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

Begrippenlijst Marketing en accountability

De begrippenlijst is in alfabetische volgorde weergegeven en voorzien van een korte beschrijving. We gaan hierbij uit van de definities en beschrijvingen zoals in dit boek is gehanteerd. Naast de begrippen uit het boek noemen we ook enkele gerelateerde begrippen die niet in het boek voorkomen (maar wel in de gebruikte bronnen en/of in het extra materiaal op de website).Voor de gebruikte bronnen wordt verwezen naar de (literatuur)noten in de verschillende hoofdstukken uit het boek. Voor de begrippen die ook voorkomen in het boek 'Marketingplanning, 3e druk' en 'Marketing met ICT, 6e druk', van dezelfde auteur, is gebruik gemaakt van de daar gegeven definities. Bij een aantal van deze begrippen, die minder relevant zijn voor dit boek, is de beschrijving kort en verwijzen we naar één van beide boeken voor een verdere uitleg.

Accountability Accountability bestaat uit twee delen. Ten eerste het voorafgaand aan de uitvoering verklaren en onderbouwen van keuzes, beslissingen en geplande activiteiten. Ten tweede, tijdens en achteraf inzicht geven en verantwoording afleggen voor de effecten en resultaten van de uitgevoerde activiteiten en, op basis daarvan, een terugkoppeling naar de uitvoering en planning van een volgende cyclus.

Accountability in de marketingfunctie Dit is het zelfde als het algemene begrip accountability maar dan specifiek voor de marketingfunctie. We hebben het dan over marketingkeuzes, marketingbeslissingen en geplande marketingactiviteiten vooraf en uitgevoerde marketingactiviteiten tijdens en achteraf.

Accountmanagement Dit is een vorm van marketing die in de strategische invulling van het DAKMAD-model kan voorkomen in de kolom 'Activiteiten', zie ook 'Marketingplanning'.

Activiteiten Een activiteit kan in drie stappen worden weergegeven: input (van de middelen), throughput (het verwerken en ge- en verbruiken van de middelen) en output (het resultaat). Een voorbeeld is het versturen van een mail, waarvoor middelen nodig zijn. Het gebruik van deze middelen kost geld waardoor (een deel van de) activiteiten ook opbrengsten moeten genereren om de continuïteit van de organisatie te waarborgen Een activiteit kan worden gepland, worden uitgevoerd, worden geëvalueerd en worden teruggekoppeld.

Algemene wetmatigheden Dit is informatie over verwachte effecten van beslissingen en activiteiten in de marketingfunctie, gebaseerd op, al dan niet wetenschappelijk, onderzoek. Dit betreft, al dan niet causale, relaties tussen de verschillende input-, throughput- en outputonderdelen van de marketingfunctie.

Alternatieven Dit zijn één of meerdere invulling(en) van beslissingen waaruit gekozen kan worden

Andere functies Naast de marketingfunctie bestaat een organisatie uit andere functies. Welke dat zijn is afhankelijk van type organisatie en de markt waarin de organisatie opereert. Zo kunnen we bijvoorbeeld de volgende functies onderscheiden: productontwikkeling, productie, inkoop, HRM/personeel en financiën.

Beslisregels Een beslisregel is een methodiek om te komen tot een definitieve keuze uit de alternatieven. Voor de marketingfunctie gebruiken we de meest optimale output/input verhouding voor de marketingfunctie én de bijdrage aan de output/input verhouding van de overige functies.

Betrouwbaarheidstatus Dit betreft de aanwezigheid, juistheid, volledigheid, betrouwbaarheid, enzovoort van de benodigde informatie. Daar zijn drie verschillende intervallen onderscheiden: (bijna) feiten zo goed als zeker, hoge score), verwachtingen (wel iets onderbouwd maar niet volledig, middelmatige score) en aannames, meningen of zelfs niet bekend (geen tot slechte onderbouwing, lage score)

Betrouwbaarheid van de regressiecoëfficiënt De betrouwbaarheid wordt bepaald door de positieve en negatieve afwijking van de waarde van een regressiecoëfficiënt. Stel dat deze 0,65 is. Deze 0,65 is dan een soort gemiddelde maar in werkelijkheid kan de waarde ook onder of boven dat gemiddelde liggen, de vraag is dan hoeveel onder en boven dat gemiddelde. De 0,65 kan in zo'n situatie van onbetrouwbaarheid namelijk veel lager maar ook veel hoger zijn. Dus wat zegt de waarde van 0,65 dan nog?

Campagne Een campagne is een verzameling events en is een onderdeel van de kolom 'Activiteiten' van het DAKMAD-model op het tactische niveau. Op operationeel niveau kan één campagne nader uitgewerkt worden in events. Een campagne is een eerste vertaling van de marketingconcepten uit de kolom 'Activiteiten' van het DAKMAD-model op het strategische niveau, zie ook 'Marketingplanning'.

