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

Marketing accountability systemen (MAS)

Dit stuk gaat dieper op de ICT-ondersteuning bij het vastleggen van gegevens, het uitvoeren van analyses en het genereren van informatie in de vorm van rapporten, verslagen, enzovoort. Het verschil tussen gegevens en informatie zien we hier als volgt. Gegevens hebben op zich geen betekenis. Informatie daarentegen, bestaat uit gegevens die op een dusdanige manier bewerkt dat er wel betekenis aan toegekend kan worden (voor meer informatie, zie ook.[1, 2]). Daarbij presenteren we een specifiek systeem dat ondersteunend is aan het realiseren van accountability in de marketingfunctie en dat gebaseerd is op allerlei bestaande soorten informatiesystemen. Dat systeem noemen we hier MAS. Ook wordt een ontwikkelpad aangereikt waarin te zien is hoe organisaties stapsgewijs tot een MAS kunnen komen. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat een informatiesysteem altijd een geautomatiseerd informatiesysteem is.[1]

1 ICT-ondersteuning en marketing

Het huwelijk tussen marketing en ICT-ondersteuning is niet iets van de laatste jaren.[1-5] Veel bedrijven maken al jarenlang zinvol gebruik van ICT-ondersteuning, variërend van het gebruik van internet tot en met analyses van klantgegevens in databases. Omdat de marketingfunctie veelal wordt geassocieerd met de externe omgeving, is veel van deze ICT-ondersteuning ook gerelateerd aan het ondersteunen van marketingactiviteiten en -beslissingen die gericht zijn op de externe omgeving. Klantgegevens worden bijvoorbeeld geanalyseerd met als doel om zo gericht mogelijk de juiste klanten op het juiste moment met het juiste aanbod en de juiste activiteiten via het juiste kanaal te benaderen. Gebruik van het internet om klanten te benaderen kan bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen van de marketingfunctie en de organisatie.

In dit boek is het doel van ICT-ondersteuning echter een andere. Om accountability in de marketingfunctie waar te maken, is ook vastleggen en analyseren van gegevens nodig, maar dan specifiek voor de verschillende onderdelen van de drie-eenheid input (middelen en budgetten), throughput (beslissingen en activiteiten) en output (doelstellingen en resultaten). En dit voor alle vier fasen van de PDCA-cyclus[6] en op alle drie niveaus, te weten: strategisch, tactisch en operationeel. Een MAS is dus een informatiesysteem dat het accountability-denken in de marketingfunctie ondersteunt door informatie te genereren over input, throughput en output voor het strategische, tactische en operationele niveau in alle vier fasen van de PDCA-cyclus.

Dus in plaats van de begrippen ‘marketing informatiesystemen’, ‘verkoopinformatiesystemen’, ‘customer relationship management informatiesystemen’, enzovoort (zie voor meer begrippen en de uitleg hiervan onder meer[1, 3-5] wordt hier veel meer gebouwd op de principes van de campagnemanagementsystemen[2, 3, 5] de (marketing) balanced scorecard-systemen van Kaplan en Norton,[7-9] het verkoop efficiency systeem (VES) van Postma,[10-13] marketing performance meetsystemen.[14, 15] en de marketing resource managementsystemen (MRM).[16, 17]. Elk van de hiervoor genoemde systemen heeft sterke punten die we bij voorkeur geïntegreerd zien in een MAS.

Een sterk punt van een campagnemanagementsysteem is dat het een (marketing)campagne als uitgangspunt neemt. In de terminologie die dit boek gebruikt, lijkt er overigens meer sprake te zijn van een event dan van een campagne, maar de sterkte is dat een serie activiteiten die achter elkaar worden uitgevoerd, inclusief de daaruit voortvloeiende respons, kan worden vastgelegd. Dat is zeker een onderdeel dat ook in een MAS dient terug te komen. De balanced scorecard systematiek van Kaplan en Norton wordt hier vooral gewaardeerd om de mogelijkheden van het doorlopen van de gehele PDCA-cyclus en omdat het zich niet alleen beperkt tot de marketingfunctie, maar vier verschillende invalshoeken kent die veel verder gaan dan de marketingfunctie, te weten: financieel perspectief, klantperspectief, interne processen en innovatie.[7-9] Deze twee sterktes passen ook goed in de filosofie

van een MAS. Wat in dit boek onder een MAS wordt verstaan, komt overigens van alle genoemde systemen het dichtst in de buurt van de (marketing) balanced scorecard.

