

Studiehulp
bij

➤ Marketing en accountability

RIEN HUMMEL



Tweede druk

ISBN 978 90 395 2666 8

NUR 802



9 789039 526668

www.academicsservice.nl

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.

Artikelnummer 26668SH

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 veelevoudigd, 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 veelevoudigingen 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.

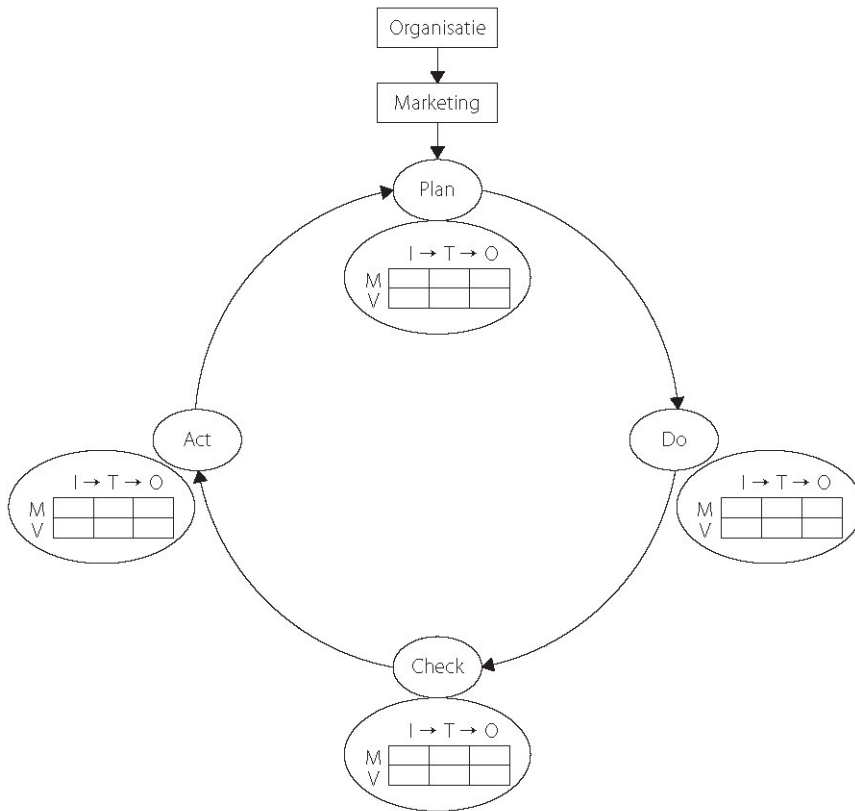
Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten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

Hoe het boek te gebruiken?	5
1 Marketing en accountability, de marketingfunctie.....	10
Begripsvragen.....	11
2 Marketing en accountability, input, throughput en output	12
Begripsvragen.....	12
3 Marketing en accountability, plannen	13
Begripsvragen.....	15
4 Marketing en accountability, uitvoeren, evalueren en terugkoppelen	16
Begripsvragen.....	17
Begripsvragen over het boek.....	18
Begrippenlijst	19
Antwoorden	27
Hoofdstuk 1	27
Hoofdstuk 2	27
Hoofdstuk 3	27
Hoofdstuk 4	28
Begripsvragen over het boek	28



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

Figuur 1.1 Marketing en accountability: de marketingfunctie

NB: De gebruikte bronnen voor deze studiehulp zijn exact dezelfde als die van het boek zelf. Je kunt deze vinden aan het eind van elk hoofdstuk van het boek

Hoe het boek te gebruiken?

Hoe het boek *Marketing en accountability* te gebruiken bespreken we aan de hand van twee insteken. De eerste insteek is de tweedeling tussen een globaal overzicht krijgen van het hele boek versus een gedetailleerde bestudering van alle onderdelen van het boek. De tweede insteek hangt sterk af van de gekozen toetsing van de stof van het boek. Deze toetsing kan variëren van een multiplechoice tentamen tot het gebruik van de inhoud bij het schrijven van een afstudeerscriptie. Al naar gelang de gekozen toetsing en de wens of deze toets met een voldoende af te sluiten, dient de stof van het boek anders bestudeerd te worden.

Globaal versus details

Tussen een globaal overzicht van het hele boek versus alle details er van bevelen we het volgende aan: begin altijd eerst met het vormen van een globaal idee van de hele inhoud van het boek alvorens te beginnen met lezen van de eerste regel op pagina 1, hoofdstuk 1, de details. Dus investeer altijd eerst enige tijd in het begrijpen en bevatten wat de auteur met het hele boek heeft bedoeld alvorens de details tot je te nemen. Net zoals een puzzel van 1.000 stukjes: bestudeer altijd eerst het hele plaatje, de vormen, de kleuren, enzovoort, alvorens de stukjes op de juiste plek proberen te leggen en in elkaar te passen.

Veel lezers slaan bijvoorbeeld de inleiding en de studiewijzer van een boek over maar juist die twee onderdelen geven snel een algemeen beeld van het hele boek. Ook de inhoudsopgave, de titels van de hoofdstukken, zijn daarbij behulpzaam. De samenvattingen aan het einde van elk hoofdstuk geven kort en krachtig de essentie weer van het hele hoofdstuk. Tenslotte, in het boek marketing en accountability wordt aan het begin van elk hoofdstuk een overzichtsfiguur gegeven van het hele boek en de plaats van het betreffende hoofdstuk in het boek. Ook deze studiehulp is met name bedoeld om de essentie en de hoofdlijnen van het boek te begrijpen.

De essentie van het hele boek marketing en accountability is het aantonen van de toegevoegde waarde van de marketingfunctie. Dit doen we door twee (bekende) modellen te gebruiken, te weten de PDCA-cyclus en het Input -> Throughput -> Output (ITO) model. Met het PDCA-model illustreren dat na het plannen van allerlei activiteiten (Plan) en de uitvoering daarvan (Do) met name de evaluatie (Check) en de terugkoppeling (Act) relevant is. Juist door na de uitvoering terug te kijken, te analyseren en op basis daarvan verbeterpunten aan te brengen, leert marketing vermijdbare fouten te voorkomen. Daarmee krijgt de marketingfunctie steeds meer inzicht in wat wel en wat niet zinvolle activiteiten zijn. Zinvol werken we hier uit met het ITO-model. Zinvol houdt in dat alle activiteiten meer output (uiteindelijk opbrengsten) moeten genereren dan ze aan middelen (kosten) nodig hebben. Dankzij het ITO-model kan marketing inzichtelijk maken wat haar keuzes en daaruit voortvloeiende activiteiten (throughput) daadwerkelijk kosten (input) en opleveren (output).

