

WHO



Sales, marketing en communicatie
op één lijn



ACCOUNTABLE

Franck Kuppers en Werner van Beusekom



Voorwoord



In de tijd waarin we ervan overtuigd zijn dat een onderscheidende klantbeleving essentieel is voor het succes van ieder bedrijf, is er één ding wat ons tegenhoudt. En dat is in silo's denken en handelen; oftewel, op eigen expertisegebied (marketing, sales, communicatie) heel knap bezig zijn en vergeten dat dit geen garantie biedt voor een goed resultaat.

Ga maar eens na welke begrippen momenteel centraal staan bij succesvolle bedrijfsvoering: 'holistisch denken', 'multidisciplinaire verantwoordelijkheden', 'integrale processen', 'connected technologie' en een 'seamless klantbeleving'.

Om dit te omarmen, zullen we moeten geloven in 'the power of many' - want geen enkele expert kan het alleen. In dit boek word je uitgedaagd om te ontdekken wat je nog niet weet. Zo kun je samen met je collega's, met meer begrip en overtuiging, een vliegwieleffect binnen jouw bedrijf creëren. Daarbij is de SAMACO-journey een handig en pragmatisch hulpmiddel.

Gemma Schneemann

Marketing Directeur Sligro Foodservice

Inhoud



1 Inleiding, we begrijpen elkaar niet 13

- 1.1 Voor wie is dit boek? 14
- 1.2 Waarom dit boek? 15
- 1.3 Acht redenen voor onbegrip 18
- 1.4 Herkomst van sales, marketing en communicatie 21
- 1.5 Hoe wij accountability zien 24
- 1.6 Wat anderen zeggen over de samenwerking tussen de disciplines 26
- Interview JBR Interim Executives 32**

2 De taal van sales, marketing en communicatie 35

- 2.1 Wie geeft opdracht aan wie? 36
- 2.2 De taal van sales 38
- 2.3 De taal van marketing 44
- 2.4 De taal van communicatie 53
- 2.5 Rollen van medewerkers binnen sales, marketing en communicatie 61
- 2.6 Overlegstructuren tussen sales, marketing en communicatie 64
- 2.7 Causaal verband tussen sales, marketing en communicatie 67
- 2.8 Kleurkarakters bepalen DNA sales, marketing en communicatie 69
- 2.9 Theoretisch kader en vertrekpunt van de sales-, marketing- en communicatieplannen 72
- 2.10 Volgorde en inhoud van sales-, marketing- en communicatieplannen (incl. checklist) 74
- 2.11 Levensfasen van organisaties versus accountability 78
- 2.12 Merkwaarde en de lifecycle 83
- Interview ABAB Accountants en Adviseurs 88**

3 Geïntegreerde SAMACO-aanpak 91

- 3.1 Inleiding SAMACO-model 92
- 3.2 De SAMACO-journey 92
- 3.3 Sales 95
- 3.4 Marketing 98
- 3.5 Communicatie 102
- 3.6 Ingevuld voorbeeld van een SAMACO-journey 110
- 3.7 Het SAMACO-model 115
- 3.8 De SAMACO-scorecard 116
- 3.9 De SAMACO-kickstart 120
- Interview Ottobock 122**

4 Dromen, ambities, visie en missie 125

- 4.1 Dromen en ambities 126
- 4.2 Dromen vertalen naar een visie 128
- 4.3 De Golden Circle van Simon Sinek 129
- 4.4 Na de visie volgt een missie 132
- 4.5 Visie, missie en de verhouding tot positionering en propositie 133
- Interview De Dames van Hurkmans 134**

5 Sales-, marketing- en communicatie-doelen 137

- 5.1 Doelen en accountability 138
- 5.2 Het vertalen van doelstellingen naar plannen 141
- 5.3 Doelstellingen (goals), KPI's en PI's in relatie tot accountability 143
- 5.4 Overzicht doelstellingen, strategieën, tactieken en voorbeelden 149
- 5.5 De Balanced Scorecard 153
- 5.6 De Online Scorecard 156
- 5.7 Het OGSM-model 159
- 5.8 Het RASCI-model 161
- 5.9 Het GQM-model 163
- 5.10 De Marketing Balanced Scorecard (M-BSC) 164
- 5.11 Business Maturity Model (BMM) 166
- Interview Volvo Car Nederland 170**

6 Verdienmodellen en businessmodellen 173

- 6.1 De relatie tussen businessmodel en verdienmodel 174
 - 6.2 Verdienmodellen en accountability 177
 - 6.3 Het Business Model Canvas van Osterwalder 178
 - 6.4 Het Value Proposition Model van Osterwalder 180
- Interview VKV Groep 184**

7 Positioneren, positionering, merkpositionering 187

- 7.1 Propositie, positionering en accountability 188
 - 7.2 Definities van positioneren en positionering 189
 - 7.3 Definitie van merkpositionering 190
 - 7.4 Het Brand Identity Prism 192
 - 7.5 Het SDP-model voor positioneren 194
 - 7.6 Onze definitie voor positioneren en positionering 195
 - 7.7 Checklist bij het formuleren van een positionering 196
 - 7.8 Positioneringsmatrix 196
- Interview Stulz GmbH 198**

8 (Waarde)propositie 201

- 8.1 Wat is een waardepropositie? 202
 - 8.2 Waaraan voldoet een sterke propositie? 204
- Interview Avans Hogeschool 208**

9 Marktinzichten en doelgroepen 211

- 9.1 Marktinzichten 212
 - 9.2 Doelgroepanalyse en persona's 213
 - 9.3 Creatieve briefing 219
- Interview Actemium 220**

10 Communicatiemiddelen 223

- 10.1 Communicatiemiddelen voor merkactivaties 224
 - 10.2 Top 100 meest ingezette communicatiemiddelen 226
 - 10.3 Communicatielocaties 236
- Interview Bek 1 op 1 publiceren (drukkerij) en New Brand Activators (reclamebureau) 237**

11 Merkactivatie 241

- 11.1 Merkactivatie en executie 242
 - 11.2 Wat is de plaats van een (merk)activatie? 242
 - 11.3 Hoe bouw je een (merk)activatie? 244
 - 11.4 Stappenplan voor het ontwikkelen van een merkactivatie 244
 - 11.5 Hoe meet je het resultaat van een activatie? 246
 - 11.6 Budgettering en planning 247
- Interview Sligro Food Group 250**

