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

# Functies van doelstellingen

Doelstellingen kunnen meerdere functies vervullen (zie onder meer[1-17]). Zoals hiervoor al is aangegeven, is een functie van een doelstelling het beschrijven van een toekomstige gewenste situatie. Doelstellingen kunnen echter ook andere functies vervullen. Dit stuk was onderdeel van hoofdstuk 2 van de eerste druk.

**Meetlat voor beoordeling**
Doelstellingen kunnen ook de functie vervullen van de *meetlat voor beoordeling* van de resultaten van de uitgevoerde marketingactiviteiten. Dus als de resultaten van alle marketingactiviteiten leiden tot realisatie van de doelstellingen van de marketingfunctie, dan is de beoordeling 'goed'. Leiden de resultaten echter niet tot de realisatie van deze doelstellingen, dan is de beoordeling 'niet goed'. Deze negatieve beoordeling geldt voor resultaten die zowel lager als hoger zijn dan de vooraf geformuleerde doelstellingen.

Vaak wordt gedacht dat wanneer resultaten hoger zijn dan de vooraf geformuleerde doelstellingen, dit een goede zaak is. De organisatie krijgt immers meer dan zij vooraf verwachtte. Dit is echter lang niet altijd zo. Stel dat de marketingfunctie als doelstelling heeft om de komende maand 20.000 eenheden product A te verkopen. Wanneer de marketingfunctie de volgende maand in werkelijkheid meer verkoopt dan vooraf als doelstelling is geformuleerd, bijvoorbeeld 25.000 eenheden product A, dan kan dat toch niet goed zijn. De oorzaak hiervoor ligt vaak in het verstoren van de planning en uitvoering in de andere functies. Stel, de productieafdeling heeft een maximale productiecapaciteit van 20.000 eenheden product A per maand. Dan kan het resultaat van 25.000 eenheden van de marketingfunctie leiden tot nee-verkopen of het (duur) uitbesteden van een deel van de productie of (te) laat uitleveren van de orders. Dit zijn allemaal negatieve bijwerkingen als gevolg van een 'te goed functionerende marketingafdeling'. De marketingfunctie presteert ogenschijnlijk boven verwachting maar voor de organisatie als geheel pakt dit negatief uit.

**Belonen en straffen**
Zo zijn er vele voorbeelden te bedenken waardoor het *beter*, *hoger*, of *meer* presteren dan vooraf geformuleerd van de marketingfunctie juist als negatief kan worden beoordeeld door de organisatie in haar geheel. Uiteraard zijn er ook voorbeelden te bedenken waar deze overschrijding wel als 'goed' beoordeeld wordt maar dat mag zeker geen algemeen uitgangspunt zijn. De ervaring is overigens dat veel marketingfuncties het overtreffen van de vooraf geformuleerde doelstellingen vaak wel als positief ervaren, er wordt immers boven verwachting gepresteerd. Aan de functie van 'meetlat voor beoordeling' is ook de functie '*belonen en straffen*' te koppelen. Dit belonen en straffen kan in allerlei vormen worden weergegeven. Denk hierbij onder andere aan het verstrekken van een bonus als een vorm van beloning en het niet verstrekken van een bonus als een vorm van straf .[1, 12]

**Ondersteunen bij de te maken beslissingen**
Een andere functie van doelstellingen is het *ondersteunen bij de te maken beslissingen* over doelgroepen, aanbod, kanalen en activiteiten. Doelstellingen hebben – als deze *vooraf* worden vastgesteld – een directe relatie met allerlei beslissingen. Stel, een organisatie heeft als doelstelling dat haar omzet via het kanaal internet in drie jaar tijd moet worden verdubbeld. Dan zal duidelijk zijn dat deze doelstelling effect heeft op beslissingen over de inzet van het onlinekanaal. Deze relatie kan ook andersom werken in een situatie waarin de doelstellingen pas worden bepaald *nadat* beslissingen ten aanzien van doelgroepen, aanbod, kanalen en activiteiten zijn gemaakt en genomen. Stel, een organisatie kiest ervoor om customer relationship management (CRM) in te voeren, een keuze van een marketingactiviteit op strategisch niveau.[1, 7] Dit zou kunnen leiden tot een nieuwe doelstelling als verhoging van de omzet per klant. Op basis van een gegeven uitgangssituatie gaat de voorkeur uit om te beginnen met de D van doelstellingen maar de definitieve keuze over alle onderwerpen zoveel mogelijk *simultaan* te bepalen.

**Bepalen van de omvang van het budget**
Een functie van een doelstelling kan ook liggen in het *bepalen van de omvang van het budget*. Het is goed voor te stellen dat een vooraf vastgestelde doelstelling invloed heeft op de omvang van het budget. Als de vooraf bepaalde doelstelling uiterst ambitieus is, dan is het aannemelijk dat de omvang van het budget ook ambitieus is. Immers, meer output betekent vaak ook meer input. Als eerst het budget wordt bepaald dan is het, vergelijkbaar als hiervoor, aannemelijk dat het vooraf vastgestelde budget effect heeft op de keuze van de doelstellingen en zeker op de mate van ambitie daarin. Zo zal een relatief gering budget waarschijnlijk leiden tot minder ambitieuze doelstellingen. Net als met de beslissingen over doelgroepen, aanbod, kanalen en activiteiten, spreken wij ook hier de voorkeur uit om de middelen, in de vorm van het budget, simultaan samen te stellen met de andere onderdelen van het DAKMAD-model.

