

De toekomst van marketing 2025

December 2020



Inhoud

Inleiding	3
Context: Marketing anno 2020.....	4
Technologische innovaties	4
E-Commerce & Direct-to-Consumer	4
Data-ethiek & Privacy	5
Klantbeleving.....	5
Purpose & Impact.....	6
ROI en Sales activatie	6
De toekomst van Marketing 2025	7
Kernonzekerheden	7
Kernonzekerheid 1: Oriëntatie van organisaties.....	7
Kernonzekerheid 2: Leidend principe voor gedragsbeïnvloeding.....	8
Vier scenario's voor Marketing in 2025	8
Scenario 1: Impact push.....	9
Scenario 2: Profit push	11
Scenario 3: Impact pull.....	13
Scenario 4: Profit pull	15
Overzicht scenario's	17
Robuuste, start- en stopopties voor marketingonderwijs en -onderzoek	18
1. Ontwikkelen van ondernemerschap, creativiteit, business- en werkvaardigheden	18
2. Focus op brede maatschappelijke impact.....	18
3. Zet in op een bredere basis vanuit sociologie, gedragswetenschappen en psychologie.....	18
4. Ontwikkel een flexibele, nieuwsgierige mindset bij studenten	19
5. Aanleren en blijvend ontwikkelen van datavaardigheden.....	19
6. Leer ethisch-kritisch denken	19
7. Biedt modulair onderwijs en hybride leren.....	19
Opties en adviezen aan de Hogeschool Utrecht vanuit de praktijk	20
1. Positioneer het marketingonderwijs van de Hogeschool Utrecht stevig in de praktijk.....	20
2. Organiseer concrete en aanwijsbare samenwerkingsverbanden met het werkveld	20
3. Organiseer de eigen reflectie	20
4. Marketingonderwijs moet opleiden tot de beheersing van praktische competenties.....	21
5. Zet in op persoonlijke ontwikkeling van studenten	21

Inleiding

Het Kenniscentrum Digital Business & Media van de Hogeschool Utrecht doet onder andere onderzoek op het gebied van Marketing & Customer Experience. Dit onderzoek levert een bijdrage aan het opleiden van toekomstige marketingprofessionals en aan innovatie binnen de beroepspraktijk. Hoe het vak Marketing er in de toekomst uit zal zien, is voor het Kenniscentrum een zeer relevante vraag.

De beroepspraktijk is sterk in beweging, onder andere door technologische innovaties. Daarnaast spelen ook maatschappelijke gebeurtenissen een rol, zoals bijvoorbeeld de Covid-19 crisis, klimaatverandering, de antiracisme beweging, etc. Marketing gaat over het inspelen op en vervullen van behoeften, middels het leveren van waardevolle concepten. Maar wat zijn de behoeften en waarden van de toekomst, van zowel individuen, organisaties en de maatschappij? En hoe speel je daar op in? Wat is de rol van Marketing in de toekomst? Bestaat Marketing zoals we dat nu kennen dan nog of komt er iets anders voor in de plaats? Wat zijn trends en waar gaan ontwikkelingen heen? Zeker als men vooruitkijkt naar de middellange termijn is er veel onzeker.

De Hogeschool Utrecht en het NIMA hebben de handen ineengeslagen in een scenarioverkenning: de toekomst van marketing 2025. In een compact traject zijn, naast mensen van de HU en het NIMA, 25 experts uit de marketingpraktijk betrokken. Op basis van deskresearch plus 9 expert-interviews is een inventarisatie van belangrijke trends en ontwikkelingen gemaakt en een set toekomstscenario's opgesteld. Deze scenario's zijn vervolgens in een bijeenkomst aan genoemde experts voorgelegd om mogelijke opties en handelingsperspectieven voor opleiding en onderzoek in het vakgebied in kaart te brengen. In dit rapport vindt u de resultaten van deze verkenning.

1. Omgeving verkennen trends en onzekerheden



2. Scenario's maken storytelling



3. Scenario's gebruiken opties en windtunnellen

Opties i.p.v. Blauwdruk

	Scenario A	Scenario B	Scenario C
Optie 1 Robuust	+	+	+
Optie 2 Call	-	-	+
Optie 3 Put	+	+	-

Call: Starten, versnellen, vervroegen, opschalen
Put: Stoppen, vertragen, uitstellen, afbouwen

Afbeelding 1: Scenariodenken in drie stappen

Context: Marketing anno 2020

Allereerst is de blik naar buiten gericht. Op basis van een analyse van diverse rapporten, trendanalyses en expertinterviews zijn relevante trends en ontwikkelingen met betrekking tot de toekomst van de marketing geïnterpreteerd. Daaruit kwamen de volgende zes thema's naar voren.



Technologische innovaties

Technologie heeft altijd veel invloed gehad op marketing. De bekende uitspraak van mediafilosoof Marshall McLuhan luidt "*The medium is the message*". Het laatste decennia is in het marketingvak de focus steeds meer verschoven van offline media naar online kanalen en social media is ontzettend belangrijk geworden. In de praktijk zijn de 4P's gedigitaliseerd en wordt er kennis van de marketeer verwacht op gebieden als data-analyse, datavisualisatie, *machine learning*, AI, *data storytelling*, statistiek, dataprojectmanagement en *data strategy development*. Het is een zekerheid dat de invloed van technologie door zal zetten en hoogstwaarschijnlijk nog groter wordt.

De meetbaarheid van de digitale wereld in combinatie met de uitgebreide analysemogelijkheden leidt tot ongekende mogelijkheden. Daardoor heeft een lokale ondernemer nu al de marketingmiddelen tot zijn beschikking die eerst alleen voor grote organisaties waren weggelegd. Dit hangt echter wel af van de beschikbaarheid en toegankelijkheid van data. Het is nog onzeker of de manier waarop bedrijven nu aan data komen in de toekomst mogelijk blijft, of er een ommezwaai komt naar afscherming van persoonlijke data middels privacywetgeving, en/of bedrijven moeten gaan betalen voor het gebruik van persoonlijke data van consumenten.

Daarnaast is het onzeker welke mogelijkheden zich gaan ontwikkelen wanneer 5G functionaliteiten volledig te benutten zijn. Zal alles opgenomen worden in een *Internet-Of-Things* netwerk en welke nieuwe marketingmogelijkheden zullen daaruit komen? De impact van deze ontwikkelingen kunnen nog disruptiever zijn wanneer deze worden gecombineerd met *Virtual Reality*, *Augmented Reality* en *Artificial Intelligence*. Blijft de marketeer een marketeer, of wordt deze in de toekomst een *data scientist*?

E-Commerce & Direct-to-Consumer

Los van nieuwe technologische mogelijkheden gaat de ontwikkeling van zakendoen via het internet naar verwachting een enorme vlucht nemen. De coronapandemie heeft dit enorm versneld en die versnelling lijkt alleen maar te gaan toenemen.

Naast de verschuiving van de fysieke ruimte naar de digitale ruimte verandert de methode van e-commerce. Wat de dominante vorm in de toekomst wordt, is nog onzeker. Blijft verkoop via *third-*

party retailers bestaan, wordt *Direct-to-Consumer* de norm is of gaan platformen en Ecosystemen meer en meer het e-commerce landschap domineren?