Causaal verband Dit houdt in dat er een oorzakelijk verband bestaat tussen de waarden van (minimaal) twee variabelen. Dus de waarde van het aantal bezoeken heeft bijvoorbeeld een oorzakelijk verband met het aantal offertes, dan betekent dat: het aantal bezoeken bepaalt en verklaart dan, al dan niet deels, het aantal offertes. Voor marketeers is inzicht hierin essentieel omdat zij daarmee kunnen aantonen wat de toegevoegde waarde is van de marketingfunctie: onze activiteiten leiden tot de volgende resultaten.

Complexiteit marketingfunctie Dit houdt in dat de marketingfunctie bovengemiddeld complex is om een aantal redenen. De kern is het niet voor 100% kunnen voorspellen van de output van de marketingactiviteiten als gevolg van:

- het niet voor 100% voorspelbaar zijn van menselijk gedrag (hoe reageren ze op eigen marketingactiviteiten);
- het geïsoleerd meten van de effecten van de eigen marketingactiviteiten op het gedrag van de klant is zo goed als onmogelijk;
- de toekomstige ontwikkelingen van andere gedragsbeïnvloedende factoren zijn vaak lastig te bepalen;
- het feit dat de marketingfunctie een relatief jonge functie is (minder ervaring);
- het realiseren van marketingdoelstellingen is in veel gevallen mede afhankelijk van andere functies.

Confrontatiematrix Dit is een onderdeel van de SWOT-analyse waar de externe kansen en bedreigingen worden 'geconfronteerd' met de interne sterktes en zwaktes, zie ook 'Marketingplanning'.

Consistentie Een vergelijking tussen twee beslissingen kan wel of niet consistent zijn. Consistent betekent dat de beslissingen niet in tegenspraak met elkaar zijn, niet consistent betekent dat ze wel in tegenspraak met elkaar zijn. De laatste situatie kan als negatief worden beschouwd omdat het leidt tot een niet optimale output/input verhouding. In het marketingbeslismodel wordt daarom alternatieve beslissingen die niet consistent zijn met (gegeven) beslissingen van een hoger niveau, geëlimineerd (en zijn dus geen optie meer).

Customer Relationship Management Dit is een vorm van marketing die in de strategische invulling van het DAKMAD-model kan voorkomen in de kolom 'Activiteiten', zie ook 'Marketingplanning' en 'Marketing met ICT'.

DAKMAD-model Dit is een model dat gebruikt kan worden voor strategische, tactische en operationele marketingplanning. Het model bestaat uit zes onderdelen waarvan de invulling zowel horizontaal (tussen de zes onderdelen) en verticaal (tussen de drie niveaus) goed op elkaar afgestemd moet worden (consistentie). De zes onderdelen zijn: Doelgroepen, Aanbod, Kanalen, Middelen, Activiteiten en Doelstellingen, zie ook 'Marketingplanning'.

Determinatiecoëfficiënt De determintatiecoëfficiënt, ook wel R-kwadraat genoemd, is een percentage die aangeeft in welke mate de variantie in de meetwaarde van de te verklaren variabele wordt verklaard door de variantie in de meetwaarde van de verklarende variabele. Een verband met een lage waarde op de determintatiecoëfficiënt zegt dan niet zo veel omdat een groot deel van de veranderingen door andere factoren dan de variabele in kwestie wordt verklaard. Is de

determintatiecoëfficiënt bijvoorbeeld 90% dan wordt 90% van de verandering in de waarde van de te verklaren variabele verklaard door de verandering in de waarde van de verklarende variabele(n).

Direct marketing Dit is een vorm van marketing die in de strategische invulling van het DAKMAD-model kan voorkomen in de kolom 'Activiteiten', zie ook 'Marketingplanning'.

Doelgroep, Aanbod en Kanalen Dit zijn drie onderdelen van het DAKMAD-model en zijn als drie-eenheid gebruikt om de beslissingen hierover te combineren met de geplande, uitgevoerde en geëvalueerde activiteiten. Samen met de activiteiten hebben we deze drie-eenheid als throughput van de marketingfunctie bestempeld, zie ook 'Marketingplanning'.

Dynamiek Dit houdt in dat bestaande situaties, zowel in de interne als de externe omgeving, niet als gegeven mag worden beschouwd, maar dat deze situaties aan verandering onderhevig kunnen zijn.

E-commerce Dit is een vorm van marketing die in de strategische invulling van het DAKMAD-model kan voorkomen in de kolom 'Activiteiten', zie ook 'Marketingplanning' en 'Marketing met ICT, 6e druk'.

Effect Effecten kunnen we weergeven in verwachte effecten, voorafgaand aan de uitvoering, waar de inhoud (waarde) van de ene 'bouwsteen' effect heeft op de inhoud (waarde) van een andere bouwsteen, en werkelijke effecten, tijdens en na de uitvoering, waar de, al dan niet veranderende, inhoud (waarde) van de ene bouwsteen effect heeft op de, al dan niet veranderende, inhoud (waarde) van een andere bouwsteen.

Effectiviteit Effectiviteit is het genereren van voldoende opbrengsten. Vaak gebeurt dit via verkopen van producten en/of diensten en dan noemen we deze verkoopopbrengsten omzet. Het begrip is sterk gerelateerd aan het realiseren van de gestelde (opbrengst)doel(stelling)en.

