

➤ Marketing en accountability

RIEN HUMMEL



Marketing en accountability

Tweede druk

Rien Hummel



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2013 Sdu Uitgevers, Den Haag
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Zetwerk: Redactie bureau Ron Heijer, Markelo
Omslag: Studio Bassa, Culemborg

ISBN 978 90 395 2666 8
NUR 163 / 802

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Inleiding	1
Studiewijzer	3
1 Marketing en accountability: de marketingfunctie	5
1.1 De marketingfunctie in een organisatie	5
1.1.1 Marketing als functie	5
1.1.2 Typen marketingactiviteiten	7
1.1.3 Marketing en de andere functies	9
1.1.4 Toegevoegde waarde van marketing	11
1.1.5 Aantal aandachtspunten	13
1.2 Stand van zaken rond de marketingfunctie	17
1.2.1 Kritiek op de marketingfunctie	18
1.2.2 Complexiteit van de marketingfunctie	21
1.2.3 De toekomst van de marketingfunctie	24
1.3 Accountability	25
1.3.1 Accountability, een inleiding	25
1.3.2 Accountability in de marketingfunctie	26
Samenvatting	31
2 Marketing en accountability: input, throughput en output	35
2.1 De marketingfunctie: modellen voor output, throughput en input	35
2.1.1 De basis nader uitgewerkt	35
2.1.2 De gewenste situatie: visie, doelen en doelstellingen	37
2.2 Output van de marketingfunctie	39
2.2.1 Output marketingfunctie: valkuilen	39
2.2.2 Output marketingfunctie nader uitgewerkt	44
2.2.3 Doelstellingen marketingfunctie: een raamwerk	47
2.3 Throughput van de marketingfunctie	58
2.3.1 Throughput marketingfunctie nader uitgewerkt	58
2.3.2 Marketingactiviteiten: een raamwerk	60
2.4 Input van de marketingfunctie	64
2.4.1 Input marketingfunctie: budgetten	64
2.4.2 Input marketingfunctie nader uitgewerkt	66
2.4.3 Marketingmiddelen: een raamwerk	68
2.5 Kanttekeningen en overzicht bij output, throughput en input	71
Samenvatting	73

3	Marketing en accountability: plannen	77
	3.1 Relaties $I \rightarrow T \rightarrow O$ in de marketingfunctie	77
	3.1.1 De relaties nader uitgewerkt	77
	3.1.2 Wetmatigheden	82
	3.1.3 Algemene en eigen wetmatigheden in marketing	85
	3.1.4 Voorbeelden wetmatigheden in marketing	88
	3.2 Marketingbeslismodel	97
	3.2.1 Introductie marketingbeslismodel	97
	3.2.2 Keuzes ten aanzien van output	101
	3.2.3 Keuzes ten aanzien van throughput	106
	3.2.4 Keuzes ten aanzien van input	111
	Samenvatting	113
4	Marketing en accountability: uitvoeren, evalueren en terugkoppelen	117
	4.1 Uitvoering	117
	4.1.1 Gegevens vastleggen	117
	4.1.2 Relaties tussen output, throughput en input	124
	4.1.3 Testen	135
	4.1.4 Eigen wetmatigheden	137
	4.2 Evaluatie	138
	4.2.1 Verschillenanalyse	138
	4.3 Terugkoppeling	145
	4.3.1 Tussentijdse terugkoppeling naar de huidige planning en uitvoering	146
	4.3.2 Terugkoppeling naar de volgende planningscyclus	148
	4.3.3 Marketing en accountability: doelen, valkuilen en tegenwerpingen	151
	Samenvatting	155
	Geraadpleegde bronnen	157
	Noten	157
	Geraadpleegde websites	161
	Bronnen bij figuren en tabellen	161
	Index	163

Inleiding

Het vakgebied marketing is één van de mooiste vakgebieden in het Hoger Economisch Onderwijs (HEO). In marketing komen allerlei facetten bij elkaar, variërend van het omzetten van ideeën in nieuwe campagnes tot marktonderzoek, zoals het analyseren van koopmotieven van klanten. Marketing is ook een vakgebied met relevantie voor de praktijk. Een goed functionerende marketingfunctie kan in elk bedrijf hét verschil maken tussen succes en falen. Onderzoek van een aantal jaren geleden van Verhoef en Leeftang laat echter zien dat de gemiddelde marketingfunctie in Nederland niet echt goed presteert. Er is nogal wat kritiek op de marketingfunctie. De kern van al die kritiek zien we in de vraag: *‘Heeft de marketingfunctie in organisaties wel voldoende toegevoegde waarde en kan ze deze toegevoegde waarde ook voldoende zichtbaar maken?’* Verschillende onderzoeken laten zien dat dat niet altijd het geval is. Als verdediging kunnen we aanvoeren dat we marketing beschouwen als de meest complexe functie in een organisatie. Dit komt omdat marketing afhankelijk is van andere partijen om zijn doelstellingen te realiseren. Ondanks deze complexiteit rechtvaardigt deze kritiek wel de vraag waarom een organisatie nog middelen moet steken in een marketingfunctie die weinig oplevert en wat zij oplevert ook niet kan aantonen. We denken niet dat de marketingfunctie per direct verdwijnt, maar hetzelfde onderzoek laat wel zien dat de marketingfunctie steeds meer terrein verliest: minder invloed en ‘marketingbeslissingen’ die door andere functies worden genomen.

Wil marketing een volwaardige positie en rol vervullen, dan is er dus werk aan de winkel. Dit geldt zowel voor de huidige als de volgende generatie marketeers, de studenten van vandaag. Uit het onderzoek van Verhoef en Leeftang wordt de lage score op accountability als nummer één oorzaak genoemd voor de huidige, en in onze ogen ongewenste, rol van de marketingfunctie. De focus van dit boek ligt op het verbeteren van de accountability in marketing. De kern van accountability in marketing ligt in het voorafgaand aan de uitvoering kunnen voorspellen van de effecten van marketinginspanningen en achteraf de resultaten daarvan kunnen verklaren. Met andere woorden, het gaat niet alleen om het creëren van toegevoegde waarde maar ook om het *specifiek* en *transparant* maken daarvan.

In dit boek reiken we geen tips of methoden aan die gegarandeerd leiden tot succes. Sterker nog, we geven zelfs geen aanbevelingen welke beslissingen genomen en welke activiteiten uitgevoerd moeten worden. Omdat de combinatie van de organisatie en haar externe omgeving per definitie uniek is, zijn wij namelijk van mening dat een succesvolle marketingfunctie altijd maatwerk is. We werken hierbij niet alle stappen in detail uit, we gaan ook niet in op alle nieuwe ontwikkelingen en streven ook niet naar volledigheid. Gegeven de omvang van het boek is dat onmogelijk en daarvoor verwijzen we de lezer naar andere bronnen.

Wel zien we studenten regelmatig worstelen met het goed onderbouwen van hun aanbevelingen, adviezen en oplossingen. Wat we daarom wél aanreiken is een werkwijze om accountability in de marketingfunctie zo goed mogelijk te realiseren. Steeds terug-

kerende kernwoorden hierbij zijn effectief, efficiënt, transparant, specifiek, volledig, balans, leren en verbeteren. Dit boek streeft ernaar om dit zo praktijkgericht mogelijk te doen. Marketing en accountability in de praktijk betekent hard werken, voldoende discipline, een bepaalde grondhouding en een gevoelde noodzaak. Aan de andere kant dient marketing altijd een open mind te houden voor zaken als ondernemerschap, creativiteit en out-of-the-box denken. Accountability is namelijk geen oplossing voor alles.

Zoals gezegd, dit boek reikt de lezer een werkwijze aan, bestaande uit een logische en consistente denklijn, gecombineerd met verschillende modellen. De lezer moet dan nog steeds zelf *keuzes* maken voor de eigen organisatie. U zult zelf, hopelijk met behulp van het boek, uw eigen unieke maatwerkoplossing moeten vinden die past in de context waarin u opereert. U *moet* dus niets; we vragen u alleen (of dagen u uit?) uw eigen interpretatie te geven aan en uw eigen mening te vormen over de inhoud van dit boek en het naar eigen inzicht toe te passen.