Ook wordt duidelijk dat deze exercitie niet voor 100% nauwkeurig is uit voeren. Om allerlei redenen is het zo goed als onmogelijk om bijvoorbeeld exact de kosten maar met name de opbrengsten te koppelen aan een bepaalde marketingactiviteit. Ondanks deze

beperking zien we keuzes op het gebied van marketing minder als een uitkomst van een op zich zelf staande creatieve brainstormsessie maar meer als een logisch uitvloeisel van gedegen analyses (evaluaties) die met zo min mogelijk input dienen te leiden naar de gewenste output. Hierbij dient uiteraard altijd rekening te worden gehouden met klantwaarde, concurrentievoordeel en samenwerking met de andere functies. Niet altijd even flitsend, spannend, enzovoort maar wel een werkwijze die de kans op zinvolle (= met zo min mogelijk kosten zoveel resultaat dienen te halen) marketingkeuzes vergroot. Om te zien of bij het bestuderen van de hoofdlijnen de kern wordt begrepen, stel je zelf de vragen:

- Wat is het uiteindelijke doel wat je moet kennen en kunnen na bestudering van het hele boek?
- Uit welke (grote) onderdelen bestaat het boek?
- Hoe zijn deze onderdelen onderling met elkaar verbonden (de onderlinge relaties)?

Als tip: maak met behulp van verschillende figuren uit het boek je eigen schematische samenvatting van het hele boek, maximaal 1 A4, gebaseerd op je eigen manier van denken. Zodra de grote lijn, de onderdelen en hun onderlinge verbanden, van het hele marketingplanningsproces duidelijk is, kan de volgende stap plaatsvinden, de meer gedetailleerde inhoud van de hoofdstukken zelf.

Toetsvormen

De bestudering van de meer gedetailleerde inhoud van het boek combineren we met de tweede insteek hoe om te gaan met de stof, namelijk de manier van toetsen. We gaan daarbij uit van de volgende mogelijkheden:

1. Multiplechoice vragen
2. Open vragen gericht op kennis
3. Open vragen gericht op inzicht
4. Open vragen gericht op toepassingen
5. Project met fictieve casussen
6. Project met praktijkcasussen

Al naar gelang de toetsvorm zul je de stof anders moeten bestuderen en toepassen. We geven per toetsvorm een voorbeeld van een vraag en de consequentie voor het bestuderen ervan.

Multiplechoice vragen

1. Het ITO-model staat voor:
 - A. Input, throughput en output
 - B. Inkomsten, throughput en output
 - C. Input, tactische keuzes en output
 - D. Input, throughput en opbrengsten

Het goede antwoord is A (zie boek pagina 13). Deze vorm van toetsing houdt in dat alle details herkend moeten worden in de vraag. Dus een ITO-model kunnen reproduceren is niet persé nodig maar bestudering moet zodanig zijn dat begrepen wordt dat inkomsten (mogelijk onderdeel van output), tactische keuzes (onderdeel van throughput) en opbrengsten (deel van de output) niet staan voor de ITO-onderdelen van het ITO-model. Het kunnen reproduceren komt wel terug in de tweede type vraag:

Open kennisvragen

2. Uit welke vier onderdelen bestaat de PDCA-cyclus en wat betekenen deze onderdelen?

Het antwoord (zie boek pagina 8-9) is Plan, het vooraf plannen, Do, het uitvoeren van de plannen, Check, het evalueren van de uitvoering en Act, het terugkoppelen van de verbeterpunten naar de volgende PDCA-cyclus.

Beide type vragen zien we als een noodzakelijke basis alvorens de inhoud van het boek toe te kunnen passen op praktijksituaties. Bij deze type vragen gaat het vooral om het kennen wat in het boek staat. Deze vorm van toetsen kan grotendeels door zelfstudie worden gedaan. Uiteraard vereist het eerst nauwkeurig lezen maar om het te onthouden kun je jezelf vragen stellen (waaruit bestaat het ITO-model en de PDCA-cyclus)? Dit kan uiteraard ook in duo's. Het maken van een eigen samenvatting met behulp van al het aange-reikte materiaal is ook een optie. Het voordeel daarvan is dat je je zelf dwingt tot het minimaal één keer opschrijven van de stof en dus mogelijke antwoorden. Ten slotte, het zelf maken van multiple choice vragen (plus antwoorden!), bijvoorbeeld met de hele klas of een groepje, is ook een methode om deze vorm van kennis goed in de vingers te krijgen.

Open inzichtvragen

De volgende type vraag gaat een stap verder dan alleen kennis. Een voorbeeld van een derde vraag is:

3. Wat is de essentie van de PDCA-cyclus en hoe kan deze cyclus behulpzaam zijn bij het maken van betere marketingplannen?

Het antwoord (zie ook hoofdstuk 4) is dat de essentie van de cyclus bestaat uit vier stappen waarbij de laatste stap weer de eerste stap van de volgende cyclus beïnvloedt. Deze beïnvloeding is het leren van de uitvoering van een plan. Daarbij is het nog niet zo heel erg als de uitvoering niet conform het plan verloopt als het maar geanalyseerd wordt en leidt tot verbeterpunten, indien die er zijn, zodat in een volgende cyclus vermijdbare fouten daadwerkelijk worden vermeden. Het nieuwe plan (Plan) wordt dan beter en is het aannemelijk dat de uitvoering (Do) leidt tot een betere Output/input verhouding. Hier

wordt voor het inzicht in de verbanden tussen de onderdelen (model, toepassen, analyse en nieuwe keuzes) getoetst. Hier wordt het belang zichtbaar om eerst het hele boek in zijn geheel te begrijpen alvorens de details, zoals de vier onderdelen van de PDCA-cyclus, te leren, uit elkaar te houden en te reproduceren.

De manier van studeren is het (al dan niet eigen) schematische overzicht van het hele boek te combineren met een deel van het boek op meer detailniveau, bijvoorbeeld het ITO-model of de PDCA-cyclus. Stel daarbij de vraag hoe een concrete uitwerking, bijvoorbeeld één van beide modellen, zich verhoudt tot de andere onderdelen van het totaaloverzicht. Dus de PDCA-cyclus: ken de vier onderdelen, weet hoe je deze moet invullen en hoe deze te gebruiken (bijvoorbeeld een verschillenanalyse in de C van Check) en dat deze conclusies weer gebruikt kunnen worden voor de volgende cyclus.

Open toepassingsvragen

De vierde type vraag gaat nog een stap verder dan inzicht (het begrijpen van de verbanden tussen de verschillende onderdelen), namelijk het toepassen daarvan in al dan niet fictieve situatie. Een voorbeeld van zo'n vraag is

- 4 Stel, een organisatie besteed jaarlijks € 1 mln aan marketingcommunicatie en heeft ergens het idee dat dat teveel is en wil dat terugbrengen tot € 500.000, uiteraard zonder dat dit ten koste gaat van haar opbrengsten. Hoe zou jij dit aanpakken?

Een mogelijk antwoord is als volgt. De aanpak is dat eerst gekeken wordt wat de organisatie met dat € 1 mln aan middelen (input) aan activiteiten ontplooit (throughput) en welke resultaten daarmee worden behaald (output). Door te analyseren welke marketingcommunicatie activiteiten wel en niet (of in een bepaalde mate) bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen, kan worden beoordeeld van welke activiteiten afscheid kan worden genomen (dragen niets tot weinig bij aan de output) en welke juist wel gedaan moeten worden (dragen veel bij aan de output). Door afscheid te nemen van de weinig tot niet bijdragende activiteiten kan het budget, de middelen, teruggebracht worden, zonder dat het ten koste gaat van het resultaat, de output.