Efficiency Efficiency is het beheersen van de kosten. Dit kunnen kosten zijn die nodig zijn voor het genereren van omzet maar ook kosten die nodig zijn om andere doelen dan omzet te realiseren. Het begrip is sterk gerelateerd aan het voorkomen van onnodige kosten.

Eigen wetmatigheden Dit is informatie over verwachte effecten van eigen marketingbeslissingen, gebaseerd op evaluatie van eigen eerder uitgevoerde activiteiten. Dit is ook weer te geven in de relaties tussen input-, throughput- en outputonderdelen van de marketingfunctie.

Evalueren en terugkoppelen Onder evalueren en terugkoppelen wordt allereerst verstaan het analyseren van de resultaten met behulp van de doelstellingen uit het marketingplan. Veelal verschillen de behaalde resultaten van de doelstellingen in het marketingplan. Op basis van de analyses van deze verschillen kan terugkoppeling plaatsvinden. Dit kan zowel een terugkoppeling zijn naar de uitvoering (dingen anders doen, bijvoorbeeld bepaalde klanten niet meer bezoeken) als naar de planning (bijvoorbeeld de doelstellingen iets lager of hoger vaststellen).

Event Een event is een onderdeel van een campagne en in die hoedanigheid dus een onderdeel van de kolom 'Activiteiten' van het DAKMAD-model op tactisch niveau. Een event kan op operationeel niveau nader uitgewerkt worden in activiteiten en taken, zie ook 'Marketingplanning'.

Evidence-based Dit is als bijvoegelijk naamwoord gebruikt voor een vorm van marketing waar keuzes zoveel mogelijk worden onderbouwd op basis van informatie met een zo hoog mogelijke betrouwbaarheidstatus (zie Sharp). Deze vorm is vooral geschikt voor situaties met bestaande markten en bestaande producten omdat daar voldoende gegevens en informatie voor handen zijn.

Experience marketing Dit is een vorm van marketing die in de strategische invulling van het DAKMAD-model kan voorkomen in de kolom 'Activiteiten', zie ook 'Marketingplanning'.

Fulfilment Dit zijn activiteiten die door andere functionele gebieden uitgevoerd moeten worden om de verwachtingen richting afnemer waar te maken, bijvoorbeeld het produceren van goederen,

het bezorgen van de order, enzovoort. Voorbeelden van die andere functionele gebieden zijn de productiefunctie, de inkoopfunctie, de HRM-functie, de financiële functie, enzovoort.

Functies van doelstellingen Doelstellingen hebben verschillende functies. Deze zijn het beschrijven van een toekomstig gewenste situatie, een meetlat voor beoordeling van resultaten van uitgevoerde marketingactiviteiten, ondersteunen bij het maken van keuzes en beslissingen, bepalen van de omvang van het budget, aansturen van de uitvoering en het leren van de uitvoering.

Gezond verstand methode Dit is een methode waarbij met 'gezond verstand' en zonder allerlei, al dan niet statistische, methoden getracht wordt inzicht te krijgen in de verbanden tussen de input, throughput en output van de uitvoering van marketingactiviteiten.

Input marketingfunctie De input van de marketingfunctie is de M van Middelen uit het DAKMAD-model. Deze input (middelen) kan worden weergegeven door middel van een budget (of verzameling deelbudgetten).

Interfunctionele coördinatie Dit is het samenwerken tussen en afstemmen op de verschillende activiteiten in de verschillende functies (of afdelingen). Dit kan zowel de effectiviteit als de efficiency in de organisatie verhogen.

Inside-out en Outside-in benadering De eerste is een benadering waar eerst wordt gekeken naar de mogelijkheden van de interne omgeving. Op basis daarvan wordt gekeken op welke manier deze mogelijkheden kunnen worden gebruikt om de kansen in de externe omgeving te benutten of zelfs te creëren. De tweede is een benadering waar eerst wordt gekeken naar de kansen en bedreigingen van de externe omgeving, die als gegeven worden beschouwd. Daarna wordt gekeken hoe daar met de mogelijkheden van de interne omgeving zo goed mogelijk op ingespeeld kan worden, zie ook 'Marketingplanning'.

(Potentiële) Klant Een klant is een persoon of organisatie waar een organisatie een formele relatie mee heeft: de afnemer heeft een aankoop gedaan die de leverende organisatie verplicht tot leveren en de afnemer tot betalen. Een potentiële klant is een persoon of organisatie waar formeel nog geen relatie mee bestaat, maar door de leverende organisatie wel als kansrijk wordt gezien om afnemer te worden. Dus er is nog geen aankoop gedaan. Kansrijk is een subjectieve beoordeling van een organisatie. Een klant blijft echter commercieel gezien niet altijd klant, als de relatie te lang in het verleden is geweest. Dan wordt een klant in de praktijk vaak gezien als een ex-klant. Hij wordt dan weer een (mogelijke) potentiële klant.

