Dit is een onderdeel van het boek Marketing en accountability, 2e druk geschreven door Rien Hummel en uitgeven door Academic Service, ISNB 978 90 395 2666 8, © Academic Service

Ordeningsprincipes output, throughput en input

De drie verschillende onderdelen output, througput en input kunnen op verschillende manieren gestuctureerd of geordend worden. We bespreken hieronder een aantal van deze ordeningsprincipes. Dit stuk was een onderdeel van hoofdstuk 2 van de eerste druk.

Output marketingfunctie nader uitgewerkt

Output in de vorm van doelstellingen voor de marketingfunctie is er in veel verschillende soorten en maten. Deze doelstellingen zijn te ordenen met behulp van verschillende *ordeningsprincipes*. Deze kunnen ons helpen bij het uiteindelijke *raamwerk* voor het weergeven van de output van de marketingfunctie. De verschillende ordeningsprincipes en het raamwerk kunnen ons namelijk helpen om een volledige en evenwichtige set doelstellingen te kiezen. Deze set ondersteunt de marketingfunctie om die activiteiten uit te voeren die het meest ondersteunend zijn aan de doelen van de hele organisatie. Het streven is om dit vanwege de gewenste accountability, zo expliciet en transparant mogelijk te doen.

Dit is mogelijk door de verschillende ordeningsprincipes en de onderdelen van het raamwerk stap voor stap langs te lopen en steeds de vraag te stellen: wordt hiermee de gewenste volledigheid en balans in de set doelstellingen bewerkstelligd? Bij de activiteiten (throughput) en budgetten (input) passen we in de volgende paragrafen dezelfde werkwijze toe. Hierbij is van belang dat we bij het zoeken naar balans en volledigheid met behulp van deze ordeningsprincipes uitgaan van de strategische, tactische en de operationele marketingbeslissingen *gezamenlijk*. Anders zijn de beslissingen immers niet volledig. Dit geldt zowel voor de output (doelstellingen), throughput (activiteiten) als input (middelen).

De verschillende ordeningsprincipes sluiten elkaar niet uit. Integendeel, ze overlappen elkaar in meer of mindere mate. Daarnaast mag de lezer ervan uitgaan dat alle genoemde voorbeelden uit te drukken zijn in de eerder genoemde SMART-criteria. Bij elk genoemd ordeningsprincipe volgt één of een aantal voorbeelden. Daar waar nodig werken we een aantal doelstellingen uit in tussenliggende tekstblokken. In deze paragraaf hebben we gebruikgemaakt van de volgende bronnen.[1-31]

Ordeningsprincipe 1: Hoog (weinig detail) versus laag aggregatieniveau (veel detail)
Op hoog aggregatieniveau worden doelstellingen globaal en samengevat weergegeven voor de hele organisatie en vaak voor een langere periode. Op laag aggregatieniveau worden doelstellingen nader uitgesplitst per doelgroep – die desgewenst uit één klant kan bestaan –, kortere periodes, type productgroep, enzovoort.[1, 22, 24]

Hoog aggregatieniveau (geen detail)	Laag aggregatieniveau (veel detail)
Omzetdoelstelling per jaar of langer, voor de hele organisatie	Omzetdoelstelling uitgewerkt per periode, per doelgroep (bijvoorbeeld klanten en prospects), per product(groep), per kanaal, per activiteit en alle mogelijke combinaties hiertussen

Ordeningsprincipe 2: Tussenresultaten versus eindresultaten
Met tussenresultaten bedoelen we hier tussenstappen naar een eindresultaat toe. Zo is bijvoorbeeld het aantal uitgebrachte offertes geen doel op zich, maar een tussenstap naar het aantal afgesloten orders. Dit omdat uitgebrachte offertes niet direct leiden tot een bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. De afgesloten orders die voortkomen uit de uitgebrachte offertes kunnen wel als een eindresultaat worden gezien, omdat zij wel direct leiden tot realisatie van de organisatiedoelstellingen.[10, 14]

Tussenresultaten	Eindresultaten
Aantal uitgebrachte offertes Koopintentie Merkbekendheid	Aantal gerealiseerde orders Afzet Omzet