De vorm van verkoop in de digitale ruimte heeft een grote invloed op de wijze waarop marketing zich zal ontwikkelen. Aanpassing aan de verschillende modellen lijkt niet problematisch maar het benutten van de *window of opportunity* voor (tijdelijke) initiële concurrentievoordelen, vraagt om een zeer proactieve houding, toekomstvisie en wendbaarheid. E-commerce is de grote winnaar van de COVID-19 pandemie. Bedrijven als Shopify en Amazon hebben grote groei gezien en online boodschappen bestellen lijkt nu definitief doorgebroken. Dat online shoppen blijft, is een zekerheid, hoe marketing zich daarbinnen gaat manifesteren en ontwikkelen is onzeker: worden bijvoorbeeld *Digital Native*-merken het nieuwe normaal en gaan winkels uit het straatbeeld verdwijnen?

Data-ethiek & Privacy

Privacy leeft steeds meer in de gedachten van zowel bedrijven als consumenten. Met aan de ene kant overheidsbeleid als de AVG, en de andere kant maatregelen als het verdwijnen van 3rd Party Cookies wordt het lastiger om klanten te volgen, terwijl het steeds waardevoller wordt om dit te kunnen doen. Blijven businessmodellen die gebouwd zijn op gepersonaliseerde, datagedreven advertentie-verkoop nog houdbaar in zo'n systeem? En wat komt er eventueel voor in de plaats aan verdienmodellen?

De praktijk wijst keer op keer uit dat de gemiddelde consument niet activistisch is. Daarnaast komt wat mensen zeggen en echt doen niet overeen. De roep om bewustwording wordt wel steeds groter en er zijn allerlei pogingen om mensen te informeren over hoe er door bedrijven met henzelf en hun persoonlijke data wordt omgegaan. Recente voorbeelden hiervan zijn, de Netflix documentaire *The social dilemma* en The New York Times podcast *The Rabbit hole*. Ook in de Nederlandse media komt het onderwerp steeds weer terug, zoals in het programma *Zondag Met Lubach* waar social media werd neergezet als een Fabeltjes Fuik, waarin ieder in zijn eigen echokamer terecht komt.

Onzeker richting 2025 is in hoeverre nieuwe wet- en regelgeving bepaalde praktijken aan banden gaat leggen of geaccepteerd wordt. Naast wetgeving is consumentengedrag ook een onzekere factor. Blijven consumenten de huidige praktijken accepteren of zullen zij meer eigenaar-/zeggenschap nemen over het gebruik van hun data?

Klantbeleving

De laatste jaren is binnen marketing het centraal stellen van de klantbeleving en de klantreis benadrukt. In de wereld van *bricks and clicks* - de combinatie van online en offline dienstverlening - wordt het namelijk nog belangrijker dat vanaf het allereerste contactmoment de boodschap in lijn is met de beoogde merkstrategie en dat alle daaropvolgende contactervaringen aansluiten. Het aantal contactmomenten en het aantal plekken waar contact plaatsvindt, groeien. Alles in de klantervaring moet kloppen en gezamenlijk een geheel vormen, ongeacht de weg die een klant aflegt. Dit heeft het werk van de marketeer vele malen complexer gemaakt. In de praktijk blijkt tevens dat er een grote discrepantie bestaat tussen praten over en daadwerkelijk inrichten en naar tevredenheid organiseren van de constante beleving.

Daarnaast is een goede klantbeleving niet snel goed genoeg, omdat in de digitale ruimte de *best practices* snel afgekeken en gekopieerd zijn. De middelen en kennis om digitale diensten te

verlenen, lijken ontzettend op elkaar. Het is niet meer de vraag óf klantbeleving belangrijk is, en met welke middelen we dit gaan bieden. De vraag is hoe bedrijven blijven en vooroplopen in de continue verschuivende verwachtingen van consumenten. In navolging van Hubspot CEO, Brian Halligan, moet bij elke marketeer het realiseren van uniekheid de *top of mind* prioriteit zijn en moet de gehele marketing zich afvragen: 'wie staan erop als de Experience Disruptors, in a sea of digital sameness?'

Purpose & Impact

Als er één concept de marketingliteratuur en -lectuur de afgelopen jaren heeft gedomineerd, dan is het wel *Purpose*. Purpose werd ooit geïntroduceerd als een hoger doel van een organisatie of merk, een richting die traditionele financiële doelstellingen op de achtergrond zouden plaatsen en juist primair tot doel had het moraal van zowel medewerkers als dat van klanten te inspireren. Ondanks dat (of wellicht doordat) Purpose een aantoonbaar positief effect op groei heeft, lijkt het nu onderhevig te zijn aan moeheid en slijtage. Dit komt voornamelijk doordat de vermeende positiviteit van purpose-concepten wordt misbruikt voor greenwashing of andere pseudo-purpose achtige brandbuilding activiteiten.

Hoe je het echter ook noemt, purpose, participatie of impact, het leveren van een bijdrage van bedrijven aan maatschappelijke doelen die verder gaat dan aandeelhouderswaarde is een belangrijke beweging in de wereld. Zoals ex-Unilever baas Polman zei: "Er is een businessplan voor de planeet, en dat zijn de *Sustainability Development Goals*." Voeg daar vooruitstrevende initiatieven aan toe, zoals bijvoorbeeld Kate Raworth's *Doughnut Economy* of investeerders zoals Blackrock met zijn commitment aan duurzaamheid en de conclusie lijkt duidelijk: linksom of rechtsom, de druk om meer te doen dan winst maken neemt alleen maar toe.

Marketing, als de ogen en oren richting de buitenwereld kan hierin een belangrijke rol spelen. Voor alle organisaties die oprecht het goede voor hebben met de wereld, is het belangrijk om de realiteit in het oog te houden. De scepsis vanuit medewerker en consument groeit: hoeveel gaat het een bedrijf echt om het hogere doel, en hoeveel gaat het uiteindelijk toch om het effect op de conversie en het resultaat onder de streep?

ROI en Sales activatie

Branding wordt steeds belangrijker en de uitgaven aan branding zijn de afgelopen jaren verdubbeld. Daarin heeft wel een grote verschuiving plaatsgevonden; er is relatief steeds meer geld uitgegeven aan *brand activation* i.p.v. aan *brand building*. Dit is vooral te rijmen met de opkomst en het belang van de digitale ruimte. *Growth hacking* en penetratiedenken zijn als een frisse wind door marketing gewaaid en met de digitalisering van marketing heeft zich een nieuw speelveld geopend waarin directe effecten worden gerealiseerd, meetbaar zijn en tevens ROI-proof. Kortom, marketing in de digitale ruimte neemt alle nadelen van de offline cookie-loze wereld weg en we hoeven ons niet langer druk te maken over "welke 50% daadwerkelijk werkt".

Toch blijft dit een grote onzekerheid voor de ontwikkeling van marketing richting 2025. *Brand activation* blijkt zo aantrekkelijk, dat marketing in vele gevallen tot sales lijkt te versmallen. De effecten van *brand building* zijn namelijk veel minder meetbaar.

