

Klantwaardemanagement: aanjager van resultaatgedreven marketing

De afdeling Marketing wordt vaak verweten niet te kunnen aantonen wat marketingacties zullen opleveren. Door de toegenomen hoeveelheid individuele klantdata kunnen bedrijven klantwaardemanagement toepassen. Hierdoor krijgen bedrijven meer inzicht in de financiële consequenties van marketingacties en kan de marketeer resultaatgedreven werken.

Het lijkt er op dat het marketingvak nog nooit zo boeiend is geweest. Door toepassing van 'Customer Relationship Management' hebben we veel individuele data van klanten tot onze beschikking. Er vinden boeiende dingen plaats op het internet, waar we op basis van data over het koopgedrag van klanten gerichte aanbiedingen kunnen doen. Daarnaast zijn we in staat producten op maat te maken en wordt de klant betrokken bij het productieproces. Denk bijvoorbeeld aan de persoonlijke bankpas van de Postbank, ons aangeraden door 'good old' Groninger Jan Mulder. Vele Nederlanders lopen inmiddels met een bankpas voorzien van de foto van hun geliefde of kind op zak. Ook de persoonlijke knuffel is inmiddels een bekend en succesvol fenomeen. Kortom, marketing is nog nooit zo spannend geweest.²

Tegelijkertijd echter staat het marketingvakgebied volgens velen echter onder druk. In een recent artikel maakt collega Leeflang zich zorgen over de toekomst van marketing.³ Ik citeer uit de introductie: 'Na de *'golden days'* waarin marketing het credo was voor het topmanagement, krijgt marketing minder respect in de boardroom.'

Ook internationaal onderzoek lijkt de zorgen over de toekomst van marketing te bevestigen. Een recent artikel van Webster, Malter en Ganesan in *Sloan Management Review* heeft de niets aan duidelijkheid overlatende titel 'The Decline and Dispersion of Marketing Competence'.⁴ Daarnaast staan marketingbudgetten onder druk. Dit jaar worden ondanks

een aantrekkende economie de marketingbudgetten weer verlaagd.

Een belangrijk probleem van de traditionele marketeer is dat hij/zij vaak niet goed in staat is om de toegevoegde waarde van marketing duidelijk te maken aan het topmanagement. Nog specifiek gezegd: de marketeer lijkt ten overstaan van de 'Chief Financial Officer' (CFO), tegenwoordig misschien wel de machtigste persoon in de directie, niet hard te kunnen maken wat marketingactiviteiten werkelijk opleveren. Dit wordt vaak gezien als een belangrijke oorzaak van de problemen rond marketing. Niet voor niets is er dan ook binnen de marketingwetenschap zeer veel aandacht voor het thema 'Return on Marketing'.⁵

Een aantal recente persoonlijke observaties in de bedrijfspraktijk wijst erop dat er wellicht een ommekeer gaande is. Heeft de marketeer het licht gezien? Of heeft de marketeer van tegenwoordig eindelijk de tools en inzichten om aan te tonen wat marketing oplevert? Is men door de beschikbaarheid van meer data, zowel op individueel als geaggregeerd niveau, wellicht beter in staat om aan te tonen wat het te verwachten effect is van marketingacties? Door de grotere beschikbaarheid van individuele klantdata wordt er meer inzicht verkregen in het effect van marketing op individueel klantgedrag en de ontwikkeling van de waarde van klanten. Hierdoor kunnen bedrijven *klantwaardemanagement* toepassen, waarbij de optimalisatie van de monetaire klantwaarde centraal staat. Dit leidt ook tot

Prof. dr. P.C. Verhoef is als hoogleraar Customer Based Marketing verbonden aan de Economische faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen. Dit artikel is gebaseerd op de oratie van de auteur uitgesproken op 21 maart 2006. De gehele oratie is bij de auteur te bestellen.¹

1. De auteur P.C. Verhoef is te bereiken via

p.c.verhoef@rug.nl.

2. Zie Wierenga, B. en E. Waarts, 'Marketing is Nog Nooit zo Spannend Geweest', *Tijdschrift voor Marketing*, 39 (4), 2005, p. 89-90. Dit artikel is een reactie op een artikel van Leeflang over de toekomst van marketing.

3. Zie P.S.H. Leeflang, 'Heeft marketing nog toekomst?', *Holland Management Review*, 99, 2005, p. 74-79.

4. F. E. Webster Jr., A. J. Malter en S. Ganesan, 'The Decline and Dispersion of Marketing Competence', *Sloan Management Review*, 46 (4), 2005, p. 35-43. Zie ook in *Holland Management Review* 105, p. 54-64.

meer *resultaatgedreven marketing*. De marketeer kan niet meer aan komen zetten met mooie plannen die gebaseerd zijn op intuïtie, maar moet daadwerkelijk en op basis van kwantitatieve feiten laten zien wat

zijn marketingplan nu toevoegt aan de waarde van het klantenbestand en de onderneming.⁶

Centraal thema van dit artikel is de wijze waarop klantwaardema-

agement kan leiden tot toepassing van resultaatgedreven marketing bij bedrijven. Hiertoe bespreken we eerst de achtergronden en inhoud van klantwaardemanagement. Specifiek zal hier de nadruk liggen op de verschuiving van relaties naar klantwaarde-optimalisatie. Vervolgens zal worden ingegaan op klantwaarde en haar onderliggende componenten, zoals klantretentie. Hierna zullen resultaatgedreven marketing en de link met klantwaardemanagement worden behandeld. Ten slotte staan we stil bij een aantal belemmeringen voor de implementatie van resultaatgedreven marketing.