Ordeningsprincipe 3: Intern versus extern
Interne doelstellingen zijn hier doelstellingen die gekoppeld zijn aan resultaten die zichtbaar zijn in de organisatie zelf. Externe doelstellingen hebben betrekking op 'resultaten' die zichtbaar zijn buiten de organisatie. In veel gevallen betreft dat veranderingen bij de klant of de prestaties van de concurrent, gerelateerd aan de eigen prestaties.[10, 14] Bij het aankoopproces zelf zijn beide zichtbaar: bij de klant verandert er iets, het doen van een aankoop en bij de organisatie wordt een resultaat gehaald, namelijk het realiseren van afzet en omzet. Respectievelijk: een aankoop doen, realiseren van afzet en omzet.

Intern	Extern
Marketingkosten Gemiddelde omzet per verkoper Levertijd Percentage afgehandelde klachten	Marktaandeel Numerieke distributie Klanttevredenheid Merkentrouw

Ordeningsprincipe 4: Financieel versus marketing
Financiële doelstellingen zijn doelstellingen gerelateerd aan financiële middelen, uitgedrukt in geld (zoals kosten, opbrengsten, investeringen en cashflows). Marketingdoelstellingen betreffen dan doelstellingen zonder deze koppeling naar financiële aspecten.[14, 17]

Financieel	Marketing
Gemiddelde ordergrootte in €	Aantal gerealiseerde orders
Winstbijdrage in €	Afzet
Kosten in €	Klanttevredenheid
Omzet in €	Koopintentie

Ordeningsprincipe 5: Verkoop versus marketing
Hoewel we marketing en verkoop als één functioneel gebied beschouwen, zijn doelstellingen te onderscheiden in twee categorieën:
1. de typische verkoopdoelstellingen: vooral gefocust op het uiteindelijke eindresultaat;
2. typische marketingdoelstellingen: meer gefocust op de tussenresultaten en als ondersteuning aan de verkoopactiviteiten) .[13, 15, 16, 25, 26]

Verkoop	Marketing
Aantal nieuwe klanten	Communicatiebereik
Aantal uitgebrachte offertes	Merkbekendheid
Aantal afgesloten orders	Merkwaarde
Churnrate (percentage vertrekkende klanten)	Gewogen distributie

In de verschillende marketingboeken die we hier als bron hebben genoemd zijn de genoemde doelstellingen wel te vinden. Sommige van de hiervoor genoemde doelstellingen kunnen worden getypeerd als communicatiedoelstellingen.[31]
- *Communicatiebereik* betekent het aantal personen dat geconfronteerd wordt met een bepaalde boodschap of een bepaald kanaal.[31]
- *Merkentrouw* betreft de mate waarin een klant trouw blijft aan een merk of organisatie.[31]
- *Koopintentie* betreft klanten die het producten nog niet hebben gekocht maar dit wel overwegen.[31]
- *Merkwaarde* is de waarde van het merk.[8, 17, 21, 25, 26]

De merkwaarde kan op verschillende manieren worden berekend.[8, 17, 21, 25, 26] De volgende methode is weliswaar lastig in praktijk te brengen maar spreekt ons het meest aan (gebaseerd op.[26]): de waarde

van een merk is de extra cashflows van merkproducten in vergelijking met de cashflows van merkloze producten. Cashflows betreft het geheel van in- en uitgaande geldstromen op korte en lange termijn. Het verschil in cashflow zou dan alleen bepaald moeten worden door de waarde van het merk.
Om deze gedachte te plaatsen het volgende hypotetische voorbeeld. Twee popgroepen, één nog compleet onbekend – dus nog merkloos – en één zeer bekend – dus een sterk merk met een bepaalde merkwaarde –, nemen op hetzelfde moment exact hetzelfde nummer op. Het verschil in verkopen zou dan grotendeels verklaard kunnen worden door het verschil in merkwaarde. Beide nummers zullen in werkelijkheid niet exact gelijk zullen zijn. Ze zijn immers opgenomen door verschillende groepen, met onder meer een andere zanger. Zaken die ook effect kunnen hebben op de verkoop, zoals het aantal keren gedraaid op de radio, worden hier als een voordeel van een sterk merk gezien. Naast de kwaliteit van het product is de waarde van het merk sterk bepalend voor de toekomstige cashflows. Deze specificering van het begrip 'merkwaarde' lijkt logisch, omdat investeringen in een merk dan plaatsvinden met de intentie daar extra (toekomstige) cashflows uit te genereren. Merkwaarde wordt dan niet als doel op zichzelf gezien, maar als een tussenstation dat leidt naar concrete resultaten, zowel op korte als op lange termijn.

