf voor moeten adverteren.

Trends zetten universiteit of praktijk

Wat ik me kan herinneren uit mijn tijd is dat de praktijk ondergeschikt is aan de theorie en dat hoort niet. Deze horen even belangrijk te zijn. In de regel loopt de praktijk voor in de trends. De universiteiten zouden gebaat kunnen zijn bij een nauwere samenwerking met bedrijven. Studenten komen bij ons om echte praktijkervaring op te doen en wij als praktijkdeskundige kunnen universiteiten helpen om meer inzicht te krijgen in hoe de marketing in de praktijk werkt en hoe het in elkaar steekt door cases en voorbeelden te gaan bespreken.

Paradigma verschuiving

Ja, de uitgelegde verschuiving zie ik zelf ook. De markt wordt steeds transparanter en in principe zijn er geen slechte producten meer. De een kan iets beter zijn dan de ander, maar er worden geen slechte producten meer gemaakt. Het is dus heel erg belangrijk dat datgene dat je bent of wat je doet van toegevoegde waarde is voor de klant. Wat daarin belangrijker gaat worden is dat je samen met de klant gaat kijken hoe die toegevoegde waarde gecreëerd kan worden.

Services marketing

Mensen willen niet een product, maar de service die het product verschaft, daar ben ik het in principe mee eens. Maar ik weet niet of services marketing dan een grotere rol moet gaan spelen. Een product is altijd je basis maar de toegevoegde waarde lever je in principe door je services.

Het type service ligt ook weer aan het product dat je levert. De dienstverlening van een auto is heel anders dan datgene wat je bij een de wasmill verwacht aan service marketing. De behoefte van een klant is van A naar B te gaan en die behoefte wordt door middel van een product ingevuld. Daar heb je gelijk in. Je moet op dit moment veel meer op de behoefte van die klant gaan zitten. Ik heb hetzelfde bij de Rabobank gezien. De behoefte van een klant was niet een hypotheek, maar een huis kopen. De hypotheek was onderdeel van het proces om dat huis te kopen. Uiteindelijk hebben we daar een totaalproces omheen proberen in te richten, omdat je naast je hypotheek ook een makelaar en een verzekering nodig hebt. Dit hebben wij gedaan om zo de klant beter te kunnen helpen bij zijn behoefte van het aankopen van een huis. De achterliggende gedachte is dat je veel meer gaat focussen op wat wil een klant nou echt, in plaats van het zelf proberen te bedenken.

Klantenrol

Ik heb het idee dat bedrijven te weinig bezig zijn bij het betrekken van klanten bij het creëren van een product of dienst. Ik heb het idee dat er in deze organisatie ook te weinig wordt gekeken naar hoe de markt in elkaar zit en dat men te veel van eigen krachten probeert uit te gaan. Dit leidt ertoe dat niet alle producten even innovatief of succesvol zijn in de markt. Het samen met de klant creëren van producten en waarde zag ik wel bij andere bedrijven. Bij de Rabobank en Interpolis wordt veel meer in overleg met klanten gekeken hoe producten ontwikkeld moeten worden en hoe producten eruit moeten zien. Ik weet niet of dit ook het geval is bij bedrijven die tastbare producten maken.

Langdurige relaties met klanten

Langdurige relaties met klanten worden steeds belangrijker. Bij de Rabobank had men bijvoorbeeld het principe van customer lifetime value. Zij willen dat een persoon klant wordt van Rabobank als die geboren wordt en pas weg gaat als die sterft. Over de hele levensduur van de klant willen zij hen als klant hebben en in verschillende fases van zijn levenscyclus willen de juiste producten kunnen aanbieden. Maar ik denk niet dat je hier een algemene uitspraak over kunt doen, maar dat dit heel erg afhangt van het type product/dienst wat je aanbiedt. Voor producten waar klanten weinig binding mee hebben (bv FMCG) is een langdurige relatie minder

van belang dan voor een financiële dienstverlener. Voor de groep dienstverleners is het belangrijk een langdurige relatie op te bouwen. Je kunt je immers minder onderscheiden met je product, maar dit zul je met aanvullende diensten en services moeten doen. Klanten ervaren dit pas op de langere termijn.

