

SUCCESSFACTOREN VAN CAMPAGNE-ORGANISATIES

TEKST CHRISTIAAN KOENDERS EN PETER VERHOEF

VODW Marketing en Rijksuniversiteit Groningen deden onderzoek naar het rendement van actiemarketing. Wat blijkt: organisaties besteden gemiddeld 42 procent van hun marketingcapaciteit aan actiecampaagnes, met wisselend resultaat. Succesvolle Campaigns stars onderscheiden zich op een aantal factoren.

De afgelopen jaren hebben organisaties het aantal actiecampaagnes verdubbeld. Aan het uitdenken en voorbereiden van deze campagnes besteden zij gemiddeld 42 procent van hun marketingcapaciteit. Daarmee is deze vorm van marktwerking, actiemarketing, een belangrijk onderdeel geworden van de marketingstrategie. Het omzetresultaat wat organisaties behalen met actiecampaagnes, staat echter vaak niet in verhouding tot de geïnvesteerde marketing capaciteit. De conversie van individuele campagnes varieert sterk en de toename van het aantal campagnes stelt organisaties voor grote operationele problemen.

Onderzoek van VODW Marketing en het Customer Insights Center van de Rijksuniversiteit Groningen onder

72 actiecampaagnes van 19 organisaties toont vijf factoren met grote impact op de conversieratio en één factor die het capaciteitsbeslag sterk beïnvloedt. Door actiecampaagnes in te richten vanuit deze inzichten is het rendement van de campagne-operatie duidelijk te verhogen. Een gematigd scenario geeft aan dat organisaties gemiddeld hun conversieratio's met 20 tot 40 procent kunnen verbeteren*. Daarnaast kunnen zij het capaciteitsbeslag op de marketingoperatie significant verlagen.

Trend

De afgelopen paar jaar lijkt de trend zichtbaar te worden dat organisaties hun marketingbudget verleggen van thematische campagnes en massamarketing naar below-the-line marketing. Aanleidingen zijn sterke concurrentie, afnemende homogeniteit van doelgroepen en toenemende mediadruk.

Organisaties zoeken naar mogelijkheden om zich te onderscheiden. Actiecampaagnes bieden die mogelijkheid. Met de inzet van directe kanalen en below-the-line media zijn gericht afzonderlijke doelgroepen aan te spreken op hun specifieke behoeften en koopmotieven.

Uit cijfers over de marketinguitgaven op de Amerikaanse markt blijkt dat de laatste vier jaren de below-the-line investeringen harder zijn gegroeid dan above-the-line uitgaven (zie figuur 1). Voor de Nederlandse markt zijn vergelijkbare cijfers beschikbaar.

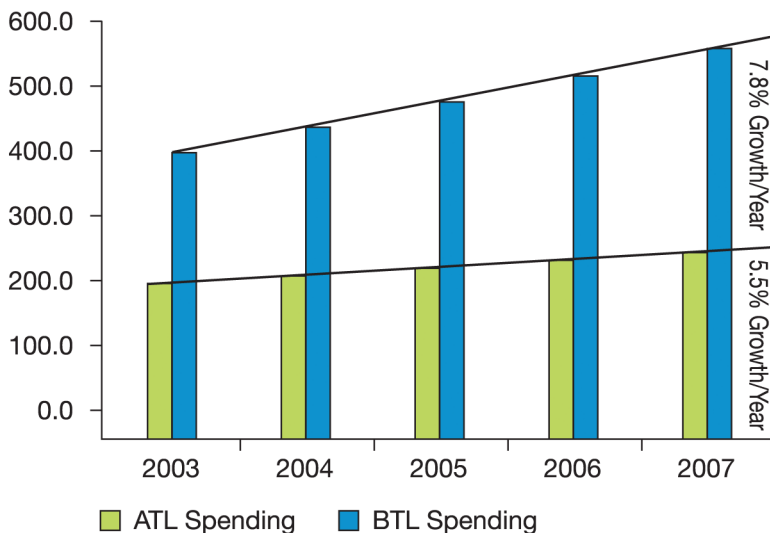
In het onderzoek van VODW Marketing en de RuG geven organisaties aan dat zij met hun above the line-inspanningen en thematische campagnes nog steeds in staat zijn om voldoende naamsbekendheid en sterke merken te ontwikkelen. Maar ook dat die alléén steeds minder volstaan om klanten te binden en nieuwe te acquireren. In het sterke concurrentieveld moeten organisaties doelgroepen actiever gaan opzoeken.