Dankwoord

Bij het tot stand komen van dit boek heb ik, direct of indirect, veel hulp gehad van verschillende personen. Ten eerste bedank ik alle collega's, studenten, cursisten en relaties uit het bedrijfsleven die mij inzicht hebben verschaft in de complexe en vaak weerbarstige realiteit van de marketingfunctie. Verder bedank ik Jan Anton Brouwer (interim uitgever), Gerdi Smit (uitgever), Judith Ruijgrok (fondsredacteur), Suzanne Zonnenberg (interim uitgever), Tannet Remmelts (uitgever) en Paul Post (fondsredacteur) van Sdu Uitgevers. Hun geloof in het onderwerp en hun ondersteuning is een belangrijke stimulans gebleken. Ook bedank ik mijn collega Johan de Jong, docent economische vakken bij het Instituut voor Marketing & Management van de Hanzehogeschool Groningen voor het doorlezen en het van feedback voorzien van het manuscript. Verder bedank ik Alby Stoevelaar, afgestudeerd cursist van de Executive MBA Groningen voor zijn hulp. Ook bedank ik Wiebren Pool, eigenaar van het organisatieadviesbureau PPTI, voor zijn feedback op het manuscript. Verder bedank ik alle betrokkenen van het samenwerkingsverband van NIMA regio Noord-Oost, USG Capacity en het Instituut voor Marketing & Management van de Hanzehogeschool Groningen voor hun feedback op het thema. *Last but not least*, bedank ik mijn vrouw Elly en onze kinderen Erik-Jan en Nieke, zonder hun steun zou ik het boek nooit hebben kunnen schrijven.

Rien Hummel, Den Horn, oktober 2012.

Studiewijzer

De belangrijkste competenties waar dit boek in wil voorzien zijn:

1. De student is in staat om beslissingen en geplande activiteiten op het gebied van marketing en verkoop voorafgaand aan de uitvoering zo specifiek en transparant mogelijk te onderbouwen.
2. De student is in staat om tijdens en na de uitvoering van marketing- en verkoop-activiteiten de resultaten van deze activiteiten te benoemen en met behulp van analyses de resultaten te verklaren.
3. De student is in staat om de uitkomsten van hiervoor genoemde analyses te vertalen naar concrete verbeterpunten voor de volgende planningcyclus en/of uitvoering van marketingactiviteiten.

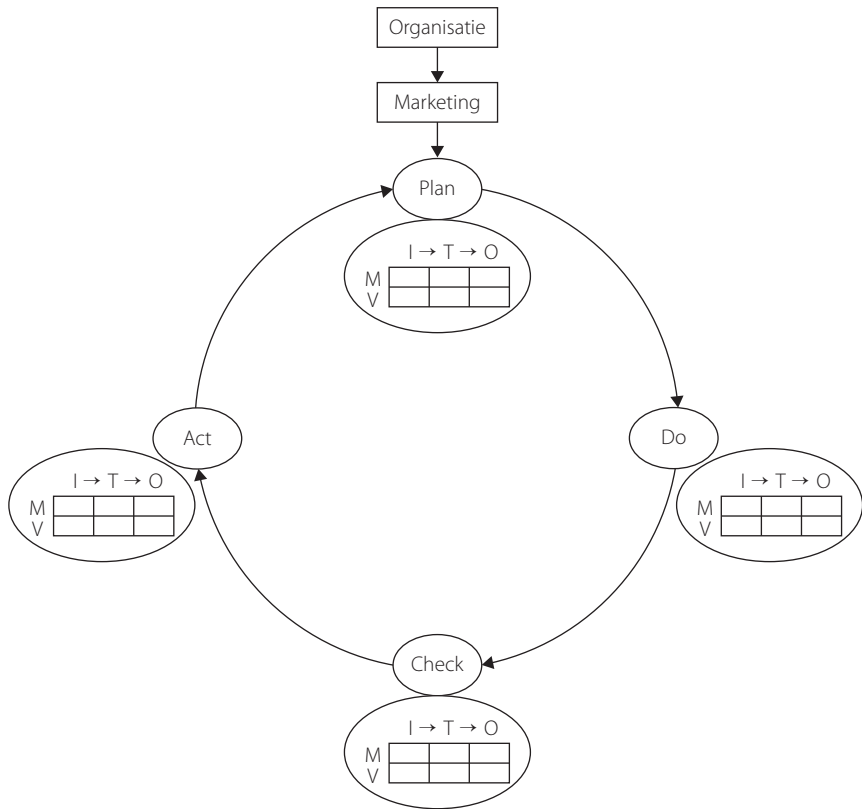
In hoofdstuk 1 leggen we uit waar marketing en accountability voor staat. In hoofdstuk 2 werken we de onderdelen input (middelen), throughput (keuzes en activiteiten) en output (doelstellingen en resultaten) uit. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de vraag hoe keuzes zo goed mogelijk kunnen worden onderbouwd. Dit doen we onder andere met een marketingbeslismodel. In hoofdstuk 4 gaan we in op de uitvoering, de evaluatie tijdens en na de uitvoering en de terugkoppeling.

Elk hoofdstuk heeft dezelfde opbouw:

- Een figuur om inzichtelijk te maken hoe het onderwerp van het betreffende hoofdstuk past in het totaalconcept van het hele boek.
- De competenties die na het bestuderen van het hoofdstuk gerealiseerd moeten zijn.
- De hoofdtekst van het hoofdstuk, verdeeld over verschillende paragrafen.
- Een korte samenvatting van het hele hoofdstuk.

Op de website www.academicsservice.nl vindt u op de pagina bij het boek allerlei extra's. Dit zijn onder meer verschillende bijlagen waarin bepaalde thema's verder worden uitgewerkt en een volledige alfabetische begrippenlijst, inclusief korte definities van de begrippen zoals ze in het boek voorkomen, zelfstudievragen, cases, enzovoort. De antwoorden op de zelfstudievragen zijn terug te vinden in de docent-handleiding. Er is een speciale docentenomgeving op de website waar de handleiding geplaatst wordt.

De genoemde merken en organisaties dienen als illustratie en ondersteuning van het boek en hebben verder geen enkele andere (commerciële) betekenis. We gebruiken daarom geen tekens als ® en TM, die aangeven dat deze namen geregistreerd en beschermd zijn. Uiteraard respecteren wij dit, maar om de leesbaarheid te vergroten laten we deze toevoegingen achterwege. De voorbeelden in dit boek waarin organisaties en merken niet expliciet bij naam worden genoemd zijn fictief. Zij zijn deels gebaseerd op ervaringen van de auteur met meerdere bedrijven en zijn deels verzonnen. Elke mogelijke overeenkomst met een bestaand merkartikel en/of bedrijf is onbedoeld. Ten slotte, overal waar 'hij' staat kan ook 'zij' worden gelezen.



Legenda:
 I → T → O = Input → Throughput → Output
 (Middelen → Activiteiten → Resultaten)
 M, V = Marketing, Verkoop

Figuur 1.1 Marketing en accountability: de marketingfunctie

Hoofdstuk 1

Marketing en accountability: de marketingfunctie

Alvorens we ingaan op de accountability van de marketingfunctie, werken we deze twee begrippen eerst uit en brengen ze met elkaar in verband. Allereerst komt de marketingfunctie en haar rol in organisaties aan bod. Daarna bespreken we het begrip accountability gevolgd door het verband tussen de marketingfunctie en accountability. Dit drieluik, de marketingfunctie, accountability en het verband daartussen, vormt de basis voor de resterende hoofdstukken.

