



# MARKETING KASSA

**ACCOUNTABILITY VOOR  
DE RESULTAATGEDREVEN  
MARKETINGORGANISATIE**



Noordhoff Uitgevers

**D/124**

**Michiel van de  
Watering**



# Marketing- kassa

Accountability voor  
de resultaatgedreven  
marketingorganisatie

Michiel van de Watering

---

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Lava Graphic Design, Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 12

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84857-6

ISBN 978-90-01-80784-9

NUR 802

# Woord vooraf

Marketing is cruciaal voor de ontwikkeling en realisatie van de bedrijfsstrategie en een belangrijke drijfveer voor groei. Vrijwel iedere organisatie is op zoek naar groei of behoud in een of meer van de volgende richtingen:

- het aantal klanten vergroten door acquisitie én retentie
- klanten langer vasthouden, ze vaker later kopen
- klanten per keer meer laten kopen

Dit is te realiseren door marketingactiviteiten. Nadeel is dat de effectiviteit van deze activiteiten vaak niet of onvoldoende wordt gemeten onder het motto: 'De helft van de uitgaven is onnodig, maar we weten niet welke.' Marketeers krijgen ook vaak het verwijt dat ze vooral plannen maken, deze uitvoeren en daarvoor te veel geld nodig hebben en dat ze een hekel hebben aan verantwoording en evaluatie. Bijkomend nadeel daarvan is dat het management, als het even tegenzit, snel de marketingbudgetten verkleint.

Marketing accountability gaat zoals Kotler (1999) dat omschrijft over 'evaluating and controlling marketing performance'. Diverse onderzoeken laten zien dat bedrijven met een gedegen marketingproces – van planning tot evaluatie en verbetering – betere resultaten boeken dan hun concurrenten. Accountability is daarom niet alleen bruikbaar om achteraf de resultaten te rapporteren, maar vooral om betere beslissingen te nemen, gericht op verbetering van toekomstige marketingactiviteiten. Met die toekomstige marketingactiviteiten bedoelen we alle activiteiten die tot langdurige en winstgevende klanten leiden conform afzet-, omzet- en winstdoelstellingen. In de volgende tabel staat een opsomming van alle marketingactiviteiten.

	<b>Marketingactiviteit</b>
1a	Marktonderzoek naar behoefte van klanten
1b	Marktonderzoek naar nieuwe ontwikkelingen; kansen / bedreigingen
2	Doelstellingen en budget bepalen
3a	Product en/of dienst ontwikkelen
3b	Testen van product of dienst
4a	Ontwikkelen van de marketingmix
4b	Modelleren van marketingmixconcepten
4c	Testen van marketingmixconcepten
5a	CRM-systeem: aanschaf en beheer. Ja / nee

	<b>Marketingactiviteit</b>
5b	Marketing automation: aanschaf en beheer. Ja / nee
6a	Marketingmix bij productintroductie
6b	Meten van resultaten
7a	Marketingmix in de groeifase
7b	Meten van resultaten
8a	Marketingmix in de volwassenfase
8b	Meten van resultaten
9a	Marketingmix in de verzadigingsfase
9b	Meten van resultaten
10	Van de markt nemen

De mate waarin de in de tabel genoemde marketingactiviteiten worden ingezet, is afhankelijk van de mogelijkheden van de organisatie (eenmanszaak of multinational, fast moving consumer good of niet, merk- of private-label-fabrikant), de marktomstandigheden (veel of weinig concurrentie), de strategie (customer intimacy, operational excellence, product leadership) en het type markt (business-to-consumers of business-to-business of een mix van beide typen).

De marketingmix bestaat uit vier tot zeven P's: prijs, promotie, product en plaats zijn de klassieke vier P's. Bij dienstenmarketing worden er drie P's aan toegevoegd: proces, personeel en physical evidence. Dit laatste element bepaalt de omgeving waarin het product ter beschikking wordt gesteld aan de klanten. Daarbij zijn 'tevreden klanten' een belangrijk aandachtspunt. Tevreden klanten zijn de beste reclame voor de te leveren diensten of producten. De marketingstrategie moet effectief zijn waarbij de tevredenheid van bestaande klanten kan worden gecommuniceerd aan potentiële klanten. Sociale marketing kan daarbij een effectief hulpmiddel zijn, voor zover hierover de regie te voeren is. Klanten gebruiken social media om, ongevraagd en niet altijd juist of gefundeerd, hun positieve en negatieve oordeel af te geven.

Iedereen kan en moet in meer of mindere mate de investeringen in marketing kunnen beargumenteren en daarom is accountability van marketing noodzakelijk. In *Marketingkassa* worden de verschillende aspecten van accountability van marketing bondig behandeld. In de, met name Amerikaanse, vakliteratuur zijn tal van boeken verschenen die zeer diep ingaan op elk van deze aspecten. De voornaamste daarvan zijn ROI van Marketing en Marketing Mix Modeling. Met *Marketingkassa* is juist de breedte opgezocht om de lezer een beeld te schetsen van wat er komt kijken bij 'accountability voor de resultaatgedreven marketingorganisatie'. Een redelijke basis-kennis van marketing is wel nodig, maar menig marketingbegrip is in de index terug te vinden.