Om het omzetresultaat op peil te houden is het nodig dat de marktpull, die organisaties met thematische campagnes creëren, combineren met actiecampaagnes en zo de benodigde verkopen tot stand te brengen.

Deze actiecampaagnes hebben steeds minder een one-size-fits-all karakter. Bijna alle onderzochte organisaties streven

Figuur 1. Marketinguitgaven op de Amerikaanse markt

BRON: WINTERBERRY GROUP, JANUARI 2006



er naar hun actiecampaagnes meer af te stemmen op afzonderlijke doelgroepen door proposities, communicatie en kanalen te variëren.

Ook functieprofielen voor marketingposities weerspiegelen de omslag naar actiemarketing:

- Omslag in denken van 'product push' naar 'demand pull'.
- Verantwoordelijk voor het in de markt zetten van succesvolle waardeproposities voor de verschillende productgroepen.
- Spilfunctie. Intensieve interactie met marktmanager, campagnemanagement, communicatie en sales.
- Gaat zich richten op het ontwikkelen en implementeren van specifieke doelgroepen.
- Verantwoordelijk voor effectieve klantsegmentatie, doelstellingen en contactstrategie per segment.

Stijging

In drie jaar tijd hebben organisaties hun aantal actiecampaagnes verdubbeld.

Uit figuur 2 blijkt dat het aantal actiecampaagnes is gestegen van gemiddeld 55 in 2004 naar 125 in 2007.

Hiermee komt het aantal actiecampaagnes op circa tien per maand. Zowel in telecom, publishing als financiële dienstverlening heeft de sterke groei in het aantal actiecampaagnes geleid tot een fors capaciteitsbeslag. Gemiddeld besteden organisaties 42 procent van de marketingcapaciteit aan actiecampaagnes. Dit grote capaciteitsbeslag is verdeeld is over veel actiecampaagnes en verschillende functies als productmanagers, communicatie of marketing intelligence, en daardoor niet goed zichtbaar. De helft van de organisaties besteedt 30 procent tot 50 procent van de marketingcapaciteit aan actiecampaagnes. En nog eens een kwart besteedt zelfs meer dan 50 procent.

De impact hiervan is groot. Actiecampaagnes hebben een andere dynamiek en focus dan thematische, above-the-line campagnes. Met hun scherpe transactiedoelstellingen en focus op kortetermijnresultaten vragen actiecampaagnes een veel commerciëler en resultaatgerichte mindset van marketeers.

Het grote aantal actiecampaagnes vraagt om geoliede samenwerking tussen betrokken disciplines.

Naarmate het aantal campagnes toeneemt loopt bij veel organisaties de campagneoperatie echter steeds moeizamer. Veel voorkomende knelpunten zijn onduidelijkheid over planning en status van campagnes, veel herstelwerkzaamheden, onvermogen 'guerrilla' campagnes in korte tijd te lanceren.

Beperkte inspanning

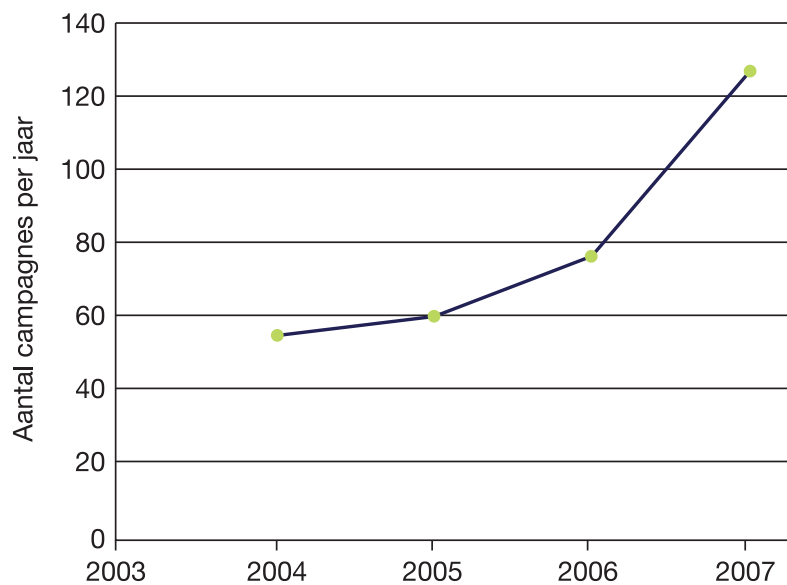
Organisaties besteden een groot deel van de marketingcapaciteit aan actiecampaagnes. De omzet die organisaties met deze actiecampaagnes realiseren staat vaak niet in verhouding tot de geïnvesteerde capaciteit. In figuur 3 zien we dat bijna de helft van alle organisaties veel capaciteit in actiecampaagnes investeert, maar daarmee slechts een beperkt deel van de omzet mee behaalt.