Na bestudering van dit hoofdstuk ben je in staat:

- aan te geven wat de plaats en bijdrage is van de marketingfunctie in een organisatie;
- de verschillende marketingactiviteiten in een organisatie weer te geven;
- de belangrijkste zwaktes, inclusief mogelijke oorzaken, van de marketingfunctie te benoemen;
- het begrip 'accountability' te benoemen en de relatie hiervan met de marketingfuncties aan te geven.

1.1 De marketingfunctie in een organisatie

Voordat we het thema accountability kunnen uitwerken en uitdiepen moeten we eerst, als aanloop, een aantal keuzes maken en kleur bekennen over hoe we in dit boek het begrip marketing zien.

1.1.1 Marketing als functie

Wat is marketing?

Marketing kent vele definities en vele invalshoeken.^[1-7] Vanwege de praktijkgerichtheid die het boek voorstaat, kiezen we als eerste stap ervoor om het begrip marketing te zien als een onderdeel van een organisatie. Daarbij gaan we ervan uit dat marketing in elke organisatie een zinvol onderdeel kan zijn. Een onderdeel van een organisatie is soms waarneembaar als een herkenbare en zichtbare *afdeling*, maar voor marketing is dat lang niet altijd het geval.^[8] Lang niet elke organisatie heeft in haar organogram een marketingafdeling terwijl ze vaak wel aan marketing doet. We spreken daarom van de *marketingfunctie* als we het hebben over 'marketing als onderdeel van een organisatie'. Een andere naam voor de marketingfunctie is het *functionele gebied* marketing. We zien in dit boek deze twee termen, functie en functioneel gebied, als uitwisselbaar.

De marketingfunctie kan georganiseerd zijn in één herkenbare (marketing)afdeling maar kan ook verspreid zijn over meerdere andere afdelingen van de organisatie.^[8] Dit is mede afhankelijk van de omvang van een organisatie. Een groot bedrijf als Heineken heeft wel een afdeling marketing (in Zoeterwoude, zie www.werkenbijheineken.nl) maar een klein bedrijf, bijvoorbeeld een zelfstandig lokaal opererend reisbureau, kan zich veelal geen aparte marketingafdeling permitteren. De invulling van de marketingfunctie in dat laatste geval kan variëren van de algemeen directeur, die de langetermijnkoers uitzet, tot en met de receptioniste, die de klanten telefonisch te woord staat. Naast de marketingfunctie bestaan er nog vele andere functies zoals de logistieke functie, de personeelsfunctie, de financiële functie enzovoort. Soms zijn deze functies ook verdeeld over verschillende afdelingen, maar vaak zijn deze functies wel eenduidig te herkennen als afdeling. De eerste stap in onze duiding van het begrip marketing is daarom^[1,2]:

Marketing is één van de functies, of functionele gebieden, in een organisatie

Marketingactiviteiten

De twee voorbeelden, het uitzetten van de langetermijnkoers door de directeur en het te woord staan van klanten door de receptioniste, impliceren dat in de marketingfunctie activiteiten worden uitgevoerd. We noemen deze activiteiten *marketingactiviteiten* en deze zijn te herkennen als er *werkwoorden* worden gebruikt, zoals in het hiervoor genoemde voorbeeld ‘uitzetten’ (van de koers) en ‘te woord staan’ (van klanten). Activiteiten impliceren uiteindelijk *uitvoering*, dus dat er daadwerkelijk iets gebeurt, veelal door de mensen werkzaam in de organisatie. De tweede stap in de duiding van het begrip marketing is daarom:^[1,2]

Marketing is een functie in een organisatie waar marketingactiviteiten worden uitgevoerd

Lastig is de vraag welke onderdelen van een organisatie en welke bijbehorende activiteiten nu wel of niet onder de noemer marketing vallen. Marketing wordt vaak gerelateerd aan het zo goed mogelijk inspelen op de wensen en behoeften van klanten. Maar zou dat betekenen dat wanneer een organisatie deze klanten niet kent, en er dus ook niet op in kan spelen, geen marketingfunctie heeft? Noemen we dat dan ‘marktwerking’ of ‘verkoop’? Dit zijn vragen die op zich interessant zijn maar voor veel bedrijven waarschijnlijk geen thema vormen. Elk bedrijf zal daar zijn eigen invulling aan geven en een eigen definitie van marketing hanteren. Er bestaan blijkbaar geen universele regels voor het exact bepalen van het werkteerrein van de marketingfunctie in een organisatie en daarom doen wij daar hier ook geen poging toe. Uitgangspunt in dit boek is dat alle activiteiten die bijdragen aan het realiseren van verkopen, en daarmee dus omzet (opbrengsten), als ‘marketing’ worden bestempeld.^[1,2]

Het criterium of in dit boek iets wel of niet onder de term ‘marketing’ valt is hier vooral het *doel* van de betreffende activiteit. Dat is het antwoord op de vraag ‘wat wordt nagestreefd met deze activiteit?’. Als dit doel direct te koppelen is aan het realiseren van verkopen, dan beschouwen we dat hier als marketing. Dus het bezorgen van een folder met de wekelijkse aanbiedingen zien we daarom wel als een marketingactiviteit

en het sturen van een rekening voor een eerdere aankoop juist niet. De enige nuance die we aan het einde van deze paragraaf willen aanbrengen betreft het verschil tussen marketing en verkoop.

1.1.2 Typen marketingactiviteiten

Ondersteunen, stimuleren en realiseren

Zoals gezegd, marketingactiviteiten zijn activiteiten waarvan het doel direct te koppelen is aan het realiseren van verkopen. Dat heeft echter vaak een aanloop nodig. Deze aanloop brengt ons tot de volgende indeling van drie typen marketingactiviteiten – waarbij de eerste twee de aanloop vormen – die zowel op korte als lange termijn uitgevoerd moeten worden^[1, 2]:

1. Ondersteunen van verkoop;
2. Stimuleren van verkoop;
3. Realiseren van verkoop.

Ondersteunen zijn die activiteiten die als ze niet uitgevoerd worden een negatief effect hebben op de verkopen. Als ze wel worden uitgevoerd dan is er geen positief effect op de verkopen. We beschouwen het als een noodzakelijke randvoorwaarde. Denk aan het beantwoorden van vragen van klanten via de telefoon. Indien een organisatie niet reageert op vragen van klanten, heeft dat waarschijnlijk direct negatieve consequenties voor haar verkopen. Als ze wel reageert op vragen van klanten dan heeft dat waarschijnlijk geen direct positief effect omdat dit als normaal wordt beschouwd. Ook activiteiten die niet direct op de klant gericht zijn, zoals het voorbereiden – bijvoorbeeld het maken van een plan – en het afhandelen – bijvoorbeeld het administreren van andere marketingactiviteiten – zien we als ondersteunen. In marketingtermen zien we ondersteunende activiteiten als een *dissatisfier*.^[9]

Stimuleren zijn die activiteiten die als ze niet uitgevoerd worden geen effect hebben op de verkoop. Als ze wel worden uitgevoerd dragen ze positief bij aan de verkopen. Denk bijvoorbeeld aan een activiteit die leidt tot het verhogen van de bekendheid van een merkartikel, zoals het plaatsen van een advertentie in een weekblad. Stimuleren onderscheidt zich hier van ondersteunen, omdat stimuleren bij het niet uitvoeren geen negatief effect heeft op de verkopen maar bij het wel uitvoeren een positief effect kan hebben op de verkopen. Dus als een advertentie niet wordt geplaatst zal dat op zich niet direct een negatief effect hebben op de verkopen. Als de advertentie wel wordt geplaatst dan is de aanname dat het, dankzij de toename van de bekendheid, als gevolg van die advertentie, een positief effect heeft op de verkopen. In marketingtermen zien we stimulerende activiteiten als een *satisfier*.^[9]