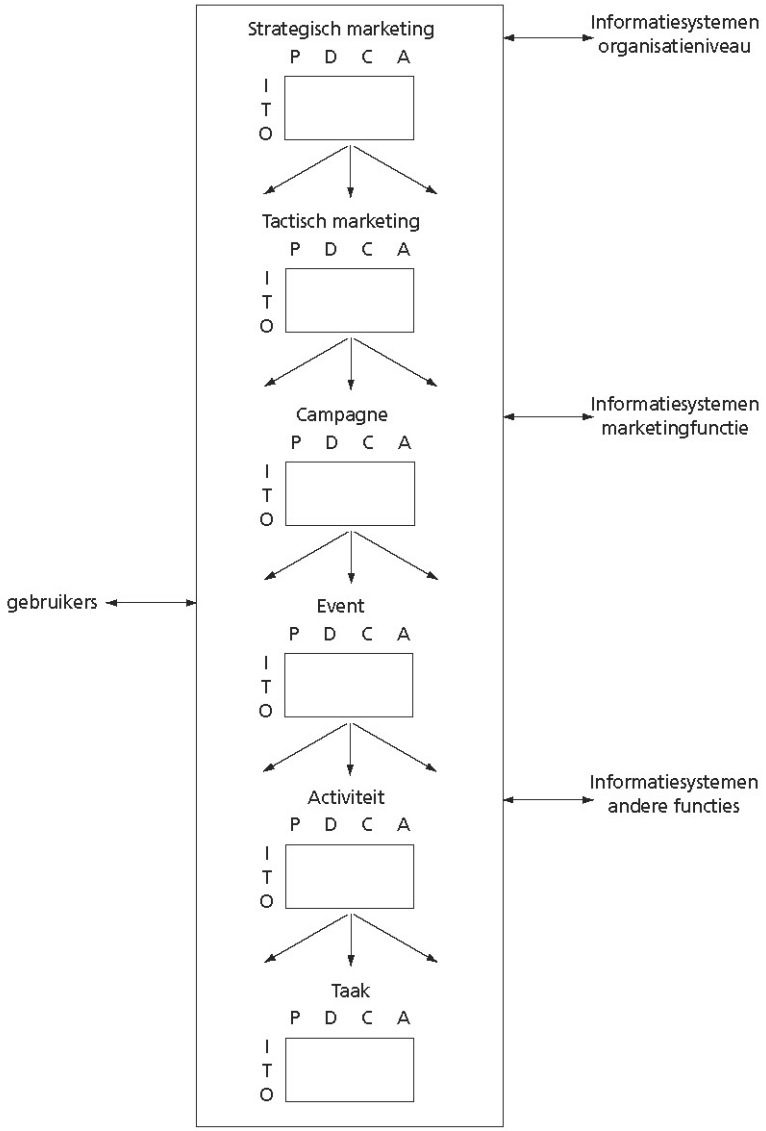
Voor een MAS, zoals we dat in dit boek omschrijven, zijn daarom ook de uitgangspunten van een (marketing) balanced scorecard als basis gebruikt. Ondanks de relatie met de output en input van andere functionele gebieden is een MAS minder breed van opzet dan een (marketing) balanced scorecard (zie daarvoor stap 6 van paragraaf 3). Voor meer informatie over de (marketing) balanced scorecard verwijzen we naar.[7-9]

Het VES van Postma heeft als sterkte dat het op individueel medewerkersniveau gegevens vastlegt en analyseert. In dit geval betreft het de gegevens van de verkopers, hun activiteiten en hun resultaten, zoals offertes en binnengehaald offertes. Het vastleggen op het meest operationele niveau spreekt hier het meeste aan en dat is ook een element dat terug moet komen in een MAS. De marketing performance meetsystemen hebben als sterkte dat ze aan de ene kant de strategie vastlegt en aan de andere kant de input, throughput en output die toe te wijzen is aan de marketingfunctie. Daar ligt de nadruk op het inzicht verschaffen in de zogenoemde *return on marketing investment*,[15]] hier vertaald in output-inputverhoudingen. Het spreekt voor zich dat deze insteek zeker in dit boek niet mag ontbreken in een MAS. Ten slotte noemen we de MRM-systemen. Een sterkte van dit systeem is de nadruk die het legt op het zo expliciet en transparant mogelijk weergeven van de kosten en uitgaven. Volgens[16, 17] is – of komt – er wetgeving die hogere eisen gaat stellen aan het vastleggen van marketingkosten en/of -uitgaven. Het vastleggen van middelen en budgetten (input) door middel van dit soort systemen is dan ook onmisbaar in een MAS.[18]

