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

Overzicht doelstellingen, activiteiten en middelen voor de marketingfunctie

Hieronder zijn alleen de prestatiemaatstaven weergegeven. Elke prestatiemaatstaf is met een streefscore te combineren zodat de combinatie van beide, de doelstelling, SMART is geformuleerd. Voor de gebruikte bronnen van de verschillende doelstellingen en de toelichting daarop wordt verwezen naar de bronnen zoals die zijn genoemd in de verschillende hoofdstukken, met name hoofdstuk 2.

Doelstellingen

Groep 1: Inputdoelstellingen:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of campagne, event, activiteit en/of taak:
- Uitgaven: afname in liquide middelen zoals banktegoeden of verhoging crediteuren, uitgedrukt in valuta, bijvoorbeeld €;
- Investeringen: uitgaven die naar verwachting op lange termijn resultaten opleveren en daarom ook over langere termijn als kosten worden uitgesmeerd, uitgedrukt in valuta, bijvoorbeeld €;
- Kosten: uitgaven die naar verwachting op korte termijn resultaten opleveren en daarom ook op korte termijn als kosten geboekt dienen worden, uitgedrukt in valuta, bijvoorbeeld €.

De inputdoelstellingen worden vaak geformuleerd in termen van: de uitgaven mogen niet meer (hoger) zijn dan….. Dus de uitgaven moeten blijven binnen de voorafgestelde streefscores zoals te vinden in de afspraken uit de planning.

Groep 2: Throughputdoelstellingen:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep) en/of kanaal(groep):
- Taken, activiteiten, events, campagnes en marketingconcepten: deze uitvoeren conform gemaakte afspraken.

De throughputdoelstellingen worden vaak geformuleerd in termen van: het aantal campagnes, events, activiteiten en/of daarvoor te gebruiken uren, mogen niet meer zijn dan….. Dus het aantal activiteiten en/of de daarvoor benodigde uren moeten blijven binnen de voorafgestelde streefscores zoals te vinden in de afspraken uit de planning (de uitgaven voor deze activiteiten zijn te vinden in groep 1).

Groep 3: Klantgerelateerde doelstellingen:
Desgewenst, uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of campagne, event, activiteit en/of taak:
- Bereik: hoeveel personen worden geconfronteerd met een communicatie-uiting;
- Bekendheid: al dan niet geholpen;
- Attitude: voorkeur, preferentie en koopintentie;
- (Koop)gedrag: frequentie, gemiddeld aankoopgedrag, moment van laatste aankoop (RFM), kan ook ander gedrag zoals aanvragen informatie/offerte of gebruik van bepaalde kanalen;
- Tevredenheid: na aanschaf/gebruik van product/dienst, de mate waarin wordt voldaan, in de ogen van de afnemer/gebruiker aan de verwachtingen;
- Herhalings(koop)gedrag: trouw, loyaliteit.

Groep 4: Outputdoelstellingen: korte termijn oogst:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of campagne, event, activiteit en/of taak:
- Aantal klanten: aantrekken nieuwe klanten: acquisitie en behoud bestaande klanten: churnrate;
- Afzet: aantal verkochte producten/diensten, zowel absoluut als relatief;

- Omzet: geldwaarde aantal verkochte producten/diensten, zowel absoluut als relatief;
- Winstbijdrage of bruto marge bijdrage, zowel absoluut als relatief;
- Cashflows: opbrengsten, kosten, investeringen.

NB: de T van SMART van deze doelstellingen is maximaal één jaar. Door deze doelstellingen uit te splitsen staan hier ook Share of Wallet (klantaandeel), Return on Customer (rendement op klant): beide zijn relatief per klant, Customer lifetime value (winstbijdrage per klant): absoluut per klant (hier dan op korte termijn) en marktaandelen: relatief op marktniveau. Ook kunnen afzet, omzet, winstbijdrage en cashflow per doelgroep, product(groep), kanaal(groep) en campagne of event worden gesplitst.

Groep 5: Outputdoelstellingen: lange termijn oogst:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of campagne, event, activiteit en/of taak:
- Aantal klanten: aantrekken nieuwe klanten, behoud bestaande klanten;
- Aantal jaren klant: het aantal jaren dat iemand klant is [1];
- Afzet: aantal verkochte producten/diensten, zowel absoluut als relatief;
- Omzet: geldwaarde aantal verkochte producten/diensten, zowel absoluut als relatief;
- Winstbijdrage of bruto marge bijdrage, zowel absoluut als relatief;
- Cashflows: opbrengsten, kosten, investeringen.

