

DE MARKETEER ALS NETWERK REGISSEUR





PLAATJE MARKETEER MET EEN NET-
WERK EROMHEEN, SOMS KORT SOMS
LANGER MET DWARSVERBANDEN.

*“Ik kan het
niet alleen...”*

INTRODUCTIE

Zoals De Dijk al zong in hun lied “ik kan het niet alleen”, geldt dit ook voor de marketeer. Voor veel van haar werkzaamheden leunt de marketeer op externe partijen. Denk hier bijvoorbeeld aan creatieve bureaus, online agencies en drukkerijen. Deze externe partijen zijn van groot belang voor de performance van de marketeer. De opzet van dit netwerk van externe partijen is daarmee belangrijk.

Deze white paper gaat in op het ideale ontwerp en opbouw van het netwerk zodat deze externe partijen (hierna: ‘partners’) maximaal gaan bijdragen aan de doelstellingen van de marketeer. Dit heeft een impact op de marketeer waarbij hij/zij meer in de lead zal zijn richting de partners en ook de regisseur zal zijn van het Partner Network.

“Ik kan het niet alleen” geldt overigens ook voor de samenwerking tussen de marketeer en de inkoper. Onze ervaring is dat de inkoper van grote waarde kan zijn voor de marketeer als er op de juiste wijze wordt samengewerkt. De toename van de importantie van online marketing is een ontwikkeling die nog meer pleit voor een intensieve samenwerking tussen de marketeer en de inkoper. Online campagnes zijn vaak goed meetbaar, wat de relatie rationeler maakt en waarmee inkoop een grotere rol kan spelen.

Deze white paper is gebaseerd op opdrachten die Adjust heeft uitgevoerd binnen het werkveld ‘marketing en communicatie’ bij onder andere Menzis, Danone, Nutricia, Aviko, DTG en FNV. Daarnaast zijn meerdere interviews uitgevoerd met marketeers van vele verschillende bedrijven om de visie van Adjust te vormen en te toetsen. In deze white paper pleiten wij voor het werken met een Partner Network, wat we zullen onderbouwen in deel één. In deel twee gaan we in op welke wijze dit Partner Network opgebouwd moet worden. Tot slot lichten we in deel drie toe op welke wijze het netwerk moet worden gemanaged. ►

DEEL ÉÉN

HET CONCEPT VAN HET PARTNER NETWERK

1.1 Noodzaak om te veranderen

Elke marketeer is ambitieus en wil de gestelde doelen halen. De marketeer is er terdege van bewust dat hij of zij dit niet alleen doet met een eigen team, maar ook afhankelijk is van vele partners. Deze partners kunnen variëren van de drukwerk-leverancier tot het strategische merkenbureau. Om als marketeer maximaal te presteren is het dan ook van belang om een team (intern en extern) te creëren waarbij de maximale waarde wordt gegenereerd.

Door het organiseren van een goed team kan de marketing euro effectief besteed worden. Dit is geen sinecure vanwege een aantal redenen: In veel bedrijven staat het marketing budget onder druk. Er is dus minder budget beschikbaar, terwijl de doelstelling gelijk blijven of zelfs hoger worden; Door de alsmat toenemende concurrentie op de verschillende markten is de druk op een effectieve campagne groter geworden; Door de omnichannel situatie is het van belang om synergie over deze kanalen te waarborgen, wat een belangrijke rol voor de marketeer inhoudt. Immers, zij is de enige die deze rol, als 'regisseur over de kanalen' kan uitvoeren.

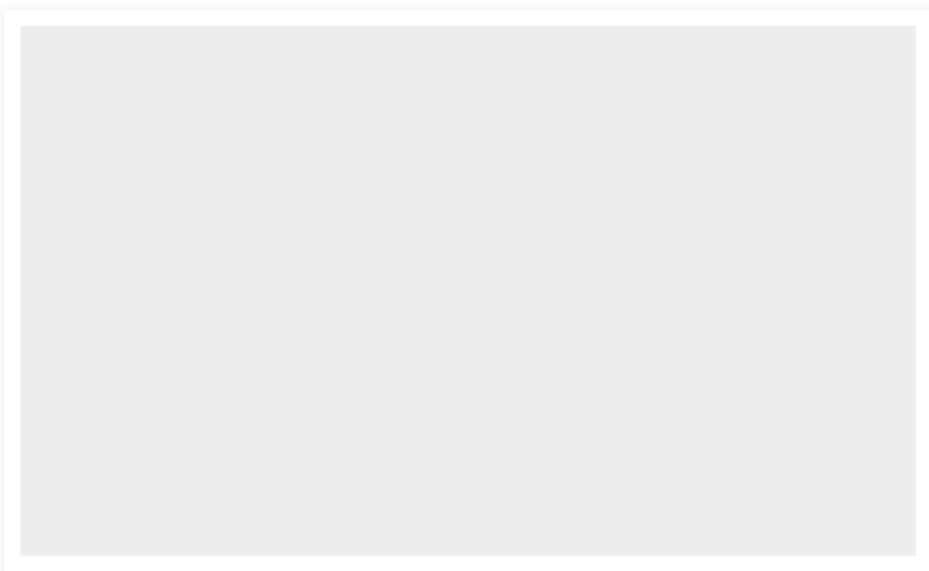
Kortom: *de wereld verandert en de marketeer zal hierop moeten inspelen. Het denken in netwerken en niet in individuele bureaus biedt een oplossing. Dit vergt de nodige tijd en aandacht van de marketeer, maar naar onze mening is dit een essentiële stap die gezet moet worden. Dit heeft vanzelfsprekend een substantiële impact op de werkzaamheden van de marketeer.*