Marketing metrics

De marketing metrics zijn in bovenstaande geval dus vooral customer centric en op de lange termijn gericht. Bij de Rabobank is circa 5 jaar geleden echt een strategie bepaald dat veel meer op de events (van een persoon) gericht was dan op de producten. Wij gingen kijken welke klant events er nou eigenlijk waren waarin ze een behoefte hebben aan bepaalde producten. 18 jaar worden of gaan trouwen is bijvoorbeeld zo'n event. We zijn veel meer naar die event gaan kijken en hebben op basis daarvan onze marketingprogramma's op ingericht, in plaats van wij hebben hypotheek en dat gaan we wel even verkopen.

Bij het huidige bedrijf waar ik zit is men op het product en op de korte termijn gericht qua marketing metrics. Het bedrijf is een productorganisatie en dan focus je je daar eerder op. Bij een dienstverlenende organisatie is het denk ik belangrijker dat je op basis van customer lifetime value kijkt en op basis daarvan een langdurige relatie aangaat.

Andere ontwikkelingen

De trend is al een tijdje gaande, maar de markt wordt steeds transparanter. Consumenten kunnen overal informatie vandaan halen en weten vaak meer dan je denkt. Als marketeer moet je daar bewust en alert op zijn. Je moet weten wat er op internet over je geschreven wordt en je moet geen dingen gaan ontkennen, maar juist de dialoog over zaken aan gaan. Social media speelt daar een grote rol in. De reputatie van een bedrijf wordt steeds belangrijker. Mensen zijn sneller geneigd om negatief over je te praten dan positief. Als er overall negatief over je wordt gesproken dan zullen mensen beter na gaan denken of ze bij je willen werken of iets van je willen kopen.

Ik merk bij mezelf ook dat als ik iets aanschaf, ik eerst ga kijken welk product of dienst het beste is. Als ik een tv koop speur ik eerst internet af voor het beste product en ook voor de beste winkel. De meningen van andere mensen worden steeds belangrijker.

De trend van behavioural marketing herken ik zelf wel. Binnen het huidige bedrijf is dit niet zozeer een trend, maar bij bijvoorbeeld een Rabobank of Interpolis wel. Er wordt steeds meer gekeken naar het klantengedrag en daarop wordt bepaald wat voor iemand het volgende product zou moeten zijn. In de trant van je krijgt via een programma een popup van: gebaseerd op deze klant zijn gedrag kan dit en dit product of dienst interessant zijn.

Inbound marketing ben ik ook bekend mee. Een klant is op dit moment heel goed in staat om zelf te bepalen wanneer hij iets wilt. Het is belangrijk dat het inbound marketing niet op een opdringerige manier gebeurt. Traditionele concepten als direct mailing (outbound tool) zijn daarmee echter niet afgeschreven. Je hebt nog steeds een hele grote groep die gevoelig zijn voor direct mailings en dergelijke. Daarbij geldt nu wel dat die direct mailing op het juiste moment moet doen en dat moet je gaan onderzoeken. Wanneer is het juiste moment om die klant lastig te gaan vallen?

Multi/omni channel marketing zie ik ook steeds vaker gebeuren. Online en offline kanalen zijn steeds beter met elkaar te verweven. Kijk naar diverse fysieke winkels die inmiddels ook een webshop hebben. Het is dan wel belangrijk dat de boodschap die je in je winkel uitdraagt ook overgenomen wordt in je webshop en dat hier een eenduidige lijn in is. Zelfde productassortiment, prijsbeleid en acties bij voorbeeld. Het enige verschil is het distributiebeleid.