Het MRM-systeem is een relatief nieuw fenomeen in het marketing- en ICT-landschap. In MRM-systemen ligt de nadruk op het vastleggen van alle marketinguitgaven en wel zo gedetailleerd, eenduidig en transparant mogelijk. Op basis van deze systemen moet vooral duidelijk zijn waar de marketinggeldstromen, zowel extern als intern, heengaan. Volgens deskundigen ligt de drijfveer om met deze systemen te beginnen in de zogenoemde *Sarbanes-Oxley Act* in de Verenigde Staten.[16, 17] Deze wet stelt hoge eisen aan de snelheid waarmee en de mate van detail waarin beursgenoteerde bedrijven informatie moeten aanleveren aan de daarvoor aangewezen instanties. Nog belangrijker is dat bestuurders, de bestuursvoorzitter en de financieel directeur volgens deze wet persoonlijk verantwoordelijk zijn voor de juistheid van gegevens in de kwartaalverslagen, jaarverslagen en jaarrekening. Het zal dan duidelijk zijn dat zij daarom precies willen weten wat marketing – en uiteraard ook de andere functies – aan wat uitgeeft. Europa heeft *Basel II* en de *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Basel II heeft betrekking op de zorgvuldigheid die banken moeten betrachten bij het verlenen van kredieten aan bedrijven. IFRS is een standaardmethode voor het rapporteren van gegevens die tot betere vergelijking tussen bedrijven moet leiden. Het zal duidelijk zijn dat wanneer verschillende bedrijven verschillende methoden van rapportage gebruiken, de informatie die ze geven lastig tot niet te vergelijken zal zijn. Dus banken zullen vanwege Basel II rapportages eisen die volgens de IFRS-eisen zijn opgesteld. Volgens de experts gaat Europa de komende dezelfde kant op als de Verenigde Staten.[16, 17] Als dat gebeurt, dan zal ook het Nederlandse bedrijfsleven, voor zover ze het al niet doen, moeten voldoen aan deze verscherpte spelregels. Dit zou uiteraard ook consequenties hebben voor de marketingfunctie. Dus naast de noodzaak vanuit het accountability-denken, is de verwachting dat ook nieuwe Europese en/of nationale regelgeving, de marketingfunctie ertoe zal zetten tot een meer gedetailleerde, eenduidige en transparante vorm van vastleggen en rapporteren over te gaan. Dus een vage budgetomschrijving als ‘onvoorzien’ is dan niet meer gewenst en wellicht straks ook niet meer toegestaan.[16, 17]

2 Marketing accountability systeem: een opzet

Paragraaf 1 heeft een aantal verschillende soorten informatiesystemen benoemd die als basis worden gebruikt van wat we hier een MAS noemen. Eerst geven we schematisch weer hoe een MAS wordt opgebouwd, daarna zal het stap voor stap worden toegelicht:



Figuur 1 Marketing accountability systeem (MAS), mede gebaseerd op Imai (1992), Huizingh (1995), Kaplan en Norton (2004), Postma (1992), Waalewijn, Mandour en Oppedijk van Veen (2001), Liesker (2005), Hummel (2006) en Peelen (2003)

Allereerst zou het MAS uit verschillende niveaus moeten bestaan, te vergelijken met de onderverdeling zoals we deze ook hanteerden bij de verschillende niveaus van planning:

1. strategisch marketingniveau;
2. tactisch marketingniveau;
3. operationeel marketingniveau: campagne;
4. operationeel marketingniveau: event;
5. operationeel marketingniveau: activiteiten;
6. operationeel marketingniveau: taken.

Het eerste niveau, het strategisch marketingniveau, zou gegevens moeten kunnen uitwisselen met het informatiesysteem van de hele organisatie, hier voor het gemak MIS genoemd,[1] waarmee de relatie kan worden gelegd tussen de gegevens van het strategische organisatieniveau en het strategische

marketingniveau.[1] Denk bijvoorbeeld aan de verdeling van de budgetten over de verschillende functionele gebieden. Vanuit het MIS zou dit als informatie in het MAS kunnen worden gebruikt. Ook doelstellingen op organisatieniveau (onderdeel van een MIS) lijken logische input voor een MAS. Andersom zijn doelstellingen en behaalde resultaten van de marketingfunctie (onderdeel van een MAS) weer interessant voor een MIS.

Ook op de andere niveaus van het MAS zou het mogelijk moeten zijn om gegevens uit te wisselen met andere informatiesystemen. Dit kunnen zowel specifieke informatiesystemen binnen de marketingfunctie zijn (zie hierna), maar ook informatiesystemen buiten de marketingfunctie. Een voorbeeld van dat laatste is dat gegevens in het MAS op individueel taakniveau (bijvoorbeeld de verkoopresultaten van de individuele accountmanagers) gekoppeld zijn aan de gegevens van een personeelinformatiesysteem (bijvoorbeeld om de bonus van de verkopers te bepalen aan de hand van de genoemde verkoopgegevens uit het MAS).