Kritiek van marketeers Dit betreft de kritiek op de marketingfunctie van personen uit de marketinggemeenschap. De kern van de kritiek ligt grotendeels in het niet goed genoeg voor elkaar hebben van de eigen zaken. Meten, evalueren en terugkoppelen is geen gemeengoed, communiceren met derden laat te wensen over, het vertalen van het marketingconcept naar de praktijk is niet altijd goed (gebruik modellen, te hype gericht, enzovoort), niet gauw de schuld bij zich zelf zoeken, enzovoort. Door ons samengevat als: het ontbreekt de marketingfunctie in veel gevallen aan accountability.

Kritiek van niet-marketeers Dit betreft de kritiek op de marketingfunctie door niet-marketeers. Deze kritiek is vaak gegoten in stereotype beelden van marketeers zoals 'unaccountable, untrustable, expensive and slippery (uit het Cranberry onderzoek), of de gladde marketeer die gelikt, flitsend, flitsend, enzovoort is (uit HRMarketing). Dit komt volgens ons deels voort uit onwetendheid over wat de marketingfunctie nu werkelijk doet en maar ook door wat zij zichtbaar presteert.

Kruistabel Een kruistabel helpt om verbanden zichtbaar te maken tussen twee variabelen op nominaal of ordinaal meetniveau. Op basis van de aantalen, ook wel frequenties genoemd waarmee één meetwaarde van een variabele voorkomt bij één meetwaarde van een andere variabele, en deze aantallen voor alle mogelijke combinaties uitgewerkt, bepaalt of er wel of geen verband bestaat tussen de variabelen.

Marketing Marketing is een functioneel gebied in een organisatie waarin verschillende activiteiten worden uitgevoerd die dienen ter ondersteuning van de doelstellingen van de organisatie. Daarbij wordt veelal getracht in te spelen op de behoeften van de afnemers omdat aannemelijk is dat dat de beste methode is om de doelstellingen van de organisatie zo goed mogelijk te ondersteunen.

Marketing Accountability Systeem (MAS) Dit is een informatiesysteem dat gegevens en informatie vastlegt, analyseert en genereert in de verschillende stappen van de PDCA-cyclus zodat daarmee de verschillende stappen nodig voor het accountable maken van de marketingfunctie worden ondersteund. Een MAS heeft kenmerken van andere soorten informatiesystemen zoals campagnemanagementsystemen, (marketing) balance scorecard, verkoop efficiency systeem, marketing performance meetsysteem en marketing resoucre management systeem. Daarnaast kan een MAS gegevens en informatie uitwisselen met andere systemen zoals een management informatiesysteem en de meer reguliere informatiesystemen in de marketingfunctie.

Marketingactiviteiten Dit zijn activiteiten die toegewezen zijn aan de marketingfunctie (of marketingafdeling). Dit betreft alle activiteiten die dienen ter ondersteuning, stimulering en realisering van de omzet (door middel van het beïnvloeden van afnemersgedrag). De marketingactiviteiten kunnen geordend worden in planning-, uitvoering- en evaluatie- en terugkoppelingsactiviteiten, zie ook 'Marketingplanning'.

Marketingafdeling Een afdeling kan worden gezien als een zichtbaar onderdeel van de organisatie, met een naam en één of meerdere personen die voor bepaalde taken verantwoordelijk zijn. Een afdeling is daarom goed te plaatsen in een organogram, een grafische illustratie met alle afdelingen van een organisatie. Bij de marketingafdeling horen de taken waarvoor de afdeling verantwoordelijk is, de taken zijn die, die specifiek horen bij de marketingafdeling. Zie voor die specifieke marketingtaken de definitie van marketingactiviteiten.

Marketing assets Ook wel marketing activa genoemd. Dit zijn de resultaten die komen van activiteiten die 'zaaien' zijn genoemd. Voorbeelden van die resultaten zijn merkwaarde, klantkennis en strategische relaties. Dit zijn dan bezittingen (activa) die op de lange termijn weer concrete resultaten, zoals afzet en omzet, moet opleveren. Marketing assets zorgen er dus voor dat de organisatie ook op lange termijn concrete resultaten kan realiseren.

Marketing-audit De marketing-audit is in wezen een grondige analyse van het functioneren van de marketingfunctie. In veel definities van een marketing-audit wordt gesproken over controle op de marketingprestaties en het doorlichten van de marketingfunctie. De uitvoering en de daarbij horende resultaten geven, zeker in vergelijking met de inhoud van de verschillende plannen, daar belangrijke input voor

(Marketing) Balanced Scorecard Dit is de marketingversie van de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton. Ook hier worden vier groepen onderscheiden -klant, innovatie en leren, interne processen en financieel- waarvoor maatstaven en streefscores worden vastgesteld. Het kan daarom goed gebruikt worden voor het bepalen van de marketingperformance en vertoont overeenkomsten met het Marketing Accountability Systeem (MAS).

Marketing beslismodel Dit betreft een systematiek, abstract denkmodel, om te komen tot marketingbeslissingen en is gebaseerd op de volgende onderdelen: strategisch kader (consistent zijn met), huidige situatie (gebaseerd op), gewenste situatie (moet leiden tot) en de wetmatigheden, zowel algemeen als eigen (welke beslissingen en activiteiten leveren wat op).