NB: de T van SMART van deze doelstellingen is langer dan één jaar. Door deze doelstellingen uit te splitsen staan hier ook weer Share of Wallet (klantaandeel), Return on Customer (rendement op klant): beide zijn relatief per klant, Customer lifetime value (winstbijdrage per klant): absoluut per klant (hier dan op lange termijn) en marktaandelen: relatief op marktniveau. Ook kunnen, zoals aangegeven, afzet, omzet, winstbijdrage en cashflow per doelgroep, product(groep), kanaal(groep) en campagne of event worden gesplitst.

Groep 6: Outputdoelstellingen: zaaien:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of campagne, event, activiteit en/of taak:
- Niet-verkoop, alles behalve transactie: contacten van klanten naar organisatie (aangevraagde informatie/offertes/bezoeken op de website);
- Niet verkoop, alles behalve transacties: contacten van organisatie naar klanten (uitgebrachte offertes, verstuurde informatie, bezoeken aan klanten, gesprekken met klanten), telefoongesprekken met klanten [2, 3], enzovoort);
- Merkwaarde, op verschillende manieren te berekenen, zie bijlage 3;
- Beschikbaarheid, distributie: verschillende kengetallen zoals numeriek, gewogen, enzovoort;
- Klanttevredenheid, na aanschaf en gebruik van product/dienst, de mate waarin wordt voldaan, in de ogen van de afnemer/gebruiker aan de verwachtingen, zie ook groep 3;
- Klanttevredenheid, anders dan uit aanschaf en gebruik van gekochte producten/diensten maar bijvoorbeeld via after sales activiteiten, zie ook groep 3;
- Strategische relaties met verschillende partners die nodig zijn om klantwaarde te leveren, bijvoorbeeld de tussenhandel zoals dealers, maar ook met klanten;
- Klantkennis: databases, klantgegevens, ICT-toepassingen, CRM-systemen, enzovoort.

NB: tussen de doelstellingen uit groep 3, klantgerelateerde doelstellingen, en de doelstellingen uit groep 6, zaaien, is overlap mogelijk. Zo is klanttevredenheid aan de ene kant iets dat zich kan voordoen bij de klant, dus en klantgerelateerde doelstelling kan zijn. Aan de andere kant kan het ook als zaaien worden getypeerd. Tevreden klanten kunnen dan als een ‘bezit’, in de zin van activa op de balans, worden beschouwd, en leiden tot korte en lange termijn concrete resultaten (oogsten).

Activiteiten

Groep 1: Interne activiteiten: voorbereidingsactiviteiten:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of doelstelling:
- Activiteiten: voorbereiden;
- Taken: bijvoorbeeld analyses maken, klantselecties maken, mailing schrijven, communicatie met andere functies, enzovoort.

Groep 2: Externe activiteiten: zaaien voor korte en lange termijn oogsten:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of doelstelling:
- Marketingconcepten: bijvoorbeeld massamarketing, CRM, enzovoort;
- Campagnes: bijvoorbeeld campagne relatiebehoud topklanten;
- Events: bijvoorbeeld worskhop voor topklanten;
- Activiteiten: bijvoorbeeld communiceren; klanten uitnodigen voor de workshop;
- Taken: bijvoorbeeld de uitgenodigde klanten mailen met een uitnodiging.

NB: de T van SMART van de doelstellingen van deze activiteiten is langer dan 1 jaar

Groep 3: Externe activiteiten: korte termijn oogsten:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of doelstelling:
- Marketingconcepten: bijvoorbeeld EDM, DM, accountmanagement, experience marketing, enzovoort;
- Campagnes: bijvoorbeeld campagne voor introductie van een nieuw product;
- Events: bijvoorbeeld direct-mail actie in combinatie met een bezoek van geselecteerde klanten;
- Activiteiten: bijvoorbeeld offreren;
- Taken: bijvoorbeeld uitwerken van een offerte.

NB: de T van SMART van de doelstellingen van deze activiteiten is maximaal 1 jaar

Groep 4: Interne activiteiten: afhandelingsactiviteiten
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep) en/of doelstelling
- Activiteiten: afhandelen;
- Taken: bijvoorbeeld administratieve verwerking, communiceren met andere functies, evaluatie, enzovoort.

Middelen

Groep 1: Budget voor interne activiteiten: voorbereidingsactiviteiten:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep), campagne, event, activiteit en taak: en/of doelstelling:
- Budget voor activiteiten: voorbereiden;
- Budget voor taken: bijvoorbeeld analyses maken, klantselecties maken, mailing schrijven, communicatie met andere functies, enzovoort.