De manier om dit te bestuderen is bijvoorbeeld het bespreken van voorbeelden uit de krant, journaal, vakbladen, enzovoort. Dus een bericht als bedrijf X brengt nieuw product A op de markt of bedrijf Y gaat voetbal B sponsoren, enzovoort. Bij dit soort berichten kun je je zelf oefenen (of weer in groepjes of in de klas): wat is een realistisch budget voor het bedrijf voor de gekozen actie, wat denkt ze daaruit aan resultaat te halen? Maakt ze hierbij gebruik van eerdere ervaringen, etc., etc.? Uiteraard zijn de werkelijke antwoorden niet bekend maar door het te bediscussieren kun je wel de vragen stellen die het bedrijf in kwestie zich ongetwijfeld ook heeft gesteld.

Projectvragen

De vijfde en zesde type vragen gaan nog een stap verder en betreft een project met een al dan niet fictieve case of een project voor een bestaand bedrijf. Bij deze toetsvorm gaat het vooral om het laten zien dat je een 'gereedschap' (modellen, structuur) kunt gebruiken voor het maken van een advies (een set keuzes in de vorm van een marketingplan) voor een opdrachtgever, of de docent of een (marketing)medewerker van het bedrijf waarvoor

je de opdracht uitvoert. In dit soort type vragen (opdrachten) zijn twee niveaus te onderscheiden:

- Kun je de verschillende modellen correct gebruiken, dus een ITO-model of een PDCA-cyclus invullen aan de hand van de beschikbare gegevens (data)?
- Kun je de uitkomsten van deze ingevulde modellen gebruiken in de aangereikte structuur om te komen tot een set keuzes die het meest logischerwijs leiden tot de realisatie van de doelstellingen?

Het beheersen van het eerste niveau is, naast het kennen en beheersen van de verschillende modellen, dat je kunt omgaan met onvolledige en lang niet altijd duidelijke informatie. Zeker bij projecten bij werkelijke bedrijven zal vaak lang niet alle informatie aanwezig zijn om alles netjes volgens het boek te doen. Het tweede niveau kenmerkt zich vooral door het kunnen onderbouwen van je advies. Vaak gaat het minder om wat je kiest (zeker in marketing geldt dat één probleem vaak meerdere goede oplossingen kent) maar vooral op het kunnen onderbouwen van je keuzes. Waarom geeft je dit advies, waarom kom je tot deze set keuzes? Hier komt het begrijpen van de hele opzet van het boek weer om de hoek kijken. Zoals eerder aangeven in het steeds terugkerende figuur in het boek, worden marketingkeuzes vooral onderbouwd door de uitkomsten op het gebied van ITO van de vorige PDCA-cyclus.

De belangrijkste uitdaging hier om onder de knie te krijgen is een advies (set marketingkeuzes) te geven in een situatie met onvolledige en lang niet altijd duidelijke informatie in combinatie met het gegeven dat je ook niet zeker weet of je advies ook leidt tot het gewenste resultaat. In marketing geldt lang niet altijd '1 + 1 = 2' maar meer 'iets wat in de buurt van 1 ligt + iets wat we niet echt weten = 1, 2 of misschien wel 3.'

Dit kan goed worden gerealiseerd door het maken van 'vlieguren', dus het maken van opdrachten, casussen, enzovoort. Vooraf maken, met elkaar bespreken en elkaar onderwerpen waarom je tot bepaalde conclusies en keuzes komt. Om dit niveau te realiseren is vooral van belang om het impliciete expliciet te maken door middel van het gebruiken van modellen, gevuld met data, bij voorkeur ook kwantitatieve data. Tenslotte, vanaf type 4 tot en met type 6 toetsen kan onderscheid worden gemaakt in 'met of zonder boek'. Zonder boek betekent dat je de niveaus 1 tot en met 3 goed in de vingers moet hebben. Zonder boek betekent dat niet alle details uit het hoofd gekend hoeft te worden. Dat laatste betekent overigens niet dat je vooraf helemaal niets hoeft door te nemen. Als je dat doet moet je elke keer je eerst iets eigen maken voordat je verder kunt. Dus ook met boek, zorg dat je de grote lijnen kent en in elk geval weet waar je moet zoeken voor details.

1 Marketing en accountability, de marketingfunctie

Dit hoofdstuk gaat over marketing, accountability en de relatie tussen deze twee begrippen. Er is voor gekozen om het begrip ‘marketing’ te definiëren als een functie in een organisatie waar verschillende activiteiten worden uitgevoerd. Dat houdt in dat de marketingfunctie dient te functioneren in een organisatie waar ook andere functies opereren. We hebben daarbij de verkoopfunctie geïntegreerd met de marketingfunctie. Daarbij is bewust gekozen om uit te gaan van de functie en niet van de afdeling, omdat een marketingafdeling in organisaties lang niet altijd aanwezig is.

De activiteiten die plaatsvinden in de marketingfunctie zijn allereerst opgedeeld in ondersteunen, stimuleren en realiseren verkoop. Ten tweede zijn ze met behulp van de PDCA-cyclus opgedeeld in planning, uitvoering en evaluatie en terugkoppeling. Ten derde hebben we elke activiteit, throughput genoemd, vooraf laten gaan door input (middelen) en laten volgen door output (resultaten). Om de brug te slaan naar het begrip ‘accountability’, zijn de zwaktes van de marketingfunctie aan de orde gekomen. Dit betrof zowel de mening die niet-marketeers als marketeers hebben over het functioneren van de marketingfunctie.

Om te voorkomen dat de oorzaken van deze kritiek alleen maar vanuit het niet optimaal functioneren van de marketingfunctie voortkomt, hebben we ook aandacht besteed aan de bovengemiddelde complexiteit van de activiteiten in de marketingfunctie. Deze complexiteit komt deels voort uit:

- het niet 100% voorspelbaar zijn van menselijk gedrag, waardoor de effecten van marketingactiviteiten zich moeilijk laten vangen in harde en vooral zekere en 100% voorspelbare output
- het geïsoleerd meten van de effecten van de eigen marketingactiviteiten
- het voorspellen van beïnvloedende externe factoren
- de afhankelijkheid van de andere functies complexiteit verhogende factoren

Vandaar hebben we een brug geslagen naar het begrip ‘accountability’, één van de zwaktes in de marketingfunctie. Accountability splitsen we hier op in twee bestanddelen:

- voorafgaand aan de uitvoering, beslissingen en geplande activiteiten kunnen motiveren Ten tweede: tijdens
- na de uitvoering de relatie inzichtelijk kunnen maken tussen de marketingactiviteiten en de daaruit voortvloeiende resultaten, meevallende of tegenvallende resultaten kunnen verklaren, daaruit verbeterpunten kunnen halen en met deze verbeterpunten een terugkoppeling kunnen maken naar de uitvoering en de planning van een volgende cyclus.

We zijn geëindigd met een korte vooruitblik op de stappen die we in de volgende hoofdstukken gaan uitwerken. Ondanks dat 100% accountability in de marketingfunctie onhaal-

baar wordt geacht, is het de uitdaging, mede in het belang van de marketingfunctie zelf, om dit zo ver mogelijk wel te realiseren, om zo de toegevoegde waarde voor de organisatie inzichtelijk te maken en te verhogen.