Marketingbeslissingen Dit zijn zowel de beslissingen op strategisch organisatieniveau waar marketingaspecten in zijn te vinden (segmentatie en strategie), als de beslissingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen de marketingfunctie. De beslissingen binnen de marketingfunctie ordenen we aan de hand van het DAKMAD-model, en de verbijzonderingen daarin.

Marketingbudgetten Dit is de concretisering van de input van de marketingfunctie. Dit zijn middelen die veelal in de vorm van een budget worden weergegeven. Budgetten zijn hier alleen uitgaven (geen inkomsten), die weer gesplitst kunnen worden in kosten (uitgaven die alleen op korte

termijn opbrengsten genereren) en investeringen (uitgaven die ook op lange termijn opbrengsten kan genereren).

Marketingdoelen/doelstellingen Marketingdoelstellingen representeren de gewenste situatie van de marketingfunctie. Marketingdoelen zijn vaak gerelateerd aan de gewenste omzet in combinatie met beperkte middelen die daarvoor worden gebruikt. Doelen zijn daarbij niet SMART geformuleerd en doelstellingen wel.

Marketingfunctie Een functie omvat namelijk alle activiteiten in een organisatie die niet per definitie in één afdeling geplaatst hoeven te zijn maar wel zijn toegewezen aan de betreffende functie. Het kan zijn dat deze activiteiten juist verdeeld zijn over meerdere afdelingen of andere organisatorische eenheden zoals projectteams, werkgroepen, enzovoort. De marketingfunctie in een organisatie is die functie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de afgesproken marketingactiviteiten in een organisatie.

Marketingplan Een marketingplan bestaat uit drie kernelementen: de beschrijving en analyse van de huidige situatie, de beschrijving van de gewenste situatie en de route, activiteiten en benodigde middelen die nodig zijn om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Marketingplannen kunnen strategisch, tactisch en operationeel zijn. Dit is afhankelijk van de gekozen tijdshorizon van het plan (strategisch vanaf 1 jaar, tactisch is 1 jaar en operationeel is korter dan 1 jaar).

Massamarketing Dit is een vorm van marketing die in de strategische invulling van het DAKMAD-model kan voorkomen in de kolom 'Activiteiten', zie ook 'Marketingplanning'.

Meetniveaus Er zijn vier meetniveaus van variabelen, deze zijn bepalend voor de bewerkingen die er mee mogen worden uitgevoerd.

1. Nominale variabele is een variabele die een score kent van 'ja' of'nee', bijvoorbeeld 'wel of geen actie gevoerd' en 'wel of niet significant meer verkopen dan normaal'.
2. Ordinale variabelen zijn variabelen die in een rangorde kunnen worden weergegeven, bijvoorbeeld een klantoordeel bij een tevredenheidsonderzoek: 'heel tevreden', 'tevreden', 'matig tevreden', 'niet tevreden' en 'helemaal niet tevreden'. Het enige dat gezegd kan worden is dat 'heel tevreden' hoger scoort dan 'tevreden' maar het zegt niets over de afstand tussen beide scores of dat de ene score zoveel keer zo hoog is als een andere score.
3. Interval variabelen zijn variabelen waar de afstand tussen scores wel betekenis heeft maar er is geen absoluut nulpunt zodat de verhoudingen nietszeggend zijn. Vaak wordt hier het voorbeeld van graden Celsius gebruikt. Twintig graden Celcius is 10 graden warmer dan tien graden Celcius (afstand) maar twintig graden Celcius is niet twee keer zo warm als tien graden Celcius (verhouding). Binnen de marketingfunctie is daar niet zo een voorbeeld van aan te wijzen.
4. Ratio variabelen zijn variabelen waarvoor een absoluut nulpunt bestaat en waar alle berekeningen mee uitgevoerd kunnen worden. Een voorbeeld is afzet of omzet. Tussen € 100.000 en € 50.000 omzet mag gezegd worden dat het verschil € 50.000 is en dat € 100

Middelen Middelen zijn de input voor een activiteit, dat kunnen bijvoorbeeld grond- en hulpstoffen zijn, middelen worden veelal in de vorm van budgetten, weergegeven in euro's, gegoten.

Model van Simon Dit is een model om te komen tot beslissingen en bestaat, (kort gezegd, uit drie stappen: Intelligence (signalen uit de omgeving), Design (genereren van alternatieven) en Choice (de keuze uit de verschillende alternatieven).

Multi-channel Dit kan zowel als een vorm van marketing die in de strategische invulling van het DAKMAD-model kan voorkomen in de kolom 'Activiteiten' als een invulling in de kolom 'Kanalen', indien er meer dan één kanaal wordt gebruikt, zie ook 'Marketingplanning' en 'Marketing met ICT'.

Multiple Attribute Utility (MAU) model Dit is een model om te komen tot beslissingen en bestaat, kort gezegd, uit een aantal opties (hier alternatieven genoemd), criteria waaraan de opties worden getoetst, eventueel wegingscoefficiënten die de relevantie van de verschillende criteria aangeeft en de scores van de opties op de verschillende criteria. Deze scores leiden tot, al dan

niet gewogen, eindscores die weer bepalend zijn voor de uiteindelijke keuze, zie ook 'Marketing met ICT'.