Daarnaast is een verschuiving zichtbaar op de inhoud, die tevens een belangrijk effect lijkt te hebben op de merkontwikkeling. In reclames zien we minder intuïtieve, emotionele, beeldende en verhalende campagnes (*right brain appeal*), en juist meer rationele, herhaalde, staccato en beargumenterende vormen (*left brain appeal*). Ook dit lijkt samen te hangen met de effectieve

meetbaarheid van gedrag en rationele effecten dan emotionele effecten. Dit levert een belangrijk spanningsveld voor de marketeer, omdat die steeds meer afgerekend lijkt te worden op meetbare gedragsbeïnvloeding. Daarmee dreigt een deel van de toegevoegde waarde van marketing uit het oog verloren te raken: het lange termijn merkbouwen. Hoe moet de marketeer daarmee omgaan en welke kansen biedt dit voor organisaties die de emotionele attitudes van consumenten hoog in het vaandel houden?

De toekomst van Marketing 2025

Om te kunnen anticiperen op de toekomst van marketing zijn de belangrijkste onzekerheden in kaart gebracht en op basis daarvan een set van vier scenario's uitgedacht richting 2025. Scenario's zijn geen voorspellingen of wensbeelden; zij beschrijven uiteenlopende, mogelijke contexten waarin marketing zal opereren. Zij zijn bedoeld als strategisch instrument om gestructureerd de lange termijn toekomst in ogenschouw te kunnen nemen en daarop te kunnen anticiperen. Scenario's helpen om de gedachten op te rekken, te innoveren en tijdig in te kunnen spelen op toekomstige kansen en uitdagingen.

Kernonzekerheden

In theorie is er een oneindig aantal verschillende toekomstscenario's. Er zijn zoveel factoren benoemen die mogelijk een rol spelen dat de toekomst op eindeloos veel manieren kan worden uitpakkt. Omdat oneindig niet werkbaar is, maken we in het scenariodenken gebruik van *kernonzekerheden*. Dat zijn factoren die richting de toekomst uiterst onzeker zijn en veel impact kunnen hebben op het onderwerp dat voorhanden ligt. Het bepalen van de kernonzekerheden is geen waarheidsvinding, maar een proces van weging van verschillende onzekerheden in relatie tot elkaar door het projectteam. Deze kernonzekerheden vormen de basis voor het scenarioraamwerk. De impact en samenhang van alle overige (on)zekere factoren worden vervolgens tastbaar gemaakt in de scenarioverhalen. Alle onzekerheden uit de voorafgaande omgevingsverkenning overziend, zijn er twee kernonzekerheden voor het marketingvak richting 2025 aangewezen:



Kernonzekerheid 1: Oriëntatie van organisaties

Er is een beweging zichtbaar richting *purpose*-gedreven organisaties die niet alleen of geen winstmaximalisatie nastreven, maar bewust ook andere maatschappelijke waarden. In de praktijk wordt de term *purpose* hiervoor gebruikt, maar in dit project spreken we over een *impactgedreven* versus een *winstgedreven* focus van bedrijven en organisaties. Er zijn uiteenlopende signalen voor de ontwikkeling richting beide kanten aan te wijzen. Ook onder de geïnterviewden zijn de meningen over het verloop van deze beweging verdeeld. Hoe deze beweging richting 2025 doorzet is onzeker. De impact voor marketing is echter groot omdat de rol en inhoud van het marketingvak wezenlijk anders is in de context van een impact- of winst-gedreven organisatie. In het eerste geval ligt er een rol en taak voor marketeers als verbinders en vormgevers van meervoudige waardegeneratie tussen organisatie en klanten, stakeholders en maatschappij. In het tweede geval

staat inzet op maximale en winstgevende conversie van intentie naar koopgedrag centraal. Beiden vragen verschillende attitudes en competenties van de marketeer van de toekomst.

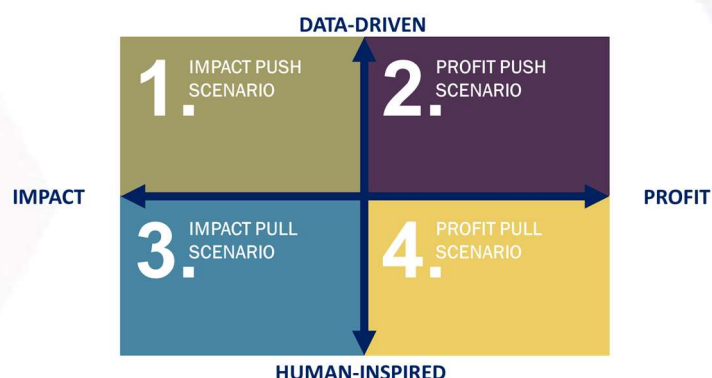
Kernonzekerheid 2: Leidend principe voor gedragsbeïnvloeding

De meetbaarheid van digitale interacties en de technieken voor diepgaande analyse van geaggregeerde en persoonlijke data, heeft tot mogelijkheden geleid om mensen zeer gericht en gepersonaliseerd te benaderen en te verleiden tot aankoop. In de nieuwe verdienmodellen die hierdoor zijn ontstaan is de klant en zijn/haar data het product geworden. De vraag is of deze beweging richting de toekomst doorzet of dat we een ommezwaai zullen zien vanwege privacyregelgeving of bewustwording bij consumenten die zich hiertegen gaan verzetten.

De aantrekkelijkheid van data-gedreven verkopen heeft geleid tot een neiging om korte-termijn resultaten te prioriteren. Echter, zoals eerder gesteld, gaat dit ten koste van het lange-termijn bouwen aan merk en merkrelaties. Aangetoond is inmiddels dat juist een sterk, emotioneel geankerd merk een organisatie het fundament geeft waarop de korte-termijn maximaal rendeert. Helaas heeft het lange-termijn merkbouwen nog altijd te lijden onder een lastiger ROI vraagstuk, getuige de klassieke overtuiging: “ik weet dat 50% van mijn merkinvestering werkt, alleen niet welke 50%”. Voor het bouwen van merken en merkrelaties is toch juist een mens-centrisch, human-inspired perspectief belangrijk, waarbij het gebruik van datatechnologie daaraan ondersteunend kan zijn. De impact van deze kernonzekerheid op marketing is groot omdat voor beide richtingen (data-driven vs human-inspired) uiteenlopende competenties en type marketeers nodig zijn.

Vier scenario's voor Marketing in 2025

Zoals gezegd zijn scenario's geen wensbeelden of voorspellingen. Scenario's mogen zelfs een beetje karikaturaal zijn. Ze zijn bedoeld als instrument om gedachten op te rekken en voorstellingen te maken van mogelijke kansen en uitdagingen die in het verschiet liggen. Het doel bij scenario-ontwikkeling is om te komen tot vier voldoende van elkaar verschillende, integrale schetsen van mogelijke toekomstige contexten rondom het onderwerp (in dit geval marketing) die plausibel, relevant en liefst ook verrassend zijn. Vanuit de twee kernonzekerheden als basis zijn vier toekomstscenario's richting 2025 uitgewerkt. Deze scenario's gaan niet alleen over de kernonzekerheden maar nemen ook geïdentificeerde trends en ontwikkelingen in ogenschouw:



In de hiernavolgende tekst wordt elk scenario toegelicht, en de uitkomsten van de groepsdiscussies beknopt weergegeven. Na de beschrijving van scenario vier vindt u een overzichtstabel met daarin alle factoren die met elkaar gecombineerd zijn in de vier integrale scenarioverhalen.