Dit boek is mede gebaseerd op het met succes doceren van het vak marketing accountability in de afgelopen drie jaar door Michiel van de Wating in onze opleiding Commerciële economie in Zwolle. Van harte aanbevolen dus!

Harry Donker MEd

Opleidingsmanager Commerciële Economie Hogeschool Windesheim,  
Zwolle

Voorzitter landelijk overleg Commerciële Economie

Blogger <http://elkedagleren.blogspot.nl/>





# Inhoud

## **1 Achtergrond en nut van accountability 11**

- 1.1 De vraag naar accountable marketing 12
- 1.2 Drijfveren voor accountability 13
- 1.3 Nut van accountability 17
- 1.4 Bedreigingen van en voor accountability 18
- Conclusie 19

## **2 De accountable marketing cycle 21**

- 2.1 Marketingbudget 22
- 2.2 Doelstellingen vastleggen 23
- 2.3 Marketingcyclus 25
- Conclusie 30

## **3 Welke helft van de media-investeringen is verspilling? 33**

- 3.1 Mediakeuzes 34
- 3.2 On- en offlineresultaatmeting 34
- 3.3 Mediaplanning 35
- 3.4 Directe resultaatmeting 38
- 3.5 Voorspellend model bij merkintrductie 38
- Conclusie 39

## **4 Overeenkomsten tussen B2C, B2B, ATL en BTL 41**

- 4.1 Verschillen in doelgroepen en funnel management 42
- 4.2 Accountability in de B2C-omgeving 43
- 4.3 Accountability in de B2B-omgeving 53
- Conclusie 56

## **5 Rendement van marketing accountability 59**

- 5.1 Return on investment 60
- 5.2 ROI per activiteit 61
- 5.3 Incrementele ROI 62
- 5.4 Gebruik van de ROI voor marketing 66
- 5.5 Rendementsdrempel voor marketing 68
- 5.6 Is de marketeer accountable? 69

- 5.7 Klantwaarde [70](#)
- 5.8 Marketing en de rendementseis [72](#)  
[Conclusie 74](#)

## **6 Modelleren [77](#)**

- 6.1 Wel of niet investeren in modelleren [78](#)
- 6.2 Achtergrond van modelleren [79](#)
- 6.3 Drie vormen van modelleren [84](#)  
[Conclusie 89](#)

## **7 Marketingautomatisering [91](#)**

- 7.1 Complexiteit van marketing [92](#)
- 7.2 Automatisering [93](#)
- 7.3 Selectieproces [94](#)
- 7.4 Implementatie van marketingautomatisering [96](#)
- 7.5 Integrated marketing management [97](#)
- 7.6 Customer relationship management [98](#)  
[Conclusie 99](#)

## **8 Gewenste marketingcultuur [101](#)**

- 8.1 Marketingorganisatie op dit moment [102](#)
- 8.2 Marketingproces [103](#)
- 8.3 Accountability van accountability [107](#)
- 8.4 Succesfactoren [109](#)  
[Conclusie 111](#)

## **9 Accountability top-down of bottom-up? [113](#)**

- 9.1 Management en organisatie [114](#)
- 9.2 Processen en uitvoering [117](#)
- 9.3 Mensen en cultuur [119](#)
- 9.4 ICT en infrastructuur [120](#)
- 9.5 Accountability gefaseerd invoeren [121](#)  
[Conclusie 123](#)