We onderscheiden vier typen actiemarketing-organisaties (figuur 3):

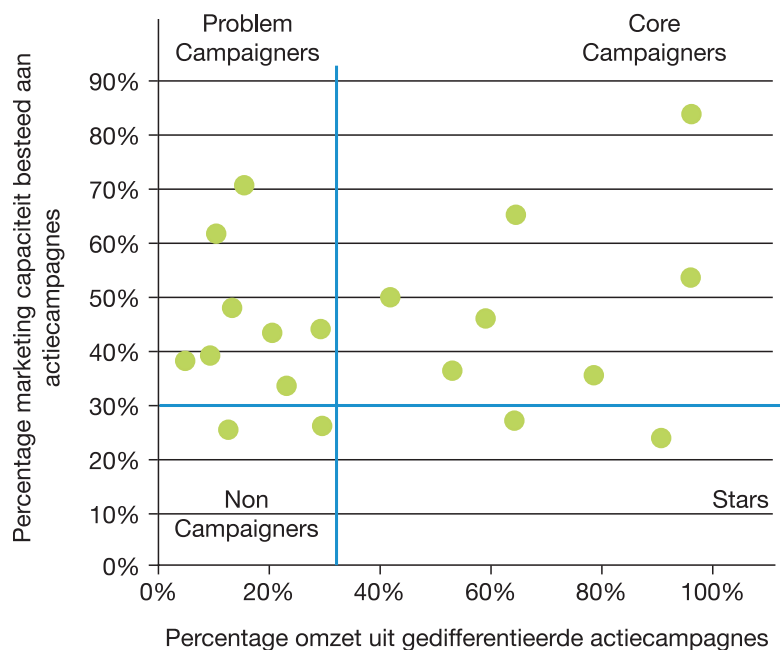
- Stars: zij weten met beperkte inspanning een groot deel van hun omzet te behalen.

- Core campaigners: zij besteden een groot deel van de marketingcapaciteit aan actie campagnes. Daarmee behalen zij ook een groot deel van hun omzet. Bij deze organisaties vormen actiecampaagnes de kern van hun marktwerking.
- Non campaigners: zij besteden een klein deel van de marketingcapaciteit aan actiemarketing, en halen daar een beperkt deel van hun omzet uit.
- Problem campaigners: zij besteden een groot deel van de marketingcapaciteit aan actie campagnes, maar slagen er niet in daar een substantieel omzetaandeel mee te realiseren.

Figuur 2. Gemiddeld aantal actiecampaagnes per organisatie per jaar



Figuur 3. Deel van de marketingcapaciteit besteed aan actiecampaagnes versus aandeel in behaalde omzet. Iedere stip representeert één organisatie



DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN THEMATISCHE CAMPAGNES EN ACTIECAMPAGNES:

Thematische campagnes:

- zijn bedoeld voor het creëren van awareness, naamsbekendheid en beoogde merkwaarden.
- benaderen een grote doelgroep.
- hanteren een generieke thematische boodschap.
- maken gebruik van massa communicatie media (televisie, radio, billboards, print advertising).
- klein in aantal.
- lastig te relateren aan de omzet.

Actiecampagnes:

- zijn bedoeld voor het realiseren van verkopen en hebben een transactiefocus.
- benaderen specifiek afgebakende doelgroepen.
- zetten een specifieke propositie in, zoveel mogelijk afgestemd op de doelgroep.
- gebruiken directe, below the line-kanalen (telefoon, e-mail, DM, sms, mobiel).
- hebben een klein bereik,.
- hanteren een directe benadering, en eventueel interactie, met de doelgroep.
- Het resultaat van de campagne is goed meetbaar.

Problem campaigners moeten het resultaat van hun actiemarketing verbeteren door de behaalde omzet te verhogen en de benodigde capaciteit te reduceren. Het verhogen van omzet is mogelijk door:

- Het conversie percentage van individuele campagnes te verhogen.
- Méér campagnes uit te voeren.
- De omvang van de campagne doelgroep te vergroten.