Begripsvragen

1. Waarom wordt het 100% accountable maken van de marketingfunctie als niet mogelijk beschouwd?
2. Als 100% accountable niet realiseerbaar is, wat is dan de zin om toch daar een inspanning voor te doen?

2 Marketing en accountability, input, throughput en output

In dit hoofdstuk staan we stil bij de drie onderdelen van de marketingfunctie die in het kader van accountability de basis vormen: input, throughput en output van de marketingfunctie. Beslissingen over deze drie onderwerpen moeten zoveel mogelijk simultaan worden genomen. Eerst vertalen we de output van de marketingfunctie met behulp van het DAKMAD-model in doelstellingen. Daarna gaan we dieper in op wat doelstellingen nu precies zijn, wat de eisen zijn die daaraan gesteld dienen te worden en welke valkuilen zich daarbij kunnen voordoen. De conclusie is dat elk bedrijf een set doelstellingen nodig heeft die een zo volledig en evenwichtig mogelijke weergave is van de gewenste situatie.

Daarna gaan we dieper ingegaan op de throughput van de marketingfunctie. Deze vertalen we met behulp van het DAKMAD-model in activiteiten, gekoppeld aan beslissingen over doelgroepen, aanbod en kanalen. Doelstellingen kunnen alleen gerealiseerd worden indien er activiteiten worden ontplooid. Daarom hebben we ook activiteiten verkend aan de hand van verschillende ordeningsprincipes. Daarbij hebben we een raamwerk gepresenteerd waarbij we vier groepen activiteiten hebben benoemd. Deze activiteiten dienen zo goed mogelijk te leiden tot de realisatie van de zes groepen doelstellingen.

Als laatste verdiepen we ons in de input van de marketingfunctie, terug te vinden in de M van Middelen van het DAKMAD-model. Middelen concretiseren we hier met (marketing)budgetten. Een budget is nodig voor de uitvoering van activiteiten. Dat is de reden dat we ook het budget weergeven met behulp van dezelfde ordeningsprincipes. Ten slotte is het budget ook weergegeven in een raamwerk bestaande uit vier groepen (deel)budgetten. Ook hier geldt dat we streven naar volledigheid en balans. In het kader van accountability is getracht alles zo expliciet en transparant mogelijk weer te geven.

Begripsvragen

1. Wat is de relatie tussen input, throughput en output?
2. De relatie tussen input, throughput en output kan zowel beginnen vanuit de input, als de output en zelfs uit de throughput. Beschrijf kort deze drie verschillende invalshoeken.

3 Marketing en accountability, plannen

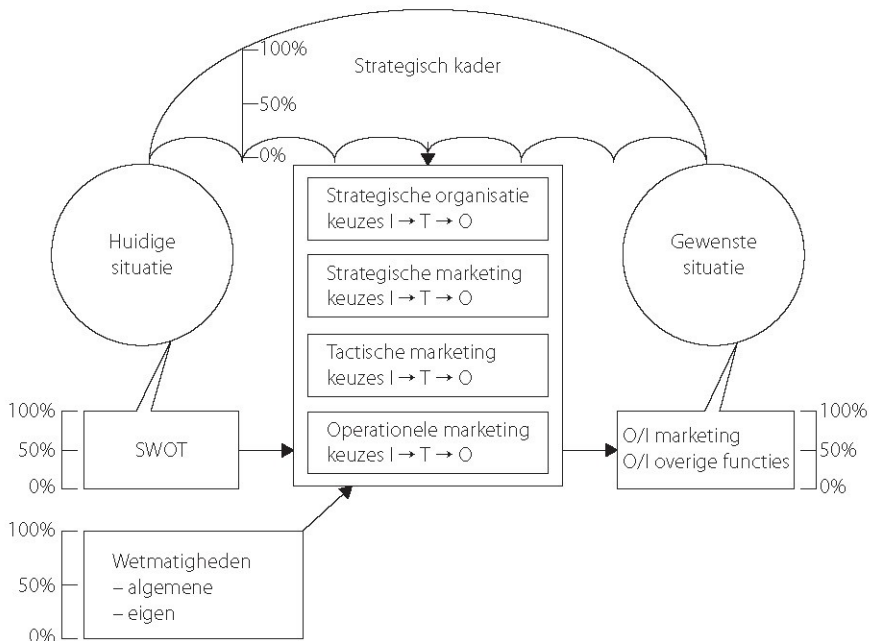
In dit hoofdstuk staan we stil bij het vaststellen van de doelstellingen (verwacht resultaten, output), de activiteiten (strategie en events, throughput) en de middelen (budget, input) in de P-fase van de PDCA-cyclus. Daarbij verkennen we eerst hoe de relaties tussen de drie onderdelen zijn. Die tussen throughput en input is relatief eenvoudig vast te stellen. Het is het antwoord op de vraag wat een bepaalde marketingactiviteit kost.

De relatie tussen throughput en output: wat levert een marketingactiviteit nu precies op. Daar ligt vanuit accountability ook de zwakte van marketing. Kijkend naar andere vakgebieden, waar sprake is van wetmatigheden, kan ook de marketingfunctie gebruik maken van algemene en eigen wetmatigheden. Algemene wetmatigheden betreffen algemene uitspraken, welke marketingactiviteiten welke resultaten opleveren. Anders gezegd: het geeft aan hoe marketing in essentie werkt. Eigen wetmatigheden zijn wetmatigheden die alleen gelden voor het bedrijf in kwestie en alleen gebaseerd zijn op haar eigen recente ervaringen. Deze eigen wetmatigheden, mits aanwezig, vormen een belangrijke bron voor het met meer zekerheid nemen van die beslissingen die voldoende toegevoegde waarde hebben.

Om te komen tot goede beslissingen over de drie genoemde thema's is in deze fase het Marketing Beslis Model (MBM) gepresenteerd. Dit is een conceptueel denkmodel dat helpt mogelijke invullingen te genereren en keuzes daaruit te maken. Het MBM bestaat uit een set beslissingen en vier onderdelen die deze set aansturen en beïnvloeden. Deze onderdelen zijn

- de strategische kaders
- de gewenste situatie
- de huidige situatie
- de algemene en eigen wetmatigheden

Het MBM is als volgt weer te geven:



Figuur 3.4 *Marketingbeslismodel*

Vanuit accountability overwegingen is begonnen met de doelstellingen. Daarbij is opgemerkt dat keuzes op alle gebieden pas echt definitief kunnen worden gemaakt als alle onderdelen zijn verkend. Doelstellingen hebben een bijzondere rol. Aan de ene kant is het een keuze en aan de andere kant is het een belangrijke aansturing van de invulling van de andere twee onderdelen, activiteiten (throughput) en middelen (input). Vanuit de noodzaak om én volledig én in balans te zijn is het raamwerk van figuur 2.2 gebruikt en is met name het vraagstuk van de hoogte van de streefscores een complex vraagstuk waar de A van ambitieus en de R van realistisch gelijktijdig gerealiseerd moeten worden.

