

# Doelgericht investeren in marketingprojecten

---

2009-05 / WhitePaper

*Bedrijven, organisaties en instellingen krijgen in toenemende mate te maken met concurrentie en kritischer wordende consumenten. Organisaties moeten proactief inspelen op nieuwe ontwikkelingen en nog beter voldoen aan de wensen en behoeften van klanten. Veel organisaties gaan deze uitdagingen te lijf met een wildgroei van slecht op elkaar afgestemde marketingprojecten met alle problemen van dien. Dit artikel geeft handvatten om met behulp van portfoliomanagement tot betere marketinginvesteringen te komen, waarbij rekening gehouden wordt met de belangen van alle betrokken partijen.*

## **Wildgroei in marketingprojecten**

Door externe ontwikkelingen moeten organisaties marktgericht en klantgericht opereren. Bedrijven moeten nadenken over hun strategisch profiel, groei- en concurrentiestrategie, primaire doelmarkten en doelgroepen, dienstverleningsconcepten, productportfolio, merkimago en het versterken van hun marktpositie in termen van omzet, marktaandeel en winstgevendheid. Het analyseren van ontwikkelingen, kansen en bedreigingen en het snel en adequaat daar op inspelen, wordt steeds meer een continue proces in plaats van een jaarlijkse rituele dans tijdens de begrotingsronde.

Deze continue heroriëntatie op de markt en marktbenadering leiden in de praktijk al snel tot een hausse aan marketinginitiatieven. Denk aan het uitbreiden naar nieuwe markten, ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, aanspreken van nieuwe doelgroepen en het inzetten van nieuwe distributiekkanalen, locaties, communicatiemiddelen en promotiecampagnes.

Zo'n wildgroei aan marketinginitiatieven wordt in de praktijk vaak versterkt door de business unit structuur die veel organisaties hanteren. Daarbij is de organisatie opgedeeld in zogeheten "resultaat verantwoordelijke eenheden" die met veel eigen verantwoordelijkheid dicht op de markt opereren. Een situatie waarbij iedere business unit vanuit zijn eigen doelstellingen en marktpositie vanzelfsprekend zijn eigen marketingwensen heeft.

De marketingkalender van een middelgroot bedrijf bestaat daardoor al snel uit enkele tientallen marketingprojecten. Bestuurders, directeuren en managers staan voortdurend voor een dilemma om schaarse budgetten, middelen en resources zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. De praktijk wijst uit dat dit niet eenvoudig is. Besluitvorming over marketingprojecten is vaak versnipperd, ondersteunende afdelingen worden overspoeld met ideeën en plannen en lijnmanagers en marketing- en communicatiemanagers bepalen nog maar al te vaak vanuit een ivoren toren wat goed is voor hun eigen afdeling en de organisatie. Ook zijn noodzaak, status en voortgang van marketingprojecten niet altijd duidelijk en wordt er weinig gestructureerd ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen.

Vaak worden marketingprojecten opgestart die vanuit individueel of afdelingsbelang heel zinvol zijn, maar uit strategisch oogpunt wellicht minder prioriteit verdienen. Ook komt het voor dat projecten minder rendement opleveren dan oorspronkelijk gedacht, omdat de projecten inhoudelijk gezien niet op elkaar zijn afgestemd of omdat andere randvoorwaardelijke projecten minder prioriteit hebben gekregen en niet (tijdig) zijn uitgevoerd. Naast het investeren in de juiste marketingprojecten, is ook de onderlinge afstemming tussen marketing- en overige organisatieprojecten van groot belang.

### **Marketing Portfoliomanagement**

Proces dat tot doel heeft een optimale coördinatie te verzorgen ten aanzien van grotere marketinginvesteringen en verbeteringen in de marktbenadering. Het proces brengt de betekenis, doelen en (potentiële) opbrengsten van de verschillende marketingprojecten voor de organisatie in kaart, vertaalt het bedrijfsbeleid naar aanpassingen in het marketingbeleid en bepaalt op basis daarvan een marketing projectenportefeuille.

### **Meer grip met marketing portfoliomanagement**

Hoe komt u nu tot een betere besluitvorming over de vereiste en gewenste marketinginvesteringen, waarbij integraal rekening gehouden wordt met het organisatiebelang en met de individuele belangen van alle betrokken partijen zoals bestuurders, business unit managers, afdelingsmanagers, vakspecialisten, financieel deskundigen en marketing- en communicatiemanagers?