12 Meten 255

- 12.1 Meten is weten 256
 - 12.2 Financiële onderbouwing van marketing- en communicatie-investeringen 256
 - 12.3 Voorcalculatie versus nacalculatie 257
 - 12.4 Data verzamelen 258
 - 12.5 Data opschonen en analyseren 268
 - 12.6 Conversie van marketing- en communicatieacties 269
 - 12.7 Marketing-ROI-vaardigheid 270
 - 12.8 Een overzicht van meetwaarden 275
 - 12.9 Kengetallen bij online adverteerders 283
 - 12.10 Wat zijn big data? 285
- Interview Hutten 300**

13 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen 303

- 13.1 Sales, marketing en communicatie op één lijn 304
- 13.2 Accountability is key 304
- 13.3 Marketingorganisatie: specialisatie en agile 305
- 13.4 Conclusies uit de interviews 306
- 13.5 Communicatie ondergewaardeerd 306
- 13.6 De SAMACO-journey 307
- 13.7 Toekomstige agile marketingorganisatie 307
- 13.8 Is het een sales-, marketing- of communicatieboek? 307
- 13.9 Lezers nodigen wij uit voor feedback 308

Bronnen 311

Index 317

Dankwoord 321

Over de auteurs 322

1

Inleiding, we begrijpen elkaar niet



Om te beginnen vertellen we je in dit inleidende hoofdstuk wat voor boek dit precies is en voor wie het bedoeld is. Vervolgens hebben we het over sales, marketing en communicatie in het algemeen en waarom de samenwerking tussen die drie lang niet altijd voldoende uit de verf komt. We vertellen je wat accountability precies is, en we maken je duidelijk wat een goede accountability tussen sales, marketing en communicatie je aan voordelen kan opleveren.

1.1 Voor wie is dit boek?

Na heel wat vliegrepen in de praktijk – en voor de klas – te hebben gemaakt, vonden wij het de hoogste tijd om onze opgedane kennis over sales, marketing en communicatie te bundelen en te delen. Met als doel jou als lezer slimmer en succesvoller te maken. We behoeden je graag voor de valkuilen waar wij al voor jou in zijn gestapt.

In dit boek laten we de nodige theorie niet onbesproken, maar we blijven daarbij wel praktijkgericht ingesteld. We hebben namelijk gemerkt dat de praktijk weerbarstiger en ongeduldiger is dan de theorie. Daarbij weten we dat er een kloof bestaat tussen theorie en praktijk. Dat is niets nieuws en dat zal altijd zo blijven. We zullen daarom bij verschillende onderwerpen de verschillen tussen theorie en praktijk bespreken.



Dit boek is geen vervanger voor boeken met theoretische verhandelingen met betrekking tot sales, marketing of communicatie. Het is een aanvulling, waarmee wij proberen een leegte op te vullen rondom de communicatie en de accountability tussen de drie disciplines.

We richten ons met dit boek op twee doelgroepen. Enerzijds op de student die zich voorbereidt om professioneel beroepsbeoefenaar te worden, anderzijds op de ervaren bedrijfsprofessional die praktische handvatten zoekt om zijn/haar

werk zo succesvol mogelijk uit te voeren. Naast dit boek is er ook een website ontwikkeld waar je handige tools en templates kunt bekijken of downloaden  (www.whoisaccountable.nl). Daarnaast is een aantal figuren uit het boek te downloaden op deze website, zie .

We wensen je veel leesplezier toe. En uiteraard hopen we dat je na het lezen van dit boek weer extra kennis hebt opgedaan die je kunt toepassen in je praktijk. Mocht je feedback voor ons hebben, dan horen we dat erg graag. Berichten kunnen gemaild worden naar info@whoisaccountable.nl.

1.2 **Waarom dit boek?**


Een boek schrijven over accountability tussen sales, marketing en communicatie was een wens die we al lang koesterden. Er zijn uitstekende boeken geschreven over de afzonderlijke vakgebieden. Boeken die vooral bedoeld zijn om uit te leggen wat sales, marketing en communicatie zijn en hoe ze werken. Boeken die eerder voor studenten zijn geschreven dan voor managers. Onze bedoeling is om zowel voor managers als voor studenten de kloof tussen theorie en praktijk te dichten. We willen je helpen met de vraag: wat ga ik nu doen om de commerciële slagkracht te vergroten die nodig is om succesvoller te worden in het realiseren van gezamenlijke doelstellingen met betrekking tot sales, marketing en (doelgroepgerichte) communicatie?

En nu de hamvraag: waarom zou je dit boek überhaupt moeten lezen? Ons antwoord op die vraag is: we helpen je graag om nog succesvoller te worden in je vak. Of je nu in de sales, marketing of communicatie werkzaam bent. Wij beschrijven de taal van elke discipline en de relatie tussen die disciplines, zodat daartussen ook meer begrip en draagvlak wordt gecreëerd. Daarnaast helpen we jou en je collega's graag bij het optimaliseren van de samenwerking tussen jouw discipline en de andere disciplines.

Een doeboek

Dit is een doeboek, vol met praktijkvoorbeelden, templates, bestaande en nieuwe modellen. De praktijktoets is verwoord in een aantal interviews (lees ook: 'In gesprek met ...') met beroepsbeoefenaren die werkzaam zijn bij vooraanstaande organisaties. Dit boek gaat over alignment tussen sales, marketing en communicatie. Dit is de basis voor een agile, highperformance- of 9+-orga-

nisatie. Voorzichtige conclusie is dat succesvolle organisaties een cultuur van accountability hebben met gedeelde kennis tussen de genoemde disciplines. Er is een heilig geloof dat meten en analyseren van data werkprocessen zal verbeteren, met als gevolg een succesvollere organisatie.

Verder zijn er op de website www.whoisaccountable.nl nuttige tools en templates te vinden. Bij figuren en modellen in dit boek die te downloaden zijn, geven we dat duidelijk aan. 

‘We zouden wat vaker aan marketing moeten doen’

Het is heel gewoon dat er binnen een bedrijf verschillende opvattingen heersen over wat marketing, sales en communicatie (zouden moeten) zijn. Maar dat is erg belemmerend voor het realiseren van sales-, marketing- en communicatie-doelen. Plannen maken is geen probleem; plannenmakers zijn er bij de vleet. Maar plannen uitvoeren, daar ontbreekt het aan!

Marketing wordt als duur gezien, het zou te weinig opleveren en de resultaten zouden altijd onvoorspelbaar zijn. Voordat de online marketing haar intrede deed, waren de positie van de marketingafdeling en de invloed van de marketeers binnen het MT verzwakt. Prijsbeslissingen kwamen steeds vaker bij de afdeling finance terecht, distributiebeslissingen bij verkoop en productbeslissingen bij techniek of productie. De impact van online marketing heeft de marketeer tegenwoordig weer een plek gegeven. Sales, finance en productie hebben niets met online marketing. Marketing gaat natuurlijk veel verder dan online, maar de ommekeer is weer gemaakt. Tegenwoordig hoor je daarom weer vaker: ‘Wij zouden wat meer aan marketing moeten doen!’ Toch komt marketing in veel bedrijven maar moeizaam van de grond. Wat is eraan te doen?