Nadat de set doelstellingen, de prestatie maatstaven en de streefscores, vast zijn gesteld kan aan de hand daarvan de throughput keuzes, strategie en activiteiten (events) worden afgeleid met het MBM. Toegevoegd is de specificering van de gewenste situatie door middel van SMART geformuleerde doelstellingen. Na het bepalen van de strategie en de events kunnen de middelen worden vastgesteld. Uiteraard zit hier een maximum, opgelegd door financiën en/of het management, aan vast. In het geval de som van alle uitgaven dit maximum overtreft, dient er teruggekoppeld te worden naar de output- en throughput onderdelen. Essentieel is dat volledigheid en evenwichtigheid altijd moet blijven bestaan waardoor veelal verlaging van de streefscores, en daardoor minder activiteiten, de uitkomst is. Dit alles leidt tot een set beslissingen voorafgaand aan de uitvoering. Of de planning realiteit wordt en wat daar de consequenties van zijn, is onderwerp van hoofdstuk 4.

Begripsvragen

1. Waarom is het MBM een conceptueel denkmodel en niet een expliciet model waarbij duidelijk één keuze komt?
2. Wat is het kader van dit boek het grote nadeel als de set doelstellingen niet volledig zijn en/of niet in balans zijn?

4 Marketing en accountability, uitvoeren, evalueren en terugkoppelen

In dit hoofdstuk staan we stil bij de laatste drie stappen van de PDCA-cyclus. Eerst kijken we naar de uitvoering. Het is van belang om de gegevens daarvan goed vast te leggen. Dit geldt zowel voor de output-, throughput en inputonderdelen. Daarna kijken we naar de relatie tussen input en throughput en throughput en output in de uitvoerende fase. Aangegeven is dat om verschillende redenen een eenduidige relatie lastig is te bepalen. Direct en herkenbaar kunnen responderen op een activiteit is deels een antwoord hierop. Om deze relatie te bepalen zijn vier methoden in oplopende complexiteit aangereikt, de gezondverstandmethode, relatief eenvoudige ondersteunende methoden, meer complexe methoden en complexe methoden.

Voordat een planning daadwerkelijk uitgevoerd wordt, kan er eerst ook worden getest. Dit kan zowel voorafgaand aan de uitvoering als tijdens de uitvoering plaatsvinden. Testen helpt om een beter inzicht te krijgen in met name de relatie tussen activiteiten en resultaten. Daarbij is het mogelijk om verschillende varianten van een activiteit te testen op hun effectiviteit. Het belang van vastleggen, bepalen van de relatie en testen is het genereren en/of aanscherpen van de eigen wetmatigheden. Deze eigen wetmatigheden maken de relatie tussen de input-, throughput- en outputonderdelen inzichtelijk en zij vormen een belangrijke bouwsteen voor het maken van keuzes in een volgende cyclus.

Na de uitvoering volgt de evaluatie. Deze begint met een verschillenanalyse. Hierbij worden de verschillen gezocht tussen de input-, throughput- en outputonderdelen van de planning en die van de uitvoering. De tweede stap is het zoeken naar de oorzaken van deze verschillen. De volgorde van het zoeken is omgekeerd aan de stappen hieraan voorafgaand. Dus we beginnen met de uitvoering gevolgd door respectievelijk operationele, tactische en strategische planning. Daarbij maken we expliciet een verschil tussen interne factoren en externe factoren, waarbij de interne factoren weer worden gescheiden in marketing en de overige functies. De derde stap is het al dan niet aanpassen van deze oorzaken. Deels is dat mogelijk en deels kan dat niet of wil de organisatie dat om uiteenlopende redenen niet.

De oorzaken die een organisatie kan en wil wegnemen, vormen de basis van de laatste stap van de PDCA-cyclus, de terugkoppeling van de verbeterpunten. Deze terugkoppeling kan zowel in de huidige als in de volgende PDCA-cyclus plaatsvinden en betrekking hebben op zowel uitvoering als planning. Daarbij adviseren we om niet te snel de streefscores van de doelstellingen (output) te verlagen maar na te denken over verbeterde en/of andere activiteiten om zo toch met dezelfde middelen deze hoge streefscores te realiseren in de uitvoering. Na het meermalen doorlopen van de PDCA-cyclus en het opbouwen van eigen wetmatigheden, zal het vaststellen van streefscores steeds dichterbij moeten komen bij de werkelijk gerealiseerde resultaten.

Het hoofdstuk eindigt met een aantal doelen, valkuilen en tegenwerpingen. Deze leren ons onder andere dat accountability in de marketing niet 100% is te realiseren. Verder zit er

tussen creativiteit en ondernemerschap aan de ene kant en accountability aan de andere kant minder verschil dan het op het eerste gezicht lijkt. Echter, de voordelen van marketing en accountability geven ons de overtuiging om verder te gaan op dit pad.

Begripsvragen

1. Waarom is direct en herkenbaar responderen zo relevant voor het accountable maken van de marketingfunctie?
2. Waarom is zelfs na het volledig en goed doorlopen van de hele PDCA-cyclus 100% accountable zijn niet gerealiseerd?

Begripsvragen over het boek

1. Wat is de belangrijkste reden van het verschil tussen de marketingfunctie en de andere functies als het gaat om accountable maken van hun activiteiten?
2. Waarom zijn marketingactiviteiten lastiger accountable te maken dan verkoopactiviteiten?
3. Waarom zijn eigen wetmatigheden belangrijker dan algemene wetmatigheden voor het nemen van zinvolle marketingbeslissingen?
4. Zijn de laatste twee stappen van de PDCA-cyclus belangrijker dan de eerste twee stappen? Waarom wel of waarom niet?
5. Als een verbeterpunt, bijvoorbeeld op het tactische niveau, wordt doorgevoerd, waarom is het dan noodzakelijk om de keuzes op alle andere niveaus alsnog te controleren (ook al waren daar geen verbeterpunten te vinden)?

Begrippenlijst

Begrip	Hfdstk	Omschrijving
Accountability	1	Accountability bestaat uit twee delen. Ten eerste het voorafgaand aan de uitvoering verklaren en onderbouwen van keuzes, beslissingen en geplande activiteiten. Ten tweede, tijdens en achteraf inzicht geven en verantwoording afleggen voor de effecten en resultaten van de uitgevoerde activiteiten en, op basis daarvan, een terugkoppeling naar de uitvoering en planning van een volgende cyclus.
Accountability in de marketingfunctie	1	Dit is het zelfde als het algemene begrip accountability maar dan specifiek voor de marketingfunctie. Dus vooraf marketingkeuzes, marketingbeslissingen en geplande marketingactiviteiten en uitgevoerde marketingactiviteiten tijdens en achteraf.
Algemene wetmatigheden	3	Dit is informatie over verwachte effecten van beslissingen en activiteiten in de marketingfunctie, gebaseerd op onderzoek. Dit betreft, al dan niet causale, relaties tussen de verschillende input-, throughput- en outputonderdelen van de marketingfunctie.
Beslisregels	3	Een beslisregel is een methodiek om te komen tot een definitieve keuze uit de alternatieven. Voor de marketingfunctie gebruiken we de meest optimale output/input verhouding voor de marketingfunctie én de bijdrage aan de output/input verhouding van de overige functies.
Betrouwbaarheidstatus	3	Dit betreft de aanwezigheid, juistheid, volledigheid, betrouwbaarheid, enzovoort van de benodigde informatie. Daar zijn drie verschillende intervallen onderscheiden: (bijna) feiten zo goed als zeker, hoge score), verwachtingen (wel iets onderbouwd maar niet volledig, middelmatige score) en aannames, meningen of zelfs niet bekend (geen tot slechte onderbouwing, lage score).
Causaal verband	4	Dit houdt in dat er een oorzakelijk verband bestaat tussen de waarden van (minimaal) twee variabelen.