Het antwoord is “marketing portfoliomanagement”. Hiermee kunt u de hiervoor geschetste problemen grotendeels voorkomen. Portfoliomanagement is een hulpmiddel met een aantal grote voordelen zoals een holistische en organisatiebrede kijk op marketinginvesteringen, op één lijn brengen van de marketingfunctie met de rest van de organisatie, afstemming tussen organisatie- en marketingstrategie en professionalisering van het investeringsbeslissingsproces. Hierna worden de belangrijkste elementen van portfoliomanagement toegelicht:

- Projectinventarisatie eerste stap.
- Regels voor nieuwe marketingprojecten.
- Beoordelen van marketingprojecten.
- Vaststellen beoordelingscriteria.
- Toekennen van scores.
- Marketingprojecten categoriseren en classificeren.

### **Projectinventarisatie eerste stap**

Portfoliomanagement begint met een nauwkeurige inventarisatie van alle marketingprojecten in de hele organisatie. Met marketingprojecten worden alle initiatieven, ideeën, voornemens en concrete plannen en projecten op marketinggebied bedoeld. Denk ideeën en plannen op het gebied van marktontwikkeling, productontwikkeling, nieuwe distributie- en communicatiekanalen (zoals internet) en de ontwikkeling van nieuwe communicatiemiddelen en promotiecampagnes.

Van alle marketingprojecten worden naam, doel, op te leveren resultaat, looptijd, kosten, baten en potentiële risico's verzameld. Het inventariseren van de projectenportefeuille is weliswaar een heel karwei, maar het is zeker de moeite waard. Voor veel organisaties is het de eerste keer dat zij een compleet beeld krijgen van al hun marketingprojecten, waaronder allerlei overbodige of minder belangrijke projecten.

### **Regels voor nieuwe marketingprojecten**

Daarnaast worden aan nieuwe marketingprojecten duidelijke eisen gesteld. Ieder projectvoorstel moet een projectdefinitie hebben dat bestaat uit de volgende negen onderdelen:

- Probleemstelling (welk probleem heeft de organisatie of welke kansen ziet de organisatie).
- Aanleiding (wat is de concrete aanleiding om het project uit te voeren).
- Marketingdoel (aan welk “SMART” marketingdoel en organisatiedoel draagt het project bij).
- Projectresultaat (welk eindproduct wordt er opgeleverd).
- Projectorganisatie (welke externe en interne resources zijn er nodig).
- Afbakening (wat wordt in het project persé niet gedaan).
- Randvoorwaarden (binnen welke kaders wordt het project uitgevoerd).
- Aanpak (wat is globaal gezien de aanpak en werkwijze).
- Business case (wat zijn de kosten, baten en mogelijke risico's).

Zonder duidelijke projectdefinitie is het niet mogelijk om een goede investeringsbeoordeling te maken. Van veel marketingprojecten is onduidelijk waarom het project wordt uitgevoerd, wat het doel precies is, wat precies wordt opgeleverd en wat de kosten en baten zijn. Verder helpt het als er procedures zijn voor het indienen van projectvoorstellen zodat alleen geautoriseerde medewerkers dat kunnen doen. Hiermee wordt de kwaliteit van de voorstellen beter gewaarborgd en worden overbodige of slecht onderbouwde marketingprojecten er al in een vroeg stadium uitgefilterd.

## Beoordelen van marketingprojecten

Voor het beoordelen van marketingprojecten zijn meerdere oplossingen denkbaar. In de praktijk worden verschillende methoden gebruikt om tot optimale en breed gedragen investeringsbeslissingen te komen. Vaak worden daarbij de projecten in een matrix afgezet tegen aspecten als opbrengsten en risico, klantvoordeel en bedrijfsvoordeel of haalbaarheid en geschiktheid. Een praktische methode die deze beoordelingscriteria combineert is "PRIOMAR"<sup>1</sup>, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen enerzijds verschillende marketingcomponenten (marketingdomein) en anderzijds verschillende organisatiecomponenten (organisatiedomein). De methode houdt, naast traditionele marketingfactoren, ook rekening met verschillende andere factoren van bedrijfsstrategie tot organisatorische risico's.

In totaal zijn er tien beoordelingscriteria geformuleerd. Dit zijn factoren die de toegevoegde waarde van de marketinginvestering voor de organisatie kunnen beïnvloeden, zowel in positieve als in negatieve zin. Deze beoordelingscriteria staan in tabel 1 vermeld.