1.2 Denk in netwerken niet in bureaus

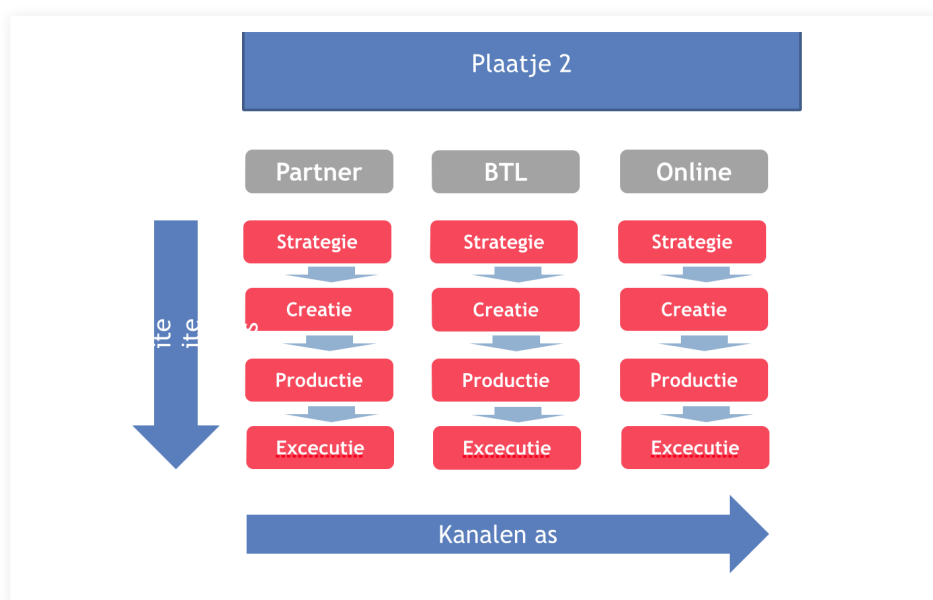
De oplossing om te komen tot 'meer rendement uit de marketing euro', zit in het opzetten van een Partner Network. Onder een Partner Network wordt verstaan een selectie van specialistische partners die optimaal presteren, intensief met elkaar samenwerken en waarbij het netwerk dynamisch is. Een partner is een externe partij (bijvoorbeeld een drukkerij of een creatief bureau) die betaald wordt voor het verlenen van haar diensten/producten. Onder optimaal presteren verstaan wij: het ►

'Elke druppel rendement zal uit de marketing euro geperst moeten worden'

maximaal bijdragen van de partners aan het behalen van de marketing doelstellingen.



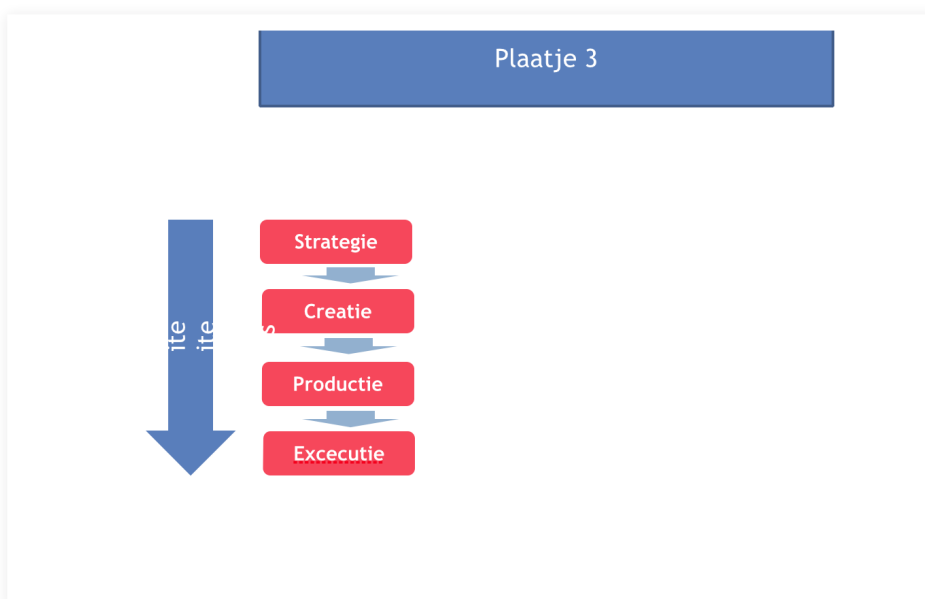
Om te komen tot het ideale Partner Network passen wij als handvat op onze adviezen het Adjust Partner Network Model toe. Dit model bestaat uit twee assen: de Activiteiten-as (creatie, productie en executie) en de Kanalen-as (ATL, BTL, Online, Strategy en Insights).