Hier kan ook weer de relatie worden gelegd met bepaalde activiteiten op operationeel niveau (informeren en communiceren), die ook gericht dienen te zijn op de collega's van de andere functionele gebieden. Verder spreekt het voor zich dat een MAS een relatie heeft met de gebruiker, die uit de vele mogelijkheden zijn eigen keuze kan maken uit de verschillende rapportages en analyses, al dan niet met de gekoppelde informatiesystemen. Verder geldt dat op elk niveau de volgende rapportages gegenereerd zou moeten kunnen worden, waarbij opgemerkt moet worden dat hoe operationeler het niveau, des te meer de voorkeur voor uitsplitsing per groep (input, throughput en output) gewenst is:

Tabel 1 Nadere uitsplitsing van elk onderdeel van een MAS, gebaseerd op bronnen figuur 1

	1. Plan = planning	2. Do = uitvoering	3. Check = evaluatie	4. Act = terugkoppeling
Input groep 1				
Input groep 2				
Input groep 3				
Input groep 4				
Throughput groep 1				
Throughput groep 2				
Throughput groep 3				
Throughput groep 4				
Output groep 1				
Output groep 2				
Output groep 3				
Output groep 4				
Output groep 5				
Output groep 6				

De kolommen 1 en 2 (planning en uitvoering) lijken helder. Hier worden de geplande en de gerealiseerde waarden die horen bij de verschillende groepen input-, throughput- en outputonderdelen vastgelegd. Kolom 3 (evaluatie) vereist allerlei analyses. Allereerst de relatief simpele verschillenanalyse – gepland minus gerealiseerd – maar daarna ook de zoektocht naar de *oorzaken* van deze verschillen. Hier kan de koppeling worden gezocht met de verschillende soorten informatiesystemen in de marketingfunctie, variërend van verkoopinformatiesystemen, via CRM-informatiesystemen tot neurale netwerken.[1, 2-5] Maar ook standaardpakketten zoals MS-Excel en SPSS for Windows kunnen hier ondersteuning bieden. Het is van belang dat de uiteindelijke uitkomsten van kolom 3 (de verschillen, de oorzaken en de verbeterpunten) direct en een-op-een gekoppeld worden met de onderdelen uit kolommen 1 en 2, anders is de terugkoppeling naar de planning (kolom 1) en de uitvoering (kolom 2) immers niet te maken.

Vooral het ondersteunen bij het zoeken naar en vinden van *verbanden* tussen verschillende soorten gegevens is hierbij belangrijk. Het is overigens niet zo dat een ICT-ondersteuning, zoals een MAS, dit proces van analyse tot en met conclusie helemaal kan uitvoeren. Menselijk handelen zal altijd nodig blijven, bijvoorbeeld als het gaat om oorzaken te ordenen in oorzaken die een organisatie *wel* wil en kan aanpassen en in oorzaken die een organisatie *niet* wil en kan aanpassen. Dit lijkt in de meeste gevallen geen mechanisch proces in de zin van eenvoudige ja/neebeslissingen, dat uitbesteed kan worden aan een informatiesysteem zoals een MAS. Ook de interpretatie van de verschillende verbanden die met behulp van de analyses van een MAS of met gekoppelde en meer specifieke informatiesystemen van de marketingsystemen zijn ontdekt, is iets dat veelal menselijke tussenkomst behoeft. Ten slotte is het de vraag wat wel en niet tot de input-, throughput- en outputonderdelen van de marketingfunctie moet worden gerekend.