Realiseren zijn die marketingactiviteiten die daadwerkelijk leiden tot een concrete verkoop. Voor het gemak gaan we er in het vervolg van het boek van uit dat alle opbrengsten van een organisatie voortvloeien uit de verkoop van producten en/of diensten. In de praktijk is dat overigens niet altijd zo. Denk bijvoorbeeld aan subsidies, donaties enzovoort als andere vormen van opbrengsten. Een voorbeeld van een realiserende marketingactiviteit is een bezoek van een accountmanager aan een klant met

als doel om te komen tot een verkoop. Duidelijk is dat hoe beter de ondersteunende en stimulerende activiteiten zijn, hoe eenvoudiger het wordt voor de realiserende activiteiten om tot een verkoopresultaat te komen. Als de telefoon niet wordt beantwoord en er is niet gewerkt aan bekendheid van het product en/of merk, dat moet de verkoper 'harder' werken voor hetzelfde resultaat dan als dat wel was gedaan. Dit leidt tot de volgende stap in het duiden van het begrip marketing.^[1,2]

Marketing is een functie in een organisatie waar verkoopondersteunende, verkoopstimulerende en verkooprealiserende marketingactiviteiten worden uitgevoerd

Nu is het in de praktijk zo dat één activiteit gelijktijdig twee of zelfs drie type activiteiten kan verenigen. Bijvoorbeeld communiceren via een online kanaal, zoals een website. Afhankelijk van de opzet en invulling van de website kunnen hier zowel verkoopondersteunende, -stimulerende als -realiserende activiteiten gecombineerd zijn. Ondersteunen kan door informatie te verstrekken over de leverings- en betalingsvoorwaarden. Stimuleren kan door een aantal aantrekkelijke aanbiedingen op de website te plaatsen. Realiseren kan door bestellen via de website mogelijk te maken. Aan de andere kant kunnen ook meerdere activiteiten van hetzelfde type zijn en dus hetzelfde doel nastreven. Bijvoorbeeld activiteiten als het doen van online aanbiedingen, offline folders met weekaanbiedingen, verschillende reclame-uitingen op televisie, dagbladen enzovoort, zijn allemaal activiteiten die stimuleren.

PDCA-cyclus

Naast de indeling van ondersteunen, stimuleren en realiseren gebruiken we een ordening van marketingactiviteiten met behulp van de bekende PDCA-cyclus.^[10,11] PDCA staat achtereenvolgens voor Plan, Do, Check en Act.

Plan staat voor het maken van plannen voorafgaand aan de uitvoering, gebaseerd op allerlei analyses. Dit kunnen zowel strategische, tactische als operationele plannen zijn. Strategische plannen zien we als plannen voor een periode langer dan één jaar. Tactische plannen zie we als plannen van één jaar en operationele plannen betreffen een periode korter dan één jaar. Plan staat dus in essentie voor het *vooraf* nadenken en keuzes maken voor de uitvoering van activiteiten.

Do staat voor het uitvoeren van de activiteiten. Dit betreft altijd het operationele niveau. Denk bijvoorbeeld weer aan het bezoeken van een klant door een accountmanager. Indien een marketingfunctie operationele plannen heeft gemaakt, is de uitvoering normalerwijs het doen van wat is gepland. Alleen als de omstandigheden op het moment van uitvoeren anders zijn dan tijdens het schrijven van het plan, is het logisch om, beargumenteerd, van die operationele planning af te wijken. Check staat voor evaluatie van de planning (Plan) en uitvoering (Do). Is de uitvoering gegaan zoals gepland en zo nee, waarom niet? Deze evaluatie kan leiden tot verbeterpunten.

Act staat voor het terugkoppelen van deze verbeterpunten naar de planning (Plan) en/of de uitvoering (Do) van een volgende PDCA-cyclus, of zelfs binnen een bestaande cyclus.^[10, 11]

We kiezen voor de PDCA-cyclus als tweede ordening voor alle marketingactiviteiten omdat het model bij uitstek geschikt is voor het toepassen van de uitgangspunten van accountability in de marketingfunctie. Bij de PDCA-cyclus gaat het vooral om het *leren* door middel van het steeds opnieuw doorlopen van deze cyclus. Het leren moet er toe leiden dat bij het doorlopen van een volgende cyclus betere keuzes, en daarmee een betere uitvoering en dus betere resultaten, tot stand komen. Verderop in dit boek laten we zien dat dit uitgangspunt de kern is van marketing en accountability. Het gebruik van de PDCA-cyclus leidt tot de volgende stap in het formuleren van het begrip marketing:

Marketing is een functie in een organisatie waar verkoopondersteunende, verkoopstimulerende en verkooprealiserende marketingactiviteiten worden gepland, uitgevoerd, geëvalueerd en verbeterd

1.1.3 Marketing en de andere functies

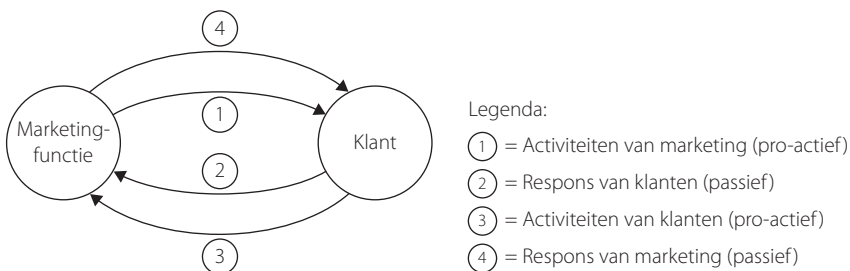
Naast marketing bestaan er vele andere functies in een organisatie. Dit brengt ons bij de vraag hoe we de marketingfunctie kunnen afbakenen ten opzichte van de niet-marketingfuncties. Als we terugrijpen op de indeling ‘ondersteunen, stimuleren en realiseren’ dan is de afbakening tussen marketingactiviteiten en niet-marketingactiviteiten vaak minder eenvoudig dan het op voorhand lijkt. Met enige lenigheid van geest kan bijvoorbeeld worden gezegd dat het produceren van producten een ondersteunende activiteit is. Want zijn er geen producten, dan heeft dat zeker een negatief effect op de realisatie van de verkopen. Toch zijn er waarschijnlijk geen bedrijven te vinden die het produceren van producten als marketingactiviteit beschouwen. Daarom is het toch wenselijk de begrippen ondersteunen, stimuleren en realiseren nader af te bakenen.

Dat doen we door een onderscheid te maken tussen *direct* en *indirect* ondersteunen, stimuleren en realiseren. Direct zien we als marketingactiviteit en kenmerkt zich door de *gerichtheid* op de klant(en) of potentiële klant(en), met als uiteindelijke doel te komen tot een verkoop. Een marketingactiviteit zou moeten leiden tot een reactie van een klant, uiteindelijk in de vorm van een aankoop. De indirecte activiteiten zien we meer als activiteiten die *voortvloeiën* uit marketingactiviteiten. Denk aan het leveren van de geproduceerde producten en/of diensten, het sturen van de factuur, het betalen, het bezorgen, het installeren, het onderhoud enzovoort. Deze activiteiten zijn niet direct gerelateerd aan het ondersteunen, stimuleren of realiseren van een verkoop zelf maar vloeien daar uit voort. We noemen deze activiteiten *fulfilment*.^[12] Dit leidt tot de volgende stap in het formuleren van het begrip marketing.

Marketing is een functie in een organisatie waar verkoopondersteunende, verkoopstimulerende en verkooprealiserende marketingactiviteiten, gericht op de klant, worden gepland, uitgevoerd, geëvalueerd en verbeterd

Respons

Marketingactiviteiten die gericht zijn op de klant moeten uiteindelijk leiden tot realisatie van verkopen. Dit houdt in dat klanten moeten reageren op marketingactiviteiten. Dit noemen we *respons*. Klanten moeten dus respons vertonen als gevolg van die marketingactiviteiten.^[1] Deze respons kan van alles zijn, van informatie aanvragen tot het bezoeken van een winkel, maar de gewenste finale vorm van respons is het doen van een *aankoop*. Duidelijk is dat wanneer de marketingactiviteiten zo goed mogelijk inspelen op de wensen en behoeften van de klant, dit een positief effect heeft op de respons. Deze relatie tussen de marketingfunctie en de klant kan beginnen vanuit de marketingfunctie, waarop de klant, hopelijk, reageert met respons. De relatie kan echter ook beginnen vanuit de klant, die bijvoorbeeld om informatie vraagt of een winkel bezoekt, waarna de marketingfunctie respons laat zien, dus in actie komt. Er is dus sprake van een voortdurend proces van activiteiten en reacties op die activiteiten, respons genoemd, tussen de marketingfunctie en de klant. De *kern* van marketing zien wij in de relatie van de marketingfunctie met de klant.^[1,2] Deze relatie geven we als volgt weer.



