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

# Case Stretch-29

*Stretch-29 is een fictieve organisatie, deel gebaseerd op ervaringen met verschillende bedrijven (al dan niet uit de ict-sector) en deels verzonnen. Hierdoor is een geheel nieuwe, niet-bestaande organisatie ontstaan. Alles in de case is verzonnen.Uiteraard is wel getracht de case voldoende realistisch te maken. De case laat zien hoe de theorie kan worden vertaald naar de praktijk. De beschrijving heeft als enig doel een illustratie te geven van de complexiteit van het proces van toepassen van marketing en accountability en kan dus alleen gebruikt worden voor educatieve doeleinden. De gebruikte bronnen van de theorie worden niet apart genoemd omdat deze exact dezelfde zijn als die aan het eind van het boek worden genoemd onder het kopje 'noten'. De basis van Stretch-29 is al eerder beschreven als onderdeel van Marketingplanning, 3e druk, van dezelfde auteur.*

Stretch-29 is een vijf jaar jonge organisatie die actief is in de ICT-branche. Erik van Straaten en Mitch de Jong hebben Stretch-29 direct na hun hbo-opleiding opgericht. De organisatie heeft inmiddels 29 werknemers in dienst (inclusief Erik en Mitch, de twee directeuren van het bedrijf). Het managementteam (MT) van de organisatie bestaat uit Mariëlle van Voorn (hoofd operaties), Wouter van Pasten (hoofd Financiën), Pascal de Vries (hoofd Marketing & sales), Herman van Opdam (hoofd Personeel) en de beide directeuren. Stretch-29 heeft de volgende productgroepen in haar assortiment:

*voor de zakelijke markt:*
- standaardsoftware op het gebied van financiën en relatiebeheer (dealership);
- tailor-made software;
- ICT-gerelateerde opleidingen en trainingen;
- maintenance, service en reparaties;
- e-commerce en e-businessoplossingen (ontwikkelen, bouwen, hosten).

*voor de particuliere markt:*
- internet service provider (ISP) voor particuliere klanten in de eigen regio.

De laatste twee jaar heeft Stretch-29 een aantal productgroepen voor de particuliere markt afgestoten. De reden hiervoor was deels de onvrede met deze doelgroep en deels de snel groeiende vraag uit de zakelijke markt. Stretch-29 werkt nu voor de particuliere markt alleen nog als lokale ISP.
Binnen de organisatie is de marketing en salesafdeling verantwoordelijk voor het maken en bewaken van de marketingplannen. Er zijn zowel strategische, tactische en operationele (campagne en event) plannen. De groep medewerkers marketing & sales bestaat uit vijf buitendienstmedewerkers, twee binnendienstmedewerkers en het hoofd, Pascal. De laatste vervult ook de functie van accountmanager. Daarnaast zijn de volgende mensen betrokken bij de marketingfunctie:
- Erik van Straaten, als directeur heeft hij marketing en sales in zijn portefeuille en is hij eindverantwoordelijk;
- drie officemanagers (de spreekwoordelijke 'duizendpoten' in de organisatie). Zij zijn vooral in de uitvoerende sfeer betrokken bij de marketingfunctie;
- medewerkers van Operaties, op de momenten dat ze contact hebben met de klant. Denk daarbij aan de helpdesk, trainingen en service, reparatie, enzovoort.

Het schrijven van marketingplannen gaat binnen Stretch-29 vandaag dag redelijk naar tevredenheid. We maken dan ook met enige regelmaat analyses, maar deze zijn vaak verre van volledig. Voor het maken van keuzes vertrouwen we, naast deze beperkte analyses, vooral veel op de kennis en ervaring van Pascal en haar medewerkers van marketing en sales. Overigens is het daarbij niet altijd even duidelijk waar de scheidslijn tussen feiten, meningen en aannames ligt. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat het schrijven van marketingplannen vandaag de dag minder aandacht krijgt dan een aantal jaren geleden. De marketingplannen zijn dan ook minder specifiek en volledig dan toen.

De uitvoering, op basis van deze plannen, loopt ook redelijk. Het evalueren van de concrete events en de terugkoppeling daarvan naar de uitvoering en de planning is echter een ondergeschoven kindje. Of

wat korter gezegd: het gebeurt gewoon niet. Het meest gehoorde argument van marketing en sales bestaat uit drie woorden: 'druk, druk en druk'. Medewerkers van andere afdelingen worden daar langzamerhand wel eens moe van; alsof zij het niet druk zouden hebben.