DAKMAD-model	2	Dit is een model dat gebruikt kan worden voor strategische, tactische en operationele marketingplanning. Het model bestaat uit zes onderdelen waarvan de invulling zowel horizontaal (tussen de zes onderdelen) en verticaal (tussen de drie niveaus) goed op elkaar afgestemd moet worden (consistentie). De zes onderdelen zijn: Doelgroepen, Aanbod, Kanalen, Middelen, Activiteiten en Doelstellingen.
Effectiviteit	1	Effectiviteit is het genereren van voldoende opbrengsten. Vaak gebeurt dit via verkopen van producten en/of diensten en dan noemen we deze verkoopopbrengsten omzet. Het begrip is sterk gerelateerd aan het realiseren van de gestelde (opbrengst)doel(stelling)en.
Efficiency	1	Efficiency is het beheersen van de kosten. Dit kunnen kosten zijn die nodig zijn voor het genereren van omzet maar ook kosten die nodig zijn om andere doelen dan omzet te realiseren. Het begrip is sterk gerelateerd aan het voorkomen van onnodige kosten.
Eigen wetmatigheden	3	Dit is informatie over verwachte effecten van eigen marketingbeslissingen, gebaseerd op evaluatie van eigen eerder uitgevoerde activiteiten. Dit is ook weer te geven in de relaties tussen input-, throughput- en outputonderdelen van de marketingfunctie.
Evalueren	4	Onder evalueren wordt verstaan het analyseren van de gerealiseerde input, throughput en output met behulp van de geplande uit het marketingplan. Op basis van de analyses van deze verschillen kan terugkoppeling plaatsvinden.
Evidence-based	3	Dit is als bijvoeglijk naamwoord gebruikt voor een vorm van marketing waar keuzes zoveel mogelijk worden onderbouwd op basis van informatie met een zo hoog mogelijke betrouwbaarheidstatus (zie Sharp). Deze vorm is vooral geschikt voor situaties met bestaande markten en bestaande producten omdat daar voldoende gegevens en informatie voor handen zijn.
Fulfilment	1	Dit zijn activiteiten die door andere functionele gebieden uitgevoerd moeten worden om de verwachtingen richting afnemer waar te maken, bijvoorbeeld het produceren van goederen, het bezorgen van de order, enzovoort.

Gezondverstandmethode	4	Dit is een methode waarbij met ‘gezond verstand’ en zonder allerlei, al dan niet statistische, methoden getracht wordt inzicht te krijgen in de verbanden tussen de input, throughput en output bij de uitvoering van marketingactiviteiten.
Input marketingfunctie	2	De input van de marketingfunctie is de M van Middelen uit het DAKMAD-model. Deze input (middelen) kan worden weergegeven door middel van een budget (of verzameling deelbudgetten).
Interfunctionele coördinatie	1	Dit is het samenwerken tussen en afstemmen op de verschillende activiteiten in de verschillende functies (of afdelingen).
Marketing	1	Marketing is een functioneel gebied in een organisatie waarin verschillende activiteiten worden uitgevoerd die dienen ter ondersteuning van de doelstellingen van de organisatie. Daarbij wordt veelal getracht in te spelen op de behoeften van de afnemers.
Marketingactiviteiten	1	Dit zijn activiteiten die toegewezen zijn aan de marketingfunctie (of marketingafdeling). Dit zijn activiteiten die dienen ter ondersteuning, stimulering en realisering van de omzet. De marketingactiviteiten zijn te ordenen in planning-, uitvoering- en evaluatie- en terugkoppelingsactiviteiten.
Marketing assets	1	Ook wel marketing activa genoemd. Dit zijn de resultaten die komen van activiteiten die ‘zaaien’ zijn genoemd, zoals merkwaarde, klantkennis en strategische relaties. Dit zijn dan bezittingen (activa) die op de lange termijn weer concrete resultaten, zoals afzet en omzet, moet opleveren.
Marketing-audit	4	De marketing-audit is een analyse van het functioneren van de marketingfunctie. De uitvoering en de daarbij horende resultaten geven, in vergelijking met de inhoud van de verschillende plannen, daar belangrijke input voor. De Marketing-audit kan leiden tot eigen wetmatigheden
Marketingbeslismodel	3	Dit betreft een systematiek, abstract denkmodel, om te komen tot marketingbeslissingen en is gebaseerd op de volgende onderdelen: strategisch kader (consistent zijn met), huidige situatie (gebaseerd op), gewenste situatie (moet leiden tot) en de wetmatigheden, zowel algemeen als eigen (welke beslissingen en activiteiten leveren wat op).

Marketingbeslissingen	3	Dit zijn zowel de beslissingen op strategisch organisatieniveau waar marketingaspecten in zijn te vinden (segmentatie en strategie), als de beslissingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen de marketingfunctie.
Marketingbudgetten	2	Dit is de concretisering van de input van de marketingfunctie. Dit zijn middelen die veelal in de vorm van een budget worden weergegeven.
Marketingdoelen/ doelstellingen	2	Marketingdoelstellingen representeren de gewenste situatie van de marketingfunctie. Marketingdoelen zijn vaak gerelateerd aan de gewenste omzet in combinatie met beperkte middelen die daarvoor worden gebruikt. Doelen zijn daarbij niet SMART geformuleerd en doelstellingen wel.
Marketingplan	3	Een marketingplan bestaat uit drie kernelementen: de beschrijving en analyse van de huidige situatie, de beschrijving van de gewenste situatie en de route, activiteiten en benodigde middelen die nodig zijn om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Marketingplannen kunnen strategisch, tactisch en operationeel zijn. Dit is afhankelijk van de gekozen tijdshorizon van het plan (strategisch vanaf 1 jaar, tactisch is 1 jaar en operationeel is korter dan 1 jaar).
Middelen	2	Middelen zijn de input voor een activiteit, dat kunnen bijvoorbeeld grond- en hulpstoffen zijn, middelen worden veelal in de vorm van budgetten, weergegeven in euro's, gegoten.
Onderlinge relaties	2	Alle verbanden (relaties) tussen de bouwstenen (zoals input, throughput, output, interne omgeving en externe omgeving) van de marketingfunctie die dienen bij te dragen aan de toegevoegde waarde die de marketingfunctie levert aan de organisatie.
Oorzaken	4	Oorzaken worden gezien als verklaringen voor verschillen in waarden van de input, throughput en output van de genomen marketingbeslissingen voor en tijdens en vooral na de uitvoering daarvan.