Activiteiten as

Om de doelstellingen van de marketeer te bereiken, zullen activiteiten door de partners uitgevoerd moeten worden. Deze activiteiten kunnen onderverdeeld worden in een aantal blokken. De blokken volgen het marketing inkoopproces van creatie, productie en executie. Het eerste blok is 'creatie' en houdt de creatie in van het concept. In het tweede blok vindt de 'productie' plaats waarbij het creatieve idee wordt omgezet in iets concreets, bijvoorbeeld: de creatie van een folder binnen een conversie gerichte campagne, een eDM binnen een loyaliteits campagne, of een commercial voor een merk campagne. In het laatste blok 'executie' vindt de daadwerkelijke uitvoering plaats. Hier valt bijvoorbeeld te denken aan de campagne waarbij de commercial door het mediabureau op de Televisiezender wordt geplaatst, de folder die bij de mensen door de brievenbus wordt geschoven en de eDM die per e-mail wordt verzonden naar mogelijke klanten.

“Creatieve bureaus zijn vooral creatief maar geen efficiënte uitvoerders”



Elk verticaal blok heeft zijn eigen schare aan mogelijke partners. Het type activiteiten op deze as is zo divers, complex en deels kapitaal intensief (geldt vooral voor 'offline' markten zoals drukkerijen waar grote investeringen gedaan moeten worden om te kunnen produceren, bijvoorbeeld in drukpersen), dat er met gespecialiseerde partners gewerkt moet wor- ►

den. Om goed te kunnen creëren heb je een andere omgeving en andere mensen nodig dan om goed te kunnen produceren. Naar onze mening zijn deze activiteiten (creatie, productie en executie) dan ook niet verenigen in één partner. Een 'full service' is vaak een suboptimale oplossing. Veel creatieve bureaus stellen zich zelf graag op als 'full service providers'. Echter, zoals bekend, kopen zij het ook weer in zijn er de de volgende nadelen:

- U betaalt vaak te veel: De kostenstructuur van de creatieve bureaus is dusdanig dat het niet interessant is om dit via het creatieve bureau te laten doen. De 'Out Of Pocket' opslag gaat hier over de aankoopkosten en u heeft geen zicht op de kick-backs.
- Daarbij bent u uitgesloten van mogelijke creatieve oplossingen in de productiefase. Met name als het over dienstverlening gaat (b.v. 'instore promotions') dan is het cruciaal dat u in de lead blijft voor de mogelijke keuzes.
- Het creatieve bureaus is sterk in creativiteit, maar dat wil niet zeggen dat ze sterk zijn in sourcing / partner selectie.

Kanalen as

Het Adjust model heeft naast de 'activiteiten as' een tweede as. Dit is de kanalen as. De benodigde inzet van de partners op deze as is afhankelijk van het type te ontplooiën marketingactiviteiten. Dit verschilt per organisatie en is dynamisch. In het model is er een onderscheid tussen de hoofdcategorieën ATL (Above The Line), BTL (Below The Line) en Online. De categorieën kunnen weer opgedeeld worden in subcategorieën, bijvoorbeeld in het geval van BTL in loyaliteitsprogramma's.



Ook op deze as is een opsplitsing van partners noodzakelijk. Het werken met de specialist loont, vanwege haar specifieke expertise en trackrecord op dit terrein. Voor elke activiteit over de horizontale as is er een specialist (zie figuur XX) in de markt. Deze specialist levert een hogere performance dan de generalist. Daarbij is dit veelal ook tegen een aantrekkelijk tarief. De reden van de vele specialisten is verklaarbaar. In tegenstelling tot de verticale as, waar overwegend economische factoren bepalend zijn voor de splitsing (waaronder schaalvoordelen), zijn hier vooral de 'scope' voordelen van belang. Om te excelleren in deze competitieve markt van marketingdiensten, is focus op een bepaald gebied van marketing van groot belang. In het geval van Online Marketing is met name de ontwikkeling van de tools waarde specialisten mee werken van belang, bijvoorbeeld het monitoren van de reacties op de social media. De markt van verschillende partners binnen marketing is om die reden dan ook zeer divers en zal eerder toenemen dan afnemen.