Binnen het managementteam is in het laatste overleg een begin gemaakt met de eerste besprekingen over de budgetverdeling voor volgend jaar. Deze keer heeft dit – voor het eerst – tot pittige discussies geleid waarbij onder andere de ergernis van Mariëlle, Wouter en Herman richting marketing & sales op tafel kwam. De wens van Pascal om een vergroting van haar budget te krijgen, viel bij de andere drie deze keer totaal verkeerd. Vooral omdat dit jaar al afgesproken was dat het totale budget het komende jaar gelijk zou zijn aan het budget van dit jaar. De wens van Pascal zou dus direct ten koste gaan van het budget van een of meerdere andere afdelingen.

Wouter was het hardst in zijn reactie door op te merken: "Je wilt altijd meer geld maar je legt nooit eens helder uit waarom dat nodig is en wat dat nu allemaal oplevert." De belangrijkste argumenten van Pascal zijn steeds dat ze te weinig mensen heeft om alle taken uit te voeren en dat de medewerkers van de andere afdelingen in hun contacten met klanten niets presteren, zodat echt alles bij marketing en verkoop ligt. De andere hoofden hebben dit nu al zo vaak gehoord en willen hier niet meer in meegaan. Erik en Mitch besluiten de budgetbesprekingen enkele weken vooruit te schuiven.

Mitch merkt op dat het tijd gaat worden voor de volgende stap in het marketingbeleid: nog meer inzicht krijgen hoe vooraf bepaalde keuzes gemaakt worden en waarom. Dan kunnen ook de keuzes ten aanzien van het budget daar logischer aan gekoppeld worden. Achteraf moet toch maar een keer tijd gestoken worden in de evaluatie en terugkoppeling van onze events. Anders hebben we daarna weer onvoldoende inzicht. Pascal kan het niet laten om op te merken dat ze daarom juist nu ook meer marketingbudget nodig heeft. Als door een wesp gestoken veert Wouter op, maar hij houdt deze keer wijselijk zijn mond. "Misschien moeten we Edwin van Leveren maar weer eens bellen, vorige keer heeft hij ons ook goed op weg geholpen", merkt Erik bij het afronden van de vergadering terloops op.

Het management team van Stretch-29 heeft vanavond een eerste sessie met Edwin van Leveren. Edwin heeft het managementteam van Stretch-29 een aantal jaren geleden ook begeleid bij het schrijven van de strategische, tactische en operationele marketingplannen. Hij heeft gevraagd om ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst, de doelstellingen, de budgetten en de beslissingen en geplande activiteiten, zoals deze nu binnen de organisatie bekend zijn, mee te nemen naar de bijeenkomst. Pascal heeft de marketingplannen bijeengezocht en heeft de verschillende doelstellingen kort op een rijtje gezet. Na een uurtje was dit het resultaat:

Strategisch marketingplan (periode 3 jaar)

| Doelgroep | Aanbod | Kanalen | Middelen | Activiteiten | Doelstellingen |
|---|---|---|---|---|---|
| Particulieren | ISP | Elektronische massamedia | Niet gespecificeerd | EDM & DM | 0% groei omzet |
| Zakelijk Standaard | Standaard-assortiment | Elektronisch DM | Niet gespecificeerd | CRM, EDM & DM | 10% groei omzet |
| Zakelijk Maatwerk | Maatwerk | Elektronisch DM Mensen | Niet gespecificeerd | CRM & accountmanagement | 15% groei omzet |

Tactisch marketingplan (periode 1 jaar)

| Doelgroep | Aanbod | Kanalen | Middelen | Activiteiten | Doelstellingen |
|---|---|---|---|---|---|
| Particulieren | ISP | Elektronische massamedia | Niet gespecificeerd | Geen, alleen reactief | 0% groei omzet |
| Zakelijk Standaard | Standaard-assortiment | Elektronisch DM | Niet gespecificeerd | Campagne met 5 events | 3% groei omzet |
| Zakelijk Maatwerk | Maatwerk | Elektronisch DM Mensen | Niet gespecificeerd | Campagne met 6 events | 5% groei omzet |