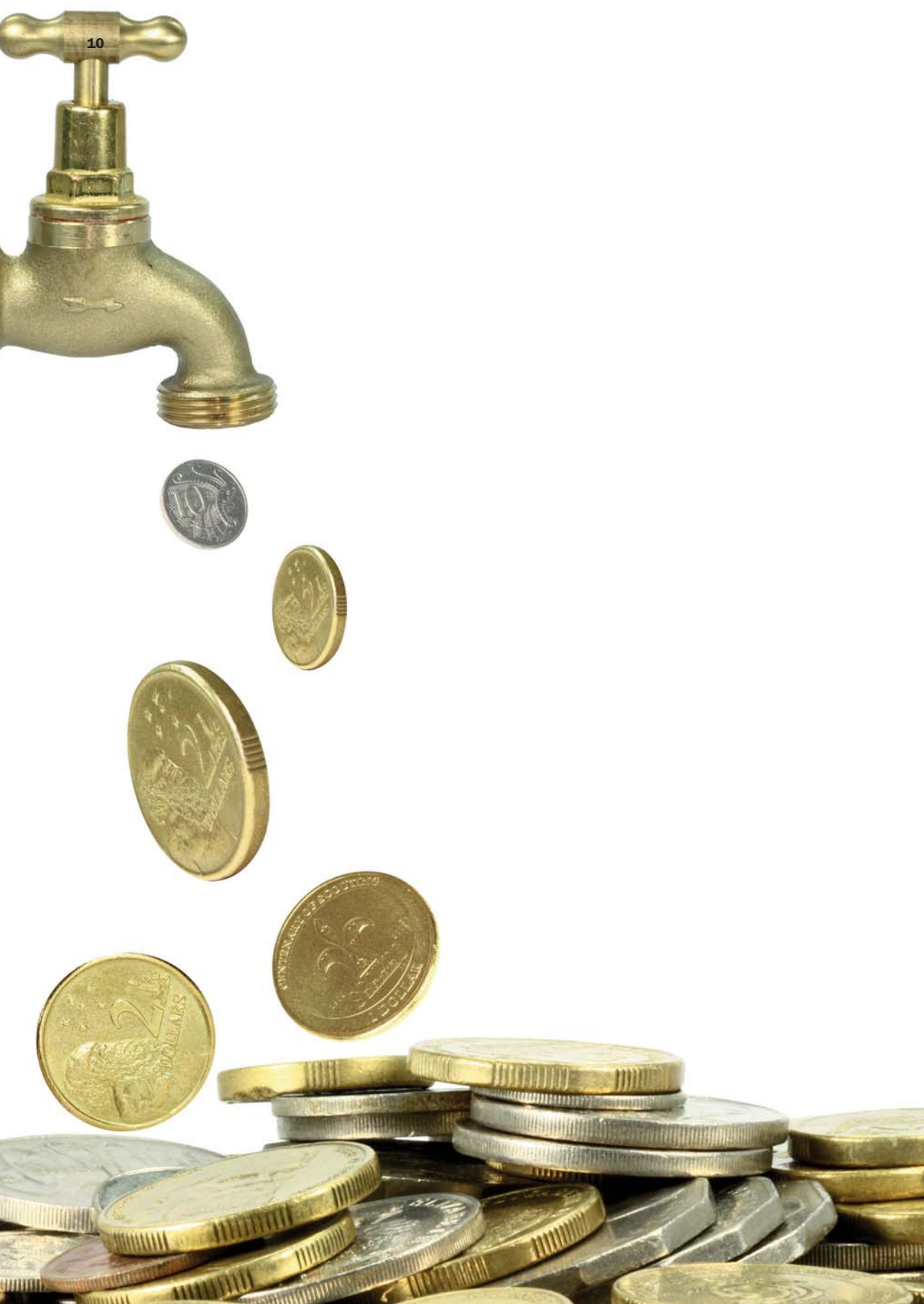
## **10 Morgen al beginnen met de eerste tien stappen 125**

- 10.1 Aan de slag! 126
- 10.2 Stappenplan 126
- 10.3 Changeproces bij marketing 130
- 10.4 Integreer accountability in het marketingproces 131
- 10.5 Huidige status en vervolg 133  
Conclusie 134

Lijst van afkortingen 135

Register 136

Over de auteur 138



# 1

# Achtergrond en nut van accountability

- 1.1 De vraag naar accountable marketing
- 1.2 Drijfveren voor accountability
- 1.3 Nut van accountability
- 1.4 Bedreigingen van en voor accountability

Zijn bedrijven die de resultaten van hun marketingactiviteiten meten en op basis van de uitkomsten deze activiteiten aanpassen, succesvoller? Succesvoller door lagere conversiekosten per klant of juist door hogere opbrengsten per klant? Als deze bedrijven inderdaad succesvoller blijken te zijn, welke aanpassingen moet een organisatie dan in haar marketing doorvoeren? Wat zijn de kritische succesfactoren waarop de marketingactiviteiten beoordeeld moeten worden? Dit boek probeert een antwoord op deze vragen te geven.

In dit eerste hoofdstuk gaan we na de uitleg van een aantal marketingbegrippen op zoek naar de drijfveren van accountability en we kijken naar het nut en de bedreigingen ervan.

## 1.1 De vraag naar accountable marketing

De belangrijkste vraag aan het begin van dit boek is: 'Wat bedoelen we eigenlijk met accountable marketing?' Er zijn diverse uitleggen voor het begrip marketing. We kiezen voor de uitleg die Kotler (1999) hieraan geeft: 'het voornamelijk vervullen van de rol van netwerkintegrator, waarbij de marketingfunctie vaardigheden heeft in onderzoek naar marktontwikkelingen, (behoefte)voorspelling, prijszetting, distributie, marktcommunicatie en promotie'.

De volgende begrippen, die verderop in dit hoofdstuk en het boek worden behandeld, komen regelmatig terug als het gaat om het meten van de resultaten van marketingactiviteiten (zie tabel 1.1).