Van klantrelaties naar klantwaarde-optimalisatie

Een belangrijke ontwikkeling binnen ondernemingen sinds eind jaren negentig van de vorige eeuw, was de opkomst van 'Customer Relationship Management' (CRM).

Veel bedrijven investeerden miljoenen euro's in CRM-software van bedrijven als Oracle, Siebel en SAP en dachten zo aan CRM te doen. De verwachtingen ten aanzien van CRM waren hooggespannen. Er heerste de gedachte dat men met het gebruik van CRM de klant loyaler zou kunnen maken. Dit zou uiteindelijk moeten leiden tot een hogere winstgevendheid van ondernemingen. Veel bedrijven zijn echter teleurgesteld in de prestaties van de geïmplementeerde CRM-systemen. CRM wordt dan ook wel eens gezien als een van de grootste bedrijfsblunders van het begin van deze eeuw.⁷ Als oorzaken voor deze mislukkingen worden onder andere genoemd: een te grote nadruk op de techniek/software, misvattingen over onderliggende concepten zoals klantloyaliteit bij CRM en een beperkte integratie van CRM in de totale organisatie.⁸ Dit alles heeft ertoe geleid dat CRM in het bedrijfsleven geen goede naam meer heeft. Het wordt geassocieerd met geldverslindende investeringen die weinig opleveren. Boulding et al vragen zich dan ook terecht het volgende af (p. 156):⁹ 'Should CRM be viewed simply as one of the many jargon-laden fads that have come

and gone in the business world?'

Een belangrijk probleem van CRM is de sterke focus op relaties. Zo stellen dezelfde Boulding et al. (p. 157), 'CRM builds relationships and uses systems to collect and analyze data.' Payne en Frow stellen:¹⁰ 'CRM is a strategic approach that is concerned with creating shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments. CRM unites the potential of relationship marketing strategies and IT to create profitable, long-term relationships with customers and other key-stakeholders.' Deze focus op langetermijnrelaties is begrijpelijk, omdat CRM gedeeltelijk voortkomt uit het relatiemarketingparadigma, waar juist de nadruk op relaties wordt gelegd. Dezelfde focus leidt er wel toe dat er binnen CRM een soort dwingend dogma leeft, waarin de relatieopbouw als het ultieme doel van elke CRM-operatie wordt gezien.

Het vormgeven van een relatie met klanten is echter lang niet altijd mogelijk of zelfs maar gewenst. In veel markten is dit domweg niet mogelijk, omdat klanten bijvoorbeeld niet betrokken zijn of weinig risico ervaren, omdat er voldoende goede alternatieven zijn, of omdat klanten gewoonweg geen relatie met een onderneming willen hebben. De sterke focus op relaties binnen CRM leidt er toe dat veel bedrijven dit concept niet kunnen toepassen. Bovendien investeren bedrijven met CRM in relatieprogramma's die uiteindelijk niets opleveren omdat er in markten vaak gewoonweg geen ruimte is om hier succesvol vorm aan te geven.¹¹ Het is dan ook niet voor niets dat loyaliteitsprogramma's verliesgevend zijn en bedrijven als ABN AMRO besloten hebben om ermee te stoppen. Dat neemt niet weg dat juist de focus op de individuele klant en zijn gedrag wel relevant is voor veel ondernemingen. Het gaat er dan om hoe bedrijven dit gedrag kunnen beïnvloeden en welke marketingstrategieën ze moeten hanteren om de waarde van klanten te optimaliseren. Het vormgeven van relaties tussen de klant en het bedrijf is dan één van de mogelijke strategieën om dat te realiseren.¹²

We moeten dus af van de dwingende focus op relaties en ons veel meer richten op klantwaarde-optimalisatie. Klantwaardemanagement richt zich hierop. Het houdt zich binnen bedrijven bezig met de analyse van individuele data over prospects en klanten in de markt(en) waar het bedrijf actief is. De hieruit resulterende informatie wordt gebruikt om klanten te werven en klantgedrag te beïnvloeden, zodat de waarde van alle huidige en toekomstige klanten wordt geoptimaliseerd. Aldus wordt ernaar gestreefd

De sterke focus op relaties binnen CRM leidt ertoe dat veel bedrijven dit concept niet kunnen toepassen

5. R.T. Rust, K.N. Lemon en V.A. Zeithaml, 'Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, 68 (1), 2004, p. 109-127.

6. Zie bijvoorbeeld noot 5 en R. Venkatesan, en V. Kumar, 'A Customer Lifetime Value Approach for Customer Selection and Resource Allocation Strategy', *Journal of Marketing*, 68 (4), 2004, p. 106-125.