Operationeel marketingplan

| Doelgroep | Aanbod | Kanalen | Middelen | Activiteiten | Doelstellingen |
|---|---|---|---|---|---|
| Particulieren | ISP | Elektronische massamedia | Niet gespecificeerd | Geen, alleen reactief | 0% groei omzet |
| Zakelijk Standaard | Standaard assortiment | Elektronisch DM | Niet gespecificeerd | 5 events | 3% groei in aantal klanten |
| Zakelijk Maatwerk | Maatwerk | Elektronisch DM Mensen | Niet gespecificeerd | 6 events | 5% groei in omzet per klant |

De eerste avond met Edwin van Leveren werd een intensieve maar ook een licht frustrerende avond voor het managementteam van Stretch-29. Aan het begin van de avond was de heersende gedachte dat Stretch-29 de zaak redelijk tot goed voor elkaar had. Goed, de laatste tijd schoot het er wel eens bij in om 100% accuraat de plannen te schrijven en toe te passen, maar het idee was toch dat de marketingplannen goed van opzet en goed werkbaar waren. Na de discussie van de eerste avond is daar niet veel van overgebleven.

Edwin had wel aangegeven dat ze het zich allemaal niet zo moesten aantrekken. De sessies van een aantal jaren geleden waren een goede eerste stap geweest, maar het eindresultaat daarvan was (nog) niet het gewenste en benodigde eindniveau van een goed marketingplan. Edwin constateerde wel dat het niveau van de marketingplannen niet was toegenomen, maar eerder was afgenomen. Op de vraag of het managementteam echt een niveau hoger wilde met haar marketingplannen, ondanks de waarschuwing van Edwin dat dit wel de nodige energie zou kosten, gaf het managementteam unaniem aan deze stap toch te willen zetten.

Het eerste thema van de avond betrof de doelstellingen. Edwin introduceerde de begrippen accountability, een volledige set doelstellingen en balans in de doelstellingen. De essentie was, volgens Edwin, dat de doelstellingen een zo goed mogelijke vertaling zijn van de gewenste situatie van Stretch-29, op de korte en lange termijn. Na het uitleggen van de verschillende ordeningsprincipes en de zes groepen doelstellingen was een discussie van een uur te kort om daar knopen over door te hakken. ‘Dat wordt dan de eerste huiswerkopdracht’, had Edwin aangegeven, terwijl hij de discussie afkapte. ‘Probeer nu eerst goed na te denken waar je op korte en op lange termijn als organisatie wil staan en probeer dat te vertalen naar een goede set doelstellingen. De vraag van Erik: ‘Hoe weten we nu of het haalbaar is?’, had Edwin kort door de bocht gepareerd met de opmerking: ‘Dat kan je nu nog niet weten en als het straks zo blijkt te zijn, dan zit er niks anders op dan het aan te passen.’

In het tweede deel van de avond ging het over de vertaalslag van de doelstellingen naar de benodigde activiteiten en de daarvoor benodigde middelen (budgetten). ‘Als je doelstellingen in verschillende typen doelstellingen uitwerkt, dan is het aan te bevelen om ook je activiteiten op een zodanige manier in te delen dat zij straks makkelijk te relateren zijn aan een of meerdere specifieke doelstellingen. Voor budgetten geldt hetzelfde. Op zich past dit allemaal wel in jullie DAKMAD-model, maar dan moet je wel een of twee stappen scherper je activiteiten en budgetten formuleren’, geeft Edwin aan. ‘En nog meer de verbanden tussen de verschillende onderdelen van het DAKMAD-model expliciteren. Het lijkt af en toe of jullie gewoon kolomsgewijs hebben gewerkt in plaats via de logica van de verbanden tussen input -> throughput -> output.’

Mitch merkt terecht op dat deze exercitie in ieder geval vereist dat de gehele set doelstellingen, als eerste concept, is uitgewerkt alvorens de vraag te stellen of de activiteiten en middelen volledig genoeg en goed in balans zijn. ‘Klopt helemaal’, antwoordt Edwin, ‘maar uiteindelijk zul je alle drie de onderdelen, input, throughput en output, simultaan moeten bepalen om een optimaal resultaat te krijgen.’ Aan het einde van de avond ligt er huiswerk te wachten:

- opdelen en indelen van de doelstellingen, activiteiten en budgetten;
- hierbij gebruikmaken van de verschillende groepen;
- checken of volledigheid en balans voldoende terug te vinden zijn;

– dit alles zo expliciet en transparant mogelijk weergegeven.

Ondanks de hoeveelheid werk , wordt toch unaniem besloten de ingeslagen weg verder te volgen. Voor hun vertrek maken ze een nieuwe vervolgafspraak.