Figuur 1.2 Relatie van de marketingfunctie met de klant

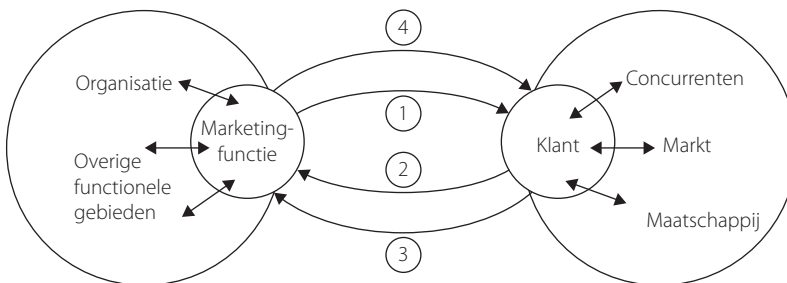
Fulfilment

Zoals we verder in het boek zullen zien zijn *fulfilmentactiviteiten*, activiteiten uitgevoerd door de andere functies, van essentieel belang voor de marketingfunctie. Als immers een verkoop is gerealiseerd met een klant (er is een order geplaatst), dan is er een *belofte* gedaan vanuit de marketingfunctie. De belofte is dat tegen betaling door de klant deze de gekochte goederen in de gewenste kwaliteit en kwantiteit, op het afgesproken moment en de afgesproken plaats, ontvangt. Het waarmaken van deze belofte ligt bij de niet-marketingfuncties, die samen het fulfilmentonderdeel uitvoeren. Stel, de niet-marketingfuncties doen dit niet conform de door marketing gemaakte afspraken. De klant krijgt dan zijn aankoop niet in de juiste kwantiteit en/of niet van de juiste kwaliteit en/of niet op het juiste moment en/of niet op de juiste plaats. Als de marketingfunctie bij deze zelfde klant in de nabije toekomst weer een verkoop wil realiseren wordt dit moeilijker. De fulfilmentactiviteiten maken niet de door marketing gemaakte beloften waar. Dit houdt in dat de marketingfunctie haar activiteiten af

dient te stemmen op de activiteiten van de andere functies (en vice versa). Dit leidt tot de volgende stap in de duiding van de marketingfunctie:

Marketing is een functie in een organisatie waar verkoopondersteunende, verkoopstimulerende en verkooprealiserende marketingactiviteiten, gericht op de klant en afgestemd op die van de andere functies, worden gepland, uitgevoerd, geëvalueerd en verbeterd

Zoals we verderop zien, is deze afhankelijkheid van de marketingfunctie van de andere functies één van de redenen waarom we de marketingfunctie als bovengemiddeld complex beschouwen. Daarnaast is het zo dat de klant niet alleen door de marketingfunctie van de eigen organisatie met allerlei activiteiten wordt benaderd, maar ook vele andere prikkels op zich af ziet komen. Deze prikkels, deels afkomstig van concurrenten, maken het opbouwen en behouden van een verkooprealiserende relatie met de klant nog complexer. De klant wordt immers voortdurend afgeleid en ‘verleid’ door andere spelers in de markt. Als we de omgeving van de marketingfunctie én die van de klant toevoegen aan figuur 1.2, ontstaat figuur 1.3.



Legenda:

- ① = Activiteiten van marketing (pro-actief)
- ② = Respons van klanten (passief)
- ③ = Activiteiten van klanten (pro-actief)
- ④ = Respons van marketing (passief)

Figuur 1.3 Relatie van de marketingfunctie met de klant in hun eigen omgevingen

1.1.4 Toegevoegde waarde van marketing

Dit brengt ons bij de laatste stap in het duiden van het begrip marketing. Dit betreft de vraag wat de *toegevoegde waarde* is van de marketingfunctie in een organisatie. Wat heeft een organisatie aan een marketingfunctie? Wat draagt een marketingfunctie bij aan wat een organisatie nastreeft? Het uitgangspunt is dat elk onderdeel van een organisatie, dus ook de marketingfunctie, een bijdrage moet leveren aan datgene wat de organisatie wil realiseren.^[13, 14] Als dat niet het geval is, rijst de vraag waarom dat onderdeel dan aanwezig zou moeten zijn in een organisatie. Wat een organisatie in zijn algemeenheid nastreeft, uitzonderingen daargelaten, is *continuïteit*. Daaronder verstaan we het op korte en lange termijn voortbestaan van een organisatie. Om voort te kunnen bestaan is het maken van *winst* bijna altijd noodzakelijk.

Winst zorgt er namelijk voor dat een organisatie, nadat de verschaffers van het vreemd en eigen vermogen hun vergoeding, respectievelijk rente en dividend, hebben ontvangen, het overgeblevene als reserve kan boeken ter versterking van het eigen vermogen.^[15] Deze reserves zien we als het spreekwoordelijke ‘vet op de botten voor moeilijke tijden’. Formeel gezien zou minimaal break-even moeten volstaan maar in de praktijk hebben veel organisaties doelen geformuleerd in termen van winst. De spreekwoordelijke uitzondering op de regel zijn de zogenaamde non-profitorganisaties (organisaties die geen winst mogen maken), of not-for-profitorganisaties (organisaties die het maken van winst niet als primair doel zien).^[16]

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In het kader van *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (MVO), ook wel *People, Planet en Profit* (PPP) genoemd, formuleren steeds meer organisaties naast winstgerelateerde doelen (Profit) ook doelen op het gebied van sociaal maatschappelijke thema's (People) en/of duurzaamheid (Planet).^[1, 2, 17] Zonder afbreuk te doen aan de 'People- en Planetgerelateerde' doelen, focussen we ons vanaf hier op de 'Profitgerelateerde' doelen. Vanuit het perspectief van accountability door middel van het leveren van toegevoegde waarde is het maken van winst een randvoorwaarde. Zonder winst komt een organisatie in financieel zwaar weer, wat kan leiden tot een faillissement. In zo'n situatie heeft de realisatie van de People- en Planetgerelateerde doelen uiteindelijk weinig toegevoegde waarde.

Bijdrage aan de winst

In het kader van accountability dient de marketingfunctie een bijdrage te leveren aan de doelen in het algemeen en de winst van een organisatie in het bijzonder.^[18] Dit impliceert dat de marketingfunctie aan de ene kant haar kosten dient te beheersen en aan de andere kant de opbrengsten zo hoog mogelijk dient te laten zijn. Het beheersen van kosten noemen we hier *efficiency*, ook wel 'doing things right'.^[19] Het genereren van zo veel mogelijk opbrengsten noemen we hier *effectiviteit*, ook wel 'doing the right things'.^[19] In de definitie van dit boek is de marketingfunctie de *enige* functie die opbrengsten genereert, door het ondersteunen, stimuleren en uiteindelijk het realiseren van verkopen. Dit houdt dus in dat de marketingfunctie zo veel opbrengsten moet realiseren dat ze daarmee *alle* kosten van *alle* functionele gebieden op zijn minst (en liefst iets meer dan) goed maakt. De verkoopopbrengsten moeten dus voldoende zijn om *alle* rekeningen te kunnen betalen. Samengevat is de toegevoegde waarde van de marketingfunctie *de mate waarin de marketingactiviteiten bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie*. Dit leidt tot de volgende stap in het formuleren van het begrip marketing:

Marketing is een functie in een organisatie waar verkoopondersteunende, verkoopstimulerende en verkooprealiserende marketingactiviteiten, gericht op klanten en afgestemd op die van de andere functies, worden gepland, uitgevoerd, geëvalueerd en verbeterd en wel zodanig dat deze bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie

Input, throughput en output

De bijdrage die marketing moet leveren aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie, leidt tot de toepassing van wat we hier het zogenaamde *input* → *throughput* → *output-model*^[13, 18-20] noemen, afgekort het I → T → O-model. Deze drie termen staan achtereenvolgens voor:

- *Input*, de *middelen* die nodig zijn om activiteiten te verrichten. Al deze middelen, van personeelsinzet tot enveloppen, van reclamecampagnes tot portokosten, zijn uitgaven en dienen bij voorkeur vertaald te worden naar bedragen, uitgedrukt in een valuta, zoals de euro (€).
- *Throughput*, dit zijn de *activiteiten* die uitgevoerd worden met behulp van de middelen. Activiteiten zijn bijvoorbeeld analyseren en keuzes maken (Plan), deze keuzes uitvoeren door verkopen te ondersteunen, te stimuleren en te realiseren (Do), de keuzes en uitvoering evalueren en terugkoppelen naar een volgende cyclus (Check en Act).
- *Output*, dit zijn de *resultaten* die voortvloeien uit de throughput. Wat leveren die activiteiten, en dan vooral de uitvoering, uiteindelijk op? Naast de realisatie van People- en Planetgerelateerde doelen focussen we ons vooral op de opbrengsten als gevolg van concrete verkopen. Vergelijkbaar als met de input, maken we ook hier een vertaalslag naar bedragen, weer uitgedrukt in een (en dezelfde) valuta.

Dit houdt in dat we elke marketingactiviteit vooraf laten gaan door input (wat kost het?) en laten volgen door de output (wat levert het op?). Als dat lukt, dan is de marketingfunctie in staat om haar toegevoegde waarde aan te tonen. Zoals we hierna zien, zijn er verschillende redenen waarom dit minder eenvoudig is dan het lijkt. Als het de marketingfunctie lukt om die activiteiten uit te voeren die bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie, dan spreken we van *zinnvolle* marketingactiviteiten. Vanwege de leesbaarheid gebruiken we vanaf nu niet alleen maar de termen van het I → T → O-model zelf (input, throughput en output), maar daarnaast ook de meer leesbare termen middelen, uitgaven en/of budget (= input), keuzes en/of marketing- en/of verkoopactiviteiten (= throughput) en doelstellingen en/of resultaten, zowel verwacht als werkelijk (= output).

1.1.5 Aantal aandachtspunten

Klanten en potentiële klanten

Voor het begrip *klant* worden vaak ook andere begrippen gebruikt, zoals *account*, *afnemer* en *relatie*. Wij gaan hierbij zo veel mogelijk uit van het begrip *klant*. Daar verstaan we een persoon of een organisatie onder waarmee de eigen organisatie een formele relatie heeft voortvloeiend uit een aankoop van die klant. De formele relatie bestaat eruit dat de klant dient te betalen en de organisatie dient te leveren. Als die relatie vanuit een ver verleden stamt, dan praten we over een *ex-klant*. Wat precies een ‘ver verleden’ is, is per situatie anders en dat bepaalt de organisatie zelf. Personen of bedrijven waar geen formele relatie bestaat als gevolg van een aankoop zijn op zijn hoogst potentiële klanten. Al naar gelang de mate hoe groot de kans is dat een potentiële klant daadwerkelijk klant wordt, is daar weer een onderscheid in te maken in prospects (meer kans-

rijk) en suspects (minder kansrijk). Als in het vervolg wordt gesproken over klanten, dan kunnen daarmee zowel klanten als potentiële klanten worden bedoeld.^[24-26]

Producten en diensten

Tot nu toe hebben we het steeds over producten gehad, bijvoorbeeld een smartphone (tastbaar), maar vaak is er ook sprake van diensten, bijvoorbeeld een abonnement voor diezelfde smartphone (niet tastbaar), en/of een combinatie van producten en diensten, bijvoorbeeld een smartphone in combinatie met een abonnement.^[2, 6] Als we het in het vervolg hebben over producten, dan kunnen we het hebben over producten, diensten of een combinatie daarvan. Zodra we de koppeling maken van een product, dienst of product/dienst met een merk, dan spreken we over een *merkartikel*.^[2, 3] Een voorbeeld van een merkartikel is de iPhone 4S, een smartphone van Apple (zie www.smartphone.nl)

Opbrengsten/ontvangsten en kosten/uitgaven

De begrippen opbrengsten, kosten, ontvangsten en uitgaven dienen goed uit elkaar te worden gehouden.^[15, 27] Opbrengsten zijn lang niet altijd gelijk aan ontvangsten en kosten zijn lang niet altijd gelijk aan uitgaven. In het kader van accountability is dit onderscheid wel relevant omdat verkeerde conclusies kunnen worden getrokken over de toegevoegde waarde van de marketingfunctie. Kosten en opbrengsten zijn zogenaamde verlies- en winstposten, ook wel posten van de resultatenrekening. Uitgaven en ontvangsten betreffen de zogenaamde *kasstromen* (cashflows) en beïnvloeden daarmee de *liquiditeit* van een organisatie. Liquiditeit betreft de mate waarin een organisatie op bepaalde momenten over bepaalde liquide middelen beschikt. Duidelijk is dat dit ook relevant is, bijvoorbeeld voor het kunnen doen van uitgaven zonder daarvoor geld hoeven te lenen (geld lenen is aantrekken van vreemd vermogen).^[9, 15] Vanuit het perspectief van accountability zien we echter de resultaten, de kosten en opbrengsten als (iets) relevanter dan de cashflows.

Kosten of uitgaven?

Kosten zijn allereerst die uitgaven waarvan wordt verwacht dat ze in het lopende boekjaar resultaten opleveren. Een voorbeeld is het salaris van een verkoper. De aanname is dat deze kosten leiden tot activiteiten en (verkoop)resultaten op korte termijn. Daarnaast bestaan er ook kosten waar helemaal geen uitgaven mee gepaard gaan. Een voorbeeld is afschrijvingen. Dit is waardevermindering, als gevolg van levensduur en/of slijtage, van een duurzaam productiemiddel, zoals een machine. Als een bezit, zoals een machine, minder waard wordt en er staat niets tegenover, dan is er sprake van verlies, dus kosten. Voor de marketingfunctie speelt dit overigens minder tot niet omdat zij meestal geen duurzame productiemiddelen zoals machines gebruiken. Daarnaast zijn er uitgaven waarvan de verwachte resultaten pas op lange termijn worden verwacht. Bedrijfseconomisch gezien zijn dit geen kosten maar investeringen.^[27, 28] Uitgaven om een merk te versterken of een relatie met een klant te verbeteren beschouwen we als 'marketinginvesteringen' (zie ook hoofdstuk 2).

Opbrengsten of ontvangsten?

Voor de ontvangsten en opbrengsten geldt iets vergelijkbaars. Als een klant een aankoop doet en hij betaalt gelijk het totale aankoopgedrag, dan zijn de ontvangsten gelijk aan de opbrengsten. Betaalt de klant op het moment van aankoop slechts de helft en de andere helft later, dan zijn de opbrengsten op het moment van aankoop wel het totale bedrag maar de ontvangsten slechts de helft. De andere helft wordt dan geboekt als ‘debiteuren’, wat staat voor ‘nog te ontvangen van klanten’. Als bij het bepalen van de toegevoegde waarde van de marketingfunctie alleen wordt uitgegaan van de ontvangsten en uitgaven in plaats van kosten en opbrengsten dan kan dat in de eerste perioden van beide kanten in het nadeel werken van de marketingfunctie. De ontvangsten komen dan deels later binnen dan ze als opbrengsten worden geboekt en uitgaven vinden deels eerder plaats dan ze als kosten worden beschouwd.