7. Zie 'CRM Tabbed as Top Retail Initiative for 2001', www.infoworld.com.

8. Zie bijvoorbeeld P.C. Verhoef, en F. Langerak, 'Eleven Misconceptions about CRM', *Business Strategy Review*, 13 (4), 2002, p. 70-77; D.K. Ridgby, F. Reichheld, en P. Sheffer, 'Avoid the four perils of CRM', *Harvard Business Review*, 80 (2), 2002, p. 101-109.

9. W. Boulding, R. Staelin, M. Ehret, en W. J. Johnston, 'A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls and Where to Go', *Journal of Marketing*, 69 (4), 2005, p. 155-166.

10. A. Payne en P. Frow, 'A Strategic Framework for Customer Relationship Management', *Journal of Marketing*, 69 (4), 2005, p. 167-176.

marketingstrategieën te ontwikkelen en marketing-instrumenten in te zetten die de klantwaarde optimaliseren. Doordat klantwaardemanagement zich zo richt op waarde-optimalisatie en zich bezighoudt met nieuwe en huidige klanten, neemt het een steeds centralere plaats in. Van belang hierbij is dat:¹³

- het management de klanten en de bijbehorende klantwaarde als centraal aandachtspunt van de organisatie ziet ('customer centric view');
- het management onderkent dat klanten verschillen in hun behoeften en hun toekomstige klantwaarde;
- het management een goed inzicht heeft in wat door klanten gewenste totale klantproposities zijn;
- klantdata (uit klantdatabases, eventueel gekoppeld met meer traditionele marketingdata) up-to-date en 'real-time' beschikbaar zijn;
- het management op basis van een grondige analyse van deze data klant(waarde)informatie en klant-kennis genereert, op basis waarvan marketing-, klant- en kanaalstrategieën uitgezet worden;
- het management inzicht heeft in de klantkosten; en
- dit alles gebeurt in een lerend systeem, waarin op basis van continue evaluaties van klantinteracties aan de verbetering van bovenstaande punten worden gewerkt.

Creatie van klantwaardegroei

Klantwaarde, het centrale concept bij klantwaardemanagement, vaak ook aangeduid met de term 'Customer Lifetime Value' (CLV), definiëren we als de netto contante waarde van alle toekomstige op een klant behaalde winsten in een bepaalde toekomstige tijdsperiode. De belangrijkste achterliggende gedachte bij 'klantwaarde' is dat klanten als belangrijke activa van ondernemingen gezien wor-

den en dat ondernemingen groei kunnen realiseren door deze activa te ontwikkelen en uit te baten. Het uiteindelijke doel is het verhogen van de totale klantwaarde.

Bronnen van groei

Vanuit een klantwaardeperspectief kan groei gerealiseerd worden door: (1) nieuwe klanten aan te trekken; (2) retentiekansen van bestaande klanten te verhogen; en/of (3) expansie bij bestaande klanten te bewerkstelligen (zie ook Figuur 1). In de praktijk maken bedrijven gebruik van 'krachtiger communicerende termen' om deze groeimogelijkheden aan te duiden. Zo spreekt Albert Heijn tegenwoordig over trekken, binden en vullen.

Klantacquisitie en klantretentie zijn redelijk duidelijke begrippen. Klantacquisitie is door de nadruk op relatievorming op de achtergrond komen te staan. Het adagium dat klanten werven veel meer kost dan het behouden van klanten, heeft tot een bijna overdreven aandacht voor klantbehoud geleid. Klantdefectie is echter onvermijdelijk. Het is onzin om te veronderstellen dat een onderneming in een competitieve markt geen klanten zal verliezen: 100 procent loyale klanten bestaan niet.¹⁴ Alleen al vanuit een continuïteitsperspectief is het dan ook noodzakelijk aandacht te besteden aan klantacquisitie.

Dat een focus op klantbehoud negatieve gevolgen kan hebben, wordt wel bewezen door de recente gebeurtenissen rond Albert Heijn. Eind jaren negentig kwam bij deze grootste supermarktketen van ons land de nadruk steeds meer te liggen op bestaande goede klanten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de invoering van de bonuskaart en veel aandacht voor het reeds jaren bestaande relatie-

Dat een focus op klantbehoud negatieve gevolgen kan hebben, wordt wel bewezen door de gebeurtenissen rond Albert Heijn

11. Zie G. Dowling, 'Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More', *California Management Review*, 44 (3), 2002, p. 87-104.

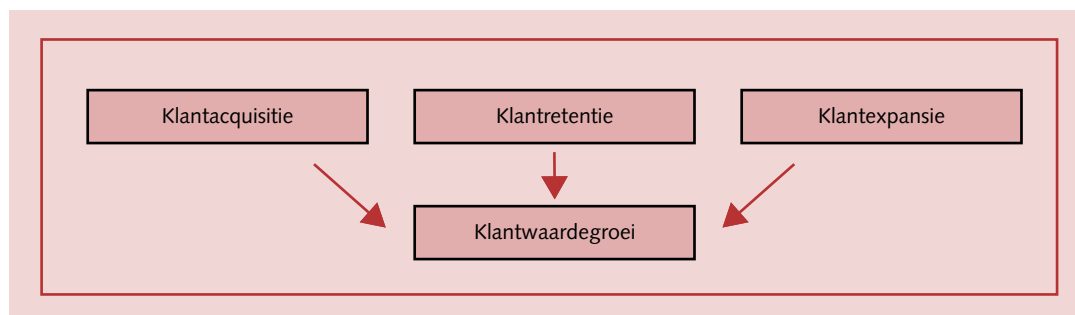
12. Zie hiervoor het *Customer Equity Model*, zoals besproken in R. T. Rust, V. A. Zeithaml en K. N. Lemon, *Driving Customer Equity*, Free Press, New York, 2000.