Het afgesproken huiswerk van de eerste avond bleek een onmogelijke opdracht: het managementteam (MT) was niet in staat om op basis van de beschikbare informatie alle onderdelen te ordenen volgens de afgesproken systematiek, laat staan de verbanden tussen de verschillende onderdelen aan te geven. ‘Dat is dan nu niet anders’, concludeert Edwin bij aanvang van de tweede sessie. ‘Het lijkt me een mooi denkmodel voor een nieuwe cyclus’, eindigt Edwin deze discussie. ‘Ik ben vandaag eigenlijk meer benieuwd op welke manier jullie precies de beslissingen hebben genomen die nu in de huidige marketingplannen staan.’

Het duurt even voordat iedereen door heeft wat Edwin nu precies bedoelt. Antwoorden als: ‘Zoals je ons dat vorige keer hebt uitgelegd’, of ‘Met behulp van de SWOT-analyse’, zijn namelijk niet wat Edwin bedoelt. Hij verduidelijkt het met vragen als: ‘Waarom heb je specifiek voor 3% groei gekozen en niet voor 4% of 2%?’ ‘Waarom heb je nu voor deze vijf events gekozen en niet voor andere, of voor een meer of minder?’ 'Dus nogmaals: op welke manier hebben jullie nu uiteindelijk beslissingen genomen?’ Mitch reageert met: ‘Gebaseerd op deze informatie leek ons dit, als hele groep, de beste invulling van onze beslissingen’. ‘Is dit dan ook de enige beslissing die je had kunnen nemen, gegeven de informatie die je had?’, vraagt Edwin. ‘Nee, uiteraard waren er ook wel andere invullingen mogelijk, maar die zouden dan toch wel in de buurt hebben gelegen van onze huidige invulling’, reageert Pascal.

‘Dat mag ik hopen maar dat valt maar te bezien’, reageert Edwin. Hij vervolgt: ‘Het punt dat ik wil maken is het explicieter en transparanter maken van het beslissingsproces. Allereerst omdat het hopelijk leidt tot betere beslissingen, maar vooral ook omdat het jullie helpt om deze beslissingen uit te leggen aan je collega’s maar ook aan derden. Het lukt je bijvoorbeeld nu niet om mij duidelijk te maken waarom dit de genomen beslissingen zijn.’ ‘Suggereer je daarmee dat we rationeel en logisch denkend tot 100% verantwoorde beslissingen kunnen komen?’, vraagt Erik. ‘100% zullen we nooit halen. Dat neemt niet weg dat we, binnen grenzen, wel moeten streven om daar dichter bij in de buurt komen. Je weet pas achteraf, als je het tenminste ook meet, of het wel of niet de juiste beslissing is geweest, maar daar hebben we het de volgende keer wel over. Deze keer wil ik met jullie, stap voor stap, jullie beslissingsproces ontrafelen.

‘Ik wil jullie iets laten zien’ zegt Edwin, ‘het is een systematiek aan de hand waarvan je marketingbeslissingen beter kunt onderbouwen, en als het dan goed is, moet daaruit de beste beslissing, althans voorafgaand aan de uitvoering, komen rollen.’ De systematiek bestaat uit een aantal onderdelen:

– Het strategisch kader, alle beslissingen dienen consistent (= niet in tegenspraak) te zijn met eerder genomen beslissingen van een hoger niveau
– De huidige situatie, uitmondend in de SWOT-analyse, alle beslissingen dienen zoveel gebaseerd zijn op het tegengaan van de negatieve effecten van bedreigingen, proberen de positieve effecten van kansen te benutten, gebruik te maken van de aanwezige sterktes en de aanwezige zwaktes te ontwijken (of deze verbeteren naar neutraal of zelfs naar sterk)
– De gewenste situatie, uitmondend in SMART geformuleerde doelstellingen, de beslissingen dienen te leiden tot de realisatie van de gwenste siuatie.
– De wetmatigheden, te splitsen in algemene en eigen wetmatigheden, op basis van deze wetmatigheden kunnen logische beslissingen worden gegenereerd.

De beslissingen worden op deze manier beïnvloed door deze factoren. Uiteindelijk is de set beslissingen die leidt tot het hoogste O/I resultaat voor de marketingfunctie én die van de overige functies, de beste beslissing voor de marketingfunctie.