Ordeningsprincipe 6. Marketing en verkoop versus overige functionele gebieden
Marketingdoelstellingen zijn gekoppeld aan activiteiten die horen bij de marketingfunctie. Hierbij is de complexiteit van de eerste valkuil – of marketingdoelstellingen wel marketingdoelstellingen zijn – achterwege gelaten. Doelstellingen van de andere functies zijn doelstellingen die gekoppeld zijn aan activiteiten die horen bij de andere functies. Hier gaan we uit van de marketingfunctie zoals we die in hoofdstuk 1 hebben benoemd, dus inclusief de verkoopfunctie. Bij de doelstellingen van de overige functies bedoelen we alle functies, behalve marketing (en verkoop) waarbij we ons dus niet beperken tot de financiële functie alleen.[8, 9, 23, 27]

Marketing, inclusief verkoop	Overige functies
Aantal nieuwe klanten	Percentage uitval (productie)
Aantal uitgebrachte offertes	Winst (financiën)
Aantal afgesloten orders	Levertijd (expeditie)
Merkbekendheid	Percentage afzet nieuwe producten (R&D)
Afzet	Hoogte van de voorraden (inkoop en productie)
Omzet	Ziekteverzuim (P&O)

Ordeningsprincipe 7: Korte termijn versus lange termijn
Dit ordeningsprincipe betreft met name het verschil in de *periode* waarin de doelstellingen gerealiseerd moeten worden. Korte termijn is bijvoorbeeld een dag, week, maand, kwartaal, halfjaar of een jaar. Langetermijndoelstellingen betreffen een periode langer dan een jaar.[8, 17, 22, 28]

Korte termijn	Lange termijn
Aantal uitgebrachte offertes in een maand	Merkwaarde
Afzet in een maand	Relatiebehoud
Omzet in een maand	Customer life time value
Winst in een maand	Gedisconteerde cashflows

Bij *relatiebehoud* gaat het om het behouden van relaties. Dit kunnen zowel potentiële als werkelijke klanten zijn. Bij *churnrate* gaat het om het voorkomen van klanten die weggaan.[7, 10] Het begrip *customer life time value*, ook wel *customer equity* genoemd.[28] , staat voor de netto contante waarde van alle toekomstige bijdrages van de klant aan de kosten, opbrengsten, winst en/of cashflows (zie hierna) voor de organisatie.[7, 14, 17, 28] Dat van deze toekomstige bijdragen de netto contante waarde moet worden berekend, heeft te maken met het uitgangspunt dat een euro nu meer waard is dan een euro in de toekomst.[7] Het begrip *klantwaarde* wordt soms wel en soms niet geassocieerd met de waarde van een klant.[14, 28] Hier wordt bij het begrip klantwaarde, (customer value)[2] , uitgegaan van de waarde die de klant ervaart bij aankoop en gebruik van een product.[2, 28]

Ordeningsprincipe 8. Markt versus klant
De volgende indeling is die tussen de hele markt en de individuele klant (deels ook terug te vinden in ordening 1 en 5). Doelstellingen over de markt zeggen namelijk niets over welke klanten daar wel of niet aan hebben bijgedragen. Bij doelstellingen op klantniveau gebeurt dat uiteraard wel.[13, 29, 30]

Markt	Klant
Aantal uitgebrachte offertes	Omzet per klant
Aantal afgesloten orders	Share of wallet (klantaandeel) per klant
Afzet	Customer life time value per klant
Omzet	Return on customer per klant
Marktaandeel	Herhalingsaankopen per klant