Scenario 1: Impact push



“Wat zeg je, ben je voor het laatst met marketing bezig geweest in 2020? Nou, welkom op de marketingafdeling, je zult het vast niet meer herkennen want er is een hoop veranderd. Ik herinner het mij nog heel levendig. Begin van deze 20’er jaren leek een drastische omslag in de maatschappij op handen te zijn. Dat was uiteindelijk ook zo maar niet zoals ik mij ooit in had kunnen beelden. Net als iedereen verwachtte ik dat het corona virus nog lang roet in het eten zou gooien en de daaropvolgende recessie nog lang aan zou houden, maar niets is minder waar gebleken. Het corona vaccin kwam snel en was zeer effectief. De verwachte recessie was kort en alles leek weer terug naar normaal te gaan. Toch is er wel degelijk een nieuw normaal ontstaan, een pandemiecrisis dwingt mensen namelijk te heroverwegen wat echt belangrijk is in het leven. Al snel bleek dat de economische bril van de jaren daarvoor werd verruild voor een voorkeur voor maatschappelijke impact.

We vormden met z’n allen dit nieuwe normaal. De nieuwe generatie met haar focus op delen en het bestrijden van klimaatverandering kreeg de overhand en zij kregen de rest mee. Ook bedrijven beseften dat een eenzijdige focus op winstmaximalisatie geen houdbare strategie is voor de lange termijn. De overheid droeg bij door ‘wet bij het woord’ te voegen en alle goede intenties te bekrachtigen met doortastende regelgeving.

In de jaren daarvoor leefde ik en mijn collega’s, hier op de marketingafdeling, van kwartaal naar kwartaal maar dat is nu allang niet meer zo. In plaats van verkopen en communiceren zijn wij nu voornamelijk bezig met luisteren naar de wensen van de klanten en ondersteunen we de organisatie voornamelijk met het ontwikkelen van duurzame serviceproposities. Waar het om gaat is dat wij echt aantoonbare waarde leveren in het leven van klanten en op een duurzame wijze voor de planeet en de maatschappij.

Hoe we dat doen is wel heel erg veranderd. Sinds burgers, overheid en bedrijven echt gericht zijn op maatschappelijke impact is het vertrouwen enorm gegroeid. Data is volop beschikbaar en de technieken zijn ook enorm verbeterd. We kunnen mensen nu echt aanbieden wat ze nodig hebben

en wanneer ze het nodig hebben. Daarom bestaat het merendeel van onze marketingafdeling nu uit data analisten en programmeurs, die onze AI ondersteunen en beheersen. Onze core business is echt 'good hacking' geworden en zoals je hier om je heen kunt zien is dat veel lucratiever dan de nieuwste gadgets verkopen.

Of we nog afgerekend worden op verkoopcijfers, zeg je? Dat is al een aantal jaar geleden dat ik iemand daar over gehoord hebt. Aangezien onze marketeers de ogen en oren van de organisatie zijn en voornamelijk bezig zijn met serviceontwikkeling spreken we veel met de board. Daarbij is rapporteren op winst nog steeds erg belangrijk maar het is een indicatie van de kwaliteit van onze service. Verkopen we te weinig, dan zijn we niet relevant genoeg en moeten we nog beter onze best doen om leven van onze klanten makkelijker te maken."

Opties voor onderwijs en onderzoek in Impact Push

Om marketingprofessionals op te leiden voor een rol binnen een organisatie die focust op impact en datagedreven werken, is het allereerst van belang dat het onderwijs aandacht geeft aan kritisch denken en aan het identificeren van kansen voor dienstverlening op maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast dienen aankomende professionals wel commerciële vaardigheden te ontwikkelen, om een gezonde balans te houden om maximale maatschappelijke impact ook op gezonde wijze te kunnen financieren. Ten tweede is het van belang dat onderwijs stuurt op analytische en datavaardigheden. De rol van de marketer zal in grote mate daar een beroep op doen en voor de organisatie leidend in zijn.

1. Aanleren van ethisch-kritische denk- en besluitvaardigheden;
2. Inzetten op het identificeren van kansen voor dienstverlening op maatschappelijke vraagstukken;
3. Balans leren creëren in enerzijds impact op people & planet,, en anderzijds profit om de onderneming financieel gezond te houden;
4. Sturen op analytische en datavaardigheden;
5. Aanleren van een serving mindset in plaats van een conversion mindset: wat kan je als marketer aanreiken aan de klant zonder dat daar direct een commerciële transactie op moet volgen;
6. Vanuit eigen maatschappelijke visie onderwijs en onderzoek inrichten: stellingname als instituut.



"Ik roep al jaren dat ik als CMO veel belangrijker ben voor deze organisatie dan de CEO en ik ben blij dat we dat vandaag kunnen vieren met mijn benoeming tot voorzitter van het bestuur. Wat mijn succesformule is en waar mijn voortschrijdend inzicht vandaan komt? Lees het boek: 'Technological Revolutions and Financial Capital', van Caralota Perez. Haar Tech-geschiedkundig onderzoek heeft geïllustreerd dat als een nieuwe technologie opkomt, deze eerst leidt tot bubbels en crisis en vervolgens tot een 'gouden eeuw' van nieuwe mogelijkheden. Haar betoog is voor mij altijd luid en duidelijk geweest. De gouden eeuw van de transistor ligt om de hoek en wat technisch mogelijk is, zal ook maatschappelijk zijn goede weg vinden. Wij kunnen inmiddels wel zeggen dat we volledig in de gouden IT-revolutie zijn beland. Dat data het nieuwe goud is, is een understatement gebleken. En laten we eerlijk zijn, we konden ook niet anders. De corona crisis heeft grote economische impact gehad en de digitale revolutie zeker een decennia versneld.

Schaalbaarheid en data gedrevenheid zijn de succesfactoren voor organisaties vandaag de dag en helemaal voor ons als wereldwijd platform. Vijf jaar geleden noemde men mij nog gekscherend een marketing techy, maar kijk eens waar deze geuzennaam ons gebracht heeft. Met de recessie volgend op de corona problematiek was het eten of gegeten worden. Winst maken was prioriteit nummer 1. Dat betekent trouwens niet dat verantwoord ondernemen en thema's als duurzaamheid uit het oog zijn verloren, maar de afgelopen jaren was daar geen investeringsruimte voor. Organisaties als de onze hebben volledig in moeten zetten op hun datagedreven capaciteiten om te kunnen overleven. Dit is overigens een uitdaging geweest die wij tot een goed einde hebben gebracht, doordat we ons er al in 2020 bewust van waren dat de enorme krapte in gespecialiseerd IT-personeel alleen maar erger zou worden. Begin 2020 zijn we daarom ons in-house opleidingsinstituut begonnen waar datacommunicatie, datagedreven sales en data intuïtie centraal staan. Je moet dan denken aan concrete vaardigheden zoals data-analyse, visualisatie, storytelling, machine learning, AI, statistics, data projectmanagement, stakeholder management, data strategy development en andere fundamentele vaardigheden. Dit heeft ons ongeremde mogelijkheden gegeven en leidt ertoe dat wij

heel gericht consumenten kunnen targetten en hen kunnen wijzen op wat zij willen hebben, maar zelf nog niet weten. Dit kan gemakkelijk in een naadloze integratie van onze marketingcampagnes en marketing over verschillende platformen en ecosystemen heen.