Nadat de aanwezigen het schema een paar minuten hebben bestudeerd, komen de volgende reacties los, gevolgd door een reactie van Edwin:

Vragen en reacties Stretch-29 naar aanleiding van het marketingbeslismodel

| Vraag | Antwoord |
|---|---|
| Is het nemen van marketingbeslissingen nu teruggebracht tot een mechanisch proces, een invuloefening via een checklist? | Nee, niet 100% mechanisch maar het nemen van marketingbeslissingen bestaat zeker uit een groot deel logisch denken. Waarom doe je anders allerlei analyses? Marketing geeft echter geen 100% dat uit eenzelfde situatie ook altijd dezelfde (voorspelbare) uitkomsten komen rollen |
| Leidt dit stappenplan nu tot de beste beslissingen? | Niet per definitie, want het is sterk afhankelijk van de kwantiteit en kwaliteit van de benodigde informatie, de betrouwbaarheidstatus genoemd, en de beslisser, die uiteindelijk toch op basis van interpretatie, kennis en ervaring, wikt en beschikt |
| Is er geen ruimte voor creatieve ideeën in dit proces? | Jawel, dan gebruik je het model niet, of minder en toets je achteraf of het succesvol is. Probeer wel vooraf aan te geven waarom je denkt dat het een goed idee is |
| Wat is de toegevoegde waarde om dit zo stap voor stap te expliciteren? | Dat zijn er twee: je maakt zowel voor jezelf als voor derden je eigen impliciete denkproces, hoe je tot beslissingen bent gekomen, expliciet en transparant |
| Moet je dit nu als een checklist precies stap voor stap volgen? | Nee. Het gaat vooral om het inzichtelijk maken van het denkproces. Als jullie denkproces anders is: op zich prima, maar gebruik dan expliciet die stappen die horen bij jullie denkproces: expliciteer en maak transparant |

‘Ik stel voor dat jullie dit gewoon eens uitproberen voor je strategische organisatiekeuzes,’ probeert Edwin ‘ook al hebben jullie niet alle informatie, dat geeft niet, nou ja, wel een beetje, maar maak het in ieder geval inzichtelijk.’ ‘Dit lijkt me op zich best te doen,’ reageert Mitch ‘maar dan moeten we er voorbereid een keer voor gaan zitten, het lijkt mij zeker de moeite waard.’

In de volgende bijeenkomst blijkt al snel dat de genomen beslissingen van Stretch-29 op het gebied van strategische, tactische en operationele marketing op dezelfde manier tot stand zijn gekomen als de strategiekeuze, zoals besproken op de vorige bijeenkomst. Pascal begint vraagtekens te zetten bij de werkwijze zoals Edwin die voorstelt. ‘Je hebt aangegeven dat we pas na de uitvoering kunnen zien of we de juiste keuzes hebben gemaakt. Vooraf hoeft het niet perfect’ zegt Pascal. ‘Dat is op zich correct,’ geeft Edwin aan ‘maar er zit wel een verschil tussen gissen en zo goed mogelijk onderbouwen en ik denk dat jullie daar ergens tussenin zitten.’ Je doet niet zomaar wat maar het is veelal impliciet. Het doorlopen van zo’n model maakt je keuzeproces alleen maar expliciet.

Edwin laat zien wat de voordelen zijn van meer tijd besteden aan de onderbouwing van de keuzes voorafgaand aan de uitvoering. Vergelijkbaar met strategiekeuze laat hij zien dat het specifiek en transparant maken van de keuzes helpt om de keuzes ook voor derden inzichtelijk te maken. ‘Dit helpt niet alleen om meer begrip en draagvlak voor de beslissingen te genereren. De beslissingen zullen ook beter doordacht zijn, omdat je al die stappen langs moet, waardoor het aannemelijk is dat je betere beslissingen neemt.’ Mitch geeft aan dat het natuurlijk ook weer veel tijd kost om beslissingen op deze manier te onderbouwen. ‘Klopt helemaal,’ dient Edwin hem van repliek. ‘Je hebt gelijk. Je moet ook een balans vinden en niet onverantwoord lang zoeken naar informatie. Het feit dat je weet dat het niet gebaseerd is op informatie, is ook informatie.’