Share of wallet [13] is het percentage dat een klant in een bepaalde productgroep besteedt bij een bepaalde organisatie. Het wordt ook wel *klantenaandeel* genoemd.[13] Als een organisatie een gemiddelde share of wallet heeft van 40%, betekent dat zijn klanten,in de betreffende product(groep)categorie 40% van de omzet besteden bij de organisatie in kwestie. 60% wordt dan bij andere aanbieders besteed. Het begrip *share of customer*[8] is vergelijkbaar met share of wallet. Het begrip *return on customer*[30] (*rendement op klant*) ligt in dezelfde lijn. Wij interpreteren dit begrip als een verhoudingsprestatiemaatstaf waar bijvoorbeeld opbrengsten gerelateerd worden aan de kosten voor een klant. Het begrip *cashflow* is gerelateerd aan inkomende en uitgaande geldstromen. Deze methode beperkt zich niet alleen tot kosten en opbrengsten, maar neemt ook investeringen mee. De cashflowmethode bestrijkt dus zowel de korte (kosten) als de lange termijn (investeringen). Vanwege het eerder genoemde streven naar volledigheid en evenwichtigheid, is 'cashflow' zeker een interessante doelstelling voor de marketingfunctie. Zonder daar in detail op in te gaan (zie daarvoor[17, 21] is dit vraagstuk zowel extern versus intern als absoluut versus relatief te benaderen. De keuze voor een interne en absolute benadering laat het best de toegevoegde waarde van marketing in de organisatie zien.[21] De bekendste vorm van een interne en absolute invulling is de zogenaamde 'gedisconteerde cashflowmethode' Het is vooral Doyle (zie onder meer.[17, 21]) die hiervan gebruikmaakt. Doyle gaat uit van het optimaliseren van *shareholders value* (aandeelhouderswaarde) als belangrijkste bijdrage van de marketingfunctie aan de organisatie.

Ordeningsprincipe 9: Individueel versus groep
Individueel versus groep betreft het onderscheid tussen organisatie of team (groep) en medewerker (individueel). Zeker in verkoopfuncties is het niet onlogisch individuele doelstellingen per verkoper vast te stellen. Daar tegenover staan groepsdoelstellingen voor bijvoorbeeld de verkoop binnendienst, de verkopers buitendienst, de hele verkoopfunctie, de marketing inclusief de verkoopfunctie of zelfs de gehele organisatie.[1, 8, 15]

Individueel	Groep
Aantal bezoeken per verkoper	Aantal bezoeken per team
Aantal gesprekken per verkoper	Aantal gesprekken per team
Aantal telefoontjes per verkoper	Aantal telefoontjes per team
Aantal uitgebrachte offertes per verkoper	Aantal uitgebrachte offertes per team
Aantal afgesloten orders per verkoper	Aantal afgesloten orders per team

Ordeningsprincipe 10: Absoluut versus relatief
Relatieve doelstellingen geven de prestaties van de eigen organisatie weer in relatie tot anderen, bijvoorbeeld de grootste concurrent of de hele markt. Absolute doelstellingen zijn maatstaven die niet gerelateerd zijn aan vergelijkbare maatstaven van derden.

Absoluut	Relatief
Afzet	Marktaandeel in afzet
Omzet	Markaandeel in omzet
Verkopen per klant	Share of Wallet (klantaandeel)

Ordeningsprincipe 11: Objectief versus subjectief
Subjectieve doelstellingen zijn doelstellingen die niet eenduidig kunnen worden bepaald. Deze doelstellingen zijn lastig in SMART-criteria te formuleren. Objectieve doelstellingen kunnen wel eenduidig worden vastgesteld en leiden veelal niet tot discussie. Objectieve doelstellingen behoeven vaak wel nadere afspraken over definities, bijvoorbeeld: hoe wordt 'afzet' precies gedefinieerd?