**TABEL 1.1** Relevante begrippen

Begrip	Toelichting
MPM: marketing performance management / measurement	Door het samenstellen en volgen van kritische succesfactoren de resultaten van marketingactiviteiten meetbaar (en verbeterbaar) maken
Accountable marketing / marketing accountability	Het proces waarmee een organisatie haar marketingactiviteiten plant, meet en verbetert om betere resultaten te kunnen boeken
EMM: enterprise marketing management MRM: marketing resource management	Een verzameling van processen en capaciteiten, gericht op het verbeteren van de mogelijkheden die een organisatie heeft om in- en externe marketingactiviteiten op elkaar af te stemmen en te optimaliseren
DAM: digital asset management	Het centraal bewaren van diverse uitingen en onderdelen daarvan met als doel het borgen van het eenduidige gebruik van de huisstijl(elementen)
IMM: integrated marketing management	Het geïntegreerd managen van alle marketingprocessen, zie hoofdstuk 7
MOM: marketing operations management	Het managen van de operationele aspecten (met name traffic) van marketing
MAM: marketingactiviteitenmanagement	Het op elkaar afstemmen van de diverse activiteiten zodat voldoende capaciteit beschikbaar is en klanten niet overladen worden met marketingactiviteiten
ROMI: return on marketing investment	De opbrengst die een marketingactiviteit genereert, gedeeld door de investering die marketing hiervoor heeft gedaan
Pre- en post-ROI (return on investment)	De pre-ROI geeft een <i>inschatting</i> van de campagnekosten en opbrengsten. Het is de bedoeling dat deze zo min mogelijk afwijkt van post-ROI ( <i>werkelijke</i> kosten en opbrengsten)

Verschillende onderzoeken in Nederland en de VS zijn uitgevoerd om te bepalen of en hoe organisaties hun marketingactiviteiten plannen en evalueren. De uitkomsten van deze onderzoeken (VEM 2008 - 2012) waren

veelal teleurstellend; organisaties weten nauwelijks welke marketingactiviteiten succesvol zijn, laat staan dat ze weten waardoor dat komt. Marketing heeft veel te maken met voor cijferaars niet meteen te doorgronden creativiteit (Lenskold, 2003) en heeft zich daardoor lange tijd kunnen verhullen in een mist van zachte resultaten (Hummel, 2007; Frambach & Leeflang, 2009). Dit terwijl één van de laatste hoofdstukken in de marketingbijbel van Kotler als titel heeft: 'Evaluating and Controlling Marketing Performance'. Kennelijk hielden de meeste opleidingen het hier wel voor gezien.

Uit onderzoek (Deloitte, 2008 en 2010) blijkt overigens dat CEO's (chief executive officers) de rol van marketing als cruciaal bestempelen bij de ontwikkeling en realisatie van de bedrijfsstrategie. 85% van de respondenten bevestigt dit en 81% geeft aan dat marketing de belangrijkste drijfveer voor groei is. In datzelfde onderzoek komt ook naar voren dat 20% van het topmanagement vindt dat marketing werkelijk effectief is of dat kan aantonen.



[goo.gl/hqwpf](http://goo.gl/hqwpf)

## 1.2 Drijfveren voor accountability

Marketing mag zich verheugen op een toenemende belangstelling voor accountability. De zes voornaamste drijfveren hiervoor zijn:

- 1 marketingautomatisering: volwassener softwareprogramma's voor marketing
- 2 marketing weer in de top: de wens / wil van marketing om meer zeggenschap – over het budget – te krijgen
- 3 resultaatmeting van DM (direct marketing) en internetmarketing: marketeers hebben deze mogelijkheden geleerd en passen deze ook voor offline toe
- 4 marketing wordt ook SOx-proof: (beursgenoteerde) organisaties willen of moeten voldoen aan de Sarbanes Oxley regels inzake omzetverantwoording
- 5 maatschappelijk verantwoord marketing bedrijven: steeds meer organisaties en medewerkers willen minder verspilling veroorzaken
- 6 het management haalt de broekriem (van de afdeling Marketing) aan: door de economische crisis in 2009–2011 moeten alle afdelingen bezuinigen

### *Ad 1 Marketingautomatisering*

De ICT-systemen om marketing te ondersteunen zijn volwassener geworden (Gartner, 2009 en 2012). Organisaties zijn aan het eind van de twintigste eeuw steeds verder geautomatiseerd, van algemene kantoorsoftware tot en met de productieprocessen zelf. Marketing vormde daarin een uitzondering en er is / was veel haat en rijd tussen de afdelingen Marketing en ICT. Marketing bedacht vandaag wat ze morgen willen hebben, terwijl ICT-projecten vaak maanden duren. Inmiddels is door customer relations management (CRM) en internet de samenwerking tussen ICT en Marketing flink verbeterd. Daardoor is meer begrip gekomen voor elkaars werkwijzen en wensen. Ook hebben de systeemhuizen geleerd van de diverse ontwikkelingen en worden systemen steeds meer als SAAS (software as a service) aangeboden. Marketing is op die manier niet al te afhankelijk van ICT. En ICT kan zich meer concentreren op automatisering van primaire bedrijfsprocessen.