Aan het einde van de discussie ontstaat er binnen Stretch-29 spontaan nog een voordeel van het toepassen van deze methodiek. De groep managers discussieert over de genomen beslissingen van het marketingplan en vraagt zich hardop af waarom ze ook weer tot deze keuzes zijn gekomen. Edwin geeft aan dat dit ook helpt om na verloop van tijd nog helder te hebben waarom bepaalde beslissingen

zijn genomen. ‘Als je beslissingen baseert op meer impliciete logica, zoals jullie ongetwijfeld hebben gedaan, dan kan het dat die logica vervaagt omdat het vaak niet wordt genoteerd. Dus als je deze systematiek toepast, dan is het zeker aan te bevelen om de stappen kort maar krachtig wel aan papier toe te vertrouwen. Dan pas krijg je volgens mij echt de lerende organisatie’, beëindigt Edwin zijn toelichting

‘Hoe moeten we hier nu mee verder?’ vraagt Pascal, niet alleen aan Edwin maar aan alle aanwezigen. ‘Het wordt me nu wel duidelijk dat onze marketingplannen te *quick en dirty* in elkaar zitten, maar dat is niet van de ene dag op de andere dag opgelost’, geeft ze aan. Edwin geeft ook aan dat dat niet de bedoeling is. ‘Als jullie dit als organisatie wel willen, dan zul je er ook meer tijd in moeten stoppen, anders werkt het niet’, maakt Edwin duidelijk. ‘Dat zal altijd de eeuwige discussie blijven omdat er altijd wat tussendoor komt bij ons, maar een stap in die richting zetten lijkt me zeker de moeite waard’, reageert Mitch. ‘Dan stel ik voor dat jullie ter voorbereiding voor de volgende planningscyclus de komende tijd een aantal zaken gaan oppakken, dan wordt het straks alleen maar makkelijker’, antwoordt Edwin.

Nadat iedereen instemmend heeft geknikt, noemt Edwin verschillende zaken die de komende tijd door de marketingfunctie van Stretch-29 opgepakt kunnen worden:

1. Algemene wetmatigheden, probeer je te verdiepen in wat wel en wat niet werkt in marketing.
2. Een of meerdere evaluaties van events, liefst zo nauwgezet mogelijk om van daaruit te komen tot een totaalevaluatie van het tactische jaarplan.
3. Het genereren van nieuwe ideeën, maakt niet uit op welk niveau: strategisch, tactisch en operationeel. Deze kunnen dan helpen bij het genereren van mogelijke nieuwe alternatieven voor een volgende planningscyclus.
4. Algemene ontwikkelingen in de externe omgeving die mogelijkerwijs jullie business raken of gaat raken.
5. De ontwikkelingen in de andere functies: ideeën, plannen, enzovoort. Graag eerst in samengevatte vorm.
6. Het actualiseren van jullie SWOT-analyse, inclusief aanvullende informatie op tactisch en operationeel niveau, graag geordend per niveau en liefst per thema (concurrentie, klanten, trends, enzovoort).

‘Als het de komende tijd lukt om deze zaken uit te werken, dan kunnen we makkelijker de besproken methodiek toepassen’, geeft Edwin aan. ‘Vooral een goede evaluatie van een of meer events is belangrijk, want die uitkomsten zullen het meest sturend zijn voor de komende planningscyclus.’ Afgesproken wordt dan ook dat het evalueren als eerste prioriteit opgepakt gaat worden.

‘Hoe leggen jullie eigenlijk vast wat je daadwerkelijk hebt gedaan en wat daar de resultaten van zijn?’, vraagt Edwin. Pascal geeft aan dat dit een vrij heikel punt is aan haar team. De verkopers klagen steeds dat ze geen administratieve medewerkers zijn maar verkopers. Sommige verkopers zijn vrij nauwgezet en houden hun zogenoemde scoreformulieren goed bij; anderen doen het nauwelijks tot helemaal niet – komen er niet aan toe, zeggen ze – en er is een groep die het gewoon onnauwkeurig invult. ‘Levert dat geen problemen op?’, vraagt Edwin een beetje naar de bekende weg. Erik reageert met de opmerking dat alle benodigde informatie over offertes en orders wel goed in de systemen komt maar specifiek op marketingacties vastleggen wat wel of niet wordt gedaan, dat wordt grotendeels nagelaten.

‘Ik wil niet vervelend overkomen, maar als je niet vastlegt, laat staan evalueert, wat er allemaal gebeurt, dan heeft het maken van plannen ook niet zo heel veel zin. Je hebt dan toch geen idee of de plannen goed of niet goed waren,’ reageert Edwin. Mitch geeft aan dat de waarheid ergens in het midden ligt. ‘We weten wel een en ander. We doen er ook wel iets mee, maar we leggen het niet vast. We expliciteren het niet. Dus we doen het vrij onnauwkeurig, veelal met het argument van tijdgebrek.’ ‘Dat is ook de vicieuze cirkel die je moet doorbreken, want als je dit niet goed doet zul je het druk blijven houden omdat je niet weet of je de juiste dingen doet’, reageert Edwin.