Organisatiekenmerken

Analyse van 72 campagnes en 19 organisaties toont een aantal factoren met sterke invloed op de campagneconversie. Het toepassen van deze factoren geeft een verhoogde conversie van 20 procent tot 40 procent. Daarnaast hebben er enkele organisatiekenmerken een groot effect op de capaciteit die nodig is om actiecampagnes uit te denken en voor te bereiden.

Doelgroepomvang: tussen de omvang van de campagnedoelgroep en het conversieresultaat blijkt een sterk verband te bestaan (figuur 4).

Het verband is logaritmisch, naarmate de doelgroepomvang verder afneemt stijgt het conversieresultaat steeds sterker.

Op de doelgroepomvang is de wet van afnemende meeropbrengst van toepassing. Een grotere doelgroep geeft weliswaar meer omzet, maar doordat de conversieratio's steeds verder daalt, wordt deze meeropbrengst duurbetaald. Bovendien resulteren bijvoorbeeld vijf kleine campagnes van ieder 50 duizend prospects opge-

teld meer omzet dan een grote campagne van 250 duizend prospects.

Core campaigners en Stars bakenen hun doelgroep zorgvuldiger af dan problem campaigners. Ten eerste doordat zij niet-relevante doelgroepen uitsluiten, zoals non-respons, recent benaderde klanten of laagwaarde klanten. Daarnaast richten zij de afzonderlijke campagnes zo specifiek mogelijk in voor homogene doelgroepen met bepaald gedrag of aankoopdrivers.

Consumer insights: organisaties die de behoeften van klanten en aankoopdrivers achterhalen tonen gemiddeld een 15 procent verhoogde conversie*. Steeds meer organisaties werken al met een segmentatie die is gebaseerd op klantwaarde en klantbehoeften. Voorbeelden van behoefte segmentatie zijn levensfase (jonge singles, jonge gezinnen, oudere gezinnen, empty nesters, senioren) of gedrag (prijskopers, gemakzoekers, risiconemers). Succesvolle campagne organisaties gaan echter een stap verder. Zij achterhalen wat de specifieke aankoopdrivers zijn van de afzonderlijke doelgroepen én passen propositie en communicatie daar gericht op aan.

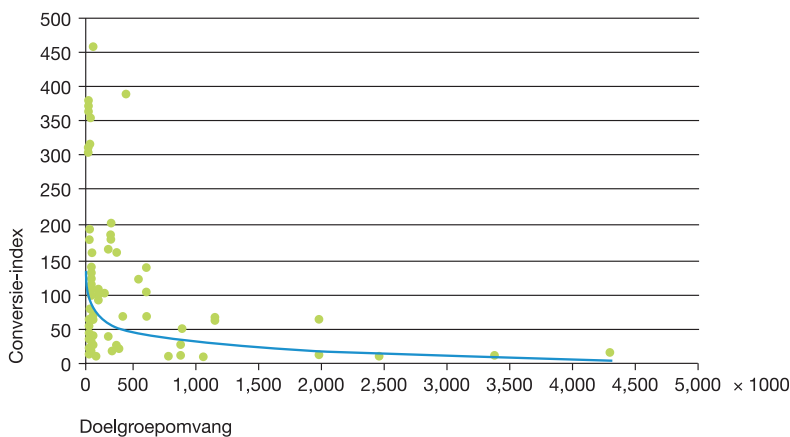
In plaats van een doelgroep voor hun producten te zoeken, zoeken ze een propositie voor hun doelgroep.

Differentiëren van de propositie: uit het onderzoek blijkt dat het loont het product, of productkenmerken, te differentiëren per doelgroep. Campagnes waarbij de propositie specifiek is aangepast aan de doelgroep realiseren een 6,7 procent hogere conversie*. Slechts een beperkt deel van de organisaties hanteert echter een specifiek aangepaste propositie voor afzonderlijke campagne doelgroepen.

Multi versus single step: Multi-step campagnes hebben een 16,6 procent hogere conversie* dan single-step campagnes. In single-step campagnes bestaat de marktwerking uit één stap; een antwoordkaart óf een call óf een e-mail. Consumenten doorlopen in hun aankoopproces echter een aantal fasen; ontwikkelen van interesse, oriënteren, informeren en kopen. Bij single-step campagnes worden al deze stappen samengebracht in één communicatiemoment. De lat ligt daardoor voor single-step campagnes erg hoog. Propositie en communicatie-uiting moeten erg overtuigend zijn om in één keer consumenten aan te spreken, die zich nog in de oriëntatiefase bevinden.