Beoordelingscriterium	Omschrijving
<b>Marketingdomein</b>	
Marktpotentieel (MP)	Geeft aan in hoeverre er marktpotentieel (marktvraag) aanwezig is voor het project.
Klantwaarde (KW)	Geeft aan in welke mate het project toegevoegde waarde levert aan de klant (sneller, beter, goedkoper, veiliger, etc.).
Concurrentievoordeel (CV)	Geeft aan in welke mate het project zorgt voor voorsprong op de concurrentie of voor achterstand als het niet gedaan wordt.
Marktintroductie (MI)	Geeft aan hoe snel het project uitgevoerd kan worden en wat de "time to market" en "time to consumer" is.
Financiële bijdrage (FB)	Geeft aan in welke mate het project financiële opbrengsten en winsten oplevert, op korte en lange termijn.
<b>Organisatiedomein</b>	
Strategische samenhang (SS)	Geeft aan in welke mate het project samenhang vertoont met de organisatiedoelen en organisatiestrategie.
Marketing samenhang (MS)	Geeft aan in welke mate het project samenhang vertoont met de marketingdoelen en marketingstrategie van de organisatie.
Maatschappelijke bijdrage (MB)	Geeft aan in welke mate het project een bijdrage levert aan de maatschappij en/of maatschappelijke organisatiedoelen
Organisatie risico (OR)	Geeft aan in welke mate de organisatie het veranderings-proces als gevolg van het marketingproject kan dragen.
Resultaat risico (RR)	Geeft aan in welke mate het project gedefinieerd is en in welke mate het projectresultaat concreet en "voorspelbaar" is.

Tabel 1. Beoordelingscriteria van marketingprojecten volgens de PRIOMAR methode.

Het marketingproject dat het beste scoort op een bepaald criterium krijgt voor dat specifieke aspect de hoogste positieve dan wel negatieve waarde. Aan ieder beoordelingscriterium kan vervolgens een organisatiespecifieke wegingsfactor toegekend worden.

De totale waardering van een marketinginvestering is dan de gewogen som van alle factorwaarderingen, opgebouwd uit alle positieve scores en negatieve scores. Marketingprojecten, factorwaarderingen en totaalscores kunnen vervolgens gevisualiseerd worden in een "Marketingprojecten Scorecard" zoals afgebeeld in tabel 2.

<sup>1</sup> PRIOriteren van MARketingprojecten (PRIOMAR) van Indora Managementadvies.

Marketingproject	MP	KW	CV	MI	FB	SS	MS	MB	OR	RR	Totaal
Uitbreiding naar nieuwe regio	60	10	40	20	60	60	80	00	-60	-40	300
Nieuwe doelgroep senioren											X
Introductie nieuw product											X
Opening nieuwe winkel											X
Inrichten frontoffice (1 loket)											X
Verbetering klantenservice											X
Vernieuwen website											X
Aanpassing huisstijl											X
Reclamecampagne imago											X
Aanstellen relatiebeheerder											X
Klantgerichtheidstraining	00	40	20	70	00	60	80	00	-5	-5	260

Tabel 2. Voorbeeld Marketingprojecten Scorecard naar de PRIOMAR methode.

### Vaststellen beoordelingscriteria

Beoordelingscriteria moeten vooraf wel eerst nader geconcretiseerd te worden. Bij Marktpotentieel (MP) moet de potentiële markt (afzet) zo goed mogelijk gekwantificeerd worden. Bij Klantwaarde (KW) zijn de “kritieke succesfactoren” in uw specifieke branche van belang, want daar moet nieuwe marketinginitiatieven juist op inspelen om klanten voor u te kunnen winnen. Om het aspect van Concurrentievoordeel (CV) te kunnen beoordelen, moet u een beeld hebben van de ontwikkelingen in de markt en weten wie (potentiële) concurrenten zijn en wat ze doen.

In het geval van Strategische samenhang (SS) moet duidelijk zijn wat de organisatiedoelen exact zijn en welke prioriteiten daarin onderkend worden. Als een organisatie bijvoorbeeld kiest voor het versterken van haar marktpositie (marktpenetratie) voor een beperkt aantal kernactiviteiten en zich daarbij wil onderscheiden op aspecten als maatwerkdienstverlening en excellente service, dan moeten de marketinginvesteringen juist daaraan getoetst worden. Bij Marketing samenhang (MS) moeten de marketingdoelen en –strategie van de organisatie duidelijk zijn, want daar moeten nieuwe marketingprojecten bij voorkeur op afgestemd zijn. Denk aan het doelen en strategieën met betrekking tot marktaandeel, marktgroei, product-, distributie- en prijs- en servicebeleid.