Pascal geeft aan dat ze ondertussen wel zo ver is met de verkopers dat het zo niet langer kan. Het is ook in hun belang, heeft ze uitgelegd en dat besef begint nu een beetje te komen. Verkopers hebben het altijd als een bedreiging gezien. Ze beginnen wel steeds meer door te krijgen dat ze niet altijd even slim bezig zijn en daarom lange dagen maken. Mitch geeft ook aan dat zij als management team hier meer bovenop moeten zitten. Wouter vraagt of het misschien een goed idee is om nu met Edwin de stappen van het vastleggen van de uitvoering en de evaluatie van de uitvoering en de planning door te spreken. Wouters voorstel wordt unaniem aanvaard.

‘Als je echt serieus een evaluatie wilt uitvoeren, dan moet je beginnen bij het begin’, vervolgt Edwin. ‘En dat is op individueel niveau gegevens gaan vastleggen.’ ‘Bedoel je nu dat we alles wat onze commerciële mensen doen gaan vastleggen?’ vraagt Pascal. ‘Wordt dat dan niet een hele administratieve rompslomp?’ vervolgt ze. In de discussie die daaruit voortvloeit, probeert Edwin duidelijk te maken dat het niet de bedoeling is dat de commerciële mensen van Stretch-29 gaan tijdschrijven, maar dat de kern ligt in het vastleggen van die activiteiten en de daarbij behorende resultaten zoals ze van tevoren zijn afgesproken en dat mag op een zo efficiënt mogelijke manier.

‘Als je hebt afgesproken dat een verkoper tien klanten in een week bezoekt, wat is er dan raar aan om vast te leggen hoeveel hij dan daadwerkelijk heeft bezocht?’, kaatst Edwin de bal voorzichtig terug. Pascal geeft aan dat zij dit inderdaad meer en meer heeft laten sloffen, vooral omdat het zo’n gezeur was om de verkopers daar steeds aan te herinneren. Edwin houdt haar voor dat als alleen al de uitvoering niet conform de realiteit kan worden vastgelegd, de rest verder ook geen zin heeft. Edwin legt uit dat een verschillenanalyse van SMART-geformuleerde doelstellingen en SMART-geformuleerde resultaten een eerste stap is die gevolgd moet worden door een verschillenanalyse van de activiteiten en de budgetten. Mitch geeft aan dat deze verschillenanalyses er wel zijn, maar dat ze zeer *quick & dirty* en dus eigenlijk nietszeggend zijn.

Edwin geeft het gevaar aan van aannames die als feiten worden gezien. Het risico is dat je dan de volgende keer op basis van verkeerde veronderstellingen verkeerde beslissingen neemt. ‘Als je met zijn allen de drang hebt om beter te presteren, dus meer output te genereren met gelijkblijvende middelen, dan moet de discipline op te brengen zijn om de gegevens voor dat doel goed vast te leggen. De rest is techniek’, bepleit Edwin. ‘Nu zien de verkopers dat niet zo. Ze zien het als bezigheidstherapie en controle en dat is ook een communicatieprobleem’ geeft Pascal toe. ‘Voordat we gaan beginnen met vastleggen van verschillende soorten gegevens, verschillenanalyses, enzovoort, moeten we eerst maar eens in de kantine gaan praten met het voltallige personeel over wat wij als managementteam nu precies willen’, denkt Mitch hardop. Na wat heen en weer gepraat deelt iedereen de mening van Mitch. Afgesproken wordt dat Mitch en Pascal deze sessie voorbereiden en dat Edwin een format van een evaluatie maakt, die dan gebruikt kan worden bij deze sessie.

‘Op welke manier doen jullie aan het terugkoppelen van de evaluaties?’, vraagt Edwin. Mitch legt uit dat er aan het einde van het jaar verschillende verschillenanalyses zijn gemaakt, maar alleen op outputniveau, dus van de gestelde targets versus de realisatie. Dit wordt dan allereerst gedaan per persoon op operationeel en individueel niveau. Op basis daarvan proberen we vooral uit te zoeken waarom de targets niet zijn gehaald. De belangrijkste insteek is dan dat de volgende keer de targets wel gehaald moeten worden. ‘Dus de vraag of de targets niet te hoog zijn en of de oorzaken van het niet halen van de doelstellingen buiten de invloed van de medewerker liggen, neem je dan niet echt mee, begrijp ik?’, reageert Edwin.