Orderingsprincipes marketingactiviteiten	2	Dit zijn thema's, zoals mate van detail, intern versus extern, enzovoort, die verschillende waarden kunnen aannemen waarvan we steeds de twee uiterste waarden hebben weergegeven. Door de activiteiten langs te lopen en te checken of op alle genoemde orderingsprincipes volledigheid en balans aanwezig is, kan getoetst worden of de verzameling activiteiten in zijn geheel voldoende volledig en in evenwicht is om de verzameling doelstellingen te realiseren.
Orderingsprincipes marketingdoelstellingen,	2	Zie orderingsprincipes marketingactiviteiten maar dan om te checken of de verzameling doelstellingen voldoende volledig en in balans is om zo goed mogelijk de gewenste situatie in een organisatie te realiseren.
Orderingsprincipes marketingmiddelen	2	Zie orderingsprincipes marketingactiviteiten maar dan om te checken of de verzameling (deel)budgetten voldoende volledig en in balans is om zo goed mogelijk de verzameling activiteiten uit te voeren.
Organisatie	1	Een organisatie bestaat uit een groep mensen die, met behulp van allerlei middelen, activiteiten ontplooiën om gezamenlijk een gemeenschappelijk doel te realiseren.
Organisatiedoelen	1	Organisatiedoelen representeren de gewenste situatie van een organisatie. Deze doelen kunnen heel verschillend zijn, van winstmaximalisatie tot het behartigen van belangen van leden tot het realiseren van Planet- en People-gerelateerde doelen, maar het gemeenschappelijke van veel organisatiedoelen is continuïteit.
Output marketingfunctie	2	Dit betreft de gewenste situatie van de organisatie en de marketingfunctie en deze kan op verschillende niveaus worden weergegeven: visie, ambitieformulering, doelen en doelstellingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hier gaan we uit van doelstellingen die SMART geformuleerd zijn.

Output/input verhouding	1	<p>Dit is het verband tussen de begrippen input en output, voortvloeiend uit één of meerdere beslissingen. Dit verband kan op twee manieren worden geconcretiseerd,</p> <p>het absolute verschil tussen de waarde van de (extra) output en de waarde van de (extra) input; die voortvloeien uit of toe te wijzen zijn aan de genomen beslissingen in de marketingfunctie en als de verhouding tussen de waarde van de (extra) output en de waarde van de (extra) input, die voortvloeien uit of toe te wijzen zijn aan de genomen beslissingen in de marketingfunctie.</p>
PDCA-cirkel/cyclus	1	<p>De PDCA-cirkel/cyclus staat voor Plan, Do, Check en Act en wordt hier gebruikt als plannen, uitvoeren, evalueren en terugkoppelen waarna weer begonnen kan worden met plannen. In het kader van accountability in de marketingfunctie is het structureel rondmaken van deze cirkel essentieel.</p>
Plannen	3	<p>Plannen is een activiteit die dient ter voorbereiding van de uitvoerende activiteiten en is de eerste stap van de PDCA-cyclus. Plannen kan op strategisch niveau, tactisch niveau en operationeel niveau.</p>
Prestatiemaatstaf	2	<p>Dit betreft dat onderdeel van een doelstelling dat een beschrijving geeft van datgene wat bereikt zou moeten worden, bijvoorbeeld marktaandeel, en is afgeleid van de systematiek van de (Marketing) Balanced Scorecard. Samen met de streefscore vormt het een doelstelling.</p>
Raamwerk marketingactiviteiten	2	<p>Dit is een overzicht van alle groepen activiteiten -en desgewenst per groep weer nader uitgewerkt- die noodzakelijk zijn om de hele verzameling van doelstellingen te realiseren.</p>
Raamwerk marketingdoelstellingen	2	<p>Dit is een overzicht van alle groepen doelstellingen -en desgewenst per groep nader uitgewerkt- die noodzakelijk zijn om de gewenste situatie van de gehele organisatie te bereiken.</p>
Raamwerk marketingmiddelen	2	<p>Dit is een overzicht van alle groepen (deel)budgetten - en desgewenst per groep nader uitgewerkt- die noodzakelijk zijn om de hele verzameling van activiteiten uit te voeren.</p>

SMART-criteria	2	Dit zijn vijf criteria die in dit boek als noodzakelijk worden gezien voor het formuleren van doelstellingen. SMART staat achtereenvolgens voor Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Realistisch en Tijdsgebonden.
Status van een oorzaak	4	Oorzaken van verschillen tussen geplande waarden van de input, throughput en output vooraf en achteraf, kunnen twee statussen hebben. Oorzaken die een organisatie wel wil en kan aanpassen, zij vormen de verbeterpunten voor een volgende cyclus van planning, uitvoering, evaluatie en terugkoppeling en oorzaken die een organisatie niet wil en/of kan aanpassen, zij vormen de, al dan niet nieuwe, beperkingen/randvoorwaarden voor een volgende cyclus van planning, uitvoering, evaluatie en terugkoppeling.
Streefscore	2	Dit betreft dat onderdeel van een doelstelling die de cijfermatige waarde aangeeft van een prestatieaantal die gehaald zou moeten worden, bijvoorbeeld 20%, en is afgeleid van de systematiek van de (Marketing) Balanced Scorecard. Samen met de prestatieaantal vormt het een doelstelling, zie ook prestatieaantal.
Terugkoppelen	4	Terugkoppelen is de laatste stap van de PDCA-cyclus en betreft het gebruiken van de conclusies in de evaluatie, te weten de verbeterpunten die de organisatie kan en/of wil verbeteren, in de planning en/of uitvoering. Terugkoppeling kan plaatsvinden op verschillende momenten (tijdens of na de uitvoering) en betrekking hebben op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel).
Testen	4	Testen wordt hier gezien als tegenhanger van het gelijk helemaal 100% uitvoeren conform plan. De eerste van de twee hoofdvormen is het ontwikkelen van een specifieke test die op zich losstaat van de geplande uitvoering. De tweede vorm is de uitvoering zelf maar dan niet in zijn geheel maar slechts voor een deel.
Throughput marketing-functie	2	De throughput van de marketingfunctie is hier met behulp van het DAKMAD-model vertaald als de combinatie van keuzes en beslissingen over doelgroepen, aanbod en kanalen, in combinatie met de (geplande of uitgevoerde) activiteiten.

Verschillenanalyse	4	Dit is een analyse van de verschillen tussen de waarde van de input, throughput en output van het marketingbeleid (beslissingen) voorafgaand (Plan) en tijdens en vooral na de uitvoering daarvan (Do).
Uitvoeren	4	Onder uitvoeren verstaan we het daadwerkelijk ontplooiën van activiteiten zoals deze staan in een plan. Hier worden middelen ingezet (input). Deze middelen worden ge- en verbruikt (throughput). Dit leidt weer tot een bepaald resultaat (output). Dit zijn dus de marketingactiviteiten die uiteindelijk moeten leiden tot de gewenste resultaten (bijvoorbeeld omzet).

Antwoorden

Hoofdstuk 1

1. Het 100% accountable maken van de marketingfunctie wordt als niet mogelijk beschouwd omdat het antwoord in de toekomst ligt en de situatie zich nooit exact zo heeft voorgedaan (al was het alleen maar het tijdstip) en dat is per definitie onzeker. De meest belangrijke factor daarin komt vooral door het niet 100% voorspellen van het gedrag van mensen die reageren op de marketingactiviteiten van een organisatie.
2. Als 100% accountable niet realiseerbaar is, dan heeft toch wel zin om toch daar een inspanning voor te doen omdat anders het helemaal een loterij wordt (= vooraf geen idee of iets wel of niet oplevert). Ook al is 100% niet realiseerbaar, elke stap in de goede richting voorkomt het doen van uitgaven die niets opleveren en verhoogt het aantal activiteiten die wel wat opleveren.