13. Onder andere gebaseerd op S. Gupta, en D. R. Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River NJ, 2005; V. Kumar, en W. Reinartz, *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, John Wiley & Sons, New York, 2005; R. T. Rust, K. N.

Lemon en D. Narayandas, *Customer Equity Management*, Pearson, Upper Saddle River, NJ, 2005.

14. Zie wederom G. Dowling, (2002), 'Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More', *California Management Review*, 44 (3), 2005, p. 87-104.

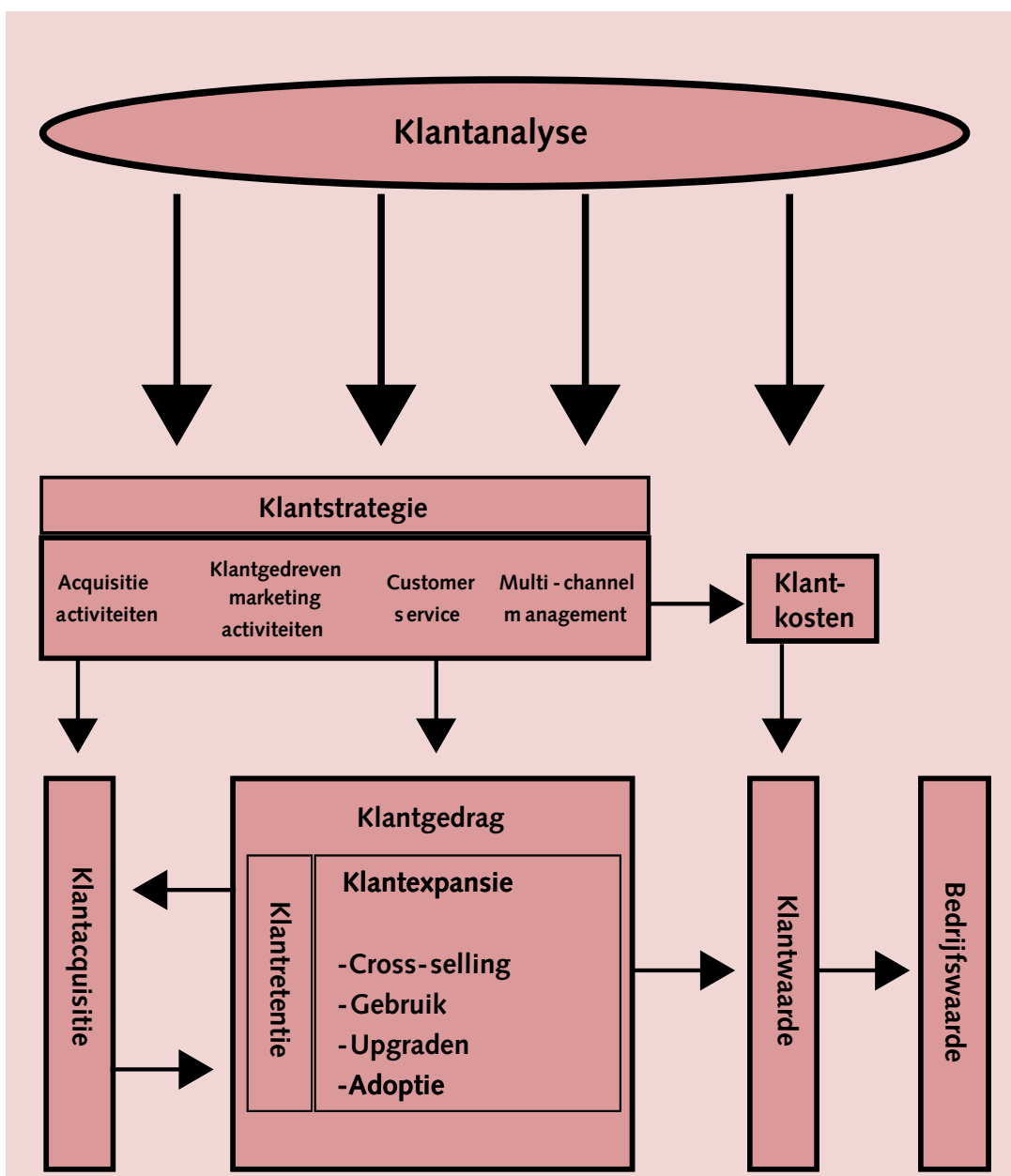
Figuur 1. Bronnen van groei vanuit klantwaardeperspectief