**Aansturen van de uitvoering**
Een volgende functie van doelstellingen is het *aansturen van de uitvoering*. Op het moment dat de uitvoering daadwerkelijk plaatsvindt, kunnen de doelstellingen de functie vervullen van aansturing. Dit kan door de doelstellingen te vergelijken met de tussentijdse resultaten. Als de tussentijdse resultaten achterblijven bij de (tussentijdse) doelstellingen, dan is dat een signaal dat de uitvoering, indien mogelijk, *geïntensiveerd* moet worden. Als de tussentijdse resultaten de doelstellingen overtreffen, dan hangt de aanpassing af van de verwachting of een eventuele overschrijding als wel of niet 'goed' wordt bestempeld. Is een overschrijding niet erg, dan kan de uitvoering blijven zoals ze is. Daardoor is het aannemelijk dat de doelstellingen worden overtroffen, maar dat geeft dan niet. Is een overschrijding wel erg, dan is het een signaal om de uitvoering iets minder intensief te doen. Een andere mogelijkheid is het doorgaan met dezelfde intensiteit en dan eerder ophouden, namelijk op het moment dat de doelstellingen zijn bereikt. Daarmee komen de resultaten uiteindelijk weer op het niveau van de doelstellingen uit.

De keuze voor het intensiveren, het minder intensief uitvoeren of het eerder ophouden met de uitvoering, is vaak een theoretische. Deze keuze is in de praktijk namelijk niet alleen afhankelijk van de voorgaande uiteenzetting die voortvloeit uit de gewenste accountability van de marketingfunctie. Er zijn vele andere factoren die bepalend zijn voor de keuze van intensiteit, het al dan niet eerder ophouden en/of later beginnen met de uitvoering. Denk bijvoorbeeld aan culturele, personele en persoonlijke factoren die een averechts effect kunnen hebben in het kader van marketing en accountability.

Stel, een organisatie heeft een verkoop binnendienst die normaal werkt tot 17.00 uur. Deze verkoop binnendienst heeft deze middag alleen ingepland voor het bellen voor afspraken voor de verkopers buitendienst. Om 16.00 uur zijn alle afspraken voor de komende twee weken ingepland en daarmee is de doelstelling voor deze middag gehaald. In het kader van accountability zou het dan logisch zijn dat de binnendienst om 16.00 uur ophoudt met werken. Uiteraard is de andere kant van de medaille dat wanneer het resultaat van het bellen tegenvalt, de verkoop binnendienst ook geacht wordt door te werken tot na 17.00 uur als dat nodig is om de doelstelling te realiseren. Als echter de hele verkoop binnendienst om 16.00 uur het kantoor verlaat, dan kan dat scheve gezichten opleveren bij collega's van andere functies die wel tot 17.00 uur moeten werken. Vanuit het perspectief van personeelsbeleid kan dit als onwenselijk worden beschouwd. Daarom werken veel organisaties met vastgestelde werktijden (teamgevoel, samen uit, samen thuis). Aan de andere kant zijn er ook voldoende organisaties waar werknemers van bijvoorbeeld de productieafdeling in ploegen werken op andere uren dan de reguliere kantooruren, dus het kan wel.

Ter nuancering merken we op dat het eerder naar huis gaan of het langer doorwerken in hiervoor genoemde voorbeeld neigt naar een *no cure, no pay*-oplossing.[19] Deze oplossing hebben we eerder niet wenselijk genoemd. Garanties eisen voor het behalen van vooraf vastgestelde resultaten door de marketingfunctie zien we hier als niet zinvol. Aan de andere kant, als op basis van de resultaten van de uitvoering *geen* enkele aanpassing mogelijk is in de uitvoering, dan vervalt de zingeving om met accountability aan de gang te gaan. Als toch niets aangepast mag worden, waarom zouden we dan

moeite om de input, throughput en output, inclusief hun onderlinge verbanden, op verschillende momenten en zo specifiek en transparant mogelijk weer te geven? De conclusie is dat in de praktijk de 'waarheid' vaak ergens in het midden ligt en minder zwart-wit is dan hier wordt weergegeven. Elk bedrijf zal zelf haar eigen vrijheidsgraden en grenzen moeten opzoeken en bepalen ten aanzien van de hiervoor genoemde zaken.

**Leren van de uitvoering**
De laatste en belangrijkste functie is het *leren van de uitvoering*.[1, 5, 8-10, 13] Dat de resultaten uitkomen op de vooraf vastgestelde doelstellingen is in de praktijk vaak een utopie. Dit komt met name door het niet 100% voorspelbaar gedrag van klanten en de afhankelijkheid van de andere functies. Dat een doelstelling niet per se wordt gerealiseerd, is op zich niet erg. Wat we wel erg vinden is, in het kader van accountability, dat tijdens en vooral na de uitvoering niet wordt geleerd van de uitvoering met behulp van de geformuleerde doelstellingen. Door de doelstellingen in eerste instantie als meetlat voor beoordeling te beschouwen, waardoor gerealiseerde resultaten geanalyseerd kunnen worden als *sterk* of *zwak* of *neutraal*, kan ook de uitvoering op basis daarvan geanalyseerd worden in sterktes en zwaktes.

Daarom is het niet zinvol om meteen te straffen wanneer de doelstellingen niet worden gehaald, als niet eerst duidelijk is geworden *waarom* ze niet zijn gehaald. De keuze om te straffen kan leiden tot ongewenst gedrag (zie hierna ook de valkuilen). Doelstellingen en resultaten zijn uiteraard belangrijk, maar in het kader van accountability zou naar onze mening het *leren* centraal moeten staan. Het deel van accountability waar *achteraf* een verklaring wordt gegeven voor de behaalde resultaten in de marketingfunctie, en welke lering daaruit getrokken kan worden voor een volgende cyclus, kan immers pas plaatsvinden op het moment dat er minimaal één PDCA-cyclus van planning vooraf, uitvoering tijdens en evaluatie en terugkoppeling in zijn geheel is doorlopen.[1, 8, 9, 13]


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.