Ik zie wat je denkt. Maar ik heb zeker geen last van mijn geweten. Men noemde ons voorheen op geldbeluste kapitalisten maar gestuurd door de markt is er ook een hoop goeds gebeurd. Als online platform hebben wij daar ook aan bijgedragen door enorme kosten te verlagen en tegelijkertijd de CO2 voetafdruk te verminderen met de inzet van data. Ik kan me nog goed herinneren dat ik alleen nog maar kon dromen van dit soort data, maar nu weten we precies waar iemand is en hoeven we nooit meer iets twee keer te bezorgen. De beschikbaarheid van biometrische data maakt ook een wereld van verschil. Alles wordt gepersonaliseerd op maat gemaakt en retourstromen zijn er daardoor nauwelijks meer. En eerlijk is eerlijk, naast deze mooie nieuwe services heeft de beschikbaarheid van deze data in combinatie met de in-house ontwikkelde vaardigheden geleid tot onze positie als marktleider en de exponentiele groeicijfers die gerealiseerd zijn de afgelopen periode.

Opties voor onderwijs en onderzoek in Profit Push

Opleiden voor een profit-gerichte en data gedreven organisatie vraagt bovenal om een sterk ethisch kader om te beoordelen of dat wat technisch kan, ook daadwerkelijk wenselijk is. Karaktervorming is in dit scenario dus extra belangrijk. De expert uit het de praktijk roepen de Hogeschool Utrecht vooral het morele baken te zijn en zeer kritische denkers op te leiden. Uiteraard zijn in dit scenario de combinatie van IT skills met business skills essentieel. Data is leidend in de gehele organisatie en in de gehele keten. Marketers hebben als taak om vanuit data het maximale voor het bedrijf te realiseren door kosten te minimaliseren en opbrengsten te maximaliseren. Consumenten worden als massa geanalyseerd door patronen in denken, voelen en doen voorspelbaar te maken, en als individu benaderd op een wijze waarop de organisatie zijn voordeel mee behaalt.

1. De marketer wordt vooral data scientist. Zet sterk in op de ontwikkeling van data analyse vaardigheden en de benodigde data-intuïtie om beslissingen te begeleiden;
2. Gegeven de snelheid van technologische innovaties dienen studenten, in plaats van specifieke tools en technieken aanleren, een algemeen breed begrip over technologie ontwikkelen waarin tools uitwisselbaar en vervangbaar zijn;
3. Geef studenten een perspectief op impact-oriëntatie mee. Profit-first als oriëntatie is de primaire brandstof voor de economische motor, maar er is een rol voor de hogeschool om ook in dit scenario het maatschappelijke perspectief onder de aandacht te brengen.



“Nou mijn gedrag is ontzettend veranderd eigenlijk. Wij eten alleen nog maar twee keer per week vlees en halen dat bij de buurtslager. Dat dat iets meer geld kost is helemaal niet erg, want we eten liever twee keer goed met positieve impact dan zeven dagen per week de wereld kapot te maken. Ik shop eigenlijk altijd online en als ik weet wat ik wil, ga ik het in de winkel kopen zodat ik direct passende kleren heb. Werken doe ik ook zo veel mogelijk thuis en twee keer per week houden we een sociale kantoor dag met alle collega’s. Als je me dit vijf jaar geleden had verteld had ik je echt niet geloofd.

Ik weet nog goed dat het me wel verbaasde dat er in 2020 steeds meer vegetarische producten op de markt kwamen, ook van grote merken. Ik hoorde daar enthousiaste verhalen over van vrienden en mensen in mijn netwerk. Die maakte mij nieuwsgierig en ik kwam erachter dat die producten vaak met veel meer aandacht en smaak bereid waren. De echte omslag kwam pas een jaar later toen er heel veel ophef was en zelfs demonstraties op het Malieveld. Veel bedrijven maakten namelijk alleen maar Vega-imitatieproducten, zoals “vegetarisch vlees”. Toen er allerlei unieke nieuwe en impact gedreven producten in de supermark kwamen ging het pas echt heel hard.

De roep om impact heeft ook een sterke invloed gehad op de wijze waarop men naar data ging kijken. Zomaar stoppen met alle diensten van de grote Tech platformen ging wel veel lastiger. Gelukkig heeft de omslag naar dataprivacy een extra impuls gekregen doordat de Europese Unie geluisterd heeft naar de vele burgerinitiatieven. De regelgeving maakte het steeds moeilijker om data te gebruiken waar niet expliciet voor betaald was. De banken zagen hun kans om weer als kluis te fungeren maar nu voor het nieuwe goud dat we data noemen.

Adverteren op social media platformen is vandaag de dag nog steeds belangrijk maar de beperkt beschikbare en dure consumentendata maakt dat minder effectief. Veel ondernemers vergelijken de data die hen wel wordt toevertrouwd met de geaggregeerde data van grote techpartijen. Alle activatiebudgetten werden steeds minder rendabel omdat mensen zich niet laten sturen. Voor de marketeer bij grote organisaties betekende dit ook een omslag van sales activatie naar brand

building. Alleen organisaties die werkelijk impact hebben en dit op een effectieve wijze kunnen communiceren kunnen de klanten nog aan zich binden. Zonder de vrije beschikbaarheid van data werd het kennen van de klanten een zeer belangrijke competentie van de marketeer. Al deze kennis moet in een consistent verhaal verteld worden en het organiseren van creatieve storytelling op online en offlinekanalen een centrale taak van de marketeer.

Als bewuste klant kan ik gelukkig mijn favoriete merken elk jaar gemakkelijk controleren doordat ik van de bank automatisch impact analyses krijg die gebaseerd zijn op de verplichte impact accounting en de bijbehorende impact jaarverslag. Ik heb altijd gehoopt dat het economische systeem duurzame consumptie zou stimuleren en nu bij elke aankoop echt een verantwoorde keuze gemaakt kan worden is dat ook zo.“

Opties voor onderwijs en onderzoek in Impact Pull

In een impact pull wereld staat samenwerken en goede dienstverlening centraal. Het opleiden van de marketeer voor 2025 vraagt om inzet op het ontwikkelen van netwerkers. De marketeer moet vooral partijen kunnen bereiken en bij elkaar kunnen brengen om hoogwaardig kwalitatief onderzoek kunnen doen naar de wensen van de klanten. Kennis vanuit de sociale wetenschappen zoals psychologie en sociologie wordt in toenemende mate van waarde voor marketers om op basis van diep inzicht in mensen en samenlevingen de meest relevante waardeproposities te ontwikkelen en vermarkten.