# Marketing resource management

Zoals in tabel 1.1 toegelicht zou marketing resource management (MRM) een oplossing zijn om het complexe geheel van marketingprocessen te stroomlijnen en deze zodoende goed te kunnen managen. Gelukkig bieden de meeste leveranciers daarom ook hun MRM-oplossingen aan in deelsystemen. Organisaties hebben verschillende behoeften die voortvloeien uit de bedrijfsomvang, de markt en de branche waarin ze opereren. Elke organisatie wil daarom deeloplossingen kunnen kiezen van MRM-systeemleveranciers die aansluiten bij de behoefte en eventuele groei van de eigen organisatie. In hoofdstuk 7 wordt verder ingegaan op MRM. Enkele goede voorbeelden in Nederland zijn Aprimo, Arvato Services, SyncForce en Unica; op [marketingkassa.nl](http://marketingkassa.nl) staat een lijst met vendors. Meer informatie over MRM is te vinden in het boek *Marketing Resource Management* van Riemersma en Jansen (zie [mrmlogic.com](http://mrmlogic.com)).

MRM is overigens echt iets voor organisaties met veel marketingactiviteiten die tegelijkertijd uitgevoerd moeten worden. Voor het kleinbedrijf kan standaardkantoorsoftware al uitkomst bieden om het overzicht te bewaren. Software is natuurlijk niet het enige aspect van accountability, mensen en processen zijn minstens zo belangrijk.

MRM richt zich op: materials, men, machines, money & minutes :

- materials kan worden beschouwd als de output,
- men en machines als de human resources en de technologische infrastructuur die daarvoor kan worden ingezet, gemeten tegen
- money & minutes, oftewel budget en doorlooptijden. Niet goed op elkaar afgestemde marketing resources leiden tot inefficiënties die tijd, geld en energie kosten.



[goo.gl/nZ78l](https://goo.gl/nZ78l)

## *Ad 2 Marketing weer in de top*

De rol van marketing(manager) is gedevalueerd (Verhoef & Leeflang, 2005, 2007 en 2008) en marketeers willen / moeten graag weer serieus genomen worden door hun resultaten aan te tonen (Lenskold, 2003). Uit gesprekken met marketeers in Nederland komt naar voren dat ze graag (mee)bepalen welk budget ze kunnen gebruiken. Daarom raken marketeers gefrustreerd wanneer over hun hoofden heen het budget bepaald of, erger nog, plotseling gewijzigd – meestal ingekrompen – wordt. Bij voorkeur baseren marketeers het budget op de verkoopdoelstellingen met daaraan toegevoegd een budget om het merk te versterken. Marketeers moeten overigens ook al een belangrijke rol vervullen bij het bepalen van de verkoopdoelstellingen. Door hun kennis over de markt(ontwikkelingen) kan marketing aangeven of de doelstellingen realistisch zijn.

Alex Klein (Nijenrode, 2011) gaat in zijn onderzoek nog verder door aan te tonen dat marketing elk organisatieonderdeel kan voorzien van relevante informatie. Op basis van gedegen kennis over de marktontwikkelingen weet de afdeling Marketing bijvoorbeeld of bepaalde grondstoffen schaars (gaan) worden en waar het goede personeel geworven kan worden. Door aan te tonen dat de marketingactiviteiten toegevoegde waarde leveren, krijgt Marketing weer zeggenschap over het budget en aanzien in de organisatie. De belangrijkste driver voor het succes van Marketing hierbij is de mate waarin ze erin slaagt om haar toegevoegde waarde te promoten.

Uitgangspunt hierbij is dat het meten van afdelingsresultaten (businessunit, organisatieonderdeel) en het gebruiken van de uitkomsten om zich te



verbeteren, succesverhogende activiteiten zijn. Met succes doelen wij hier op het behalen of zelfs overtreffen van de doelstellingen die een organisatie zich heeft gesteld. Denk daarbij bijvoorbeeld aan doelstellingen op het gebied van winst, aandeelhouderswaarde, merkbekendheid, klant- en medewerkertevredenheid en kostenreductie.