Binnen de gekozen systematiek van dit boek lijkt het dat alleen de input-, throughput- en outputonderdelen vooraf, tijdens en na de uitvoering van de marketingfunctie worden vastgelegd in een MAS. Een voorbeeld van een dergelijk throughputonderdeel is de beslissing ten aanzien van segmentatie. Dat betreft de eerste D van het DAKMAD-model: de doelgroep. De keuzes ten aanzien van doelgroepen kan vooraf, tijdens en na de uitvoering vastgelegd worden in een MAS en de verschillen daartussen kunnen ook worden bepaald. Ook de effecten van deze keuzes tijdens de verschillende fasen van de PDCA-cyclus[6] op de input en output kunnen worden bepaald. Dit dankzij analyses met gegevens uit de verschillende soorten informatiesystemen in de marketingfunctie, al dan niet aangevuld met extra onderzoek. Zie[19] voor een voorbeeld van een onderzoek over segmentatie, inclusief de relaties met de input (wat kost het?) en de output (wat levert het op?). Ook voor de A van aanbod (de eerste A van het DAKMAD-model), de kanalen (de K) en A van activiteiten (de tweede A), kunnen deze vastleggingen en analyses worden uitgevoerd. *So far, so good*. Wat in deze systematiek *niet* lijkt te worden vastgelegd, zijn *achterliggende* processen, waarin ook keuzes moeten worden gemaakt. Deze processen horen *niet* bij de throughputonderdelen van de marketingfunctie, maar zijn *wel* gerelateerd aan de throughput die we wel vastleggen en daarmee ook aan de input- en outputonderdelen, omdat throughput altijd input behoeft en output oplevert. Een voorbeeld ter illustratie: investeren in de kwaliteit van databestanden met klantgegevens.[20] Wat moeten we daarmee? Het is geen onderdeel van de throughput van de marketingfunctie zoals behandeld in dit boek, of toch wel? Elke markteer kan vrij gemakkelijk uitleggen waarom hij investeert in kwaliteit van zijn – digitale – klantgegevens. Het leidt tot minder verspilling (en dus minder input) door niet de klanten te benaderen die naar verwachting toch niet zullen responderen en meer opbrengsten (meer output), doordat er gerichter ingespeeld kan worden op de behoeften van de klant. Deze effecten op de input en output komen dus omdat investeringen in kwaliteit van klantdata direct invloed hebben op die onderdelen die wij wel zien als throughput van de marketingfunctie. Het leidt namelijk veelal tot de keuze van andere klantselecties (de eerste D van het DAKMAD-model), soms tot de keuze van een ander aanbod (de eerste A), soms tot de keuze van andere kanalen (de K) en soms tot de keuze van andere activiteiten (de tweede A). Dus de investeringen hierin (input) die ondersteunend zijn aan de beslissingen die we hier wel tot de throughput rekenen, dienen we eigenlijk ook toe te wijzen aan die betreffende throughput. Ook de extra resultaten (output) dienen we dan toe te wijzen aan die betreffende throughput die ondersteund wordt door investeringen hierin.[19, 20]

De vierde kolom kan op verschillende manieren worden ingevuld. Het meest kort door de bocht is om de nieuwe planning van de komende cyclus in te vullen en daarmee wordt kolom 4 kolom 1. De voorkeur gaat er hier echter naar uit om deze kolom te reserveren voor het concreet weergeven van de verbeterpunten (zoals deze uit kolom 3 voortkomen), die daadwerkelijk teruggekoppeld gaan worden naar de nieuwe invulling van kolom 1. Dit is ‘gewoon’ een stuk tekst ingevuld door een van de medewerkers, maar wel weer met een code, zoals aangegeven in een van de onderdelen van figuur 1 (strategisch, tactisch, campagne-, event-, activiteit- of taakniveau) en de rijen van tabel 1 (de input-, throughput- en outputonderdelen). Daarnaast is het sterk aan te bevelen om het verbeterpunt in kolom 4 weer direct en een-op-een te koppelen aan de uitkomsten van kolom 3, de verschillen, de oorzaken en de verbeterpunten die voortvloeien uit de verschillenanalyse, ook met hun code, zoals wel of niet verbeterbaar.

Door de genoemde koppelingen tussen de verschillende kolommen is er sprake van een horizontale verbinding. Deze koppeling is de concretisering van de PDCA-cylcus.[6] Naast een horizontale koppeling dient er per kolom ook een verticale koppeling per kolom te zijn. Dit houdt in dat een lager niveau dient op te tellen tot een hoger niveau, waarmee de consistentie tussen de verschillende niveaus wordt bewaakt. Bijvoorbeeld de output in de eerste kolom van alle events in één campagne (de doelstellingen), dienen wel op te tellen tot de doelstelling(en) van de campagne in kwestie. Dus als er mutaties plaatsvinden als gevolg van het doorlopen van de horizontale PDCA-cyclus op een of meerdere niveaus, dient dus per kolom weer naar consistentie gezocht te worden, door ervoor te zorgen dat de 'verticale optelsommen' tussen de verschillende niveaus weer kloppend zijn.