Operationele marketingbeslissing Dit is de invulling van de zes onderdelen van het DAKMAD-model voor een periode korter dan één jaar en betreft veelal de nadere uitwerking van een campagne en/of event.

Onderlinge relaties alle verbanden (relaties) tussen de bouwstenen (zoals input, throughput, output, interne omgeving en externe omgeving) van de marketingfunctie die dienen bij te dragen aan de toegevoegde waarde die de marketingfunctie levert aan de organisatie.

Ondernemerschap Is een aspect dat elke marketeer moet bezitten en omvat elementen als visie, innovatief, 'out-of-the-box', visualisatie en het durven nemen van risico. Ondernemerschap is zinvol in situaties waar weinig tot geen gegevens en/of informatie voor handen is en wordt daarom als tegenhanger gezien van evidence-based marketing.

Ontwikkelpad MAS Dit is een stappenplan om gefaseerd een Marketing Accountability Systeem te ontwikkelen, te implementeren en te gebruiken, zie ook Marketing Accountability Systeem (MAS).

Oorzaken Oorzaken worden in dit boek gezien als verklaringen voor verschillen in waarden van de input, throughput en output van de genomen marketingbeslissingen voor en tijdens en vooral na de uitvoering daarvan.

Ordeningsprincipes marketingactiviteiten Dit zijn bepaalde thema's, zoals mate van detail, intern versus extern, enzovoort, die verschillende waarden kunnen aannemen waarvan we steeds de twee uiterste waarden hebben weergegeven. Door de activiteiten langs te lopen en te checken of op alle genoemde ordeningsprincipes volledigheid en balans aanwezig is, kan getoetst worden of de verzameling activiteiten in zijn geheel voldoende volledig en in evenwicht is om de verzameling doelstellingen te realiseren.

Ordeningsprincipes marketingdoelstellingen, Zie ordeningsprincipes marketingactiviteiten maar dan om te checken of de verzameling doelstellingen voldoende volledig en in balans is om zo goed mogelijk de gewenste situatie in een organisatie te realiseren.

Ordeningsprincipes marketingmiddelen Zie ordeningsprincipes marketingactiviteiten maar dan om te checken of de verzameling (deel)budgetten voldoende volledig en in balans is om zo goed mogelijk de verzameling activiteiten uit te voeren.

Organisatie Een organisatie bestaat uit een groep mensen die, met behulp van allerlei middelen, activiteiten ontplooien om gezamenlijk een gemeenschappelijk doel te realiseren.

Organisatiedoelen Organisatiedoelen representeren de gewenste situatie van een organisatie. Deze doelen kunnen heel verschillend zijn, van winstmaximalisatie tot het behartigen van belangen van leden tot het realiseren van Planet- en People-gerelateerde doelen, maar het gemeenschappelijke van veel organisatiedoelen is continuïteit, oftewel de wens om blijven te bestaan. Hiervoor is het wel nodig dat de totale opbrengsten minimaal gelijk zijn aan de totale kosten.

Out-of-the-box Deze term wordt hier gebruikt voor ideeën, alternatieven, die voor een organisatie onbekend terrein zijn en dus nog niet eerder zijn uitgevoerd door de organisatie in kwestie.

Output marketingfunctie Dit betreft de gewenste situatie van de organisatie en de marketingfunctie en deze kan op verschillende niveaus worden weergegeven: visie, ambitieformulering, doelen en doelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hier gaan we uit van doelstellingen die SMART geformuleerd zijn.

Output/input verhouding Dit is het verband tussen de begrippen input en output, voortvloeiend uitéén of meerdere beslissingen. Dit verband kan op twee manieren worden geconcretiseerd:

- Het absolute verschil tussen de waarde van de (extra) output en de waarde van de (extra) input; die voortvloeien uit of toe te wijzen zijn aan de genomen beslissingen in de marketingfunctie;

– De verhouding tussen de waarde van de (extra) output en de waarde van de (extra) input, die voortvloeien uit of toe te wijzen zijn aan de genomen beslissingen in de marketingfunctie. Dit is meer een indicatie van het 'rendement van de extra investeringen'.

Performance management Performance management verdiept zich onder andere in de zogenoemde 'marketingperformance measurement-benaderingen'. Dit betreft het meten van de resultaten van de uitvoering en het leggen van relaties, liefst in de vorm van causale verbanden (verklaringen), tussen de input-, throughput- en outputonderdelen tijdens de uitvoering.

PDCA-cirkel De PDCA-cirkel staat voor Plan, Do, Check en Act (zie ook het boek Kaizen van Imai) en wordt hier gebruikt als plannen, uitvoeren, evalueren en terugkoppelen waarna weer begonnen kan worden met plannen. In het kader van accountability in de marketingfunctie is het structureel rondmaken van deze cirkel essentieel.