Ontbreken van concrete acties

In een plan moet vooral staan wat men zich voorneemt te gaan doen. In sommige plannen ontbreken echter de concrete acties en worden alleen vage voornemens benoemd zoals: ‘onze marktpositie versterken’, ‘werken aan een positief imago’, ‘onze klantenbinding verbeteren’, ‘nieuwe doelgroepen aanboren’ en ‘innovatie stimuleren’. Dat zijn rechttoe rechtaan doelen, vergelijkbaar met ‘wereldvrede’: niemand is ertegen, maar ze zijn veel te vaag om er duidelijke acties aan te verbinden.

Ontbreken van een verantwoordelijke ‘trekker’

Wie gaan al die mooie voornemens realiseren? Als er geen duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden toegewezen, zal niemand zich verantwoordelijk voelen. En dan gebeurt er weinig. Een andere valkuil is dat er acties worden benoemd die door andere mensen dan de opstellers van het plan moeten worden uitgevoerd, zonder dat die anderen bij het plan betrokken zijn of ervan in kennis zijn gesteld. Zo’n ‘over-de-muurbenadering’ mislukt natuurlijk altijd!

Vertaling naar financiële consequenties

De vertaling naar euro’s is vaak een zwak punt. De analytische (reken)vaardigheden van medewerkers van marketing, sales en communicatie zijn vaak zwak. Mede door deze tekortkomingen spreekt men niet de taal van de CFO (Patterson, 2009).

Commitment van het topmanagement

Ook essentieel, vooral als men de omslag wil maken naar een marktgerichte organisatie, zijn het stimuleren van klantgerichtheid en het bevorderen van commerciële slagkracht. Helaas heeft het topmanagement zelden een marketingachtergrond (slechts 8 procent van de CEO’s), wat de implementatie van het veranderproces niet vereenvoudigt.

Accountability biedt kansen

Sales, marketing en communicatie ondervinden veel kritiek, omdat ze veel te weinig accountable zijn. Sommigen beschouwen accountability als opgelegd boekhoudkundig strafwerk voor deze professionals. Het tegendeel is echter waar. Als sales, marketing en communicatie weer een stevige positie willen krijgen in de onderneming, een duidelijker stempel willen drukken op het gehele commerciële beleid en willen beschikken over voldoende budget om zich waar te maken, dan is accountability juist de kans die ze moeten grijpen (Patterson, 2004).

Cultuuromslag naar accountability

Wanneer een cultuur van accountability ontbreekt, kunnen sales, marketing en communicatie zich onmogelijk focussen op het meten van performance. Een cultuur van accountability bestaat uit drie kernkwaliteiten:

- *Gedeelde kennis*: iedereen in de sales, marketing en communicatie dient een helder beeld te hebben van de gedeelde organisatievisie (*purpose*) ge-

baseerd op gemeenschappelijke (kern)waarden, inclusief performance-targets, tijdlijnen, meetpunten en organisatieconsequenties.

- *Alignment*: iedere individuele sales-, marketing- en communicatiedoelstelling dient direct gelinkt te zijn aan een strategisch (langetermijn)organisatiedoel.
- *Belief*: De medewerkers van sales, marketing en communicatie moeten een onwrikbaar geloof hebben in de essentiële waarde van meten, evalueren en continu verbeteren van hun werk(proces), gebaseerd op objectieve kritische succesfactoren, gelinkt aan performance en accountability.



Voordat we echt de diepte ingaan, volgen hieronder eerst nog even een aantal redenen waarom sales, marketing en communicatie niet altijd als een vliegwiel samenwerken. Wat wel het geval kan en zou moeten zijn!

1.3 Acht redenen voor onbegrip

Reden 1: Ontbreken van doordacht en stapsgewijs werken

In de praktijk hebben we gezien dat bedrijven erg pragmatisch zijn ingesteld ten aanzien van elke discipline. Er wordt nooit één model, of één uniforme

werkwijze gehanteerd. Theorie en praktijk staan erg ver van elkaar af. Hierdoor worden essentiële stappen overgeslagen of ondermaats afgerond. De ogenschijnlijke *quick wins* die de pragmatische aanpak hebben opgeleverd, leiden vaak tot onvolledige of slechte informatie. Terwijl goede informatie nodig is om sales, marketing of communicatie succesvol te kunnen bedrijven. In onze ogen is dat een gemiste kans!

Reden 2: Elkaars taal onvoldoende begrijpen

Elkaar niet of onvoldoende begrijpen, omdat niet altijd dezelfde taal gesproken wordt. Onwetendheid, onbegrip en desinteresse tijdens de dagelijkse operationele activiteiten zijn uiteindelijk de gevolgen hiervan. Dat is jammer omdat het einddoel van alle disciplines hetzelfde is: klanten overtuigen en ze aanzetten tot aankoop, actie of conversie.

Reden 3: Onbegrip voor elkaars functie

Sales is veelal pragmatisch ingesteld. Salesmensen willen targets halen en zo snel mogelijk scoren. Ze zijn op de korte termijn gefocust, omdat ze daar ook op afgerekend worden. Daardoor grijpen ze graag direct naar communicatiemiddelen om deze doelstellingen te bereiken. Terwijl marketing juist eerst wil onderzoeken voordat ze communicatiemiddelen wil inzetten. Marketing wil onder andere weten wie exact de doelgroep is, wat de ontwikkelingen in de markt zijn en wie de concurrentie is. Dan is snel schakelen soms lastig en wordt sales ongeduldig. Communicatie wil daarentegen weten wat het doel van de communicatie is en wat ze moet zeggen en schrijven in de gekozen communicatiemiddelen. Ook is ze geneigd het esthetische voorop te stellen, terwijl dat niet altijd functioneel hoeft te zijn.

Reden 4: Sales, marketing en communicatie kosten veel geld

Het vreemde is dat vaak wordt gevonden dat sales, marketing en communicatie veel geld kosten. Met name de twee laatstgenoemde disciplines worden als noodzakelijk kwaad beschouwd, omdat de resultaten ervan niet altijd (financieel) direct zicht- en voelbaar zijn. Daarom wordt er vaak als eerste op bezuinigd als een bedrijf snel moet of wil besparen. Alleen bij taakstellende marketingcommunicatieplannen met activatiecampagnes zijn de resultaten sneller aantoonbaar. Het aanbod van producten en diensten is zo overweldigend en divers dat zonder sales, marketing en communicatie een goed product zich niet meer vanzelf verkoopt. Die tijd is voorbij.