Stel dat een eenmalige investering van € 30.000 in een reclamecampagne drie jaar lang vergelijkbare opbrengsten genereert, dan is de gedachte dat deze eenmalige uitgave aan het begin van deze periode over drie jaar mag worden uitgesmeerd als kosten. Dus per jaar zijn de kosten dan € 10.000 in plaats van eenmalig € 30.000. Het effect is per jaar gerealiseerde verkopen van € 12.000, voor een periode van drie jaar. Als iemand echter een product koopt, betaalt hij vanwege de marketingactie: ‘u betaalt bij aankoop slechts de helft van het aankoopbedrag’, slechts de helft nu en de andere helft volgend jaar. De opbrengsten voor het eerste jaar zijn dan € 12.000 en de ontvangsten € 6.000. Volgend jaar komen dan de andere € 6.000 als ontvangsten binnen maar deze zijn, op het moment van de aankoop, al geboekt als opbrengsten.

Figuur 1.4 bouwt voort op dit voorbeeld. Voor zover toegestaan volgens de wet- en regelgeving op dit gebied maakt het voor de marketingfunctie in de verschillende jaren nogal wat uit als uitgaven en ontvangsten worden gelijkgesteld aan kosten en opbrengsten. Voor het overzicht laten we in dit voorbeeld het eindresultaat voor beide scenario's wel +€ 6.000 zijn. Dit had door rente- en overige bijkomende kosten en inflatie anders kunnen zijn. Voor een zo zuiver mogelijk beeld per jaar doet de marketingfunctie er echter verstandig aan om haar uitgaven te splitsen in kosten (korte termijn) en investeringen (lange termijn) en haar ontvangsten los te koppelen van haar opbrengsten.^[27, 28]

Ontvangsten/uitgaven				Kosten/opbrengsten		
T = 1	T = 2	T = 3	T = 4	T = 1	T = 2	T = 3
Ontvangsten € 6.000	Ontvangsten € 6.000 € 6.000 € 12.000	Ontvangsten € 6.000 € 6.000 € 12.000	Ontvangsten € 6.000	Opbrengsten € 12.000	Opbrengsten € 12.000	Opbrengsten € 12.000
€ 30.000 Uitgaven	€ 0 Uitgaven	€ 0 Uitgaven	€ 0 Uitgaven	€ 10.000 Kosten	€ 10.000 Kosten	€ 10.000 Kosten
Resultaat - € 24.000	Resultaat + € 12.000	Resultaat + € 12.000	Resultaat + € 6.000	Resultaat + € 2.000	Resultaat + € 2.000	Resultaat + € 2.000
+ € 6.000 meer ontvangsten dan uitgaven				+ € 6.000 meer opbrengsten dan kosten		

Figuur 1.4 Verschil tussen ontvangsten en uitgaven versus opbrengsten en kosten

Marketing en verkoop als één functie

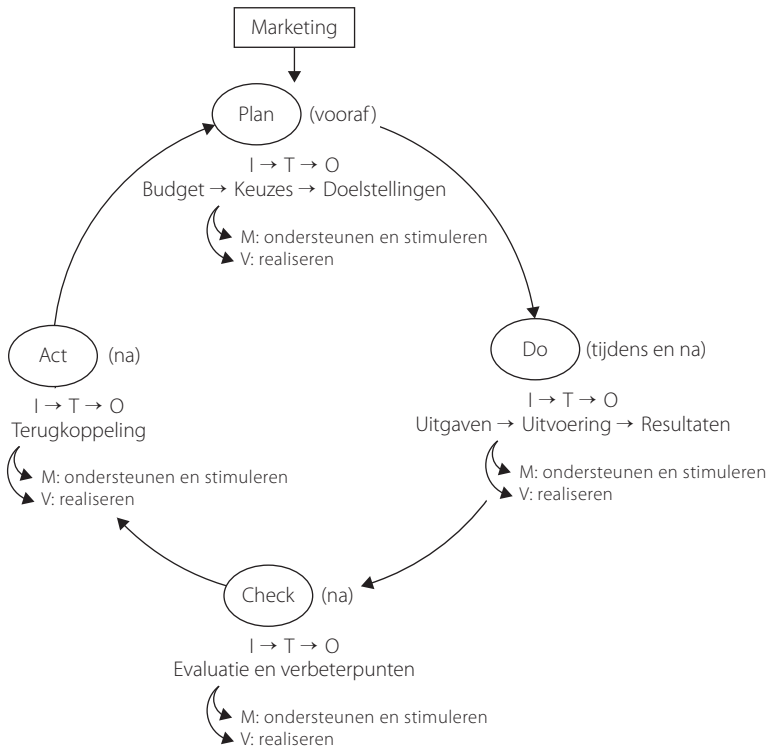
We spreken hier de voorkeur uit voor het samenvoegen van de marketing- en verkoop-functie in één geïntegreerde functie.^[21-23] De belangrijkste reden voor deze keuze is dat de activiteiten in beide functies sterk in elkaars verlengde (zouden moeten) liggen. We onderscheiden twee typen activiteiten:

- *Marketingactiviteiten*, dit zijn vooral de *ondersteunende* en de *stimulerende* marketing-activiteiten, bedoeld om op korte maar vooral de lange termijn positief bij te dragen aan de realisatie van verkopen. De uitgaven voor deze activiteiten beschouwen we vanwege het langetermijnperspectief dan voornamelijk als *investeringen*.
- *Verkoopactiviteiten*, dit zijn vooral de *realiserende* marketingactiviteiten, bedoeld om met name op korte termijn verkopen te realiseren. De uitgaven voor deze activiteiten zien we vooral vanwege het kortetermijnperspectief als *kosten*.

Dit sterk in elkaars verlengde liggen kunnen we nu concretiseren tot: hoe beter de marketingfunctie functioneert, des te efficiënter (= met minder middelen) en/of des te effectiever (= met meer resultaat) de verkoopfunctie functioneert.^[12] Dat de verkoopfunctie hier 'ingelijfd' wordt door de marketingfunctie, zien we niet als een diskwalificatie van de verkoopfunctie. Integendeel zelfs. Als het over accountability gaat, lijkt het 'probleem' vaak meer bij de marketingfunctie dan bij de verkoopfunctie te liggen (waarover later meer). Het is wellicht beter om deze gecombineerde functie de 'marketing- & verkoopfunctie' te noemen. Vanwege de leesbaarheid laten we dat hier na, maar bij het noemen van 'marketingfunctie' bedoelen we ook de 'verkoopfunctie' en bij 'marketingactiviteiten' bedoelen we zowel 'marketing-' als 'verkoopactiviteiten'. Hierbij is het niet noodzakelijk om één zichtbare marketing- en/of verkoopafdeling te hebben. Een perfect marktgerichte organisatie *zonder* een marketingafdeling *en zonder* een verkoopafdeling, is ook mogelijk.^[8, 21- 23]

Marketingactiviteiten kunnen ook leiden tot verkooprealisatie en verkoopactiviteiten kunnen ook ondersteunend en stimulerend zijn. Zelfs niet-marketeers kunnen

wel eens in een situatie terechtkomen dat ze marketing- en/of verkoopactiviteiten doen. Denk bijvoorbeeld aan een servicemedewerker die contact heeft met een klant. ^[1] Ook al gaan we uit van één geïntegreerde marketingfunctie, we blijven daarbinnen wel verkoop- en marketingactiviteiten onderscheiden vanwege de verschillen in hun bijdrage aan de gewenste situatie van de organisatie. Dit alles brengt ons bij figuur 1.5 waar we de PDCA-cyclus combineren met het I → T → O-model en het onderscheid tussen de meer op lange termijn gerichte marketingactiviteiten (ondersteunen en stimuleren) en de meer op korte termijn gerichte verkoopactiviteiten (realiseren).