Pascal geeft toe dat ze zeker niet zo diep gaan. Allereerst omdat de evaluatie vaak niet meer is dan een verschillenanalyse van de doelstellingen en de resultaten. ‘Wat jij hebt uitgelegd over oorzaken die wel of niet aan te passen zijn, dat doen we niet. Dus we beperken ons tot wat een medewerker moet doen om wel zijn of haar targets te halen.’ ‘Hoe gaat dat dan in de praktijk?’, vraagt Edwin. ‘Ik bedoel, wat voor gesprekken zijn dat dan en hoe ervaren de medewerkers deze gesprekken?’

Herman, hoofd P&O, reageert met: ‘Ze zien het gewoon als een eenzijdig functioneringsgesprek. Zij hebben hun targets niet gehaald en wat zij denken te gaan doen zodat ze ze volgende keer wel halen.’

‘Dat is jammer,’ reageert Edwin ‘want de insteek zou moeten zijn: wat kunnen we er met zijn allen van leren. Wat kunnen we wel verbeteren, wat kunnen we niet verbeteren? Hoe kunnen we het anders doen? Enzovoort.’ Pascal en Mitch moeten inderdaad toegeven dat deze zogenaamde terugkoppelingsgesprekken met de medewerkers niet in een sfeer van verbetering plaatsvinden.

Pascal begint te twijfelen: ‘Moeten we hier wel mee verder?’ vraagt ze hardop. ‘Wat een werk om dit allemaal in cijfers te vangen en dan is nog steeds niet 100% waterdicht.’ ‘Je hebt op zich gelijk,’ reageert Edwin ‘het is veel werk en het is nooit 100% waterdicht, maar het is een keuze, maar wel een die veel verder gaat dan alleen de marketingfunctie, want het raakt het hele bedrijf.’ Pascal toont begrip en geeft aan dat ze dat ook wel inziet, maar zij geeft aan dat zij dit niet alleen kan trekken. Edwin stelt haar gerust door te zeggen dat het zeker niet alleen de verantwoordelijkheid is van Pascal of de marketingfunctie.

Na Edwin zijn toelichting over het Marketing Accountability Systeem (MAS) lijkt het Mitch een goed idee om de ontwikkeling van dit systeem parallel te laten lopen met het toepassen van de uitgangspunten van accountability in de marketingfunctie. ‘Laten we een projectgroep benoemen die dit oppakt en waarin mensen uit alle functies participeren’, stelt Mitch voor. ‘We zijn immers een ICT-bedrijf, dus wij zouden in staat moeten zijn om stap voor stap een MAS te ontwikkelen.’ Iedereen kan zich vinden in dit voorstel en een halfuur later is er een voorstel uitgewerkt. Erik wordt projectleider omdat hij als directeur verantwoordelijk is voor marketing en sales. Mariëlle trekt als hoofd operaties het MAS en zal het samen met Pascal vertalen naar ondersteuning van het accountability-denken in de marketingfunctie.

‘Dit is een zwaardere bevalling dan de vorige keer toen we met het maken van een marketingplan bezig waren’ geeft Mitch aan. ‘De vorige keer zag je na verloop van tijd een bepaalde verslapping. Denk je dat dat deze keer ook kan gebeuren?’ vraagt Mitch. ‘Op zich zou dat zeker mogelijk zijn,’ geeft Edwin aan ‘maar ik denk dat het oppakken van dit project juist het hele marketingplanningsproces zal aanscherpen. Zorg wel dat je aan de ene kant voldoende tijd uittrekt om het te ontwikkelen en te implementeren, maar zorg er aan de andere kant wel voor dat de vaart erin blijft en dat je elkaar blijf aanspreken op de gemaakte afspraken. Dan heb ik er wel vertrouwen in.’ Edwin eindigt zijn laatste sessie met de opmerking dat ze zich niet uit het veld moeten laten slaan, maar stug moeten volhouden en accepteren dat 100% inzicht een utopie is, maar dat dat nooit een reden mag zijn om dan maar helemaal niks vast te leggen, terug te koppelen, enzovoort.