magazine *Allerhande*. Door deze focus raakte het aantrekken van nieuwe klanten echter op de achtergrond. Zo werd de prijs/waarde-propositie uit het oog verloren en werden acquisitie-instrumenten zoals huis-aan-huis folders en tv-reclame minder gebruikt. Albert Heijn heeft onder andere door deze strategie een zeer slecht prijsimago gekregen en heeft hierdoor ook klanten verloren aan prijsvechters als Aldi en Lidl. Albert Heijn is duidelijk van deze strategie teruggekomen met een grotere nadruk op een juiste prijs/waarde-verhouding en

met inzet van op acquisitie gerichte instrumenten. Deze strategie is succesvol gebleken. Het percentage klanten van Albert Heijn dat vindt dat Albert Heijn een 'lage prijs' heeft, is gestegen van 11 procent een jaar voorafgaand aan de prijsoorlog (januari - oktober 2003) naar 30 procent in 2005.¹⁵ Een grotere focus op klantacquisitie betekent echter niet dat klantbehoud en klantexpansie uit het oog worden verloren. Een goed voorbeeld van een strategie waar al een balans is tussen klantacquisitie, klantbehoud en klantexpansie is het Britse Tesco,

Figuur 2. Klantwaardemanagementproces



15. Zoals beschreven in L.M. Slood, en M. van Aalst, 'Prijsoorlog en Prijsbeleving', *Economische Statistische Berichten*, 90 (4466), 2005, p. 321.

dat door onder andere een actief en agressief formule- en vestigingsbeleid de inzet van nieuwe detailhandelsvormen (zoals online-retailing en hypermarkten), de inzet van een sterke huismerklijn en een sterke prijs/waarde-propositie, meer klanten wist aan te trekken. Daarnaast is er aandacht voor klantbehoud door een focus op uitstekende klantenservice en het gebruik van loyaliteitsinstrumenten, zoals de Tesco Clubcard. Door de toevoeging van additionele diensten, zoals verzekeringen, financiële diensten en telecommunicatiediensten, wordt klantexpansie gerealiseerd.¹⁶

Klantexpansie richt zich voornamelijk op het verhogen van de opbrengsten van bestaande klanten. Een bijkomend voordeel van klantexpansie is dat dit leidt tot hogere switchkosten. Hierdoor worden de toekomstige retentiekansen positief beïnvloed. Klantexpansie kan worden gerealiseerd door:¹⁷

- meer producten/diensten aan de klant te verkopen (cross-selling);
- gebruiksverhoging van al afgenomen producten/diensten;
- upgraden van klanten naar hogere marge producten/diensten; en
- de adoptie door de klant van nieuw op de markt

gebrachte producten/diensten.

Aansturing van de groei

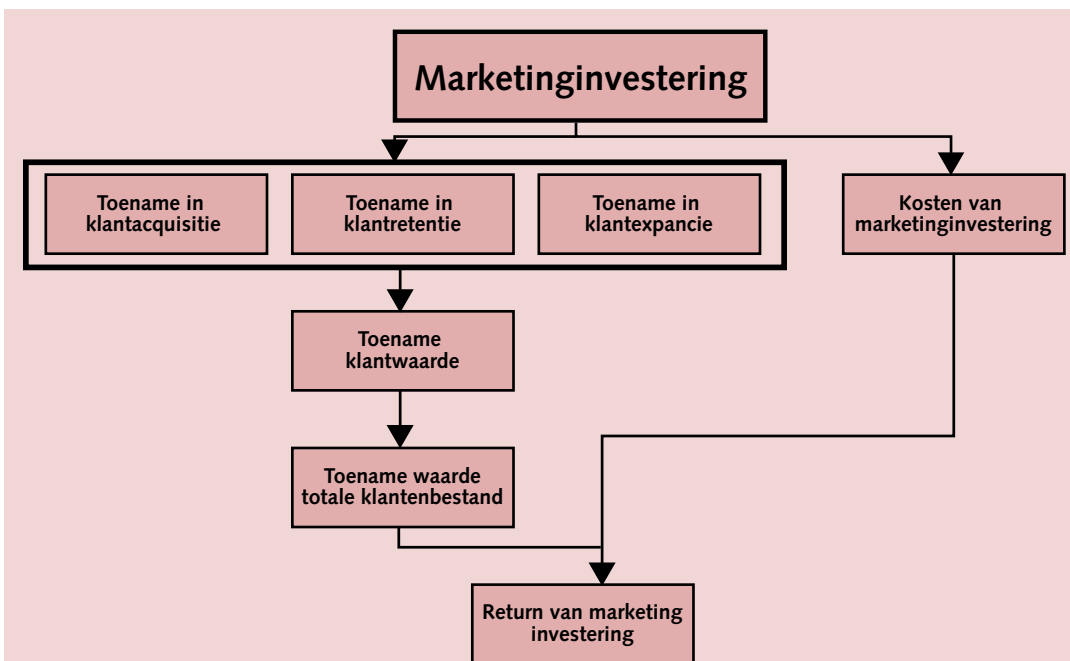
De klantwaardegroei staat dus centraal. Deze klantwaardegroei moet echter wel aangestuurd worden. In Figuur 2 is het gehele klantwaardemanagementproces weergegeven.