1. Leer marketers denken in termen van ecosystemen en netwerken om maximaal impact te realiseren;
2. Zet in op het aanleren van een manier van denken waarbij samenwerken en stakeholder management centraal staan;
3. Reflecteer en deel een visie op wat impact werkelijk is en hoe dit tot stand komt;
4. Belangrijke onderzoeksrichting is de hypothese dat meer impact leidt tot meer permissie van consumenten;
5. Impact-first vraagt om een bescheiden houding en ondernemerschap dat gericht is op het creëren van win-win situaties voor elke stakeholder;
6. Leidt mensen op om mensen te begrijpen en doorgronden, met respect voor het individu en voor de context waarin mensen leven. Werk vanuit een intentie om de kwaliteit van leven van iedereen te verbeteren.



“Ik begon deze startup in 2020 met een eenvoudig idee: eigen data is ieders nieuwe goud. Wij zijn het eerste bedrijf dat naar de beurs gaat door geld te verdienen voor consumenten in plaats van geld te nemen van consumenten. Als data het nieuwe goud is, dan lopen er in Nederland alleen al 17 miljoen kleine goudfabriekjes rond! En wat nou als al die kleine goudfabriekjes zelf opbrengsten kunnen genereren in plaats van het simpelweg uit te delen aan de grote Tech platformen. Ik had dit idee al in 2010 maar de uitvoering was onmogelijk zolang mensen hun data weg bleven geven. Rechtszaken tegen Google en de commotie rond de Tiktok app waren de eerste signalen. Toen onder dwang van EU-regelgeving eind 2021 de Tech giganten alleen nog als aparte entiteiten in Europa zaken mochten doen wist ik dat de tijd rijp was. Wij lanceerden onze databeveiliging en dataprivacy app die mensen in staat stelde hun eigen data gratis op te slaan, dynamisch te waarderen en direct vanuit onze app te verkopen aan partijen die daar interesse in hebben.

Na 9 maanden zaten we in Nederland al op 5 miljoen gebruikers en begin 2024 hebben we een penetratiegraad in Europa bereikt van 80%. De macht van alle dataorganisaties verdween als sneeuw voor de zon. Consumenten kunnen nu zien aan wie ze hun data hebben verkocht, voor hoelang en voor hoeveel.

En zeg nou zelf, sinds mensen hun eigen data kunnen beheren en daar hun geld mee verdienen leven we toch in een veel mooiere wereld? Iedereen verkoopt nu zijn data, maar wel voor wat het echt waard is en voor wat het de klant oplevert in producten en diensten die echt persoonlijk relevant zijn.

Ik had je nooit geloofd als je me had verteld dat ik met mijn eigen data gemiddeld 6 euro per uur zou verdienen. Wat we zien is dat alleen de organisaties die het meeste waarde kunnen creëren voor mensen degene zijn die de data nog kunnen kopen. We zien partijen die consumenten de hoogste prijs betalen voor hun data maar ook organisaties die in ruil voor data de consument zowel betalen als allerlei diensten verlenen.

De slimme marketeers bij de techreuzen hadden al snel begrepen dat zij met het optimaliseren van likes, clicks en schermtijd niet langer succesvol zouden blijven, maar dat zij nu echt diensten moesten leveren die de klantvraag exact invult. Dat zij zich weer echt moesten verdiepen in de psychologie en sociale context van mensen. Verder kijken dan alleen gedragsdata. Klantenkennis opbouwen en van daaruit betekenisvolle relaties creëren met merken is nu weer ontzettend belangrijk, omdat data simpelweg te duur is geworden om argeloos te gebruiken, en ook tekort schiet. Ik denk dat we nu weer meer een balans gaan vinden tussen wat mensen graag willen en wat marketers kunnen bieden.“



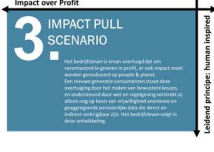

Opties voor onderwijs en onderzoek in Profit pull

Opleiden voor Profit pull betekent dat de marketer vooral een professionele dienstverlener die de 4P's op diverse wijzen vorm kan geven door de vertaalslag te maken vanuit diepgaande kennis over mensen naar lokaal georiënteerde waardeproposities. De marketing professional moet weten wat werkt en hoe het werkt vanuit het perspectief van mensen, zodat (met name lokale) ondernemers kunnen concurreren met grote nationale en internationale organisaties.

1. Neem een standpunt in en loop voorop in het menselijk georiënteerd gebruik van technologie;
2. Leer studenten hoe ze vanuit marketing het menselijk perspectief op de voorgrond kunnen zetten in de organisatie;
3. Leidt studenten op om de behoeften van mensen te begrijpen en doorgronden vanuit een commercieel perspectief, met respect voor het individu en voor de context waarin mensen leven. Werk vanuit een intentie om bij te dragen aan het leven van mensen op een manier die tegelijkertijd financiële resultaten oplevert voor de organisatie.

Overzicht scenario's

De hierboven beschreven scenario's schetsen integrale, intern consistente en relevante beelden voor de toekomst van marketing. Naast de kernonzekerheden zijn ook andere relevante trends en ontwikkelingen uit de omgevingsverkenning erin verwerkt. In onderstaande tabel vindt u een overzicht van hoe deze factoren in de scenario's verwerkt zijn.

	 <p>1. IMPACT PUSH SCENARIO</p> <p>Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden. Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden. Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden.</p>	 <p>2. PROFIT PUSH SCENARIO</p> <p>Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden. Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden. Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden.</p>	 <p>3. IMPACT PULL SCENARIO</p> <p>Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden. Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden. Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden.</p>	 <p>4. PROFIT PULL SCENARIO</p> <p>Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden. Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden. Het bedrijf kijkt naar wat het kan bereiken met zijn huidige kennis en vaardigheden.</p>
Principe gedrags-beïnvloeding	Data gestuurd	Data gestuurd	Human inspired	Human inspired
Oriëntatie van bedrijven	Maatschappelijke waarden staan voorop	Winst gedreven	Maatschappelijke waarden staan voorop	Winst gedreven
Stand van de economie	Het gaat voortvarend. Globalisering intensiveert en leidt tot een inclusievere wereld.	Wereldwijde concurrentie, o.a. door recessie	Lokale en regionale marktorientatie, lokale <i>supply chains</i> en herkomst van producten is van commercieel belang.	Tijdelijke tegenwind leidt tot golfbeweging. Er is geen bereidheid om te betalen voor impact bij consument
Sturende partijen	Aandeelhouders, pensioenfondsen, overheid & nieuwe generatie	Aandeelhouders, techbedrijven	Consument en maatschappij	Bedrijven en consumenten.
Tempo	Haast: Door klimaatverandering vragen stakeholders om transformatie	Haast: Geld verdienen is noodzakelijk	Langzaam: Oude en nieuwe generatie willen verschillende dingen	Langzaam: Door beperkte beschikbaarheid van data
Marktpositie	De meest impactvolle organisaties worden het grootst	<i>Winner takes all</i> tweedeling	Grote mate van differentiatie	Mensen de-economiseren activiteiten. Relaties worden belangrijk!
Technologie en beschikbaarheid van data	Vrij beschikbaar en stuwt tech-capaciteit voort.	Data-competenties noodzakelijk voor overleven	Beperkt, kost geld. Bewijs je impact.	Beperkt, wie een lucratieve deal biedt krijgt de data.
Houding consument	Opportunistic	Passief	Activistisch	Populistisch
Focus van de marketeer	<i>Good hacking</i>	<i>Growth hacking</i>	<i>Storytelling</i>	<i>Brand building</i>

Rol Marketing	Multiple-stakeholder waardecreatie	Sales ondersteuning, weten wat werkt.	Ogen en oren, creëren van de impact belofte	Ogen en oren, creëren van de merkrelaties
Rol van Onderwijs	Data gedreven competenties. Ethisch kompas ontwikkelen	Data scientist + Neuro marketing & sociologie	Empathie en service design thinking .	Nieuwe data-arme businessmodellen ontwikkelen, MKB gedreven competenties ontwikkelen.