Plannen Plannen is een activiteit die dient ter voorbereiding van de uitvoerende activiteiten en is de eerste stap van de PDCA-cyclus. Plannen kan op strategisch niveau (planningshorizon vanaf 1 jaar), tactisch niveau (planningshorizon is 1 jaar) en operationeel niveau (planningshorizon is korter dan 1 jaar). Dit is een activiteit die alle functionele gebieden kan worden uitgevoerd

Prestatiemaatstaf Dit betreft dat onderdeel van een doelstelling dat een beschrijving geeft van datgene wat bereikt zou moeten worden (bijvoorbeeld marktaandeel) en is afgeleid van de systematiek van de (Marketing) Balanced Scorecard. Samen met de streefscore vormt het een doelstelling, zie ook streefscore.

Prioriteren Dit is het ordenen van alternatieven. De ordening wordt uiteindelijk gebaseerd op de waarde van de input en output van de alternatieven.

Raamwerk marketingactiviteiten Dit is een overzicht van alle groepen activiteiten -en desgewenst per groep weer nader uitgewerkt- die noodzakelijk zijn om de hele verzameling van doelstellingen te realiseren.

Raamwerk marketingdoelstellingen Dit is een overzicht van alle groepen doelstellingen -en desgewenst per groep nader uitgewerkt- die noodzakelijk zijn om de gewenste situatie van de gehele organisatie te bereiken.

Raamwerk marketingmiddelen Dit is een overzicht van alle groepen (deel)budgetten - en desgewenst per groep nader uitgewerkt- die noodzakelijk zijn om de hele verzameling van activiteiten uit te voeren.

Regels en procedures Dit betreft vooraf gemaakte afspraken die toegepast zouden moeten in bepaalde situaties om te komen een beslissing. Er wordt bepleit dat op het meest operationele niveau dit als uitgangspunt ook wenselijk is, tot dat eventuele terugkoppeling laat zien dat het niet zinvol is, maar dat op meer strategisch het aan te bevelen is om ook te toetsen op allerlei criteria die recht doen aan de specifieke situatie in kwestie waardoor de beste keuzes worden gemaakt gegeven die situatie in kwestie.

Regressie analyse Een regressie analyse bepaalt het verband tussen twee of meer kwantitatieve variabelen. Dit kan worden weergegeven in een 'formule' waarbij de waarde van de te verklaren variabele als 'functie' wordt geschreven van de verklarende variabele(n). Hierbij leiden veranderingen in de meetwaarden van de verklarende variabele(n) tot veranderingen in de meetwaarden van de te verklaren variabele. Dus het verhogen van het aantal bezoeken van klanten, de verklarende variabele, zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot meer offertes, de te verklaren variabele. Bij enkelvoudige regressie is er slechts één verklarende variabele en bij meervoudige regressie zijn er twee of meer verklarende variabelen.

Segmentatie op strategisch organisatieniveau Dit betreft antwoord op de vraag of, en indien ja, hoe, er gesegmenteerd dient te worden op strategisch organisatieniveau. Segmentatie is het indelen van klanten in verschillende klantgroepen met de gedachte daar, hier op organisatieniveau, aparte strategieën voor te formuleren (en weer op basis daarvan, al dan niet deels, aparte marketingactiviteiten en activiteiten uit andere functies), omdat daarmee uiteindelijk beter (output/input verhouding) de doelen van de organisatie worden gerealiseerd.

SMART-criteria Dit zijn vijf criteria die in dit boek als noodzakelijk worden gezien voor het formuleren van doelstellingen. SMART staat achtereenvolgens voor Specifiek, Meetbaar, Ambitieus, Realistisch en Tijdsgebonden.

Spreidingsdiagram Een spreidingsdiagram is een grafische weergave van de meetwaarden van twee kwantitatieve variabelen. Dit wordt ook wel eens 'scattergram' genoemd. Op beide assen staan beide variabelen en in het diagram staan dan, als een punt weergegeven, de combinaties van de meetwaarden van beide variabelen. Deze puntenwolk geeft dan inzicht of er wel of geen verband bestaat tussen beide variabelen. Dit is alleen een zinvolle toepassing bij variabelen met een interval of ratio meetniveau omdat deze twee meetniveaus kwantitatief zijn.

Status van een oorzaak Oorzaken van verschillen tussen geplande waarden van de input, throughput en output vooraf en achteraf, kunnen twee statussen hebben:
- Oorzaken die een organisatie wel wil en kan aanpassen, zij vormen de verbeterpunten voor een volgende cyclus van planning, uitvoering, evaluatie en terugkoppeling
- Oorzaken die een organisatie niet wil en/of kan aanpassen, zij vormen de, al dan niet nieuwe, beperkingen/randvoorwaarden voor een volgende cyclus van planning, uitvoering, evaluatie en terugkoppeling

Strategie op strategisch organisatieniveau Dit is het antwoord op drie vragen, per strategische doelgroep: wat is de basis van de strategie (positionering, onderscheid), wat is de richting van de strategie (afname, stabilisatie of verschillende vormen van groei) en wat is de wijze waarop (autonoom, strategische samenwerking of fusie/overname). Deze drie stappen staan bekend als het drieluik van Johnson en Scholes.