Afhankelijk van de branche en uw eigen doelstellingen, kunt u de beoordelingscriteria naar eigen inzicht aanpassen, inkrimpen of uitbreiden. Bij professionele dienstverlenende organisaties zoals advocatuur en medische zorg spelen vaak ook een criterium als de “Professionele ontwikkeling (PO)” van vakspecialist een rol. Met andere woorden, de mate waarin een marketingproject aansluit op c.q. bijdraagt aan de persoonlijke kennis, interesses en ontwikkeling van vakspecialisten. Marketing portfoliomanagement dwingt organisaties om hun organisatie- en marketingbeleid op verschillende punten nader uit te werken in concrete doelen, uitgangspunten, randvoorwaarden en richtlijnen

### Toekennen van scores

Het toekennen van scores aan de verschillende beoordelingscriteria kan op verschillende manieren plaatsvinden. U kunt een speciale adviesgroep, met senior vertegenwoordigers van alle belangenpartijen, formeren die belast wordt met het toekennen van alle scores. Een andere mogelijkheid is dat men één of meer beoordelingscriteria toewijst aan een bepaalde functionaris of afdeling. Zo kan de marketingmanager in nauwe samenwerking met de betrokken lijnmanager belast worden met het toekennen van scores in het marketingdomein, kan de directie belast worden met de strategische samenhang en maatschappelijke bijdrage (organisatiedomein) en kan de financiële afdeling belast worden met de beoordeling van de financiële bijdrage, zoals terugverdiend tijd of return on investment (roi) van alle investeringsvoorstellen (organisatiedomein). Een mengvorm van deze twee varianten is ook goed mogelijk.

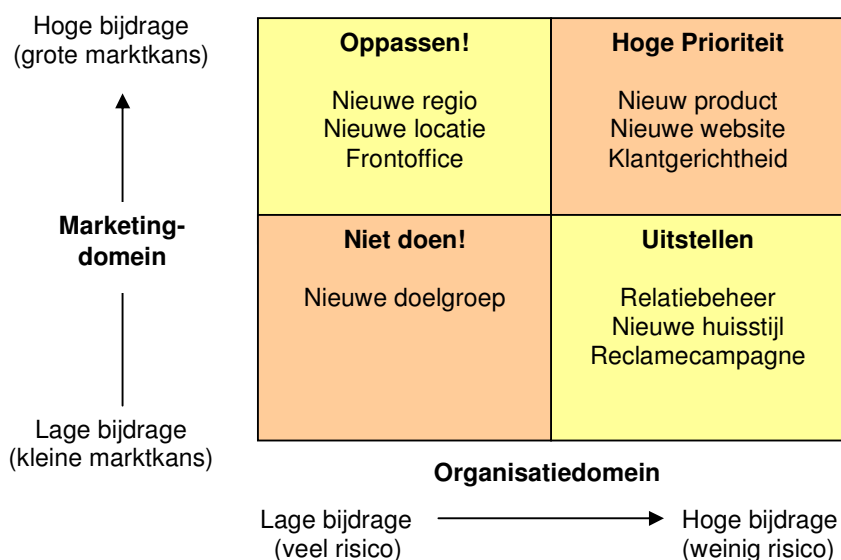
In tabel 3 staat een voorbeeld voor het toewijzen van verantwoordelijkheden. Door vertegenwoordigers van directie, managers, vakspecialisten, adviseurs en financieel deskundigen hierbij te betrekken, worden zowel de kwaliteit van de besluitvorming als het draagvlak voor de projectuitvoering, sterk verbeterd.

Beoordelingscriterium	Beoordelaar (betrokken functionarissen en afdelingen)
Marktpotentieel (MP)	Marketingmanager + Lijnmanager
Klantwaarde (KW)	Marketingmanager + Lijnmanager
Concurrentievoordeel (CV)	Marketingmanager + Lijnmanager
Marktintroductie (MI)	Marketingmanager + Lijnmanager
Financiële bijdrage (FB)	Financieel manager
Strategische samenhang (SS)	Directie
Marketing samenhang (MS)	Marketingmanager
Maatschappelijke bijdrage (MB)	Directie
Organisatie risico (OR)	Directie + Lijnmanager
Resultaat risico (RR)	Marketingmanager + Lijnmanager + Financieel manager

Tabel 3. Voorbeeld van verantwoordelijkheden per beoordelingscriterium.