Robuuste, start- en stopopties voor marketingonderwijs en -onderzoek

Aangezien de toekomst op lange termijn fundamenteel onzeker is, is het zaak op alle vier de scenario's voorbereid te zijn. Daarom toetsen we de handelingsopties die in elk scenario naar voren zijn gekomen tegen de andere scenario's. Hieruit komen een aantal opties naar voren die in alle scenario's relevant zijn. Dit zijn zogenoemde *toekomstvaste of robuuste opties*. Hier zal sowieso op ingezet kunnen worden, ongeacht de toekomstige omstandigheden. Er komen ook opties naar voren die alleen onder bepaalde toekomstige omstandigheden meer of minder relevant zijn. Dit zijn de zogenoemde *start- en stopopties*. Deze bieden de bouwstenen voor het inbouwen van wendbaarheid en flexibiliteit in het meerjarenbeleid. Hieronder leest u de resultaten van deze toetsing.

1. Ontwikkelen van ondernemerschap, creativiteit, business- en werkvaardigheden

De kern van het vak van marketing blijft het creatief creëren van waarde voor de klant, of het nou om profit- of impactgedreven en om datagedreven of human inspired. Hiervoor is de ontwikkeling van ondernemerschap, creativiteit, businessvaardigheden en resultaatgericht kunnen werken essentieel. Marketingstudenten moeten vanuit hun vakperspectief leren om afdelingsoverstijgend naar business issues te kijken. Laat onderzoek en het leren zoveel mogelijk ook vanuit de praktijk plaatsvinden: Deelnemers gaven aan dat de overgang van studeren naar werken, ondanks de stages die studenten gelopen hebben, lastig is. Daarom is het aanleren van werkvaardigheden ook van belang, zoals effectief samenwerken. Daarbij vraagt het werken in een klein of juist een groot bedrijf ook om net andere (toepassing van) werkvaardigheden; hier zou in elke opleiding aandacht voor moeten zijn.

2. Focus op brede maatschappelijke impact

Door de deelnemers wordt dit gezien als een belangrijke focus voor onderwijs en onderzoek op meer normatieve gronden. Men vindt dat de hogeschool een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft en daarom positie kan innemen tegen eenzijdige winstmaximalisatie en vóór brede maatschappelijke impact, ook als de markt op dit moment nog anders denkt. Met name in het *Profit push* is er een risico dat studenten dan voor een andere opleiding kiezen, dat risico moet men bereid zijn te nemen. Als de HU hierop focust en zich zo positioneert, dan is het zaak om de impactgedrevenheid ook echt goed te begrijpen en dus te onderzoeken.

3. Zet in op een bredere basis vanuit sociologie, gedragswetenschappen en psychologie

Zowel om de markt en consumenten goed te kunnen begrijpen en betekenisvolle relaties te bouwen (pull-scenario's) als om deze gedragsmatig te kunnen beïnvloeden (push-scenario's) is kennis vanuit vakgebieden zoals sociologie, gedragswetenschappen en psychologie essentieel. Met name in aan de datagedreven kant wordt steeds meer kennis middels data-analyse verzameld en worden inzichten die hieruit voortkomen omgezet in 'nudging'; het verleiden van de consument om

een volgende stap in een bepaalde richting te zetten. Deze ontwikkelingen gebeuren op het snijvlak van data-science, sociologie, psychologie en gedragswetenschappen.

4. Ontwikkel een flexibele, nieuwsgierige mindset bij studenten

Voor het vak van marketeer is een flexibele, nieuwsgierige mindset onontbeerlijk, plus een focus op *life long learning*. Op welke terreinen toekomstige marketeers hun aandacht zullen richten, verschilt per scenario's. In de impactgedreven of human inspired scenario's gaat het om servicegerichtheid, samenwerking in netwerken/ecosystemen en stakeholder management. In de meer op winstgerichte scenario's is focus op conversie belangrijk. In de datagedreven scenario's is het continu kunnen experimenteren met en toepassen van nieuwe technologieën en tools van belang.

5. Aanleren en blijvend ontwikkelen van datavaardigheden

Hoewel de principiële inzet van technologie een kernonzekerheid betreft, heeft technologie de toekomst. Er zal steeds meer mogelijk worden en er zullen steeds nieuwe toepassingen op de markt komen. Daarom is het onderwijzen van een brede basis in datavaardigheden een robuuste optie. Studenten hebben deze basis nodig om data-analyse te kunnen begrijpen, te gebruiken en de inzet van data te kunnen organiseren. Het gaat dan om het aanreiken van een leermethode waarmee studenten zelf voortdurend nieuwe tools en technieken kunnen blijven leren, in plaats van onderwijzen van nu geldende technieken en tools. Hoe toekomstige marketeers deze kennis en vaardigheden uiteindelijk in zullen zetten varieert per scenario; in de datagedreven scenario's wordt de marketeer een *data scientist*, maar ook in de *Human inspired*-scenario's is kennis en het kunnen gebruiken van technologie en data ter ondersteuning van het marketingwerk onontbeerlijk.

6. Leer ethisch-kritisch denken

Het ontwikkelen van een ethisch kader behoort vanzelfsprekend bij het opleiden van professionals. Uit de scenario's blijkt echter dat dit nog vele male belangrijker zal worden dan het nu is. Waar ethische handelen nu nog een moreel doel op zich is, spreekt uit drie van de vier scenario's dat dit een factor wordt die grotendeels de effectiviteit van de marketeer van de toekomst bepaald. Juist in een winst gestuurde en datagedreven wereld is het herkennen van ethische grenzen van groot belang. In de impactgedreven en human inspired scenario's komt de nadruk meer op ethisch verantwoord en duurzaam handelen van bedrijven en organisaties te liggen. In ieder scenario wordt van organisaties/bedrijven verwacht dat zij een positie innemen t.a.v. maatschappelijke thema's. De mate waarin een organisatie daarin slaagt, wordt bepalend voor succes. Om kritische marketeers te kunnen opleiden zullen studenten breder moeten leren denken dan alleen vanuit hun vak, zodat zij hun dienstverlening kunnen positioneren binnen maatschappelijke vraagstukken. Alleen in het Profit push-scenario is dit alles het minst relevant. Daar drijven immers data en winstmaximalisatie de markt en zijn consumenten over het algemeen weinig kritisch.