3 Marketing accountability systeem: een ontwikkelpad

Nu is de ervaring dat lang niet elk bedrijf een MAS heeft (of welke naam een dergelijk informatiesysteem in de praktijk ook mag hebben) dat zo uitvoerig is als hiervoor behandeld. Als een organisatie nog geen MAS heeft maar dat wel wenst, dan is dat niet van de ene op de andere dag te realiseren. Het is niet kant-en-klaar te koop.[1] De praktijk leert dat automatiseringsprocessen in de marketingfunctie vaak niet zo eenvoudig verlopen als vooraf wordt gehoopt. Dit overigens door allerlei oorzaken die we hier buiten beschouwing zullen laten.[1-5] In combinatie met de reden dat een MAS op zich al een complex informatiesysteem is, is dat voor ons de voornaamste reden om hier te bespreken hoe een MAS ontwikkeld kan worden en een stap-voor-stap *ontwikkelpad* te introduceren. Een stap-voor-stap aanpak heeft meer kans op zinvol gebruik dan het in één keer ontwikkelen, implementeren en gaan gebruiken van een MAS. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het gedachtegoed van Huizingh zoals weergegeven in zijn proefschrift 'Marketing informatiesystemen, perspectief voor een ontwikkelpad'.[4]

De startsituatie waar we hier van uitgaan is dat er helemaal geen informatie geautomatiseerd is vastgelegd die in een MAS vastgelegd zou kunnen (moeten) worden. Om misverstanden te voorkomen: dat betekent niet dat er geen informatie is, maar dat de verschillende onderdelen van een MAS bijvoorbeeld wel in (papieren) marketingplannen zijn uitgewerkt. Op basis daarvan onderscheiden we de volgende stappen, waarbij elke stap voortbouwt op de vorige stap:

Stap 1
Leg de input (middelen, budgetten, uitgaven) en output (doelstellingen, resultaten) vast – bij voorkeur al onderverdeeld in de verschillende groepen – voor de kolommen 1 (planning) en 2 (uitvoering) en op basis daarvan de verschillenanalyse van kolom 3. Dit voor alle niveaus van het strategische marketingniveau tot en met meest operationele marketingniveau: de taken per individuele medewerker. Zorg ervoor dat ook de verschillende niveaus per kolom consistent zijn, dit door de 'verticale optelsommen' per kolom weer kloppend te laten zijn.

Stap 2
Voeg naast de input- en outputonderdelen in de kolommen 1, 2 en 3 voor alle niveaus (deels) de throughputonderdelen toe en wel zoveel mogelijk uitgewerkt in de verschillende groepen en voor alle niveaus. Op strategisch en tactisch marketingniveau zal dat nog een bepaalde mate van abstractie met zich meebrengen (marketingconcepten en -campagnes[1] maar van daaruit zal het steeds specifieker worden door de campagnes uit te werken in events, activiteiten en taken per individuele medewerker. Dit wordt als lastiger gezien dan de input- en outputonderdelen uit stap 1, maar wel relevant omdat de verschillen in input- en/of outputonderdelen vaak hun oorzaak kennen in de verschillen in de planning en uitvoering van de throughputonderdelen.

Stap 3
Realiseer de koppelingen met de andere informatiesystemen. Vanuit organisatieniveau de koppeling met een MIS om zo de aansturing, veel de input- en outputonderdelen -de budgetten en de doelstellingen-, vanuit de organisatie geautomatiseerd te ontvangen en de resultaten en de verschillen daarvan met de doelstellingen terug te geven. Vanuit de marketingfunctie en de andere functies voor de andere niveaus daar waar relevant. De insteek moet daarbij zijn: wat heeft een MAS nodig van de

marketingfunctie en andere functionele gebieden aan gegevens of informatie en vice versa: wat hebben marketing en andere functies nodig van een MAS. De informatiesystemen van de marketingfunctie moeten hier geïntepreteerd worden als de andere informatiesystemen dan een MAS. Zoals gezegd, daar kan ook uitwisseling van gegevens en informatie mee plaatsvinden.

Stap 4
De stappen 1 tot en met 3 zijn registrerend van aard, in de zin van 'slechts' vastleggen van gegevens en informatie. Stap 4 is het toevoegen van de analyse en betreft de verdere concretisering van een deel van kolom 3: de oorzaken van de verschillen zien te vinden. Hiervoor is vooral de koppeling met – indien aanwezig – de bestaande informatiesystemen van de marketingfunctie essentieel. Deze informatiesystemen beschikken vaak over mogelijkheden om gegevens te analyseren door het via allerlei verschillende methoden leggen van verbanden en daarmee mogelijke oorzaken van verschillen te ontdekken en dus zichtbaar te maken. Voor een uitvoerige uiteenzetting van deze mogelijkheden verwijzen we naar.[1-5] Ook kan in deze stap aanvullend onderzoek vaak zinvol zijn, dit naast het analyseren van aanwezige gegevens.