Objectief	Subjectief
Afzet Omzet Verkopen, totaal of per klant	Merkwaarde Merkentrouw Koopintentie Merkbekendheid Relatiebehoud

De ordeningsprincipes 2, 5 en 7 liggen grotendeels in dezelfde lijn en zijn daarom goed met elkaar te combineren. Aan de ene kant van het spectrum hebben we *tussenresultaat/lange termijn/marketing* als combinatie en aan de andere kant van het spectrum hebben we *eindresultaat/korte termijn/verkoop* als combinatie.

Throughput marketingfunctie nader uitgewerkt

Om straks zo goed mogelijk te kunnen kiezen uit de verschillende mogelijkheden voor de throughput, volgen hier een aantal indelingen gebaseerd op verschillende *ordeningsprincipes*. Uitgaande van de kolom activiteiten van het DAKMAD-model, bijvoorbeeld een directmailactie, koppelen we daaraan de keuzes uit de drie andere kolommen:

- Doelgroep: aan wie richten we deze marketingactiviteit?
- Aanbod: wat bieden we aan in deze marketingactiviteit?
- Kanalen: welke kanalen gebruiken we voor deze marketingactiviteit?

Als uitgangspunt nemen we dezelfde ordeningsprincipes als behandeld bij de doelstellingen. Het zijn immers de activiteiten die uiteindelijk moeten leiden tot de realisatie van de doelstellingen. De verwijzing naar bronnen die daar zijn gebruikt, geldt ook hier. Van daaruit kijken we of deze ordeningsprincipes ook zinvol zijn voor de keuze van een verzameling activiteiten. 'Zinvol' wil zeggen dat het ons helpt om in de activiteiten *volledigheid* en *balans* te vinden, zodat we daarmee de set aan marketingdoelstellingen zo goed mogelijk kunnen realiseren. Dit levert het volgende overzicht op:

Ordeningsprincipe 1: Hoog aggregatieniveau (weinig detail) versus laag aggregatieniveau (veel detail)
Vergelijkbaar met de doelstellingen kunnen ook activiteiten op verschillende aggregatieniveaus worden vastgesteld.

Hoog aggregatieniveau (weinig detail)	Laag aggregatieniveau (veel detail)
Marketingconcepten of -campagnes voor een jaar of langer en voor de hele organisatie	Events, activiteiten en taken per doelgroep, product(groep), kanaal, medewerker en per periode

Ordeningsprincipe 2: Tussenresultaten versus eindresultaten

- Ook dit ordeningsprincipe is goed te vertalen naar activiteiten. Sommige activiteiten leiden tot tussenresultaten, terwijl andere activiteiten meer op eindresultaten gefocust zijn. In de praktijk is het overigens voorstelbaar dat *elke* activiteit in meer of mindere mate elementen heeft van beide uitersten.

Tussenresultaten	Eindresultaten
Themareclame (gericht op verhogen merkwaarde)	Instore promotieactie ('nu tijdelijk in de aanbieding')

Ordeningsprincipe 3: Intern versus extern
Intern en extern hebben hier een andere betekenis dan bij de doelstellingen. Interne activiteiten, zoals het voorbereiden van een actie, kunnen wel degelijk effect hebben op externe doelstellingen. Denk daarbij aan afzet op korte termijn. Ook externe activiteiten, zoals klanten bezoeken, kunnen wel degelijk effect hebben op interne doelstellingen. Denk daarbij aan gerealiseerde verkopen. Dit neemt niet weg dat dit ook voor activiteiten een zinnig ordeningsprincipe is. Het is namelijk aannemelijk dat aan beide aspecten voldoende aandacht moet worden gegeven om doelstellingen te realiseren.[1]

Intern	Extern
Het voorbereiden van een activiteit	Het bezoeken van klanten (gericht op verkopen)

Ordeningsprincipe 4: Financieel versus Marketing
Dit ordeningsprincipe is niet relevant voor activiteiten. Financieel wordt hier meer als een functioneel gebied gezien en daarom integreren we dit met ordeningsprincipe 6: marketing versus overige functies.