7. Biedt modulair onderwijs en hybride leren

Hoewel er zeker in het initiële onderwijs aandacht moet blijven voor de integraliteit van de opleiding, is het aanbieden van modulair onderwijs een toekomstbestendige opties. Dit biedt meer ruimte aan initiële en post-initiële studenten om werken en leren te combineren en zo een opleiding ook te kunnen financieren. Het vergroot mogelijk de instroom, omdat het meer ruimte biedt aan post-initieel onderwijs en mensen die kiezen voor bootcamps, het stapelen van kwalificaties of keuzespecialisaties. Het kan tevens leiden tot meer verbinding met de praktijk, middels *in-company* trajecten.

Opties en adviezen aan de Hogeschool Utrecht vanuit de praktijk

Na alle scenario's doorgewerkt te hebben, is de deelnemers gevraagd naar hun algemene advies voor de ontwikkeling van het marketingonderwijs- en onderzoek aan de Hogeschool Utrecht. Vanzelfsprekend zijn er overeenkomsten tussen deze adviezen en de hierboven beschreven opties die uit de scenarioverkenning naar voren kwamen. Er kwam echter ook aanvullend advies van de praktijkdeskundigen. Om tot concrete speerpunten te komen zijn de resultaten gegroepeerd in vijf overkoepelende adviezen:

- 1) Positioneer het marketingonderwijs van de Hogeschool Utrecht stevig in de praktijk;
- 2) Organiseer concrete en aanwijsbare samenwerkingsverbanden met het werkveld;
- 3) Organiseer de eigen reflectie;
- 4) Marketingonderwijs moet opleiden tot de beheersing van praktische competenties;
- 5) Zet in op persoonlijke ontwikkeling van studenten.

1. Positioneer het marketingonderwijs van de Hogeschool Utrecht stevig in de praktijk

- Kijk met marketing naar je eigen dienst als hogeschool. Differentieer jezelf tegen over andere Hogescholen en kies een duidelijke positionering. Wat is de *Unique Selling Point* van de Hogeschool Utrecht en het marketingonderwijs in het bijzonder?;
- Neem verantwoordelijkheid, zie de maatschappij als klant;
- Begin de Utrecht-ondernemersschool; Innoveer door zelf een uitvoerende tak op te zetten, waar docenten juist *practitioner* zijn i.p.v. onderzoekers;
- Richt je op 'braakliggend terrein' en onderzoek wat niet bij commerciële partijen wordt belegd;
- Voor de praktijk is vooral een *T-shaped* competentieprofiel nodig. Veel praktische informatie blijft niet hangen en is snel vergeten. Richt je als Hogeschool op introduceren en oriënteren, zodat studenten zelf ontwikkelingskeuzes kunnen maken wanneer dat nodig is;
- Combineer praktische skills met kennis, zoals de technische universiteiten;
- Biedt mogelijkheden voor *Life Long Learning* (o.a. door post-initieel onderwijs aan professionals).

2. Organiseer concrete en aanwijsbare samenwerkingsverbanden met het werkveld

- Werk nauw samen met NIMA;
- Neem de eigen marketingorganisatie als thema voor onderzoek en onderwijs en showcase met de marketingorganisatie de praktische inzichten uit het onderzoek in de praktijk;
- Zet in op verbinden van werelden / ecosystemen en functioneer als belangrijk spil in het netwerk van professionals met als resultaat in het centrum te staan van allerlei samenwerkingsverbanden;
- Onderhoudt nauwe banden met het bedrijfsleven en laat dat een leidraad zijn voor het gezamenlijk opzetten van onderwijs en onderzoek;
- Verbind 'oudere' en 'nieuwe' marketeers met elkaar zodat zij van elkaar kunnen leren.

3. Organiseer de eigen reflectie

- Ondervraag je (verse) alumni: waar lopen zij tegenaan en wat missen ze qua opleiding voor het werk dat ze doen?;
- Ondervraag je studenten, *startups* en *scale-ups* over hun behoefte en tekortkomingen;

4. Marketingonderwijs moet opleiden tot de beheersing van praktische competenties

- Heb aandacht in de opleiding voor de unieke competenties die gevraagd worden in het MKB ten opzichte van grote (corporate) organisaties. Maak daarbij een verder onderscheiding in de vaardigheden die nodig zijn voor B2C en B2B businessmodellen;
- Innovatie komt voort uit het oplossen van echte problemen. Richt op het herkennen en onderkennen van motieven (purpose) bij innovatie;
- Zet in op de combinatie van AI en mens; experimenteer en leer. *Data-gedreven* of *human inspired* is geen keuze: in het opleiden van marketeers hebben beide een plek;
- De basiskennis en competenties blijven hoe dan ook essentieel. Blijf dus onderwijzen over de klant centraal stellen, klantgedrevenheid en *customer intimacy* als basiskennis;
- Goede marketeers zijn meer dan marketeers. Zet in op de ontwikkeling van het kritische denkvermogen en maak studenten vooral ook wel *bewust onbekwaam* op onderwerpen waar geen ruimte voor is in de opleiding;
- Stimuleer een integrale blik bij studenten om samen impact te creëren en ambities waar te kunnen maken;
- Als marketing een data science wordt, moet de selectieprocedure voor de opleiding daar dusdanig op afgestemd zijn. Zonder bèta voorkeur, zullen studenten het niet halen;
- Zet in op storytelling. Ook bij data gedreven marketing blijft storytelling een belangrijk onderdeel van goede marketing;
- Bouw het modulair op en personaliseer het aanbod, zodat studenten zich kunnen specialiseren;
- Stel stages ook verplicht voor docenten.

5. Zet in op persoonlijke ontwikkeling van studenten

- Maak studenten bewust van de keuzes die zij zelf hebben (i.p.v. de markt te volgen), waar wil je zelf voor staan, welke ethische verantwoordelijkheden heb je? Dit kan een vak beroepsethiek of ondernemerschap zijn;
- Zet in op ontwikkeling zelfstandigheid en zelfdiscipline, helemaal als thuiswerken blijft;
- Zet in op de ontwikkeling van 'soft skills' en het kunnen maken van onderbouwde keuzes;
- Zet in op het kunnen 'invechten' in de eerste baan, of waar geen gespreid bed is;
- Zet in op het leren werken: hoe stelt iemand zich op, wat voor instelling heb je en hoe maak je, jezelf 'onmisbaar';
- In een snel veranderende wereld is nieuwe dingen leren niet het probleem, oude dingen afleren wel. Zet daarom in op het leren 'afleren'!

Colofon

Project	De toekomst van marketing 2025
Periode	September - December 2020
Projectteam	Hogeschool Utrecht lectoraat Marketing & Customer Experience, i.s.m. NIMA (Nederlands Instituut voor Marketing): Tijs Timmerman (tijs.timmerman@hu.nl) Kirsten Andres (k.andres@nima.nl) Ronald Voorn (ronald.voorn@hu.nl) Harald Pol (harald.pol@hu.nl) Hetty Verboom (hetty.verboom@hu.nl)
Externe begeleiding	De Ruijter Strategie Paul de Ruijter Renate Kenter Dennis Hoogland