#### *Ad 3 Resultaatmeting van DM en internetmarketing*

De meetbaarheid van marketingactiviteiten op internet, bij CRM en direct marketing (Rosenwald, 2004) is wel ingeburgerd en inspireert om ook de resultaten van andere activiteiten meetbaar te maken. Zeker de jongste generatie marketeers weet haar weg te vinden op internet. Met deze ervaring nog vers in het geheugen, willen jonge marketeers meer weten over de resultaten. DM-activiteiten zijn goed te meten omdat precies te volgen is of een klant reageert op een bepaalde aanbieding die per post of e-mail is toegezonden. Tegenwoordig zien we dat respons steeds meer via internet of callcenter verloopt, waarbij vroeger vaak een antwoordkaart werd gebruikt. Door het bestand met benaderde klanten te vergelijken met de klanten die gereageerd hebben op de aanbieding, is duidelijk wat het resultaat van de actie is.

(Potentiële) klanten die via internet reageren op een bepaalde aanbieding, zijn exact te volgen. Zo kun je de volgende gegevens aflezen:

- het aantal klanten dat op een link klikt of naar een bepaald internet-adres gaat
- het aantal klanten dat vervolgens rondkijkt, winkelt op een website
- het aantal producten of pagina's dat een klant online bekijkt
- voor welke producten de klant meer informatie of een (online) offerte wil
- welke producten de klant daadwerkelijk koopt
- hoeveel klanten anderen attendeert op deze aanbieding of website en zelf later nog eens terugkomen voor andere producten of een herhalingsaankoop

Ook hebben marketeers geleerd dat webvertising en e-mailmarketing soms een vertraagd effect hebben. Men heeft de uiting wel gezien, maar was op dat moment niet in de gelegenheid om door te klikken. Sommige bezoekers komen later terug om alsnog gebruik te maken van het aanbod. Juist door kennis over dit vertraagde effect zijn marketeers gaan inzien dat de resultaten ook voor offlinecommunicatie te volgen zijn.

#### *Ad 4 Marketing wordt ook SOx-proof*

Mede door het Enron-schandaal is in de VS een wet aangenomen die (beursgenoteerde) bedrijven verplicht om hun omzet volledig, juist en tijdig te verantwoorden. Deze wet is inmiddels bekend als de SOx-wetgeving, vernoemd naar de twee verantwoordelijke senatoren Sarbanes en Oxley. Het zogenoemd SOx-proof maken van een organisatie brengt met zich mee dat ook rapportages van de financiële stromen binnen marketing duidelijk worden vastgelegd (Aberdeen Group, 2007). Letterlijk staat in deze wet (sectie 404) dat elk proces dat invloed heeft op het bedrijfsresultaat meetbaar moet zijn.

Overigens, met 'meten' alleen zijn we er nog niet. Van Esch (1991) schreef hierover: 'Meten helpt om de dingen gedaan te krijgen. Waardering zorgt ervoor dat de dingen goed gedaan worden.' De 'waardering' ontstaat door het proces van: doelstellingen bepalen, resultaten meten en het verschil

tussen doelstellingen en resultaten evalueren om actie te ondernemen. De actie kan zijn het aanpassen van de activiteiten zelf of de uitvoering daarvan. Mogelijk waren de doelstellingen niet of juist té ambitieus en daarmee niet reëel om te handhaven en moeten ze naar boven of naar beneden worden aangepast.

Het SOx-proof worden van (grotere) organisaties brengt met zich mee dat het ontstaan van kosten en opbrengsten eenduidig wordt vastgelegd. De organisatie moet zorgen dat er een duidelijke relatie gelegd wordt tussen onder andere de marketinguitgaven en de verkoopopbrengsten die hieruit voortkomen. We raken hier een belangrijke andere ontwikkeling bij bedrijven: customer relationship management (CRM). CRM maakt inzichtelijk welke klanten winstgevend waren, zijn of worden. Zo kan de organisatie bepalen in welke klanten nog wel of niet meer geïnvesteerd kan worden en hoeveel. Belangrijk daarbij is dat er een goede relatie bestaat tussen het CRM-systeem (meestal 'in het bezit van' de afdelingen Marketing en Sales) en de financiële administratie. Deze relatie geeft inzicht in de waarde die een klant aan het bedrijf toevoegt. Nog een reden te meer om te zorgen voor een goede samenwerking tussen beide afdelingen.



[goo.gl/CpTDk](https://goo.gl/CpTDk)

#### *Ad 5 Maatschappelijk verantwoord marketing bedrijven*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is meer dan een hype of een marketingtrucje, het zogenoemde 'greenwashing' (bedrijven of organisaties doen zich groener of maatschappelijk verantwoord voor dan ze daadwerkelijk zijn). We zien in deze tijd dat het werkelijk verduurzamen een belangrijk aspect van het dagelijks leven wordt. Zowel privé als zakelijk zien we dat mensen zich meer en meer bewust worden van het effect dat de maatschappij heeft op het milieu waarin we leven en dat we willen nalaten aan de volgende generaties. Natuurlijk zagen marketeers mogelijkheden om het product onderscheidend te maken door klanten ervan te overtuigen dat het bedrijf duurzaam onderneemt. En zeker zijn er ook bedrijven geweest die dit luider communiceerden dan dat ze het in de praktijk brachten. Mede door internet en in het bijzonder door social media, vallen deze bedrijven echter gauw door de mand.