Reden 5: Kloof tussen theorie en praktijk

We hebben het al even kort aangehaald: theorie en praktijk staan vaak ver uit elkaar. Wat op school wordt gedoceerd, is niet vaak terug te vinden in de praktijk. Zo worden er vrijwel nooit complete plannen geschreven, zoals dat wel op school wordt bijgebracht.

Reden 6: Plannen schrijven kost veel tijd

Tijd is geld, zeker bij commercieel ingestelde organisaties. Alles draait uiteindelijk om meer geld verdienen. Daarbij spelen efficiëntie en effectiviteit een belangrijke rol. Want als iets zo kort mogelijk kan, met het hoogst haalbare rendement, dan zal hier altijd voor gekozen worden. Simpelweg omdat je als commerciële organisatie soms geen maanden de tijd hebt om op een kans in te spelen of een bedreiging te voorkomen. En omdat medewerkers geld kosten. Zeker de hoogopgeleide medewerkers – die vaak dergelijke plannen schrijven – hebben een hoog uurloon. Tot slot zijn veel mensen zeer pragmatisch ingesteld. Ze zien liever een gevisualiseerd idee met concrete communicatiemiddelen in plaats van een omvangrijk plan met veel tekst. Het schrijven van uitgebreide plannen zal in de praktijk daarom niet zoveel voorkomen. Vaak zien we dat alleen studenten die een stageopdracht of afstudeeropdracht hebben dit nog doen.

Reden 7: De verschillende plannen sluiten niet op elkaar aan

Sales-, marketing- en communicatieplannen worden veelal los van elkaar geschreven. Het risico daarvan is dat ze niet op elkaar aansluiten. Het ontbreekt vaak aan een integraal plan met een rode draad. Waardevolle inbreng en expertise van een bepaalde discipline kunnen over het hoofd worden gezien. Ook zal er minder draagkracht zijn omdat het gekozen/toegepaste plan een 'feestje' is van een van de 'winnende' disciplines. In het slechtste geval staat in ieder plan een ander voorstel om de doelmarkt en doelgroep te bewerken. Zo kan sales voorstellen om product A te gaan promoten, gaat communicatie content ontwikkelen voor product B en is marketing aan het onderzoeken waar kansen liggen voor product C. En in het allerslechtste geval beconcurreren de disciplines elkaar voor aandacht van de hoofddirectie of van de doelgroep.

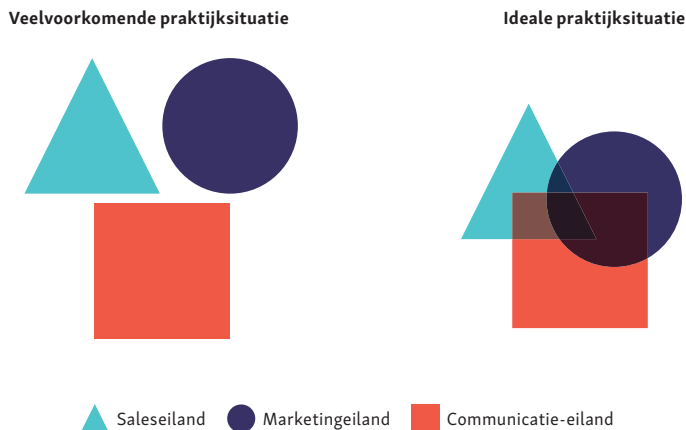
Reden 8: Onduidelijk wie verantwoordelijk is voor wat

Tussen de specialismen sales, marketing en communicatie blijkt in praktijk nogal eens verwarring te zijn over wie wat doet. Zo is het soms onduidelijk wie wie brieft, wie welke doelen bepaalt, wie welke plannen schrijft en wie nu terugkoppeling geeft aan wie.

Kortom, na het lezen van alle bovenstaande redenen is er aanleiding genoeg voor meer alignment tussen marketing, sales en communicatie. We willen je daarom als lezer voeden met nieuwe inzichten, nieuwe kennis en meer begrip voor elkaars disciplines. Met als doel een nog succesvollere professional te worden.

In figuur 1.1 hebben we abstract weergegeven hoe de veelvoorkomende situatie en de ideale praktijksituatie eruitzien. In de linker figuur zie je dat alle specialisten als eilanden fungeren. En in de rechter figuur zie je dat er overlappen zijn tussen de verschillende specialismen.

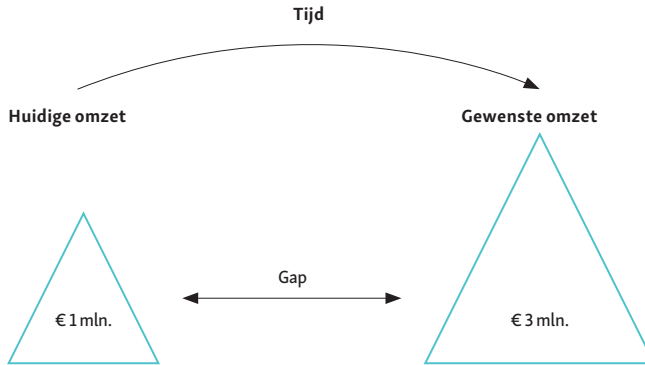
FIGUUR 1.1 VERANTWOORDELIJKHEDENOVERLAP TUSSEN SALES, MARKETING EN COMMUNICATIE



1.4 **Herkomst van sales, marketing en communicatie**

Voordat we het uitvoerig gaan hebben over sales, marketing, communicatie én accountability willen we eerst even stilstaan bij de herkomst van de disciplines. Alle drie de disciplines zijn namelijk terug te voeren naar de drang van bedrijven om continu naar een gewenste situatie te groeien.