Hoofdstuk 2

1. Het 100% accountable maken van de marketingfunctie wordt als niet mogelijk beschouwd omdat het antwoord in de toekomst ligt en de situatie zich nooit exact zo heeft voorgedaan (al was het alleen maar het tijdstip) en dat is per definitie onzeker. De meest belangrijke factor daarin komt vooral door het niet 100% voorspellen van het gedrag van mensen die reageren op de marketingactiviteiten van een organisatie.
2. Als 100% accountable niet realiseerbaar is, dan heeft toch wel zin om toch daar een inspanning voor te doen omdat anders het helemaal een loterij wordt (= vooraf geen idee of iets wel of niet oplevert). Ook al is 100% niet realiseerbaar, elke stap in de goede richting voorkomt het doen van uitgaven die niets opleveren en verhoogt het aantal activiteiten die wel wat opleveren.

Hoofdstuk 3

1. het MBM is een conceptueel denkmodel omdat de marketingfunctie en haar type beslissingen zich niet lenen voor een expliciet model waar één antwoord uitrolt. Er leiden meerdere wegen naar Rome (meerdere oplossingen voor één resultaat), de relatie tussen een inspanning (throughput) en resultaat (output) is ook niet expliciet. Ook al is het gebaseerd op algemene en eigen wetmatigheden, er blijven afwijkingen/marges/grijze gebieden aanwezig, waardoor een expliciet model alleen maar een schijnzekerheid geeft die, bijna per definitie, niet uitkomt en dat kan niet de bedoeling zijn.
2. Doelstellingen, wanneer deze eenmaal zijn vastgesteld, vormen een onderdeel van de onderbouwing van de te maken keuzes. Als de set doelstellingen niet volledig zijn

en/of niet in balans zijn dan is het risico dat niet alle benodigde activiteiten worden gekozen en uitgevoerd omdat die doelstellingen, die als aanjager daar voor zouden zorgen, ontbreken. Ook het niet in balans zijn van doelstellingen leidt dan automatisch tot het niet in balans zijn van de activiteiten. De gewenste situatie wordt dan niet bereikt, dus de doelstellingen dienen daarom altijd volledig en evenwichtig de gewenste situatie weer te geven.

Hoofdstuk 4

1. Het direct en herkenbaar responderen is relevant voor het accountable maken van de marketingfunctie omdat daarmee een zwakke schakel van het accountable maken grotendeels wordt opgelost. Als er geen direct herkenbaar responderen aanwezig is, dan is een bepaald resultaat (output) nooit te koppelen aan een inspanning (throughput). Door een resultaat expliciet te koppelen aan een activiteit is wordt wel duidelijk wat het resultaat daarvan is. Lastig blijft om te bepalen of er ook niet eerdere activiteiten hebben plaatsgevonden die bijdragen aan het resultaat (dus mag het helemaal toegeschreven worden aan de laatste activiteit).
2. Zelfs na het volledig en goed doorlopen van de hele PDCA-cyclus is 100% accountable niet gerealiseerd omdat nieuwe activiteiten in de toekomst liggen en dus per definitie, al was het alleen maar om het tijdstip, niet helemaal vergelijkbaar zijn met de activiteiten die door de PDCA-cyclus zijn gegaan. Daarnaast is het zo goed als uitgesloten dat zelfs een volledig doorlopen PDCA-cyclus tot het precieze plaatje leiden van de activiteiten die daar door heen gaan. Daarvoor zijn de relaties throughput -> output, het vinden van 100% sluitende verklaringen en het komen tot zinvolle verbeterpunten te complex.

Begripsvragen over het boek

1. De belangrijkste reden voor het verschil tussen de marketingfunctie en de andere functies als het gaat om accountable maken van hun activiteiten ligt bij de klant. Zelfs in B-to-B zijn klanten uiteindelijk mensen en hun gedrag wordt deels beïnvloed door processen waar ze zelf ook niet altijd van bewust zijn. HRM (personeel) heeft ook te maken met de factor 'mens' maar het verschil is dat zij werknemers zijn en deze zijn minder vrij in hun keuzes en gedrag dan klanten dat zijn. Klanten kunnen helemaal 100% wel of niet bepalen om iets te doen met een (marketing)actie van een organisatie. Voor werknemers geldt dat uiteraard minder en in andere functies waar men te maken heeft met computers, machines, enzovoort, speelt dat nog minder. Dus het onvoorspelbare en niet te sturen gedrag van de klant maakt het de marketingfunctie lastiger dan de andere functies als het gaat om accountability.
2. Marketingactiviteiten zijn lastiger accountable te maken dan verkoopactiviteiten omdat zij veelal een indirect nastreven die pas op langere termijn ondersteunend is aan de verkoopactiviteiten die veelal een direct effect op korte termijn beogen. Marketing zien we als zaaien, leidend tot marketing activa in de hoofden van de (potentiële)

klanten en de resultaten van zaaien is vaak niet echt zichtbaar. Merkvoorkeur, goed relatie, enzovoort, hoe dit accountable te maken door deze effecten te relateren aan de gerealiseerde verkopen, dat is en blijft lastig.

3. Eigen wetmatigheden zijn belangrijker dan algemene wetmatigheden voor het nemen van zinvolle marketingbeslissingen omdat ze 100% specifiek de situatie van de eigen organisatie betreffen. Algemene wetmatigheden zijn gebaseerd op onderzoeken en resultaten van vele bedrijven waarbij het maar de vraag is of de uitkomst, vaak een algemene uitspraak, een soort gemiddelde, ook van toepassing is de eigen organisatie. Eigen wetmatigheden, hoewel geen garantie voor toekomstige resultaten, zijn wel zeker 100% gebaseerd op het eigen bedrijf.
4. Of de eerste twee of de laatste twee stappen van de PDCA-cyclus het meest relevant is, is moeilijk objectief te beantwoorden (waar meet je dat precies aan af?). De gedachte bij deze vraag is dat je zou moeten kiezen voor de laatste twee stappen. Planen en uitvoeren zijn uiteraard belangrijk maar juist het evalueren en het terugkoppelen van verbeterpunten zorgt ervoor dat de marketingfunctie beter plant, beter uitvoert en dus met minder middelen (input) meer resultaten (output) realiseert.
5. Als er slechts één verbeterpunt is, bijvoorbeeld op tactisch niveau, dan lijkt het niet meer dan logisch om slechts op tactisch niveau aanpassingen door te voeren, daar liggen immers de verbeterpunten. Echter, zodra op één van de niveaus verbeteringen (dus veranderingen) worden doorgevoerd, dan heeft dat mogelijk effect op de keuzes van zowel hoger als lager niveau. Dit omdat tussen de verschillende niveaus consistentie van groot belang is. Als een bepaald event niet meer wordt uitgevoerd, dan moet dat event ook uit de operationele planning worden gehaald. Door het weghalen van dat event op tactisch niveau is het ook niet uit te sluiten dat er andere strategische keuzes gemaakt moeten worden. Anders gezegd, ook al is er maar één verbeterpunt op één beleidsniveau, check altijd of dit consequenties heeft voor de andere niveaus.