Er zijn allerlei soort gespecialiseerde partners. Er kan gesteld worden dat de partners op een aantal manieren van elkaar verschillen. Hieronder wordt dit nader toegelicht.

Van strategisch naar activatie

In bureau land is het onderscheid tussen 'strategie en activatie' nog wel de grootste differentiator tussen bureaus. De grote 'creative agencies' zijn de bureaus die uitgaan van een 'big idea'. Het startpunt is vaak een positioneringskeuze waarbij de uitingen veelal massa mediaal zijn. De gehanteerde tarieven zijn hoog. Een retail activatie bureau kan gezien worden als de ultieme tegenhanger en richt zich op het genereren van conversie op de winkelvloer. Dit soort bureaus hebben tot doel om een directe verkoopstijging te realiseren door slimme acties op de winkelvloer. Tussen deze twee bureaus zijn weer vele andere bureaus gepositioneerd.

Korte of lange termijn

Een gebied wat steeds meer aandacht krijgt is loyaliteitsmarketing, wat weer een heel ander profiel vraagt dan de bureaus die gericht zijn op directe sales verhoging. Het loyaliteitsmarketing-bureau richt zich op de lange termijn en heeft een duidelijk loyaliteitsconcept. Een dergelijk bureau heeft een duidelijk ander DNA dan het op korte termijn gerichte bureau. Deze bureaus richten zich veelal op de winkelvloer en zijn experts in het, door de inzet van verschillende middelen, verhogen van de aankoop door de klant. ►

Verschillen tussen offline en online

Een fundamenteel verschil in de bureaus kan ook gevonden worden op de as 'offline versus online'. Online marketing heeft het marketingvak nogal doen veranderen. Één van de key aspecten is het 'fact-based' karakter van online marketing. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk via systemen een bannervertoning aan een consument te analyseren. Denk hierbij aan: hoe lang heeft de persoon de banner bekeken, via welke website en 'above the fold' of 'below the fold'. Omdat online marketing zo fact-based gedreven is zit deze fact-based benadering ook in het DNA van online bureaus. De online bureaus zijn veelal conversie gericht en zitten kort op de bal. Deze bureaus worden veelal per uur betaald en zijn gewend om constant hun campagnes te monitoren en aan te passen. Dit door gebruik te maken van bijvoorbeeld conversiedata maar ook door klikpercentages. Online is daarmee vooral een fact-based professie geworden. Dit is waardevol voor de inkoop van online diensten. Er kan nu op basis van feiten en harde 'performance metrics' ingekocht worden, wat bij de offline diensten veel lastiger of zelf onmogelijk is.

De offline bureaus zijn van huis uit minder data gedreven, omdat in de offline wereld data maar beperkter beschikbaar is. Dat vertaalt zich door in de wijze waarop ze online campagnes aanpakken. Daarbij is de beloningsstructuur ook anders dan bij de offline media bureaus. De offline media bureaus worden betaald via een percentage over de online media spend. Dit zal vanzelfsprekend tot een ander gedrag leiden dan dat je als bureau per uur betaald wordt. Onze ervaring is dat online bureaus niet alleen goedkoper zijn om mee te werken, maar ook dynamischer zijn in het managen van de campagnes.

1.3 Overwegingen voor het ontwerpen van het netwerk

Het advies van Adjust is dus: geen concessies doen en gaan voor de specialisten. Er moet zowel gekeken worden naar de kanalen als naar de activiteiten als. Als je maximale waarde uit de markt wil halen en dit is te vinden bij de specialisten. Er zijn mogelijk wel beperkingen die dit ideaal plaatje niet mogelijk maken. Overwegingen om te komen tot een werkbaar Partner Network zijn:

Overweging één – *Tijd: Is er voldoende tijd om het netwerk aan specialisten te managen? Hoe meer bureaus, hoe meer afstemming en hoe meer tijd dit vraagt. Elke marketeer heeft een overvolle agenda en kan vanuit de tijdsrestrictie kiezen om met generalistische partij zaken te willen doen. Een beperkte hoeveelheid tijd kan er toe leiden dat de marketeer kiest voor de generalist, in de veronderstelling dat er substantieel minder tijd* ►

“Veel grote bureaus zijn intern verzuild”

wordt besteed. Dit is echter maar ten dele waar. Met name de full service bureaus zijn veelal een fusie product, waarbij je als marketeer nog steeds de afstemming nodig hebt met de inhoudelijk specialisten. Je kunt je dus afvragen hoeveel tijd je nu bespaart. Daarnaast is het zo dat goed presterende partners minder tijd vragen dan niet goed presterende partners. Dan kan de tijd meer besteed worden aan de inhoud dan aan het oplossen van problemen. Denk hierbij aan een foutieve uitwerking van een briefing door een bureau, het missen van deadlines en andere verspillingen. Aanbevelenswaardig is daarom, simultaan aan het opzetten van een Partner Network, oog te hebben voor de processen tussen de partners en de marketeer. Dit kan bijvoorbeeld door de inzet van tools en standaard werkprocessen.