Ordeningsprincipe 5: Verkoop versus Marketing
Activiteiten zijn ook als volgt te ordenen:
1. *verkoop*activiteiten die meer gefocust zijn op het uiteindelijke eindresultaat;
2. typische *marketing*activiteiten die meer gefocust zijn op de tussenresultaten als ondersteuning aan de verkoopactiviteiten. Ook hier geldt dat het in de praktijk voorstelbaar is dat *elke* activiteit in meer of mindere mate elementen heeft van beide hier genoemde uitersten.

Verkoop	Marketing
Het bezoeken van klanten (gericht op verkoop)	Themareclame (gericht op verhogen merkwaarde)

Ordeningsprincipe 6. Marketing en verkoop versus overige functionele gebieden
Zoals bij de doelstellingen, is dit ordeningsprincipe ook goed te hanteren bij de activiteiten. Jammer genoeg is een één-op-éénverhouding hier niet te realiseren in de zin van alléén marketingactiviteiten en -doelstellingen tegenover alléén activiteiten en doelstellingen van de overige functies. Dit heeft te maken met de eerder genoemde valkuil dat activiteiten en doelstellingen van andere functies wel degelijk effect kunnen hebben op de resultaten van de marketingfunctie en andersom.

Marketing- en verkoopfunctie	Overige functies
Themareclame, gericht op verhogen van merkwaarde Het nabellen van klanten voor vervolgorders	Het produceren van een klantorder Het bestellen van onderdelen

Ordeningsprincipe 7: Korte versus lange termijn
Dit onderscheid kan ook gemaakt worden bij activiteiten. Sommige activiteiten zijn meer gericht op kortetermijnresultaten en andere acties zijn meer gericht op langetermijnresultaten. Ook hier geldt weer dat het in de praktijk voorstelbaar is dat *elke* activiteit in meer of mindere mate elementen heeft van beide hier genoemde uitersten.

Korte termijn	Lange termijn
Het nabellen van klanten voor vervolgorders	Het bezoeken van een voetbalwedstrijd in een skybox met een aantal klanten

Ordeningsprincipe 8: Markt versus klant
Dit onderscheid is vooral terug te vinden in de marketingconcepten, de invulling van de activiteiten op strategisch niveau.[1] Enerzijds richten sommige marketingconcepten zich op de hele markt, bijvoorbeeld het massamarketingconcept. Anderzijds hebben andere concepten meer de klant als uitgangspunt, bijvoorbeeld customer relationship management. Deze concepten kunnen dan op

tactisch en operationeel niveau consistent worden vertaald naar campagnes, events, activiteiten en – uiteindelijk – taken.

Markt	Klant
Reclame op de televisie	Het bezoeken van klanten, gericht op verkoop

Ordeningsprincipe 9: Individueel en groep
Ook dit is een ordeningsprincipe dat te gebruiken is bij activiteiten. Sommige activiteiten zijn specifiek toe te wijzen aan individuen. Dit zijn veelal activiteiten met een laag aggregatieniveau zoals activiteiten en taken. Activiteiten die toe te wijzen zijn aan een groep, hebben veelal een hoger aggregatieniveau (bijvoorbeeld concepten, campagnes en events).

Individueel	Groep
Een gesprek met een klant, gericht op verkoop	Een campagne of event, bijvoorbeeld de marktintroductie van een nieuw product

Ordeningsprincipe 10: Absoluut versus relatief
Dit ordeningsprincipe is niet relevant voor de activiteiten omdat activiteiten hier als absoluut worden beschouwd.

Ordeningsprincipe 11: Objectief versus subjectief
Dit ordeningsprincipe is niet relevant voor de activiteiten omdat deze hier als objectief worden beschouwd.

Naast de eerder genoemde elf ordeningsprincipes, volgen er nu drie (specifiek voor activiteiten) die deels op[1] en deels op de wens om meer accountable te zijn gebaseerd:

Ordeningsprincipe 12: Wel versus geen mogelijkheid om direct te responderen
Dit is een belangrijk onderscheid voor activiteiten als het gaat over het inzichtelijk maken van effecten van marketingactiviteiten. Het al dan niet direct kunnen responderen hoeft overigens niet per se via hetzelfde kanaal te gebeuren.[32] Onder 'direct responderen' verstaan we hier ook 'herkenbaar' responderen. Het gaat erom dat het resultaat eenduidig terug te koppelen is aan de activiteit die de response heeft veroorzaakt.