Stap 5
De volgende stap is een bewerking die door een mens gedaan zou moeten worden en niet door een ICT-bewerking. Het betreft het laatste deel van kolom 3, het benoemen van de verbeterpunten en hun status, en kolom 4, de terugkoppeling naar de verschillende niveaus van de planning en/of uitvoering. Bij het benoemen van verbeterpunten komt ook de beoordeling of de verschillende ordeningsprincipes nodig voor het bewaken van de *volledigheid* en *evenwichtigheid* in de verschillende input-, throughput- en outputonderdelen, voldoende gerealiseerd zijn. Deze beoordeling lijkt ons meer mensenwerk dan een activiteit die geautomatiseerd kan worden.

Daarnaast is het zo dat deze stappen vaak meer invalshoeken kennen dan de eendimensionale invalshoek van een MAS: de rationele output-inputverhouding. Daarom adviseren we hier om deze stap door de gebruiker(s) te laten nemen en uiteraard wel te verwerken in het MAS (registreren). Met 'meerdimensionaal' bedoelen we dat er andere redenen kunnen zijn dan alleen het optimaliseren van de output-inputverhouding om te komen tot keuzes, zoals het bepalen van de status van een verbeterpunt en wat wel of niet teruggekoppeld moet worden. Statusbepaling van een verbeterpunt kan ook afhankelijk zijn van de persoonlijke voorkeur van bijvoorbeeld de algemeen directeur.

Stap 6
De zesde stap is eigenlijk *optioneel* omdat het een nogal complexe stap is. Echter, gegeven de behandelde materie uit de vorige stukken, dienen we deze stap voor de volledigheid wel te noemen. In een MAS hebben we een informatiesysteem dat ons in staat stelt om de output-inputverhoudingen van de marketingfunctie niet alleen specifiek en transparant weer te geven, maar ook om de gerichte terugkoppeling te verbeteren (zoals weergegeven in de stappen 1 tot en met 5). Daarmee is een belangrijk deel van de toegevoegde waarde van de marketingfunctie voor de organisatie zichtbaar en inzichtelijk gemaakt.

Het deel dat dan nog ontbreekt, is de invloed die marketingbeslissingen en -uitvoeringen hebben op de output-inputverhouding van de andere functies. Zonder de discussie aan te gaan of de andere functies geïnteresseerd zijn in deze verbijzondering, zijn wij de mening toegedaan dat het in het kader van dit wel boek zinvol is, omdat juist de marketingfunctie in haar keuzes en uitvoering veel effect kan hebben op de middelen en de resultaten van andere functies. Hoe concretiseren we dit nu in of met behulp van een MAS?

Omdat de effecten op de output-inputverhoudingen in de andere functies die te relateren zijn aan beslissingen en uitvoering in de marketingfunctie, alleen berekend kunnen worden in de betreffende functie zelf, laten we deze stap geen onderdeel zijn van een MAS. Dit betekent niet dat hier geen aandacht aan wordt besteed in een MAS. Essentieel zijn de koppeling van het MAS met de informatiesystemen van de andere functies waardoor gegevens en informatie tussen beide systemen uitgewisseld kunnen worden.[1,] De informatie uit het MAS (bij voorkeur in samengevatte vorm) zou –

deels – als input kunnen dienen voor de planning en uitvoering van activiteiten in andere functies. Opgemerkt moet worden dat we hier praten vanuit een zogenaamde 'ideaalplaatje', dat de organisatie een marktgericht bedrijf is waar de planning van de marketingfunctie de eerste aansturing is voor de planning van de andere functies. In de praktijk is dat niet altijd het geval.

Als bijvoorbeeld de productiefunctie zowel de samengevatte plannings- als uitvoeringsinformatie van de marketingfunctie ontvangt, zou zij in staat moeten zijn om de effecten te kunnen bepalen op haar eigen output-inputverhoudingen die voortvloeien uit de keuzes en uitvoering in de marketingfunctie. Vraag die nog overblijft, is wie de marketingplannings- en uitvoeringsinformatie vertaalt naar informatie zodat het gebruikt kan worden in de functie in kwestie. Dus voor de afdeling productie dient marketing haar doelstellingen te vertalen naar gewenste output van de andere functie. Voor productie kan dat bijvoorbeeld het aantal te produceren producten van een bepaalde kwaliteit op een bepaald moment zijn. Wij zijn hier de mening toegedaan dat deze vertaling bij de functie in kwestie ligt. Zolang marketing haar input, throughput en output eenduidig, transparant en specifiek via het MAS ter beschikking stelt aan andere functies, dan is het aan de ervaring en kennis van de andere functies toevertrouwd daar de juiste keuzes en uitvoering aan te koppelen.