Deze figuur laat zien hoe bedrijven klantwaardegroei kunnen realiseren en hoe dit vervolgens kan leiden tot een hogere bedrijfswaarde. Een belangrijk onderdeel hierbij is de klantanalyse, waarmee:

- beschrijvende informatie over klanten verkregen kan worden;
- determinanten van klantgedrag onderzocht kunnen worden;
- het effect van klantstrategieën onderzocht kan worden;
- de klantwaarde en de verdeling hiervan berekend kan worden;
- klantsegmentatie op basis van verschillende seg-

Het aantonen van de gevolgen van een gekozen marketingstrategie of van te implementeren marketingacties wordt steeds belangrijker

Figuur 3. Resultaatgedreven marketing vanuit het perspectief van klantwaardemanagement*



* Gebaseerd op Gupta en Lehmann, 2005; S. Gupta, en D.R. Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River NJ, 2005; zie voor vergelijkbaar schema R. Rust, K.N. Lemon en V. A. Zeithaml, 'Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, 68 (1), p. 109-127, 2004.

16. Zie de cases: Enders, A. and T. Jelassi, 'Tesco.Com is Success at Hand', *Insead*, 2002; I. Sood, en C. Waldman, Tesco: 'Getting at the Top and Staying at the Top', *Insead*, 1999.

17. Zie R.N Bolton,, K.N. Lemon en P.C.Verhoef, 'The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions and for Future Research', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 2004, p. 271-293.

- klantselecties voor een effectieve en efficiënte inzet van (gerichte) marketinginstrumenten uitgevoerd kunnen worden, zodat de winst op een eenmalige transactie wordt geoptimaliseerd;
- klantselecties voor een effectieve en efficiënte inzet van (gerichte) marketinginstrumenten uitgevoerd kunnen worden, zodat de klantwaarde op lange termijn wordt geoptimaliseerd; en
- een optimale inzet van kanalen in de contactstrategie met klanten kan worden gerealiseerd.

Op weg naar resultaatgedreven marketing

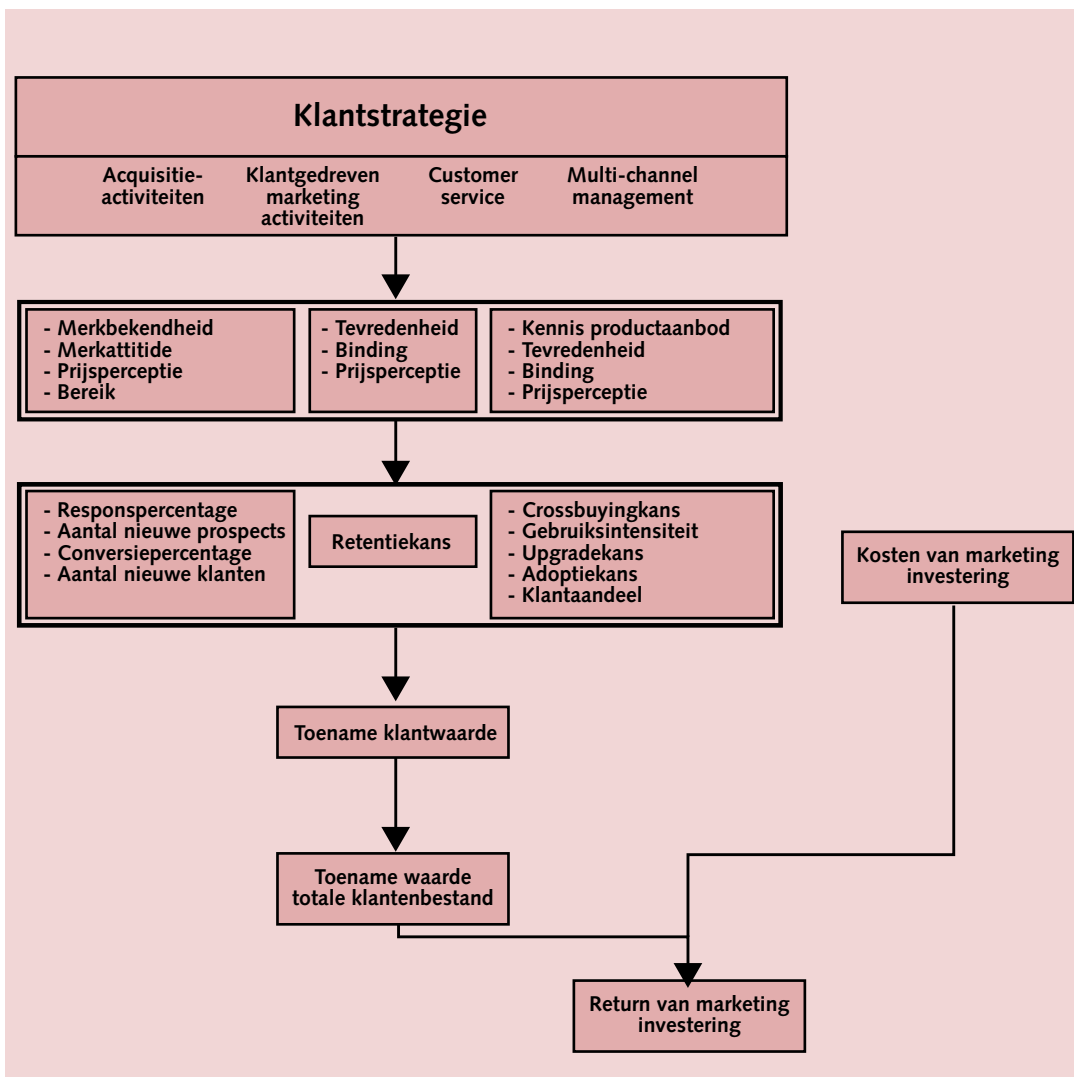
Het aantonen van de gevolgen van een gekozen marketingstrategie of van te implementeren marketingacties wordt steeds belangrijker. In de marketingwetenschap is er zeer veel aandacht voor het

thema 'Return on Marketing'. Grofweg gezegd kunnen de gepubliceerde studies hierover in twee groepen worden onderverdeeld:

- Studies die het effect van marketingstrategieën en/of marketingacties op de uiteindelijke bedrijfsprestatie vooral in termen van aandeelhouderswaarde willen aantonen.¹⁸
- Studies die zich richten op modellen en methoden, waarmee managers kunnen aantonen wat het effect van mogelijke acties is op de bedrijfsprestatie.¹⁹

De eerste groep studies is de dominante stroming in dit onderzoeksveld. In feite tonen ze aan, dat bepaalde marketingacties de aandeelhouderswaarde verhogen. Marketing doet er toe! Uiteindelijk wordt de aandeelhouder beloond. Dus marketing voegt wel degelijk waarde toe in de onderneming en verdient

Figuur 4. Resultaatgedreven marketing met metrics



18. Voorbeelden hiervan zijn: A. Eugene, C. Fornell en S. Mazvancheryl, 'Customer Satisfaction and Shareholder Value', *Journal of Marketing*, 68 (4), 2004, p. 172-185; K. Pauwels, J. Silva-Risso, S. Srinivasan en D.M. Hanssens, 'New Products, Sales Promotions and Firm Value, with Application to the Automobile Industry', *Journal of Marketing*, 68 (4), 2004, p. 142-156.

19. Voorbeelden hiervan zijn: R. T. Rust, K. N. Lemon en V. A. Zeithaml, 'Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, 68 (1), 2004, p. 109-127; S. Gupta, D.R. Lehmann en J. A. Stuart, 'Valuing Customers', *Journal of Marketing Research*, 41 (1), 2004, p. 7-18.

dan ook ruim aandacht van het topmanagement. De tweede groep studies is vanuit een marketing-planningsperspectief veel relevanter. In deze groep studies worden modellen aangereikt, waarmee de manager kan aantonen wat de mogelijke toekomstige financiële consequenties zijn van eventuele marketingstrategieën. Veel van deze studies zijn gevoed vanuit klantwaardedenken en klantwaardemodellen. Klantwaardemanagement kan in deze optiek als aanjager van daadwerkelijke implementatie van resultaatgedreven marketing binnen de organisatie worden beschouwd.

De manier van denken die hier opgeld doet is weergegeven in Figuur 3. Als bedrijf doet men een marketinginvestering. Vervolgens zal deze investering moeten leiden tot een verhoging van één van de componenten van klantwaarde, en daarmee ook van de totale klantwaarde en daarmee dus ook van de waarde van het totale klantenbestand.

Om het schema in figuur 3 te kunnen toepassen is het essentieel dat men inzicht heeft in het effect van de marketinginvestering op de drie getoonde componenten. In principe zou men het directe effect van de investering op het klantgedrag willen vaststellen. Dit is vaak niet standaard mogelijk. Er moet dan gebruik worden gemaakt van interveniërende metrieken. Zo zal een investering in de dienstverleningskwaliteit eerst invloed hebben op de tevredenheid. De tevredenheid zal vervolgens een effect hebben op het koopgedrag. Als onderzoekers zullen we dan het effect van de verbetering in de dienstverleningskwaliteit op de tevredenheid moeten bepalen, om vervolgens ook de invloed van tevredenheid op bijvoorbeeld klantretentie te kunnen bepalen. Daarnaast is het van belang dat ook op gedragsniveau de juiste metrieken worden gemeten. Zo zal men geïnteresseerd zijn in het responspercentage op een mailing als men het aantal nieuwe klanten wil verhogen. In Figuur 4 worden beide metrieken ingevuld.²⁰

Implicaties voor de marketingpraktijk

'Resultaatgedreven marketing' klinkt prachtig, maar de implementatie ervan is ingewikkeld. Zo laat onderzoek van onder andere Forrester zien dat 43,7 procent van de senior marketeers in de VS weinig vertrouwen heeft in het voorspellen van marketingresultaten.²¹ Er bestaat binnen organisaties dan ook een aantal barrières om resultaatgedreven marketing te implementeren. Deze zijn:

- Marketeers staan niet open voor resultaatgedreven werken
- De kennis en kunde binnen ondernemingen

ontbreken

- Er is een kortetermijnfocus
- Er is een beperkte data-integratie

Marketeers staan niet open voor resultaatgedreven werken

In veel organisaties kan er een mentale weerstand tegen resultaatgedreven marketing bestaan. In een discussie hierover in *Marketing News* zegt een lid van een discussiepanel van marketingexperts dat veel marketingafdelingen marketing vaak nog als een kunst in plaats van een wetenschap beschouwen: *'Marketing organizations tend to be process-based and often resist structure. In fact, marketeers often justify the lack of process by saying that the process stifles creativity, and that marketing is more art than science. These obstacles present a major obstacle to building marketing accountability and effectiveness in the culture.'* Hier wordt echter een paradox geschetst die niet aanwezig hoeft te zijn, maar veel meer in het hoofd van de marketeer zit. Creatie hoeft immers niet strijdig te zijn met calculatie. In feite zullen op basis van zowel creativiteit als een kwalitatieve analyse van de situatie mogelijke strategieën bedacht moeten worden. Vervolgens zal het effect van de mogelijke strategieën 'gecalculeerd' moeten worden.