Wel direct/herkenbaar kunnen responderen	Niet direct/herkenbaar kunnen responderen
Een aanbieding doen via e-mail	Reclame in een huis-aan-huisblad

Ordeningsprincipe 13: Regulier versus niet-regulier
Dit onderscheid is relevant omdat ook hier balans in moet zitten.[1] Alléén reguliere activiteiten, steeds dezelfde terugkerende activiteiten, zijn onwenselijk, maar ook alléén niet-reguliere activiteiten, afwijkend van regulier en meer op zichzelf staande activiteiten, zijn onwenselijk.[1] .

Regulier	Niet regulier
Telefonisch beantwoorden van vragen van klanten	Het organiseren van een workshop naar aanleiding van de introductie van een nieuw product

Ordeningsprincipe 14: Reactief versus niet-reactief (pro-actief).
Dit onderscheid is relevant omdat ook hier balans in moet zitten.[1] Alléén reactieve activiteiten, (slechts reageren als klanten actie ondernemen) is onwenselijk. Ook enkel niet-reactieve, of proactieve activiteiten, activiteiten op basis van eigen initiatief zonder dat de klant direct aanleiding heeft gegeven, is onwenselijk.[1]

Reactief	Niet-reactief (pro-actief)
Telefonisch beantwoorden van vragen van klanten	Telefonisch benaderen van klanten n.a.v. eigen geplande actie

Net als bij de doelstellingen ligt een aantal ordeningsprincipes weer in dezelfde lijn, zodat combinaties mogelijk zijn. Hier betreft het de ordeningsprincipes 2, 5, 7 en 12. Aan de ene kant van het spectrum krijgen we dan activiteiten die zich laten typeren als *tussenresultaat marketing/lange termijn/niet direct kunnen responderen*. Aan de andere kant van het spectrum hebben we activiteiten die zich meer laten typeren als *eindresultaat/verkoop/korte termijn/wel direct kunnen responderen*. Het 'niet direct kunnen responderen' kan overigens een kwetsbaar punt zijn als we praten over accountability in de marketingfunctie. Dit komt omdat het effect van zo'n activiteit op de doelstellingen uit groepen 5 en 6, de korte- en concrete langetermijnresultaten, niet direct expliciet en transparant kan worden gemaakt.

Noten

1. Hummel, R., 2012, *Marketingplanning*, 3e druk Academic Service.
2. Frambach, R.T. en E.J. Nijssen, 2009, *Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een effectief en onderbouwd strategisch marketingplan*, 4e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
3. Leeflang, P.S.H., 1994, *Probleemgebied marketing: analyse van de omgeving (band I) en de marktinstrumenten (band II)*, 3e geheel herziene druk, Stenfert Kroese, Groningen.
4. Ferrel, O.C., M.D. Hartline, G.H. Lucas jr. en D. Luck, 1999, *Marketing Strategy*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
5. Santema, S.C. en J. v.d. Rijt, 2000, *Marketingplanning, de kunst van het kiezen*, Samsom, Deventer.
6. Alsem, K.J., 2009, *Strategische marketingplanning, theorie, technieken, toepassingen*, 5e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
7. Peelen, E., 2003, *Customer Relationship Management*, Pearson Education Benelux.
8. Peelen*, E., P. Waalewijn en S. Wijnia,* Marketing Balance Scorecard*, Kluwer (onderdeel van de serie Marketing Wijzer).*
9. Kaplan, R.S. en D.P. Norton, 1996, Using the balance scorecard as a strategic instrument system, *Harvard Business Review*, januari-februari 1996, 75-85 (zie ook 'Op kop met de Balance Scorecard, Strategie vertaald naar actie', de 7e druk uit 2003, uitgegeven door Business Contact, Amsterdam, van dezelfde auteurs voor de cockpit metafoor).
10. Huizingh, E. en anderen, 2003, *Brugboek Marketing*, Academic Service.
11. Kotler, P. en G. Armstrong, 1996, *Principles of Marketing*, International edition, 7th edition, Prentice-Hall.
12. Vries jr., W. en P.J.C. van Helsdingen, 2005, *Dienstenmarketingmanagement*, 4e druk, Stenfert Kroese, Groningen.
13. Postma, P, 1999, *Handboek Interactieve Marketing, database marketing in de praktijk*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
14. Best, R.J., 2006, *Marktgericht Management, strategisch werken aan waarde en winst*, 4e editie (Nederlandse bewerking: M. van den Bosch), Pearson Education Benelux .
15. L.C.I. Nuhaan (red.), 2002, *Sales Performance Management, het beste uit praktijkboek Sales*, Kluwer.
16. Curry, J., W. Wurtz, G. Thys en C. Zijlstra, 1998, *De Customer Marketing Methode*, Customer Marketing Network, Amsterdam.
17. Doyle, P., 2000, *Value-Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons.
18. Verduyn, M, 2005, No cure no pay … no way, iedereen praat over accountability, maar niemand doet het, *MarketingTribune*, nummer 20, 4 oktober 2005.
19. Van der Gaag, A., 2005, De wonderen van Tivo en Talpa, prestatiemodel maakt tv-reclame meetbaar én betaalbaar, *Adforesult*, oktober 2005.
20. De Haas van Dorsser, H., 2004, Meer hoofd maar niet zonder buik, artikel op www.icsb.nl, geraadpleegd op 17-6-2005 (ook gepubliceerd in *MarketingTribune*, nr. 13, juni 2004).