Overweging twee - Bewaken synergie: Als er meerdere kanalen gebruikt worden voor de marketing uitingen, is het wel van belang dat er synergie wordt gecreëerd over de kanalen heen. In de omnichannel situatie waar we nu in beland zijn, is dit bewaken van de synergie alleen nog maar belangrijker geworden. In veel gevallen worden de synergie mogelijkheden niet benut. Één van de redenen is dat er sequentieel gewerkt wordt. Dat wil zeggen dat het ATL bureau veelal begint met de basis van de campagne en het online aan de slag gaat met de resultaten van het ATL campagne ontwerp. Dit is natuurlijk suboptimaal. Om dit te voorkomen kan er gekozen worden om met een full service bureau te werken. Immers, dit zou moeten garanderen dat er maximale synergie wordt bereikt. In onze ervaring is dit echter zeker geen garantie. De grote bureaus zijn feitelijk ook kleine BU's met hun eigen 'profit' en 'loss' verantwoordelijkheid en soms ook rivaliteit. Vaak wordt hier dus ook niet integraal gewerkt vanaf de start en is één van de BU's leidend en dominant in de situatie. Uiteindelijk is diegene die de synergie moet bewaken de marketeer. Dit uitbesteden aan een bureau blijkt in de praktijk niet te werken.

Overweging drie – Volume: Een restrictie in het opdelen naar specialisten is het in te kopen volume. De regel binnen inkoop is simpel: hoe meer volume, des te lager de prijs. Dit volume aspect geldt niet zozeer voor 'uren' (hier zit voor de partner nauwelijks synergie effect) maar wel voor 'producten' (bijvoorbeeld voor een drukkerij). Het rechtstreeks werken met bijvoorbeeld een drukkerij is alleen lonend als er voldoende grootte volumes zijn. Anders is het zinvoller aan te sluiten bij een intermediair die de volumes aggregereert en waar de marketeer op mee kan liften. De in te kopen materialen verschillen vaak nogal, waardoor de volumes per item ►

laag zijn en inkooptechnisch nogal bewerkelijk. Het inkopen van eenabri of een folder moet bijvoorbeeld bij verschillende drukkerijen gebeuren, omdat elke drukkerij zijn specialismes heeft. Om de reden 'volume' maar ook om de diversiteit van het in te kopen product te kunnen handelen loont het om met een intermediair te werken. Echter, ook hier geldt dat de marketeer vaakzaam moet blijven of datgene wat ingekocht wordt door de intermediair nu echt tegen concurrerende prijzen is.

1.4 Wrap up

Het opzetten van een Partner Network is lonend en het Adjust Performance Network Model kan hierbij een structuur bieden. Bedrijven die hier serieus mee bezig zijn hebben een duidelijk effectievere besteding van de marketing euro. Een goed presterend Partner Network zal de performance van de externe partners verhogen en zeker stellen dat elke euro effectief besteed wordt. Hiermee wijkt deze aanpak af van de meer klassieke benadering, waarbij veel met full service bureaus wordt gewerkt en waarbij het netwerk 'organisch' is gegroeid. In het vervolg van de white paper gaan we in op welke wijze het Partner Network opgezet moet worden en gemanaged. Ons advies is aan de marketeer is om dit samen met de inkoper te doen. De inkoper moet dan vanzelfsprekend wel voldoende kennis en kunde hebben om een goede speler te zijn in dit proces. ■

” Stel dat de generalist er wel en de specialist er niet was, dan was morgen waarschijnlijk weer zo'n dag.”