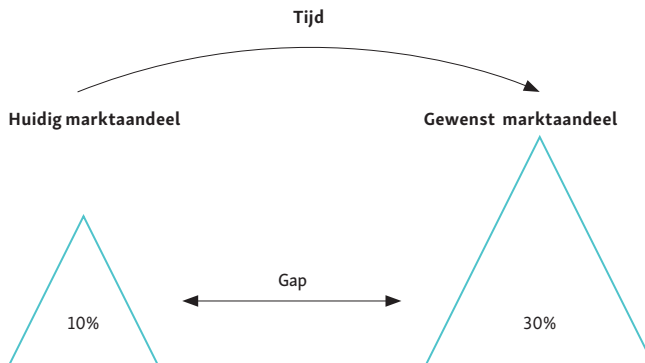
FIGUUR 1.2 DE HUIDIGE VERSUS DE GEWENSTE OMZET



Toelichting bij figuur 1.2: Een bedrijf heeft vaak een financiële wens om in zo'n kort mogelijke tijd meer omzet te realiseren. Om dit te kunnen doen zal er meer:

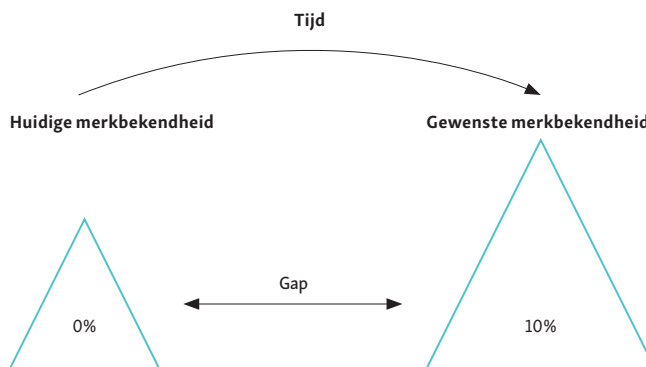
- verkocht moeten worden;
- marge moeten worden gemaakt over de verkochte producten of diensten;
- moeten worden omgezet tegen een (nog) hogere marge.

FIGUUR 1.3 HET HUIDIGE VERSUS HET GEWENSTE MARKTAANDEEL



Toelichting bij figuur 1.3: Een bedrijf kan de wens hebben om het huidige marktaandeel te vergroten door intensief een specifieke markt te bewerken. Door gefocust te verkopen aan en te communiceren met specifieke doelgroepen, wordt de kans groter dat er meer verkocht wordt.

FIGUUR 1.4 DE HUIDIGE VERSUS DE GEWENSTE MERKBEKENDHEID



Toelichting bij figuur 1.4: Een bedrijf kan als wens hebben dat zijn merk of merkenportfolio meer bekendheid onder de doelgroep geniet. Merkbekendheid zorgt ervoor dat het merk eerder en vaker gekocht wordt.

Hoe lopen de processen doorgaans?

Allereerst bepaalt de hoofddirectie – al dan niet in samenwerking met sales en/of de CFO – wat de targets zijn en in welke tijd die bereikt moeten worden. Daarnaast moet de kloof tussen de huidige en gewenste situatie gedicht worden. Daarvoor moeten onder andere de volgende vragen beantwoord worden:

1. Welke strategie moeten we hanteren om van de huidige situatie bij de gewenste situatie uit te komen?
2. Welke markten moeten we veroveren en/of in welke markten liggen nog onvoldoende benutte kansen?
3. Welke unieke boodschap gaan we communiceren om op te vallen en aantrekkelijk te zijn?
4. Hoe kunnen wij groeien naar ...?
5. Wat is de beste verkooptactiek?
6. Et cetera.

Al deze vragen zijn met de kennis en kunde van sales, marketing en/of communicatie te beantwoorden. Gezamenlijk borgen ze daarom de toekomst van een bedrijf of merk en dragen ze bij aan de continuïteit van de bedrijfsvoering.

Wat zegt de theorie over accountability?

‘Wie accountable is, maakt volstrekt duidelijk waarvoor hij verantwoordelijk is en hoe hij daarvoor rekenschap aflegt. Het draait erom dat je laat zien wat tot jouw verantwoordelijkheid behoort, waar je mee bezig bent en wat dat oplevert. Niet meer, maar ook niet minder’ (Van Ruler & Korver, 2017).

‘Reclamebureaus worden steeds vaker aangesproken op (meetbaar) behaalde resultaten. We spreken dan van accountability. Dat is het kunnen verantwoorden van bepaalde (marketing)activiteiten, door het leggen van een relatie tussen een bepaalde marketinginspanning en het effect daarvan. *Post testing* speelt in dat kader een belangrijke rol. Een belangrijk probleem daarbij blijft dat er buiten de eigenlijke reclamecampagne ook altijd andere factoren van invloed zijn op het uiteindelijke marketingresultaat. De invloed van die andere factoren is in het algemeen moeilijk te meten’ (Smal & Vosmer, 2016).

1.5 Hoe wij accountability zien

Eerlijk gezegd vinden we ‘accountability’ best een lastig woord. Het ontbreekt aan een eenduidig theoretisch begrip en in de praktijk wordt het ook niet dagelijks gebruikt. De best passende letterlijke betekenis vinden wij: toerekenbaarheid.

Om goed te starten is het belangrijk om te formuleren wat wij onder het begrip ‘accountability’ verstaan, namelijk:

Heeft de geïnvesteerde sales-, marketing- en/of communicatie-inspanning toewijsbaar en toerekenbaar een meerwaarde gehad? Zo ja, wat was het behaalde effect (kwalitatief)? En hoeveel heeft het opgebracht (kwantitatief)?

Zoals je kunt lezen gebruiken we de begrippen ‘toewijsbaar’ en ‘toerekenbaar’. Het verschil tussen beide is voor ons als volgt:

Accountability: heeft de inspanning een toewijsbare en toerekenbare meerwaarde gehad?

Toewijsbaar:

- Wie is verantwoordelijk voor het (eind)resultaat? Dit vanuit een functioneel opzicht.
- Welke afdeling is (eind)verantwoordelijk? Welke afdeling is in de lead?
- Welke actie heeft bijgedragen aan het resultaat?
- Welke afdeling heeft bijgedragen aan het resultaat?
- Welke kennis heeft bijgedragen aan het resultaat?

Toerekenbaar:

- Wat zijn de behaalde KPI's en goals per discipline, gezien vanuit een rekenkundig opzicht?
- Wat hebben de sales-, marketing- en communicatieactiviteiten extra opgebracht in euro's, meer business onder bestaande klanten of in nieuwe klanten?
- Hoeveel tijd en geld is geïnvesteerd om meer verkoop te realiseren? En hoeveel meer nieuwe klanten, meer omzet of marge zijn daardoor gerealiseerd?

Met accountability willen we dus feitelijk aantonen wat een sales-, marketing- en/of communicatieactiviteit (meer) oplevert in meetbare parameters. Hierbij vormt het realiseren van salesdoelstellingen altijd het uitgangspunt. Waarbij marketing en communicatie enerzijds ondersteunend zijn en anderzijds als sparringpartners van sales dienen.

Met accountability willen we aantonen wat een sales-, marketing- en/of communicatieactiviteit (meer) oplevert in meetbare parameters.