21. Waalewijn, P., Y. Mandour en W. Oppedijk van Veen (red.), 2001, *Zicht op de marketingprestatie*, (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer.
22. Mandour, Y. en P. Waalewijn, 2003, Hoe gezond is uw marketingbeleid, (artikel op www.marketingperformance.nl en www.icsb.nl, geraadpleegd op 9-6-2005, het artikel is gebaseerd op Lusch, R.F. (2000), Creating longterm based marketing health, *MM*, Spring, 17-22).
23. Kaplan, R.S. en D.P. Norton, 2004, *Strategie in kaart gebracht, concrete resultaten uit alle bedrijfsmiddelen*, Uitgeverij Business Contact Amsterdam/Antwerpen (vertaling van Strategy Maps, converting intangible assets into tangible outcomes, van dezelfde auteurs, uitgegeven bij Haravard Business School Publishing Cooperation).
24. Wurtz, W., 1993, Het ABC van klantgericht boekhouden, *Rendement*, mei 1993, p. 52-54.
25. Siebelink, J. (tekst) en M. Ottink (beeld), 2005, Marketeers zullen moeten rekenen, *Tijdschrift voor Marketing,* juni 2005.
26. Clark, B. H., 2000, Het meten van marketingprestaties, verleden en uitdagingen, uit: Onder redactie van Waalewijn, P., Y. Mandour en W. Oppedijk van Veen, 2001, *Zicht op de marketingprestatie*, (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer (origineel Clark, B. H. (2000), Assessing marketing performance, History and challenges, International *Journal of Business Performance Management*, vol. 2. Nos. 1/2/3, 42-55).
27. Keuning, P., 1989, *Bedrijfskunde*, Stenfert Kroese, Groningen.
28. Langerak, F. (onder redactie van), 2001, *Marktgericht ondernemen,* (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Samsom.
29. Wierenga, B. en E. de Waarts, 2005, Marketing is nog nooit zo spannend geweest, *Tijdschrift voor Marketing*, april 2005.
30. AdfoXtract, 2005, Return on Customer stelt toekomstige waarde van consumenten vast, *AdfoXtract*, jaargang 5, nummer ½, januari 2005 (origineel uit *Tijdschrift van Marketing*, december 2004).
31. Floor, J.M.G. en W.F. van Raaij, 1989, *Marketingcommunicatiestrategie,* Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden/Antwerpen.
32. Stegeman, K. (tekst) en S. Bongiovanni (beeld), 2006, 'Below-the-line vraagt om campagnemanager', *Tijdschrift voor Marketing*, april 2006.