Werkelijk maatschappelijk duurzaam of verantwoord ondernemen vraagt een organisatie met medewerkers die zich hieraan voor de volle honderd procent willen wijden. Doordat marketeers de organisatie zich in dit opzicht willen laten onderscheiden, gaan zij ook meer nadenken over het verduurzamen van marketing. Dat betekent in eerste instantie het selecteren van leveranciers die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vervolgens is het ook aan de marketingorganisatie om de eigen activiteiten te verduurzamen. Marketeers gaan beter nadenken over de manier waarop ze verspilling kunnen verminderen. Verspilling door bijvoorbeeld in te grote aantallen ongevroegde mailings aan prospects en klanten te versturen. Accountability maakt dat marketeers hun resultaten steeds willen of moeten verbeteren. Door deze verbetering wordt automatisch de verspilling verminderd. Marketingacties worden steeds beter afgestemd op de behoefte van bepaalde, meer specifieke, doelgroepen.

#### *Ad 6 Het management haalt de broekriem (van Marketing) aan*

Door de economische crisis in 2009 en 2010 zien we dat in eerste instantie bezuinigd is op marketinguitgaven. Op zich een logische reactie want het is

niet direct bekend welk effect een beperkter marketingbudget heeft op de resultaten. Aan de andere kant is de markt ook kleiner geworden omdat klanten aankopen en investeringen tijdelijk uitstellen. Behalve het direct beperken van het marketingbudget, kijkt de directie ook kritischer naar de resultaten die met het marketingbudget worden behaald. Marketeers worden zo op twee manieren aangezet om accountable te worden:

- Ze moeten de vermindering van het marketingbudget zo veel mogelijk beperken door aan te tonen wat het effect hiervan is op de bedrijfsresultaten.
- Ze moeten van elke volgende marketingactiviteit de return on investment aantonen.

Bedrijven waarvan marketing al wel accountable was, kozen regelmatig voor een andere strategie dan het verminderen van het marketingbudget. Juist door het budget te handhaven, wilde men de omzet zo veel mogelijk op peil houden. Daar waar concurrenten met een verlaagd marketingbudget de markt benaderden, werd succes geboekt, maar moest men wel genoeg nemen met een lagere marge.

## Ontwikkeling van de merkwaarde in crisistijd

Wereldwijde economische onzekerheid, waar elke financiële indicator uitvergroot wordt, is de waarde van de top 100-merken met 4% toegenomen tot ruim 2 triljoen (Brandz.com). Dit geeft aan wat

de veerkracht van merkwaarde is en het belang om te kwantificeren wat de bijdrage van merkwaarde is voor de marktwaarde van een bedrijf.



[goo.gl/3Blq0](https://goo.gl/3Blq0)

### 1.3 Nut van accountability

Nu we de achtergrond van marketing accountability kennen, is het tijd om het nut ervan te behandelen. Het inrichten en borgen van een marketingorganisatie die accountable is, vraagt om een investering. Dus accountability moet wel nut hebben en zichzelf kunnen terugverdienen. Diverse onderzoeken laten zien dat organisaties met een gedegen marketingproces, van planning tot evaluatie en verbetering, betere resultaten boeken dan hun concurrenten (onder andere Aberdeen Research, Deloitte, Vision Edge Marketing, CMOCouncil.com, RUG, Accountable Marketing). Het management van bedrijven waar marketing accountable is, verwacht een hogere groei van omzet en winst dan managers van bedrijven waar marketing niet accountable is (Lenskold Group). Accountability is daarom niet alleen bruikbaar om achteraf de resultaten te rapporteren, maar vooral om vooraf betere beslissingen te kunnen nemen om activiteiten te verbeteren. In hoofdstuk 6 komen we hierop nog uitgebreid terug.

Voor grote – beursgenoteerde – ondernemingen loont het zeer de moeite om te investeren in accountability en het modelleren van de marketingmix en media-investeringen. Dit heeft te maken met het feit dat de doorgaans hoge investeringen in data, systemen, consultancy en medewerkers ruimschoots worden terugverdiend door besparingen op het marketingbudget. Een andere mogelijkheid die, naast besparing, leidt tot een hogere omzet en winst, is het heralloceren van budget. Accountability en het modelleren van marketingactiviteiten geven inzicht in succesvolle acties, media en kanalen, waardoor het budget van minder of niet succesvolle investeringen verschoven kan worden naar de succesvolle.