DEEL TWEE

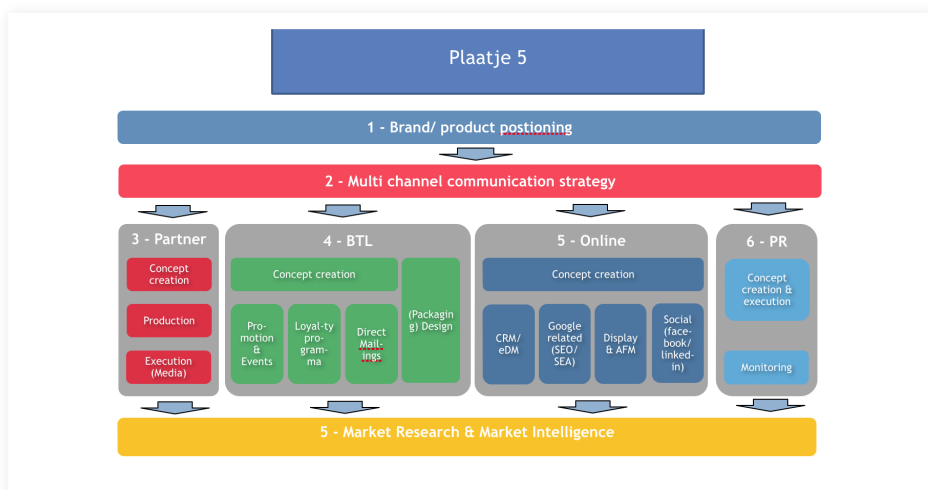
OPBOUW VAN EEN PARTNER NETWERK

2.1 Stappenplan

In deel één zijn we ingegaan op hoe een Partner Netwerk er dient te zien. In dit deel van deze white paper gaan we in op hoe de partners, die het netwerk uitmaken, geselecteerd moeten worden. Het is namelijk nog een hele kunst om tot een goede opbouw van het Partner Netwerk te komen. Adjust adviseert een specifieke aanpak, waarbij we elke stap hieronder kort toelichten.

Stap één - *Start blanco: Het is verstandig om met een blanco A4 te beginnen en niet vanuit de huidige partner structuren te denken. Immers, dit beperkt de ideale oplossing en dat is nu juist niet de bedoeling. Dit is des te meer van belang als we weten dat veel partners waar nu mee gewerkt wordt, vaak via via zijn binnengekomen en waar mogelijk al jaren mee gewerkt wordt. Deze bagage willen we achter ons laten.*

Stap twee - *Maak een Netwerk plan: Om tot een Netwerk Plan te komen is het marketing plan van groot belang. Het marketing plan beschrijft welke activiteiten ontplooid zullen gaan worden. Deze activiteiten zullen door eigen mensen, maar ook door de partners uitgevoerd moeten worden. De extern uit te voeren activiteiten van het marketing plan dienen dan gekoppeld te worden aan het Adjust model.*



Dan wordt de zogenaamde 'inkoopbehoefte' concreet. Aan deze inkoopbehoefte zullen de potentiële partners gekoppeld moeten worden in de vorm van 'BTL bureau' of b.v. 'Direct Mailing agency'.

Stap drie - *Start de selectie van de partners: Om de juiste partner te selecteren, dient een zorgvuldig selectieproces plaats te vinden, al dan niet met een pitch. Veelal is een pitch noodzakelijk, omdat je met de pitch de creativiteit en visie wil toetsen bij de verschillende mogelijke partners. Een goede pitch is een proces waarbij de pitchende partner goed weet wat de marketing doelstellingen zijn en de partner duidelijk haar concepten naar voren kan brengen binnen de gestelde context (bijvoorbeeld: het verhogen van de sales met 10%). Hierdoor blijft de marketeer in de lead en past de creativiteit en visie binnen de door de marketeer gestelde plannen. Als Adjust komen wij vaak tegen dat het bureau (te) veel ruimte heeft en haar voorstellen niet altijd aansluit bij de doelen van de marketeer. De marketeer volgt dan het bureau terwijl het bureau met al haar creativiteit en kunde in dienst moet staan van de marketeer.*

Het selectieproces wat wij als Adjust toepassen bestaat uit zes activiteiten. In de eerste activiteit richten wij ons op het in kaart brengen van de huidige situatie. Dus wie werkt met welke partners, wat waren de gevraagde diensten en welke euro-bedragen zijn besteedt. Dit geeft een foto van de huidige situatie. Vervolgens zal er aan de hand van de uitkomsten verschillende het individuele inkoopproject worden opgestart (bijvoorbeeld 'selectie van een direct mailing bureau') in activiteit twee. In activiteit drie worden de mogelijke partners verzameld, die de gevraagde activiteiten kunnen uitvoeren. Deze lijst is veelal een samenvoeging van de partners die zowel door de marketeer, als door Adjust zijn aangedragen. Deze lange lijst zal ingedikt moeten worden in gezamenlijk overleg om te komen tot een goede lijst van mogelijke partners die betrokken worden in het vervolg van het selectieproces. In activiteit vier wordt het selectieproces in detail uitgewerkt en bepalen we onder andere 'wel of geen presentatie', 'wat wordt de timing' en 'wat zijn de elementen waarop we de partners gaan beoordelen'. In de vijfde activiteit worden de partners benaderd met een verzoek tot een pitch of mogelijk alleen benaderd met een offerte-aanvraag, inclusief de beoordeling van de verschillende partners en hun aanbiedingen en creatieve voorstellen. In de laatste stap voeren we de uiteindelijke onderhandeling uit en leggen we de afspraken vast in een goed contact. ►



ANDER MODEL INVVOEGEN EN REFRA-
SEN "SUPPLIER" NAAR "PARTNER" EN
GO MOMENT ERUIT HALEN

Stap vier - *Implementeer de partner in het netwerk: Met implementeren bedoelen we dat de relatie met de partner productief gemaakt moet worden. De twee organisaties (de inkopende partij en de geselecteerde partner) zullen aan elkaar gekoppeld moeten worden. Dit betekent dat er contactpersonen aangewezen worden en overlegstructuren bepaald moeten worden. Daarnaast zal voor die partner die samenwerkt met de andere partners in het netwerk, ook een overlegstructuur met de andere partners bepaald moeten worden. In deel drie gaan we in op onze visie om de relatie met een partner zo effectief mogelijk te maken en te houden.*