Zo zorgt marketing onder andere voor het scherper krijgen van de doelgroep, de markt, product-marktcombinatie, de pricing en de concurrentie. En communicatie zorgt voor het helder krijgen van de propositie en het vertalen van de boodschap die de doelgroepen moet bereiken, boeien en binden. Met als ultiem einddoel de doelgroep aan te zetten tot aankoop.

DGA's, aandeelhouders, CEO's, CFO's en COO's willen altijd weten of een salesinspanning de investering waard is geweest, zodat ze kunnen bijsturen indien nodig. Daarnaast zijn zij verliefd op ROI's. Het helpt dan om de toerekenbaarheid, of zo je wilt de accountability, van de gekozen activiteiten inzichtelijk te

maken. Want anders krijg je altijd de dooddoener te horen dat sales-, marketing- en communicatie-inspanningen (te veel) geld kosten. Iets wat dus helemaal niet waar is. Na het lezen van dit boek zul je dat ook beamen en kunnen aantonen.

1.6 Wat anderen zeggen over de samenwerking tussen de disciplines

De relatie tussen marketing en sales

Er is best wel wat geschreven over de relatie tussen marketing en sales. Interessante artikelen zijn te vinden op de website van Koppelaar Advies (Koppelaar, n.d.). Ook NIMA heeft hier aandacht aan gegeven in een congres. Hier werd echter vooral stilgestaan bij de verantwoordelijkheden rondom leadgeneratie. Hieronder volgen een aantal belangrijke conclusies uit de artikelen van Koppelaar Advies.

Luister, observeer en filter

Natuurlijk zijn er verschillen tussen marketeers en salesmanagers. Dat is juist goed. Het is belangrijk om deze verschillen te onderkennen en er gebruik van te maken. Gezamenlijk werken aan hetzelfde doel is de uitdaging.

Marketing is pas succesvol als sales succesvol is

Je kunt nog zulke mooie campagnes maken, maar als er geen resultaat uitkomt, zijn ze niet succesvol. Creëer dus draagvlak bij sales door ze te betrekken bij de implementatie en validatie van je campagnes. Neem hun kritiek serieus en laat zien dat je er wat mee doet. Input vanuit sales is hiervoor onontbeerlijk. Sales zorgt voor de noodzakelijke persoonlijke touch in het leadgeneratieproces. Daar kan geen marketingautomationsysteem tegenop.

Definieer de verantwoordelijkheden

Wanneer draagt marketing een lead over naar sales? Er zijn vele scenario's mogelijk; elk bedrijf maakt daarin zijn eigen keuzes. De verantwoordelijkheden moeten duidelijk afgebakend zijn, zodat je elkaar erop kunt aanspreken.

Vind de balans tussen korte en lange termijn

Marketing maakt plannen voor de langere termijn, terwijl sales op korte termijn wil scoren. Houd er in je planning rekening mee dat er af en toe bij marketing tijd is om aan een kortetermijnvraag te voldoen.

Inside sales als verbindende factor

De opvolging van leads is nog steeds het grootste issue in de relatie tussen marketing en sales. Waar ligt de verantwoordelijkheid? Levert marketing alleen *qualified leads* aan?

Ik geloof in de kracht van persoonlijk contact. Daarin kun je je onderscheiden van de concurrentie. In een gesprek krijg je veel meer informatie dan alleen data kunnen leveren. In welke fase van het koopproces zit de persoon? Is hij een beslisser of een beïnvloeder? (Bron: Koppelaar, n.d.)

Spreek dezelfde taal

Probeer overeenstemming te bereiken over de gebruikte termen:

- Wat verstaan we onder een lead en wat onder een kwalitatieve lead?
- Wat verstaan we onder een *marketing qualified lead* (MQL)?
- Wat verstaan we onder een *sales qualified lead* (SQL)?
- Wie is de ideale klant voor ons bedrijf?
- Wanneer draagt marketing een lead over aan sales?
- Hoe volgt sales de lead op en hoe is dat inzichtelijk voor marketing?
- Welke doelstellingen stellen we vast voor marketing, sales en gezamenlijk?
- Hoe hebben we beiden inzicht in de voortgang?
- Hoe zorgen we bijvoorbeeld voor een gezamenlijk dashboard?

Opvallend is dat de afdeling communicatie hier helemaal niet genoemd wordt. En tevens dat de focus ligt op leadgeneratie. Wij zien sales, marketing en communicatie als volwaardige functies en gesprekspartners, die elk hun verantwoordelijkheid hebben om de doelstellingen van de organisatie te ondersteunen en te verwezenlijken. En dat gaat veel verder dan alleen leadgeneratie. Wij proberen een brug te slaan tussen de disciplines en een gezamenlijke taal te ontwikkelen. Wij nemen sales als startpunt, die afdeling zorgt namelijk voor de omzet en de winstgevendheid, en dat is de basis van bedrijfscontinuïteit. Dit zal in menig marketing-en-communicatieboek niet het vertrekpunt zijn. Daarnaast zullen sommige marketingcommunicatieprofessionals het daar zelfs niet direct mee eens zijn.

Wij opteren om een brug te slaan tussen de disciplines en een gezamenlijke taal te ontwikkelen. En wij opteren voor een geïntegreerde SAMACO-aanpak.

Maar wij durven op basis van onze opgedane praktijkervaring te zeggen dat elke communicatiebehoefte gelijk staat aan een verkoopbehoefte. En dat voor iedere verkoopbehoefte marketing en communicatie nodig zijn om de verkoopdoelen te halen. Wij opteren dan ook voor een geïntegreerde sales-, marketing- en communicatieaanpak (SAMACO).

Relatietherapie voor marketing en sales

Ze werken voor hetzelfde bedrijf, zitten meestal in hetzelfde gebouw en werken zelfs voor dezelfde klanten. En ze streven exact dezelfde doelen na, zoals groei in omzet en winst. Maar ze strijden continu en maken elkaar het leven zuur. In ieder geval is de synergie vaak ver te zoeken. Marketing en sales moeten samen het commerciële budget delen dat de directie ter beschikking stelt. Dat zorgt voor kritiek vanuit sales op de manier waarop marketing haar geld besteed aan de marketingmix. Voor marketing is het vaak moeilijk haar directe bijdrage aan de winst duidelijk te maken. Marketing vindt vaak de tijdsbesteding van sales weinig effectief. Er is dus aan twee kanten discussie over elkaars accountability.