Legenda:

I → T → O = Input → Throughput → Output
(Middelen → Activiteiten → Resultaten)

M, V = Marketing, Verkoop

Figuur 1.5 Marketing en accountability: de marketingfunctie

1.2 Stand van zaken rond de marketingfunctie

In deze paragraaf gaan we dieper in op de kritiek op en de daaruit voortvloeiende zwaktes van de marketingfunctie. Daarna bespreken we kort de complexiteit van de marketingfunctie.

Index

- A**
aandachtspunten
 throughput en output 125
accountability 5, 25, 154
 betekenissen 25
 in de marketingfunctie 26
 toegevoegde waarde 29
activiteiten 80
 throughput 13
afdeling
 marketing 5
afhandelingsactiviteiten 62
AIDA-model 49
algemene wetmatigheden 85
 conclusies 91
 direct 91, 93
ambitieuus 103
- B**
belonen en straffen 43
beslissingen 80
beslissingen en activiteiten 35
betrouwbaarheidsstatus 87, 95
brand equity 121
budget 80
- C**
cashflow 46
chikwadraattoets 133
churnrate 47
communicerende vaten 50
complexe methoden 127, 133, 135
complexiteit
 marketingfunctie 21
concrete doelstellingen 120
concurrentievoordeel 93
consumentengedrag 50
continuïteit 11
creativiteit 111
- customer equity 47, 122
customer life time value 47
- D**
DAKMAD-model 36, 58
definitie
 van marketing 5
direct responderen 125
disbalans 41
doelen
 groep 42
 individueel 42
doelstellingen 80, 119
 disbalans 41
 groepen 47
 klantgerelateerd 49
 marketingbeslismethode 100
 onvolledig 40
 raamwerk 56
 streefscores 150
doelstellingen en resultaten 35
- E**
effectiviteit
 genereren van opbrengsten 12
efficiency
 beheersen van kosten 12
eigen wetmatigheden 85, 86, 137
evaluatie 138
evenwichtigheid 79
extern
 externe oorzaken 140
- F**
frequentietabel 130
fulfilment 10
- G**
gewenste situatie
 output 37
gezondverstandmethode 127
- H**
herkenbaar responderen 59, 125
- I**
input 13, 35, 78
 budget 64
 uitvoering 123
input → throughput → output-model 13
I → T → O-model 13
- K**
kasstromen 14
klant
 definitie 13
klantgedrag 89
klantgerelateerde
 doelstellingen 120
klantgerelateerde wetmatigheden 89
klantprofiel 141
klantwaarde 47, 93
kosten 14
kruistabel 131
- L**
liquiditeit 14
- M**
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 12
marketing
 definitie 5
 en andere functies 9
 functioneel gebied 5

toegevoegde waarde 11
wetmatigheden 84
marketingactiva 54
marketingactiviteiten 6, 16
typen 7
marketingafdeling 6
marketing assets 54
marketingbeslismodel 97
groepen 99
marketingbudget 65, 66
marketingdoelstelling 38
externe factoren 39
marketing en accountability 151
conclusies 154
marketing- en verkoopfunctie 16
marketingfunctie 5, 6
acceptatie 151
afbakenen 9
complexiteit 21, 22
doelstellingen 24
en andere functies 22, 40
geschiedenis 24
kritiek 18
output 44
toekomst 24
valkuilen 39, 152
marketingfunctie en accountability 5
marketinggerichte activiteiten 61
marketingmiddelen 68
marketingmix 91
marketingplan 77
marketingtaal 20
meetniveau
gegevens 130
mens
als wetmatigheid 83
merkwaarde 46
methoden
betrouwbaarheid 135
middelen 35, 80
input 13

middelen bepalen 112
mythes
in marketing 85
over marketing 72
N
niet-reactief 60
niet-regulier 60
O
offline marketing 126
ondernemerschap
versus accountability 154
ondersteunende activiteiten 81
ondersteunende methoden 130
online marketing 125
ontvangsten 14, 15
opbrengsten 14, 15
operationeel plan
testen 135
operationele keuzes 109
ordeningsprincipes 44, 57, 58, 63, 66
output 13, 35, 37, 78, 119

P
PDCA-cyclus 8, 9, 117
Do-fase 80
evaluatie 138
plannen 77
terugkoppeling 148
uitvoering 117, 123
People, Planet en Profit 12
Plan, Do, Check en Act 8
planning
terugkoppeling 146
verschillen 140
prestatie maatstaven 38
doelstellingen 104
en het MBM 102
producten 14

R
raamwerk 44, 79
budget 70
doelstellingen 47, 56
richtlijnen 62
reactief 60
realiserende
verkoopactiviteiten 81
realistisch 103
regulier 60
relatie
budget en doelstellingen 80
met klant 46
middelen en activiteiten 80
throughput en input 124
throughput en output 124
relatief eenvoudige ondersteunende methoden 127
relaties 79
relationship equity 121
respons 10
resultaten
output 13
verwachte 81

S
SMART-criteria 38
spreidingsdiagram 131
stimulerende
marketingactiviteiten 81
strategie 110
strategische keuzes 93
bestaande bedrijven 106
nieuwe bedrijven 107
strategisch kader 102
streefscores 103
doelstellingen 104, 150
en huidige situatie 103

T
terugkoppeling 145
planningscyclus 148
throughput 13, 21, 35, 58, 78
beslissingen 58
events 122
uitvoering 122

toegevoegde waarde 11
tussenresultaat 52, 124
tussentijds evalueren 146

U

uitgaven 14
uitvoering 122, 123
 terugkoppeling 146
 verbanden 124
 verschillen 140

V

valkuilen
 overzicht 43
value equity 121
verbeterpunten 149
verkoop
 ondersteunen 7
 realiseren 7
 stimuleren 7
verkoopactiviteiten 16
verkoopgerichte activiteiten
 62

verlies- en winstposten 14
verschillen
 externe oorzaken 142
 oorzaken aanpassen 144
 oorzaken wegnemen 144
verschillenanalyse 138
 oorzaken 139
voorbereidingsactiviteiten 61

W

wetmatigheden 72, 83, 84, 88
 algemene 85
 eigen 85
 en onderzoek 96
wetmatigheid
 context 95
winst
 randvoorwaarde 12

Z

zaaidoelstellingen 52, 121



Wat is de toegevoegde waarde van de marketingfunctie voor een organisatie? Hoe maakt de marketeer duidelijk dat hij meer budget nodig heeft? Hoe verklaart de marketeer achteraf waarom de resultaten tegenvallen of juist meevallen? Zijn deze resultaten toe te wijzen aan zijn marketingkeuzes of zijn er andere verklaringen te vinden? Marketeers lopen steeds vaker tegen deze vragen aan. We spreken dan over accountability in de marketingfunctie. De vraag is: hoe maak je de marketingfunctie accountable?

Marketing en accountability gaat hier dieper op in. De aandacht gaat uit naar het vooraf expliciet en transparant onderbouwen van marketingbeslissingen. Na de uitvoering wordt onderzocht of de marketingactiviteiten daadwerkelijk hebben geleid tot het

vooraf gewenste resultaat en waarom dat wel of niet zo is. Deze uitkomsten worden dan weer gebruikt voor een volgende planningsronde, waarmee de zogenoemde 'PDCA-cirkel' wordt rondgemaakt.

Marketing en accountability richt zich voornamelijk op hbo-studenten, met voorkennis van marketing, die oplossingen voor hun marketingproblemen explicieter en transparanter moeten onderbouwen. Deze tweede druk is geheel herzien en reikt een praktijkgerichte werkwijze aan om accountability in de marketingfunctie te realiseren door het volgen van een logische en consistente denklijn, gecombineerd met verschillende modellen. Zo worden lezers uitgedaagd hun inzicht te scherpen en keuzes te maken voor de eigen organisatie.

Rien Hummel is docent marketing aan het Instituut Marketing Management van de Hanzehogeschool Groningen. Van zijn hand verschenen eerder de boeken *Marketingplanning* en *Marketing met ICT*.

ISBN 978 90 395 2666 8

NUR 802



www.academicsservice.nl