2.2 Wrap up

Door het volgen van bovengenoemd stappenplan is de marketeer in staat om een goed functionerend partnernetwerk op te bouwen. Zoals in deel één is aangegeven, is de samenwerking met de inkoper van groot belang. Door deze samenwerking kan de marketeer zich volledig richten op het creatieve en strategische gedeelte van het netwerk. De inkoper zal van waarde zijn in het aandragen van interessante partners, de procesbegeleider en diegene die de afspraken uitonderhandeld en contractueel vastlegt. Als Adjust hebben wij inmiddels met honderden tevreden marketeers gewerkt in de rolverdeling zoals beschreven. ■

PLAATJE MET DAARIN
OPBOUW NETWERK

DEEL DRIE

MANAGEN VAN HET PARTNER NETWERK

3.1 Maximaliseren performance

Zoals in de introductie reeds is toegelicht, hangt het behalen van de marketingdoelstellingen mede af van de performance van de Partners in het Partner Network. In deel twee zijn we ingegaan op het selecteren van de juiste partner. Als deze geselecteerd is, is het zaak om deze goed te managen. Wij zien dat goed presterende partners op de een specifieke wijze worden gemanaged. Wij hebben op dit vlak meerdere adviezen die we één voor één toelichten in onderstaande paragrafen.

Wees compleet in je briefing. Voor de geselecteerde partner is het van groot belang dat hij de overall doelstellingen goed kent. Vaak worden partners gebriefd met een hele beperkte scope en summiere informatie. Daarmee is de partner onvoldoende op de hoogte van de werkelijke uitdagingen. Door een incomplete of inconsistente briefing wordt de partner de verkeerde richting opgestuurd. Het resultaat laat zich raden: een debrief of, nog erger, een eerste voorstel wat niet voldoet aan de verwachtingen en wordt afgekeurd. Veel bureaus waar wij de afgelopen jaren mee hebben gewerkt, noemen dit de grootste verspilling van budget. Het goed briefen van de partner en een goede debrief van het bureau vereist veel tijd en aandacht, maar is echt onoverkomelijk. In deze fase is het besparen van energie onverstandig. Overigens is een beperktere briefing mogelijk als de partner goed op de hoogte is van de werkelijke uitdagingen en er al een jarenlange samenwerking is. Dan zal de interpretatie van de beperkte briefing automatisch de goede zijn, omdat het hogere doel helder is voor de partner.

Koppel de beloning aan datgene wat er voor jou echt toe doet. Een belangrijk element om ervoor te zorgen dat de basis van de aansturing effectief is, is om te trachten de prestaties van de partner één op één te koppelen aan de doelstellingen van de marketeer. Als we dit dan ook nog koppelen aan een (deels) variabele beloning van deze partner, is de relatie in de basis goed ingericht. Met deze financiële incentive zal immers elke verspilling vermeden worden en de partner beloond worden voor haar prestaties die er toe doen. In het geval van bijvoorbeeld eDM wordt veelal betaald ►

“Wat je aandacht geeft groeit”

per verstuurde nieuwsbrief. Voor de marketeer is dit echter niet van belang, de openingsratio is vanzelfsprekend veel belangrijker. Ons advies is om dit in de beloningsstructuur te verwerken.

Bannering: maak de prestaties van het media bureau transparant en betaal alleen voor wat er toe doet: De budgetten die de gemiddelde marketeer aan online adverteerders spendeert zijn inmiddels zeer significant. Waar de marketeer bij de offline inzet van media budget precies wist waar en wanneer de advertentie getoond zou worden (b.v. om 19:58 op RTL4 op 12 juni voor de wedstrijd Feyenoord-Ajax), is dit bij online adverteerders voor een deel niet meer transparant. Naast deze onbekendheid is er ook nog het element dat je mogelijk betaald voor vertoningen die niet echt 'vertoond' zijn. Denk hierbij aan advertenties die 'under the fold' waren of maar een fractie van een seconde getoond zijn.

Om de intransparantie weg te nemen en inzicht te krijgen waar en hoelang de advertentie is getoond, zijn verschillende tools op de markt. Dit biedt de mogelijkheid om gedetailleerde rapportages te maken, waarbij de uitkomsten gekoppeld kunnen worden aan de beloning van het media- of online bureau die de inkoop van advertenties heeft verzorgd.