De kennis en kunde ontbreken

Het niet toepassen van resultaatgedreven marketing is niet alleen een mentale kwestie. De kennis en kunde ontbreken soms ook. Ten eerste kan binnen de marketingafdeling de benodigde statistische kennis ontbreken om dit soort exercities uit te voeren. Bedrijven die hier heel goed mee omgaan, zoals Capital One, hebben zeer goede statistici in dienst. Het ontbreken van deze diepgaande statistische kennis hoeft echter geen onoverkomelijke barrière te zijn. Zo pleiten Gupta en Lehmann voor het gebruik van eenvoudige modellen om de klantwaarde te berekenen.²² Een tweede probleem is dat niet alle marketeers bedrijfseconomisch goed onderlegd zijn. Een goede bedrijfseconomische scholing van marketeers zal de inbedding van marketing in de organisatie verbeteren. Bovendien wordt de 'mindset' van marketeers erdoor gevormd. In feite kan hiermee ook het mentale probleem worden opgelost.

Een goede bedrijfseconomische scholing van marketeers zal de inbedding van marketing in de organisatie verbeteren

20. Zie T. Ambler, F. Kokkinaki, S. Puntoni en D. Riley, 'Assessing Marketing Performance', *Working Paper, London Business School (Centre for Marketing, No. 01-903) 2001.*

21. Zie D.L. Vence, 'Marketers Tire of the Game', *Marketing News*, 15 oktober 2005, p. 12-18.

22. S. Gupta, en D.R. Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River NJ, 2005.

Kortetermijnfocus

De kortetermijnfocus lijkt een standaardprobleem voor veel organisaties. Op korte termijn moeten resultaten geboekt worden. Hierdoor ontbreekt de tijd om te testen en financiële consequenties goed door te rekenen. Vooral testen krijgt weinig aandacht. Dit experimenteren kost vaak relatief veel tijd. Bovendien kunnen er implementatieproblemen zijn. Zo zal experimenteren met het afschaffen van een loyaliteitsprogramma tot veel verbale weerstand binnen de testgroep kunnen leiden met eventuele negatieve gevolgen. Een bijkomend probleem is dat de effecten van sommige marketingactiviteiten, zoals merkoperaties, pas op de lange termijn zichtbaar zijn. Een kortetermijnfocus van het management kan ertoe leiden dat dit soort marketinginvesteringen niet meer gedaan wordt.

Gebrekkige data-integratie

Data-integratie is bij veel bedrijven nog steeds een probleem. Bedrijven die hun klantendata volledig hebben geïntegreerd, hebben alle gegevens van een klant direct beschikbaar. De verschillende onderliggende databases zijn dan geïntegreerd tot één volledige klantendatabase. Hierdoor zitten bijvoorbeeld meningen van klanten over het bedrijf in dezelfde database als het klantgedrag. Door een gebrekkige data-integratie zijn de modellen om bijvoorbeeld klantretentie te verklaren vaak niet compleet. Men kan dan ook niet het effect van verschillende marketingactiviteiten op het gedrag van klanten bepalen. Data-integratie is dus een zeer belangrijk thema.

Ten slotte

Ik opende dit artikel met een beeld waarin enerzijds het enthousiasme over de toekomst van marketing naar voren komt, door de vele nieuwe mogelijkheden die er bestaan, en waarin anderzijds zorgen worden geuit over de teloorgang van marketing in bedrijven. De zorgen over de toekomst van marketing deel ik. Juist de nieuwe mogelijkheden in klantwaardemanagement en de daaruit voortvloeiende resultaatgedreven marketing zullen echter aangegrepen moeten worden om marketing weer aan belang te laten winnen in ondernemingen. Dit is de uitdaging waar we als marketeers voor staan.

Een sterke nadruk op het uiteindelijke resultaat betekent nadrukkelijk niet dat er binnen ondernemingen minder ruimte moet zijn voor creativiteit, ondernemingszin en het uitvoeren van nieuwe en risicovolle marketingprojecten. Kumar geeft zelfs aan dat een focus op alleen marketingproductiviteit

niet genoeg is om marketing weer een belangrijke plaats te geven in de onderneming.²³ De marketeer moet ook durven ondernemen! Resultaatgedreven marketing mag dan ook niet betekenen dat er nauwelijks meer ruimte is voor marketinginvesteringen in projecten met lastig voorspelbare en risicovolle uitkomsten.

23. N. Kumar, *Marketing as Strategy*. Harvard Business School Press, Boston, 2004.