### Marketingprojecten categoriseren en classificeren

Marketingprojecten die nauwe relaties met elkaar hebben worden gebundeld in programma's. De projecten in zo'n programma moeten in samenhang met elkaar gepland, uitgevoerd en bewaakt worden. Individuele marketingprojecten en programma's kunnen vervolgens op basis van hun totaalscore ingedeeld worden in vier categorieën: hoge prioriteit (direct uitvoeren), oppassen (extra waarborgen bij de projectuitvoering), uitstellen (wachten op betere tijden) en niet doen (te weinig toegevoegde waarde). In figuur 1 staat een voorbeeld van een marketing projectenportefeuille. Vervolgens moeten ervaren projectmanagers marketingprojecten en programma's met de hoogste prioriteit tot een goed einde zien te brengen.



Figuur 1. Voorbeeld van marketing projectenportefeuille.

Na het beoordelen van alle marketinginvesteringen blijven er bij de meeste organisaties waarschijnlijk nog steeds meer projecten over dan waar feitelijk middelen voor beschikbaar zijn. De toegevoegde waarde van marketing portfoliomanagement is dat het prioriteringsproces organisaties objectief in staat stelt om alleen die marketingprojecten te financieren die het beste aansluiten op de strategische doelstellingen van de organisatie en waar intern het meeste draagvlak voor is.

Het is raadzaam om het beoordelen en prioriteren van marketinginvesteringen meerdere keren per jaar te herhalen, bijvoorbeeld ieder kwartaal. U kunt dan frequent het belang van nieuwe en lopende investeringen opnieuw vaststellen en op gestructureerde wijze omgaan met nieuwe ontwikkelingen. Dit kan betekenen dat lopende of ontspoorde projecten, met een lagere bijdrage, tussentijds gestopt of uitgesteld worden ten voordele van nieuwe marketingprojecten met een hogere bijdrage. Op deze wijze kunt u op flexibele en gestructureerde wijze inspelen op nieuwe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen en worden schaarse resources voortdurend zo effectief mogelijk ingezet.

### **Wat levert marketing portfoliomanagement op?**

Goed uitgevoerd portfoliomanagement kan een aantal grote voordelen bewerkstelligen:

- Waarde van marketinginvesteringen worden gemaximaliseerd, terwijl de risico's geminimaliseerd worden.
- Draagvlak voor prioriteitstellingen en uit te voeren marketingprojecten worden sterk vergroot doordat alle stakeholders betrokken worden bij de besluitvorming en het beslissingsproces transparant is.
- Communicatie en afstemming tussen marketing en de rest van de organisatie worden op vele fronten verbeterd, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau.
- Leidinggevenden worden aangezet om verantwoordelijkheid voor marketinginvesteringen te nemen en meer te denken in termen van "wij" in plaats van "ik".
- Inspelen op nieuwe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen wordt gemakkelijker omdat de projectenportefeuille periodiek tegen het licht gehouden wordt.
- Benodigde budgetten, resources en middelen kunnen door "planners" effectiever en efficiënter ingezet worden.
- Aantal overbodige of minder belangrijke marketingprojecten wordt verminderd en het wordt gemakkelijker om de noodzaak van marketingprojecten te beoordelen (en om minder belangrijke marketinginitiatieven uit te stellen of te stoppen).

Invoering van marketing portfoliomanagement is dus een goede zaak. Bedenk echter wel dat invoering daarvan een veranderingsproces op zichzelf is, met alle bijbehorende problematiek. Trek hier dan ook voldoende tijd voor uit en gebruik in eerste instantie een eenvoudig beoordelingssysteem. Een spreadsheet met een aantal heldere criteria volstaat meestal al.

Verder is serieuze betrokkenheid en commitment van de top van de organisatie onontbeerlijk voor een succesvolle invoering. Verder zijn er nog een aantal operationele problemen op te lossen, zoals het (tijdig) verkrijgen van alle informatie over bijvoorbeeld markten, klanten en concurrenten en de kosten van mensen en middelen en het inrichten van nieuwe procedures en rapportagelijnen.

Deze invoeringsuitdagingen vallen echter in het niet bij de voordelen van portfoliomanagement op langere termijn. Het dwingt immers mensen uit alle geledingen van de organisatie, zowel aan marketingzijde als aan organisatiezijde, om gezamenlijk vanuit een ondernemingsperspectief over marketinginvesteringen te praten.

\*\*\*