3.2 Overlegstructuren

Deel twee hebben we afgesloten met het benoemen dat bij de implementatie overlegstructuren ingericht moeten worden. In deze paragraaf gaan we dieper in op deze overlegstructuren. Ten eerste maken wij onderscheid tussen twee dimensies binnen de overlegstructuren; namelijk tussen de marketeer en de partner (dimensie één) en tussen de partners onderling (dimensie twee).

Dimensie één – *Overleg tussen marketeer en partner: Om goed samen te werken zal er overlegd moeten worden. Dit kost natuurlijk tijd. Om de tijd zo effectief mogelijk te benutten, adviseren wij om te differentiëren in welk overleg er is met welke partner. Logischerwijs krijgt die partner die een grotere impact heeft op het behalen van de marketing doelstellingen, meer aandacht. Gelukkig zijn er systemen om het werken in een netwerk te vereenvoudigen. Voorbeelden van dit soort systemen zijn Wrike.com, Brightpod.com, Clarizen.com en Marjortom.pro. Deze systemen zijn vooral bedoeld om de samenwerking tussen alle partners en de marketeer efficiënt te maken. Ze geven ten eerste inzicht in wat de workload en beschikbaar-* ►

heid van de account teams zijn. Ten tweede bieden ze een centrale plek voor tekst en beeld. Ten derde zijn ze met name belangrijk voor het financiële geweten voor de marketeer. Alle voorstellen zijn opgeslagen in dit systeem.

Dimensie twee - Overleg tussen partners: Zorg dat het netwerk transparant en verbonden is. Een netwerk is pas een netwerk als de partners elkaar weten te vinden en met elkaar samenwerken. Om dit te bereiken zal je periodiek een overleg met alle relevant partners (die raakvlakken in de uitvoering van marketingwerkzaamheden hebben) moeten hebben, om de connectie levend te houden. Dit gaat om 'softe' elementen (elkaar face-to-face gezien hebben bevordert de samenwerking), maar natuurlijk ook om harde factoren, zoals het kennen van elkaars expertise en specifieke activiteiten in het project.

3.3 Omgaan met dynamiek

Een kenmerk van een netwerk is haar dynamiek. Dit geldt ook voor het Partner Network. Er zijn twee oorzaken die het noodzakelijk maken om het netwerk aan te passen:

- Marketingplannen veranderen: de marketingplannen worden constant aangepast om velerlei redenen. Dit heeft een mogelijk effect op het netwerk. Mogelijk zullen nieuwe marketingactiviteiten ontplooid moeten worden en een partner aan het netwerk toegevoegd moeten worden;
- Niet-presterende partners: Het kan zijn dat partners binnen het netwerk niet voldoende presteren. Er zal dan naar een vervanger gezocht moeten worden.

Vanwege de dynamiek is het verstandig om periodiek de fit tussen het netwerk en de inkoopbehoefte te toetsen. Daarnaast zullen de prestaties van de belangrijke partners beoordeeld moeten worden en mocht er aanleiding toe zijn zal een partner vervangen moeten worden.

3.4 Wrap up

Alles wat aandacht krijgt, groeit. En dit geldt ook voor de prestaties van het Partner Network. Om een optimaal presterend Partner Network te realiseren, zal door de marketeer en de inkoper aandacht gegeven moeten worden aan de partners. Bijvoorbeeld in de vorm van prestatie metingen, verbeterplannen en het bedenken en uitvoeren van incentive structuren. Wat geldt in deel één, geldt ook hier: als de marketeer en de inkoper intensief samenwerken, werpt dit zijn vruchten af. ■

FINALE

Zoals in deze white paper uitgebreid is beschreven, is het opzetten van een Partner Netwerk een 'fine-art' en vergt dit tijd en aandacht. Veelal is het niet mogelijk om in één keer de transitie te maken, maar ook een deel van het netwerk optimaliseren is natuurlijk al een vooruitgang. Daarbij zien wij dat het denken in een netwerk structuur van partners op zich al verhelderend is. Vaak worden de partners te weinig gezien als een mede teamlid die mede verantwoordelijk is om de doelstellingen te behalen. Binnen marketing betekent dit vaak: halve briefings, veel te korte deadlines en partners die elkaar niet eens kennen, terwijl zij voor dezelfde klant werken!

Het werken met een netwerk heeft natuurlijk een impact op de dagelijkse praktijk van de marketeer. Zoals de titel al aangeeft zien wij de marketeer als netwerk regisseur. De dynamiek neemt op alle fronten toe en dit heeft natuurlijk ook zijn weerslag op de marketeer. Het managen van de partners zal meer tijd vragen echter de marketeer kan in de samenwerking met inkoop ook voor een groot deel ontlast worden. Daarbij zullen er steeds betere tools komen die het werkproces met de partners efficiënter zal maken.

Wij zien voor vele bedrijven nog verbetermogelijkheden waarbij de insteek zoals beschreven in deel één, twee en drie echt een mes is wat aan twee kanten snijdt: het zorgt voor minder kosten en meer waarde. ■