Marketing onderwijs veranderingen

Dat is lastig om te zeggen. Ik weet niet zeker of je heel veel tijd in deze ontwikkelingen moet gaan steken, want over een aantal jaar kan de markt weer helemaal anders in elkaar zitten. Daarnaast zijn dit ook ontwikkelingen die je wellicht in de praktijk zou kunnen leren en waar je feeling voor moet krijgen. Dit hoeft niet per se specifiek in een opleiding te zitten. Het is wel goed om deze ontwikkelingen te benoemen en aan de hand van praktijkvoorbeelden en cases de voordelen en nadelen aan te tonen, maar ik weet niet of daar ook modellen en theorieën voor moeten geleerd worden. In principe is ook heel veel te leren binnen bedrijven zelf. Het intern jaar zal dan ook inzicht bieden en een kader geven aan de student over hoe het er in het echt aan toe gaat in de marketing.

Nieuwe criteria over 5 jaar

Ik denk het niet. Ik denk dat vooral de meta-skills belangrijk zullen blijven. Deze skills faciliteren ook het leren van de praktijk en kennis die je in de toekomst nodig zal hebben.

Het is belangrijk dat een student van buiten naar binnen kan kijken. De marktinzichten en marktbehoefte worden steeds belangrijker en daar moet je mee aan de slag. Het is van belang dat je weet wat de klant wil en niet wat je zelf als bedrijf graag wilt. Vaardigheden als analyse, gevoel voor de markt en personal skills om echt naar buiten toe te treden en aan klanten durft te vragen waar hebben jullie behoefte aan zijn echt belangrijk.

Marketing functie zal belangrijker worden?

Ja zeker weten. Ik zie steeds meer bedrijven waar marketing echt een aparte stak binnen de directie wordt. In het verleden viel marketing onder de commercieel directeur. Deze deed zowel sales als marketing. Ik zie nu steeds meer in bedrijven dat er zowel een marketing directeur als een sales directeur aanwezig is. Het veld wordt veel meer losgetrokken en vormen steeds meer een tandem die elkaar aanvullen. De marketing is wel de afdeling die de touwtjes in handen hebben. De marketeer moet het klantgevoel interpreteren en de sales afdeling moet gaan voeden die met deze informatie aan de slag moet. Marketing krijgt steeds meer een overkoepelende en coördinerende functie.

Time Schedule

Week 1 (18-24 feb):	Literatuur onderzoek
- Vrijdag 22 februari:	Voorlopig opsturen
Week 2 (25-3 maart):	Literatuur onderzoek continueren
Week 3 (4 -10 maart):	Pauze
Week 4 (11 – 17 maart):	Pauze
Week 5 (18 – 24 maart):	Pauze
Week 6 (25 – 31 maart):	Pauze
Week 7 (1 – 7 april):	Literatuur onderzoek continueren
Week 8 (8 – 14 april):	Literatuur onderzoek continueren
Week 9 (15 – 21 april):	Literatuur onderzoek continueren
Week 10 (22 – 28 april):	Literatuur onderzoek continueren
Week 11 (29 april – 5 mei):	Interviews + Interviews uitwerken
Week 12 (6 mei – 12 mei):	Interviews + Interviews uitwerken
Week 13 (13 mei – 19 mei):	Interviews + Interviews uitwerken
Week 14 (20 mei – 26 mei):	Interviews + Interviews uitwerken
Week 15 (27 mei – 2 juni):	Interviews + Interviews uitwerken + resultaten uitwerken
- Donderdag 30 mei:	Voorlopig verslag opsturen
Week 16 (3 juni – 9 juni):	Interviews + Interviews uitwerken + feedback verwerken
Week 17 (10 juni – 16 juni):	Interviews + resultaten uitwerken
Week 18 (17 juni – 23 juni):	Resultaten uitwerken
Week 19 (24 juni – 30 juni):	Resultaten uitwerken
Week 20 (1 juli – 7 juli):	Feedback, afwerking, opmaak