Bij multi-step campagnes worden consumenten in een >

Figuur 4. Relatie tussen omvang van de campagne doelgroep en gerealiseerde conversie. Iedere stip representeert één campagne



paar opeenvolgende, op elkaar afgestemde, stappen bereikt. Bij multi-step campagnes is per stap de communicatie beter af te stemmen op de aankoopfasen die de consument doorloopt. Per stap is tevens het best passende kanaal in te zetten.

Veel organisaties voeren hun campagnes altijd of overwegend single-step uit. De meest gebruikte kanalen zijn het callcenterkanaal, DM en e-mail. Meer innovatieve kanalen als sms worden nauwelijks gebruikt, maar geven wel goede mogelijkheden het onderscheidend vermogen te verhogen.

Testen: verhoogt de conversie met 8,9 procent*.

Campaign stars geven aan dat testen twee voordelen biedt. Ze kunnen op voorhand bepalen of de propositie aanslaat en hebben daarnaast de mogelijkheid om het executieproces proef te draaien.

Veel rendementsverlies treedt namelijk op als, na de campagnestart, blijkt dat de executie niet zorgvuldig is uitgedacht en voorbereid. Door onvolledige call scripts, niet goed geïnstrueerde kanalen, ontoereikende systeemadministratie of een vlotte follow-up van

ingericht met vaste bezetting, taakverdeling, processen en verantwoordelijkheden zijn in staat om met minder capaciteit hun campagnes uit te werken. Zij hebben gemiddeld eenderde minder FTE's nodig voor het uitdenken en inrichten van hun campagnes.

Vijf factoren

De afgelopen jaren hebben organisaties het aantal actiecampaagnes verdubbeld. Zij besteden daar gemiddeld 42 procent van hun marketingcapaciteit aan. De verwachting is dat het aantal actiecampaagnes nog verder zal toenemen.

Ondanks het grote capaciteitsbeslag en de vele actiecampaagnes realiseren slechts enkele organisaties hier een groot deel van hun omzet mee. Analyse van 72 actiecampaagnes brengt vijf factoren aan het licht met grote impact op de campagne conversie; scherp afgebakende doelgroepen, differentiatie in proposities, multi-step marktwerking, testen en evalueren.

Campaign stars passen deze succesfactoren veel structureel toe dan Problem campaigners. Zij doen dat niet vanuit een projectaanpak, waarin bezetting, proces en

Veel organisaties voeren hun campagnes altijd of overwegend single-step uit.

offertes benutten organisaties de gecreëerde leads niet maximaal. Met testen zijn dergelijke onvolkomenheden vooraf te verhelpen.

Evalueren: organisaties die structureel best practices identificeren hebben een gemiddeld 7,5 procent hogere conversie*. Bij Stars en Core campaigners is de campagnesevaluatie een vast onderdeel van het campagneproces. Niet alleen bepalen zij per campagne het behaalde resultaat (respons, conversie en omzet), maar óók de kwaliteit van de campagne-uitvoering, het rendement (ROI), verbetergebieden en de klanttevredenheid. Bij Problem campaigners is evalueren een sluitpost die, voor zover uitgevoerd, is gericht op het resultaatfocus: omzet, response percentage en conversie.

Campagneorganisatie: het overgrote deel van de organisaties voert actiecampaagnes uit vanuit een projectbenadering. Per campagne varieert de bezetting en daarmee ook de rolverdeling en het gevulde proces vanaf ideeëneratie tot executie.

Organisaties die een campagne-organisatie hebben

taakinvulling variëren per campagne. Maar vanuit een vast ingerichte organisatie waarin de betrokken disciplines de kwaliteit van hun bijdrage kwalitatief kunnen optimaliseren, gestuurd door concrete targets.

Door actiecampaagnes in te richten vanuit deze inzichten kunnen organisaties het capaciteitsbeslag reduceren en tegelijkertijd het rendement én omzet sterk verbeteren. ●

Christiaan Koenders is managing consultant bij VODW Marketing en **Peter Verhoef** is hoogleraar customer based marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen

*relatieve verhoging van het conversiepercentage