Een uitvoerige uiteenzetting van deze effecten op de output-inputverhoudingen valt – gezien de doelgroep – enigszins buiten het kader van dit boek. Voor meer informatie over afstemming tussen verschillende functionele gebieden verwijzen we onder meer naar.[21, 22] Het is belangrijk dat men zich ervan bewust is dat marketingkeuzes en -uitvoering consequenties kunnen hebben voor de resultaten van andere functies. Het transparant en specifiek informatie ter beschikking stellen aan andere functies is daarbij van groot belang. Dat marketing in haar keuzes ook informatie nodig heeft van andere functies, spreekt voor zich.

Duidelijk zal nu zijn dat het ontwikkelen van een MAS geen eenvoudige taak is. Echter, vanuit het accountability-denken in de marketingfunctie is het een goed en zelfs onmisbaar hulpmiddel. Dankzij een MAS is het hele marketingproces van planning, uitvoering, evaluatie en terugkoppeling op elk niveau transparant en specifiek weergegeven voor derden buiten de marketingfunctie, maar uiteraard ook voor mensen binnen de marketingfunctie.

Noten

1. Hummel, R, 2006, *Marketing met ICT*, 6e druk, Academic Service.
2. Huizingh, K.R.E., 1995, *Marketing en Verkoop Informatie Systemen*, Academic Service.
3. Postma, P, 1999, *Handboek Interactieve Marketing, database marketing in de praktijk*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
4. Huizingh, K.R.E., 1992, *Marketing informatiesystemen, perspectief voor een ontwikkelpad*, Academic Service.
5. Peelen, E., 2003, *Customer Relationship Management*, Pearson Education Benelux.
6. Imai, M, 1992, *Kaizen*, 4e druk, Kluwer
7. Kaplan, R.S. en D.P. Norton, 2004, *Strategie in kaart gebracht, concrete resultaten uit alle bedrijfsmiddelen*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen (vertaling van *Strategy Maps, converting intangible assets into tangible outcomes*, van dezelfde auteurs, uitgegeven bij Haravard Business School Publishing Cooperation).
8. Kaplan, R.S. en D.P. Norton, 1996, Using the balanced scorecard as a strategic instrument system, *Harvard Business Review*, januari-februari 1996, p. 75-85 (zie ook: *Op kop met de Balanced Scorecard, Strategie vertaald naar actie*, de 7e druk uit 2003, uitgegeven door Business Contact, Amsterdam, van dezelfde auteurs).
9. Peelen, E., P. Waalewijn en S. Wijnia, *Marketing Balanced Scorecard*, Kluwer (onderdeel van de serie Marketing Wijzer).
10. Postma, P., 1992, *Verkoopefficiency: prestatieverbetering in de persoonlijke verkoop*, Samsom, Alphen a/d Rijn.
11. Waalewijn, Ph en B. Kamp, 1994, Benchmarking: nieuwe impuls voor de verkooporganisatie, *Salesmanagement*, nummer 11, november 1994.

12. Nuhaan, L.C.I. (red.), 2002, *Sales Performance Management, het beste uit praktijkboek Sales*, Kluwer.
13. Rustenburg, Gb., van Hoften, R. en A.J. Steenbeek, 2002, *Salesmanagement*, 2e druk, Wolters-Noordhoff, Groningen.
14. Peelen, E., 1996, De paradox van de performance meetsystemen, *Tijdschrift voor Marketing*, januari-februari 1996.
15. Waalewijn, P., Y. Mandour en W. Oppedijk van Veen (red), 2001, *Zicht op de marketingprestatie* (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer.
16. Liesker, F., 2005, Excel deugt niet langer, Nieuwe regelgeving eist transparantere marketinguitgaven, *MarketingTribune*, nummer 5, 18 maart 2005.
17. Liesker, F., 2005, Een panacee voor marketing? Marketing resource management maakt marketingkosten transparant, *MarketingTribune*, nummer 23, 16 november 2004.
18. Slaats, T., 2005, Meer waarde halen uit marketinginvesteringen, *Tijdschrift voor Marketing*, juni 2005.
19. Van Helsdingen, J., 2006, Marktsegmentatie loont, maar niet altijd, *Afdoresult*, november 2006.
20. Van Rensen, A. (tekst) en M. Prins (beeld), 2006, Kosten besparen én geld verdienen met betere data, Onderzoek Fortis en Cendris, *Adforesult*, november 2006.
21. Skinner, R.N., 1995, *Geïntegreerde marketing, de kortste weg naar effectieve B-to-B marketing*, F&G Publishing.
22. Wilson, I. (ed.), 1994, *Marketing Interfaces, Exploring the Marketing and Business Relationship*, Pitman Publishing.