Groep 2: Budget voor externe activiteiten: zaaien voor korte en lange termijn oogsten:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep), campagne, event, activiteit en taak: en/of doelstelling:
- Budget voor campagnes: bijvoorbeeld campagne relatiebehoud topklanten;
- Budget voor events: bijvoorbeeld worskhop voor topklanten;

- Budget voor activiteiten: bijvoorbeeld communiceren; klanten uitnodigen voor de workshop;
- Budget voor taken: bijvoorbeeld de uitgenodigde klanten mailen met een uitnodiging.

NB: We starten hier weer met het tactische niveau (campagne) en formuleren geen budget op het strategische niveau van een 'marketingconcept', dat lijkt ons hier niet zinvol omdat we het hier weer zien als aanloop (voorsortering) naar de meer specifieke campagnes, events, activiteiten en taken waar wel budgetten aan te koppelen zijn. Of dat ook voor activiteiten en taken altijd nodig is maar de vraag (te gedetailleerd).

Groep 3: Budget voor externe activiteiten: korte termijn oogsten:
Desgewenst uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep), campagne, event, activiteit en taak: en/of doelstelling:
- Budget voor campagnes: bijvoorbeeld campagne voor introductie van een nieuw product;
- Budget voor events: bijvoorbeeld direct-mail actie in combinatie met een bezoek van geselecteerde klanten;
- Budget voor activiteiten: bijvoorbeeld offreren;
- Budget voor taken: bijvoorbeeld uitwerken van een offerte.

NB: We starten hier met campagne (tactisch niveau) en formuleren geen budget op het strategisch niveau ('marketingconcept'), dat lijkt ons hier niet zinvol omdat we het hier zien als aanloop (voorsortering) naar de meer specifieke campagnes, events, activiteiten en taken waar wel budgetten aan te koppelen zijn. Of dat ook voor activiteiten en taken altijd nodig is maar de vraag (te gedetailleerd).

Groep 4: Budget voor interne activiteiten: afhandelingsactiviteiten:
Desgewenst, uitgesplitst per periode, per doelgroep/klant, product(groep), kanaal(groep), campagne, event, activiteit en taak: en/of doelstelling
- Budget voor activiteiten: afhandelen;
- Budget voor taken: bijvoorbeeld administratieve verwerking, communiceren met andere functies, evaluatie, enzovoort.

Tenslotte, deze indeling is ook 'maar' een keuze en er zijn ook vele andere keuzes mogelijk als het gaat om indelingen, structuur en ordeningen mogelijk. Ter illustratie noemen we hier, als mogelijk alternatief voor onze indeling in zaaien en oogsten bij de doelstellingen, het volgende [6]. De auteur geeft daar aan dat hij marketingcommunicatie uiteen laat vallen in zaaien, schoffelen en oogsten. Zaaien betreft dan merkenbouwen, naamsbekendheid, enzovoort, schoffelen betreft dan 'onkruidvrij houden van je tuin', waaronder public relations en public affairs vallen en oogsten is het daadwerkelijk omzetten in transacties. Deze indeling, met de toevoeging van 'schoffelen', waar het dus meer gaat om *behoud* van een bepaalde streefscore op een bepaalde prestatiemaatstaf, zou ook gebruikt kunnen worden bij de D van doelstellingen.

Noten

1. Kramer, K. en B. Pen, 1999, CRM: een panorama, *Jaarboek Customerbase* 2000.
2. Postma, P., 1992, *Verkoopefficiency: prestatieverbetering in de persoonlijke verkoop*, Samsom Alphen a/d Rijn.
3. Waalewijn, Ph en B. Kamp, 1994, Benchmarking: nieuwe impuls voor de verkooporganisatie, *Salesmanagement*, nummer 11, november 1994.
4. Frambach, R. T. en E.J. Nijssen, 2005, *Marketingstrategie, de theorie in praktijk gebracht: hoe te kiezen voor superieure klantwaarde*, 3e druk, Stenfert Kroese Groningen.
5. Onder redactie van Waalewijn, P., Mandour, Y en W. Oppedijk van Veen, 2001, *Zicht op de marketingprestatie*, (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer (we verwijzen daarbij specifiek naar het artikel nummer 12, van Lusch met de titel 'Marketingezondheid op lange termijn', een samenvatting van 'creating long-term marketing health', van

dezelfde auteur uit MM, spring 2000 en artikel nummer 13, van Ambler, met de titel 'Marketingmaatstaven', een samenvatting van 'Marketing metrics', van dezelfde auteur uit Business Strategy Review, volume 11, issue 2 (2000), waar ook expliciet aandacht voor de langere termijn resultaatgerichtheid van de marketingfunctie wordt gegeven.

6. Krabbendam, R., 2006, Waar plaatsen we fieldmarketing? (column: expertpanel), *Adforesult*, juni/juli 2006.