Doordat het midden- en kleinbedrijf (MKB) en het grootbedrijf doorgaans lagere budgetten hebben, kunnen investeringen in consultancy en systemen niet snel of zelfs nooit terugverdiend worden. Daarmee is niet gezegd dat accountability hier geen zin heeft. Ook deze organisaties halen voordeel uit accountability, omdat hier eveneens inzicht moet zijn in het resultaat van marketinginvesteringen. Hier ligt de oplossing dan meer in het zelf vergaren van kennis uit literatuur, workshops en studie. Steeds meer studies voegen 'accountability' toe aan hun marketing-, marketingcommunicatie-, bedrijfskunde-, commerciële- en bedrijfseconomieopleiding. Daarmee is het kennisniveau van marketing accountability bij opleidingsinstituten en studenten verder aan het stijgen, waardoor het interessant wordt om studenten in te huren voor een accountabilityadvies of -project.



[goo.gl/yhY10](https://goo.gl/yhY10)

De investeringen in marketingautomatisering zijn nu nog hoog omdat het vooral grote complete systemen zijn die in eigen beheer genomen worden. In de slipstream van CRM-oplossingen die als SAAS worden aangeboden, zien we ook SAAS-oplossingen voor marketingautomatisering op de markt verschijnen (zie diverse rapportages van Accenture en Gartner). Daarmee wordt het ook voor het MKB mogelijk om gebruik te maken van automatisering om het effect en de efficiency van de marketingactiviteiten te verbeteren.

## 1.4 Bedreigingen van en voor accountability

De mogelijke invoering van accountability wordt nog regelmatig door marketeers als bedreiging gezien. Een bedreiging omdat ze zich moeten gaan verantwoorden en bang zijn dat alle ideeën en acties 'doodgerekend' worden, waardoor creativiteit verdwijnt. Noem deze zienswijze voor het gemak 'old school marketing', gericht op alles bij het oude houden. 'New school marketeers' zijn zich wel bewust van de verantwoordelijkheid om aan te tonen wat de toegevoegde waarde van marketing is en wat het resultaat van de marketinginvesteringen in euro's is.

Door accountability zien we de creativiteit juist toenemen. Marketeers ontwikkelen meer kleine (test)campagnes om deze te analyseren met als doel het verbeteren van het resultaat bij een grotere inzet. Ongeacht de bedrijfsomvang of de grootte van het marketingbudget, moeten marketeers creatief zijn. Een campagne waarvan gedacht wordt dat de resultaten wel aardig zijn, wordt zonder al te veel aanpassingen steeds weer herhaald. Wanneer marketing accountable is, zien marketeers wat de resultaten zijn. Ze worden daardoor geprikkeld om aanpassingen te doen, het resultaat nog

verder te verbeteren en slecht renderende campagnes te stoppen of om te bouwen. New school marketeers zijn meer gericht op de waarde die klanten toevoegen en welke klanten de hoogste toegevoegde waarde hebben. Daardoor zijn ze meer bezig met het campagnepad en de mediamix waarlangs de klant verleid wordt om verschillende producten aan te schaffen en te gebruiken.

Bedreigend voor de invoering van accountability kan ook de hobby van directies zijn. Niet zelden worden middelen gekozen omdat de directie dat nou eenmaal wil. Sponsoring is daar een mooi voorbeeld van, hoewel dat ook vaak de invulling is van de verantwoordelijkheid die de directie voelt om iets terug te doen voor de maatschappij. Tegen beter weten in wordt accountability tegengehouden omdat men vermoedt dat invoering zal aantonen dat bepaalde, geliefde, activiteiten nauwelijks of geen resultaat hebben.

Een andere hobbel voor accountability is de investering in tijd en geld die nodig is. Deze investering gaat eerst ten koste van andere marketingactiviteiten of moet voortkomen uit aanvullend budget. De organisatie moet vertrouwen hebben dat de ROI van (invoering van) accountability positief is en blijft bijdragen aan betere resultaten. Het opstellen van een businesscase voor een project om onderzoek in te richten, processen te verbeteren en eventueel te automatiseren, leidt overwegend tot een positief besluit.

### **Conclusie**

Het doel van accountability moet het optimaliseren van de marketing resources zijn. Dat kunnen we doen door een marktmodel te ontwikkelen dat gebruikmaakt van valide (SMART, zie hoofdstuk 2) marketingmeetmomenten en -eenheden voor de korte en de lange termijn. Als resultaat willen we meer winst en minder verspilling realiseren om zodoende (meer) zeggenschap over het marketingbudget te krijgen en te houden. We realiseren een hogere klanttevredenheid door op het juiste moment de juiste aanbieding te doen. Het maakt niet uit of het hier gaat om het vermarkten van een kostbare limousine of van eenvoudig 'merkloos' ondergoed. Accountability stimuleert de efficiency van het marketingproces en een hogere kwaliteit van leads en dat verbetert direct de effectiviteit van de afdeling Sales. In hoofdstuk 2 wordt dit nader uitgewerkt aan de hand van de accountable marketing cycle