(Bron: Hoogveld, 2015)

Twee bloedgroepen

Marketeers zijn veelal hoger opgeleid, analytischer ingesteld en meer datagedreven. Ze richten zich meer op de lange termijn. Ze zijn beter in staat om resultaten klinisch te bekijken en een project op basis daarvan te killen. Salesprofessionals besteden hun tijd vooral aan het praten met bestaande en potentiële klanten. Zij zijn relatiebouwers die goed aanvoelen welke productkenmerken de klant wel of niet zullen doen kopen. Ze zijn gewend aan afwijzing. Twee totaal verschillende bloedgroepen dus.

Sales en marketing strijden over elkaars accountability.

In de praktijk blijkt men er vaak voor te hebben gekozen om de functies zo veel mogelijk uit elkaar te houden door de activiteiten in de bovenkant van de sales-funnel toe te wijzen aan marketing en die in de onderkant aan sales. Marketing richt zich op de eerste fases in het proces die met name strategische activiteiten behelzen, zoals het schrijven van het marketingplan, het opbouwen van naamsbekendheid, het realiseren van merkvoorkeur en het genereren

Sales en marketing zijn twee totaal verschillende bloedgroepen.

van leads. Daarna vindt de overdracht aan sales plaats, die focust op koopintentie, op koop en loyaliteit en vooral op praktische werkzaamheden, zoals prospecteren, behoeften inventariseren, offertes uitbrengen, onderhandelen en contracteren (Hoogveld, 2015).

In de praktijk kiest men ervoor om de functies zo veel mogelijk uit elkaar te houden.

De kloof tussen sales en marketing

De kloof tussen sales en marketing lijkt voor een commercieel directeur vaak moeilijk te overbruggen. Marketing en sales functioneren in veel bedrijven gescheiden van elkaar en het is dus de vraag hoe ervoor gezorgd kan worden dat de twee afdelingen optimaal samenwerken aan een zo goed mogelijk bedrijfsresultaat.

Het wordt echter tijd om de muren die tussen marketing en verkoop zijn ontstaan af te breken, omdat voor het bereiken van betere commerciële resultaten een goede en gestructureerde samenwerking tussen beide functies noodzakelijk is. De activiteiten van marketing en verkoop beïnvloeden elkaar sterk. Marketing en verkoop delen de eindverantwoordelijkheid voor omzet, winst en marktaandeel.

(Bron: ManagementSite, 2005)

Nota bene: We hebben vaak gezien dat (succesvolle) salesmanagers uiteindelijk marketingmanagers worden, of andersom. In sommige gevallen zijn ze verantwoordelijk voor beide. Net zoals er veel marketing- en communicatiemanagers zijn die verantwoordelijk zijn voor beide disciplines.

Ontwikkelingen die vragen om samenwerking tussen marketing en sales

- Het professioneler worden van sales door complexiteit van de verkoopsituatie en noodzaak van organisaties om zich te onderscheiden op toegevoegde waarde.
- Nieuwe mogelijkheden in klantbenadering door technologieën en nieuwe media.
- Centraal stellen van klantwaarde waardoor relatiemanagement belangrijker wordt en de rol van verkoper verandert van ordertaker naar procesbeheerser.
- De toenemende noodzaak van een productieve en efficiënte verkooporganisatie door stijging van de vaak al hoge verkoopkosten.

(Bron: www.salesgids.com)

Een beter bedrijfsresultaat zal alleen voortvloeien uit een koppeling van de werkzaamheden van sales, marketing en communicatie. De eerste stap is om de managers en medewerkers van zowel marketing als sales duidelijk te maken dat zij uiteindelijk hetzelfde doel nastreven. Daarvoor is een goede communicatie nodig.

De kloof tussen marketing en sales lijkt dankzij het internet alleen maar te groeien

Marketeers zijn de denkers; verkopers zijn de doeners. Denkers vinden zichzelf al snel belangrijker. Onterecht natuurlijk. Er komt een moment dat een verkoper oog in oog staat met de klant en een-op-een moet verkopen. Marketeers zijn vooral bureautijgers die op basis van getallen de dienst uitmaken. Er zijn marketeers die nog nooit een klant hebben gesproken. De klant is een 0 en een 1 geworden. Een 0 en een 1 of een persona die geholpen moet worden. 'De klant bepaalt zelf', is het mantra. 'Een persona helpen met de customer journey' is hun jargon.

Allemaal prachtig, maar uiteindelijk is de verkoper misschien wel het belangrijkste. Daar lees je weinig over. Verkopers zijn de stille troepen die de machine draaiende houden. Zij zijn de mensen die met de klant mailen of chatten, of hem telefonisch te woord staan. Verkopers zijn het sluitstuk als het gaat om welke nieuwe leverworst, welk nieuw toetje of welke soort toiletpapier in de supermarkt ligt. Verkopers bepalen in een gesprek of de klant kiest voor een nieuw bedrijfssoftwarepakket, een hefbrug of een lakstraat. Als je echt succesvol wilt zijn, moet je als marketeer vooral die taal begrijpen. De taal van de mensen in het veld. (Bron: Solarsz, 2017)

Regelmatig overleg tussen de marketingmanagers en de salesmanagers is erg belangrijk. Ook is het erg belangrijk dat het vaststellen van de bedrijfsdoelstellingen door de beide afdelingen in overleg plaatsvindt. Als sales en marketing goed op elkaar afgestemd zijn, dan staan de beide afdelingen toe dat marketing dominant is binnen het bedrijf en dat sales de sier maakt buiten het bedrijf. Een andere tip voor een goede samenwerking tussen marketing en sales is om de marketingstrategie aan te passen op basis van de ervaringen en resultaten van sales. Salesmensen zijn immers de oren en ogen van de organisatie. Zij weten als geen ander waarom een klant iets koopt. Dat is wezenlijke input voor marketing.

Marketing en sales delen de eindverantwoordelijkheid voor omzet, winst en marktaandeel.

Omdat in de theorie communicatie niet wordt aangehaald in combinatie met sales en marketing, willen we er hier wel wat over zeggen. Allereerst valt communicatie bij aardig wat bedrijven onder marketing. Alleen zijn het in onze ogen verschillende specialismen. Pas er dus goed op dat marketing en communicatie andere taken en bevoegdheden hebben. Zorg dat communicatie zich bezighoudt met het communiceren met interne en externe doelgroepen. Communicatie zorgt ervoor dat reclameboodschappen (lees: tekstuele en visuele content) hapklaar en begrijpelijk gecommuniceerd worden met de gedefinieerde doelgroepen. Daarnaast zorgen zij, in samenwerking met marketing, voor het inzetten van de juiste communicatiekanalen en het esthetische verpakken van de reclameboodschap. Het oog wil immers ook wat. Zelfs in de B2B-markt. Tot slot zorgt communicatie dat zij de ingezette communicatiemiddelen meetbaar maken en soms ook daadwerkelijk zelf meten. Uiteraard gaat dit alles in nauwe samenspraak en samenwerking met marketing en sales.