Strategische beslissingen op organisatieniveau Dit zijn beslissingen voor de langere termijn (langer dan één jaar) op organisatieniveau en betreft de keuze van doelgroepen op dat niveau, de strategie (aan de hand van het drieluik van Johnson en Scholes, basis, richting en wijze waarop), de middelen en de doelstellingen.

Strategische marketingbeslissing Dit is de invulling van de zes onderdelen van het DAKMAD-model voor een periode langer dan één jaar.

Streefscore Dit betreft dat onderdeel van een doelstelling die de cijfermatige waarde aangeeft van een prestatiemaatstaf die gehaald zou moeten worden (bijvoorbeeld 20%) en is afgeleid van de systematiek van de (Marketing) Balanced Scorecard. Samen met de prestatiemaatstaf vormt het een doelstelling, zie ook prestatiemaatstaf.

SWOT De vier letters staan (vertaald naar het Nederlands: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen) en deze komen in verschillende settings voor. Allereerst is dat de opsomming van de genoemde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Ten tweede is het de confrontatiematrix waarin de confrontaties tussen de verschillende interne en externe ontwikkelingen zichtbaar wordt gemaakt, en aan de hand waarvan weer verschillende conclusies zijn te trekken, zie ook 'Marketingplanning'.

Tactische marketingbeslissing Dit is de invulling van de zes onderdelen van het DAKMAD-model voor een periode langer van één jaar.

Terugkoppeling Terugkoppelen is de laatste stap van de PDCA-cyclus en betreft het gebruiken van de conclusies in de evaluatie, te weten de verbeterpunten die de organisatie kan en/of wil verbeteren, in de planning en/of uitvoering. Terugkoppeling kan plaatsvinden op verschillende momenten (tijdens of na de uitvoering) en betrekking hebben op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel).

Testen Testen wordt hier gezien als tegenhanger van het gelijk helemaal 100% uitvoeren conform plan. De eerste van de twee hoofdvormen is het ontwikkelen van een specifieke test die op zich losstaat van de geplande uitvoering. De tweede vorm is de uitvoering zelf maar dan niet in zijn geheel maar slechts voor een deel. Aan de hand van de resultaten van een test kan dan worden gekeken of er, binnen grenzen, bijstellingen nodig zijn in het plan en/of de uitvoering.

Throughput marketingfunctie De throughput van de marketingfunctie is hier met behulp van het DAKMAD-model vertaald als de combinatie van keuzes en beslissingen over doelgroepen, aanbod en kanalen, in combinatie met de (geplande of uitgevoerde) activiteiten.

Valkuilen marketingdoelstellingen Dit zijn aspecten van doelstellingen die ongewenste neveneffecten hebben die er toe kunnen leiden dat de gewenste situatie van de gehele organisatie niet volledig of niet in balans wordt bereikt, wat als ongewenst kan worden beschouwd.

Verklaring Een verklaring betreft hier het effect na de uitvoering van de, al dan niet veranderende, inhoud (waarde) van de ene bouwsteen op de, al dan niet veranderende, inhoud (waarde) van een andere bouwsteen. Verklaren is dan het zoeken naar causale relaties. Zie ook effect.

Verkoopfunctie De verkoopfunctie wordt als onderdeel beschouwd van de marketingfunctie, vooral als onderdeel van de uitvoerende marketingactiviteiten. Daarom wordt de verkoopfunctie niet als aparte functie in een organisatie beschouwd.

Verschillenanalyse Dit is een analyse van de verschillen tussen de waarde van de input, throughput en output van het marketingbeleid (beslissingen) voorafgaand (Plan) en tijdens en vooral na de uitvoering daarvan (Do).

Uitvoeren Onder uitvoeren verstaan we het daadwerkelijk ontplooien van activiteiten zoals deze staan in een plan. Voorbeelden zijn het bezoeken van een klant, het maken van selecties in een database, het klaarmaken en versturen van een direct-mail en het staan op een beurs. Hier worden middelen ingezet (input). Deze middelen worden ge- en verbruikt (throughput). Dit leidt weer tot een bepaald resultaat (output). Dit zijn dus de marketingactiviteiten die uiteindelijk moeten leiden tot de gewenste resultaten (bijvoorbeeld omzet).

What-if exercitie Dit is een toets waarbij een beslissing, waar een bepaalde input nodig is, niet alleen word gekeken naar de verwachte output maar ook naar mogelijk mee- of tegenvallende output. Dan wordt gekeken wat, als die situaties zich voordoen, wat daar de consequenties van zijn voor de organisatie, vaak financieel maar ook voor andere functies. Het is aan de beslisser en het bedrijf om deze risico's te vertalen in een go of no-go beslissing (dus wel of niet doen op basis van de risico's die er aan verbonden zijn).

Zwaktes marketingfunctie De zwaktes van de marketingfunctie zijn vooral het niet rond maken van de PDCA-cyclus en het dus niet leren van de uitvoering, te weinig kennis van de markt, de matige samenwerking met andere functies en het niet altijd hebben van beslissingsbevoegdheid over verschillende instrumenten die wel invloed hebben op de marketingdoelstellingen.