Een beter bedrijfsresultaat zal alleen voortvloeien uit een koppeling van de werkzaamheden van sales, marketing en communicatie.

Vijf handvatten om accountability aan te pakken

1. *Maak accountability een integraal onderdeel van het marketingproces*
De marketingplanning zou gebaseerd moeten zijn op de belangrijkste aanjagers van waardecreatie voor het bedrijf. Vervolgens wordt voor iedere marketingactie een ROI-berekening gemaakt, zowel vooraf als achteraf.
2. *Definieer de juiste metrics voor korte en lange termijn*
Onderscheid tussen korte- en langetermijnindicatoren. Marketing moet bijdragen leveren op beide tijdslijnen.
3. *Investeer in andere competenties binnen het marketingteam*
De gemiddelde marketeer is niet opgeleid op het financiële vlak.
4. *Sla de brug naar sales en finance*
Marketing moet een veel proactievare en sturende rol pakken richting sales.
5. *Denk én handel als ondernemer*
Ondernemerschap is een mentaliteit die noodzakelijk is om accountable te zijn. Deze manier van denken én handelen noodzaakt tot slimme oplossingen die echt resultaat voor de onderneming opleveren.

(Bron: ManagementSite, 2008)

Werner van Beusekom



Werner van Beusekom is een rasechte reclamemaker in het nieuwe mediatijdperk. Na zijn studie aan de HEAO (MER/bestuurskunde) kwam hij al snel in de reclamewereld terecht. Na jarenlang als merkstrateeg voor een groot portfolio aan merken te hebben gewerkt, werd hij Strategic Account-Director van een awardwinning reclamebureau. En dat is hij vandaag nog steeds. In deze functie is hij eindverantwoordelijk voor de commercie van het reclamebureau en verantwoordelijk voor de merkstrategie van zijn klanten. Conversie en accountability vormen, net als sales, marketing en communicatie, belangrijke pijlers van zijn functie. Werner is bovendien ontwikkelaar van de Reclame-toolbox, een handige tool om merken mee te creëren, (her)positioneren en promoten.

Merken waarvoor hij werkt en/of gewerkt heeft: Sligro Food Group, Jumbo, Royal Canin, Fitland, Postillion Hotels, Burkely Bags, Typetuin, De Dames van Hurkmans, Vinci Facilities, DAF Trucks, PSV Supportersvereniging, AAE, Anker Palletgroep, De Rooi Pannen, ZiN Inspiratielab, AAS Schadeherstel, Luxlight, Illumy, City Resort, Van Hoeckel, Van de Beeten, Stater N.V., Love Brands, Victoria Mengvoerders, ROC De Leijgraaf, Logistiekconcurrent.nl, FindFactory en meer.

Prijzen:

2017: Esprix (brons), case: De Dames van Hurkmans

2018: De Bonk (corporate communicatie / extern), case: De Rooi Pannen

2018: De Bonk (beeldcommunicatie), case: Sligro ZiN Inspiratielab

2018: De Bonk (makers van het jaar), Bureau: New Brand Activators

Nominaties:

2017 SAN, case: Sligro ZiN Inspiratielab

2017 De Bonk, case: De Dames van Hurkmans

2017 De Bonk, case: Sligro ZiN Inspiratielab

Franck Koppers



Franck Koppers studeerde internationale marketing aan de Universiteit in Hasselt (België). Hij heeft meer dan dertig jaar ervaring in sales, marketing en communicatie opgedaan binnen internationale ondernemingen in binnen- en buitenland, in branches als: electronics, science, leisure, automotive, transport, zakelijke dienstverlening, reclame, zorg, verhuur en opleidingen. Sinds 2005 is Franck eigenaar van een interim-marketing-bureau van waaruit hij interessante bedrijven adviseert rondom marketing- en communicatievraagstukken.

Merken waarvoor Franck werkt en/of gewerkt heeft zijn: Philips, Volvo, Groeneveld Transport Efficiency, TNO, Coolworld, Fitland, Beekse Bergen, LOI, Avans Hogeschool. Speerpunten daarbij zijn: strategische marketing- en ondernemingsplannen, online marketing, rebranding, productintroducties, salesbeleidplannen, communicatieplannen. Sinds 2008 is Franck deeltijd docent Strategische Marketing aan de Avans Hogeschool in Breda en Den Bosch.

Nominaties: 2016 Gouden Loekie, Case: De Beekse Bergen

WHO IS ACCOUNTABLE?

Of je nu in de sales, marketing of communicatie werkt (of gaat werken), dit boek helpt je succesvoller te zijn in je (toekomstige) vak. Je leest hoe organisaties baat hebben van het op één lijn brengen van sales, marketing en communicatie. Je leest ook hoe het delen van kennis, transparante communicatie en het meten en analyseren van data werkprocessen verbeteren.

Sales, marketing en communicatie op één lijn

In de bestaande literatuur is nauwelijks beschreven hoe je sales, marketing en communicatie op één lijn brengt. De auteurs hebben met de SAMACO-journey en het SAMACO-model deze leemte gevuld. SAMACO staat voor: sales, marketing en communicatie. De journey laat zien hoe je in enkele stappen komt tot optimale samenwerking en accountability tussen de disciplines. Het model is toepasbaar op elk type organisatie.

www.whoisaccountable.nl

Dit boek is een echt doeboek. De theorie wordt continu toegepast op de praktijk van nu met voorbeelden, cases en interviews met professionals die werken voor diverse gerenommeerde (A-)merken. Op www.whoisaccountable.nl zijn talloze templates online beschikbaar, zodat je zelf met de opgedane kennis aan de slag kan.



Werner van Beusekom is een rasechte reclamemaker en directielid van New Brand Activators ('het beste Brabantse reclamebureau van 2018'). Hij ontwikkelde de Reclame toolbox. Conversie en accountability vormen, net als sales, marketing en communicatie, belangrijke pijlers onder zijn loopbaan.

www.wearenew.nl, www.nozw.consulting en <http://app.reclame toolbox.nl>



Franck Koppers is een gepassioneerd marketeer, eigenaar van een interim-marketingbureau en vakdocent strategische marketing aan de Deeltijd Academie van Avans Hogeschool. Alignment tussen sales, marketing en communicatie is de rode draad in zijn werk van de afgelopen twintig jaar.

www.interimmarketing.nl