

12. De impactvolle marketing analist

G. HAANSTRA en J. E. WIERINGA

SAMENVATTING:

Uit diverse onderzoeken blijkt dat het vakgebied marketing invloed aan het verliezen is. In dit artikel zetten wij uiteen dat voor het terugwinnen van een deel van die invloed een bijzondere rol weggelegd is voor de kwantitatief ingestelde analisten en de marktonderzoekers. Een voorwaarde daarvoor is wel dat zij erin slagen om de impact die zij hebben in hun werkomgeving te vergroten. We ontwikkelen in dit artikel een methode waarmee een analist of onderzoeker zijn impact kan vergroten aan de hand van vier rollen: de operationele, de adviserende, de bewakende en de innoverende rol. Bij deze rollen horen verschillende vaardigheden en analytische tools die de analist en de onderzoeker daarbij behulpzaam kunnen zijn. De voorgestelde methode is getoetst in de praktijk, met positieve resultaten.

Trefwoorden: de invloed van marketing, accountability, marketing intelligence, de impact van analisten en onderzoekers, proactief handelen

1. INLEIDING

Uit onderzoek van Verhoef en Leeflang (2009) blijkt dat de invloed van marketing binnen het Nederlandse bedrijfsleven sterk is teruggelopen, en dat haar rol in de boardroom dreigt nog verder te worden gemarginaliseerd. Inmiddels heeft marketing al twee van de vier p's verloren. Zo liggen beslissingen over 'prijs' en 'plaats/distributie' vooral bij financiën en verkoop, en minder bij marketing. De onderzoekers stellen dat de mate waarin een marketing afdeling werkt met 'accountability' en een 'fact-based aanpak' bepaalt of ze invloed heeft binnen het bedrijf. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat marketing beter moet presteren op gebied van 'innovatie'. Uit onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen en VODW Marketing blijkt dat marketing- en verkoopafdelingen (nog) te weinig gebruik maken van de strategische inzichten van Marketing Intelligence (MI), terwijl een goede samenwerking tussen MI en de andere afdelingen direct bijdraagt aan het bedrijfsresultaat (Verhoef et al., 2009). Uit deze onderzoeken kan worden afgeleid dat de meer kwantitatief ingestelde analisten/onderzoekers/database marketeers de mogelijkheid in zich hebben om (een deel van) de verloren invloed van marketing weer terug te winnen.

De vraag is hoe zij hun invloed binnen en buiten de marketingafdeling kunnen vergroten? Ofwel, hoe zij doelgericht en welbewust een zichtbare en merkbare veran-

A.E.Bronner et al. (red.), Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoek-Associatie, dl. 35, 2010. Haarlem: Spaar^{en}Hout.

dering kunnen realiseren in het handelen, gedrag, opvattingen of werkzaamheden van collega's, management en klanten. Het doel is dat er meer en vaker naar de analisten wordt geluisterd, dat de mening wordt overgenomen, de conclusies en aanbevelingen worden opgevolgd en het gedrag wordt aangepast. De belangrijkste uitdaging daarbij is om oplossingen te vertalen naar de dagelijkse praktijk, en om blijvende veranderingen te realiseren.

Gebaseerd op de diverse onderzoeksresultaten hebben wij een oplossingsrichting geformuleerd waarmee analisten/onderzoekers/database marketeers hun invloed binnen het Nederlandse bedrijfsleven weer kunnen terugwinnen. Bovendien hebben we ervaring opgedaan met het implementeren van de oplossing. Onze oplossingsrichting en onze ervaringen zijn beschreven in dit artikel.

2. EEN VERANDERENDE OMGEVING

De omgeving waarin marketing opereert is de laatste jaren sterk veranderd. ICT ontwikkelingen als internet, email, mobiele telefonie, etc hebben er toe bijgedragen dat de hoeveelheid klantgegevens sterk is toegenomen (Blattberg, Kim & Neslin, 2008). Grote groepen klanten zijn vaker en makkelijker te benaderen. Ze laten zelf op allerlei manieren sporen na, en zijn bovendien snel bereid om persoonlijke informatie te geven. Gelijktijdig hebben consumenten meer keuzemogelijkheden gekregen. Dat geldt voor het aantal aanbieders en de hoeveelheid productvarianten, maar ook voor de diversiteit aan informatiebronnen, communicatiemedia en distributiekkanalen. Switchen is ermee eenvoudiger, makkelijker en sneller geworden. Bovendien lijken consumenten pas tevreden met een relevant en een op de persoon toegesneden aanbod. Daardoor is de houding van veel bedrijven ten aanzien van marketing veranderd. Veel managers en directeurs vragen zich af welke bijdrage marketing levert aan het primaire proces en stellen eisen aan de bijdrage van marketing aan het uiteindelijke bedrijfsresultaat (Verhoef & Leeflang, 2009). Ze zijn kritischer geworden op marketing budgetten/uitgaven/investeringen (Ruijs, 2008). En ze vragen zich af waar de nieuwe producten/ideeën blijven (Frambach & Leeflang, 2009).

Het nemen van effectieve marketingbeslissingen is daardoor steeds relevanter geworden. Het ontwikkelen en aanbieden van de juiste propositie voor de juiste klant op het juiste moment via de juiste media/kanalen is belangrijker dan ooit (Davenport, 2006; Reinartz et al., 2006). Als reactie hierop zien we dat marketing probeert grip te krijgen op haar eigen proces, op haar uitgaven en op haar resultaten (Frambach & Leeflang, 2009). Nu is het niet zo dat marketing afdelingen afstappen van hun gebruikelijke manier van werken, en massaal overgaan op een meer op feiten gebaseerde, meer accountable marketingbenadering. Wel zien we dat er een grotere interesse ontstaat in het meetbaar en inzichtelijk maken van de marketing prestaties (Verhoef et al., 2003; Verhoef et al., 2009) waarbij ook wordt gekeken naar de bijdrage die de analist, de onderzoeker en de database marketeer daarin kunnen leveren (Davenport, 2006; Mitchell, 2007).

De bovengenoemde ontwikkelingen stellen ook andere eisen aan de analist, de onderzoeker en de database marketeer. Van oudsher zijn het functies die ondersteuning bieden aan bijvoorbeeld het management & directie, de campagne/verkoop teams, de marketing medewerkers, etc. Deze opdrachtgevers vroegen de analist/

onderzoeker/db marketeer om een analyse, marktonderzoek en selectie uit te voeren met als resultaat een overzicht van cijfers, grafieken met klantmeningen dan wel een lijst met namen/NAW. De opdrachtgevers waren tevreden als er op tijd werd geleverd, tegen het afgesproken bedrag en het product inhoudelijk in orde was. De 'uitvoerders' waren professionals die vooral geïnteresseerd waren in ontwikkelingen binnen hun vakgebied en die zich druk maakten over erkenning van hun eigen werk. Slechts een enkeling dacht mee met wat de opdrachtgever daadwerkelijk met het resultaat wilde bereiken. Voor zover er blijvende eisen aan hun kennis en vaardigheden werd gesteld, lagen die op het gebied van het bijhouden van hun academische statistische kennis en het uitbreiden van de onderzoeks- en analysevaardigheden (Mitchell, 2007; Davenport & Harris, 2007).

Tegenwoordig ligt dat anders. Van analisten, onderzoekers en database marketeers wordt verlangd dat ze effectiever en efficiënter omgaan met hun tijd, geld en middelen. Bedrijven verwachten bovendien dat ze naast hun operationele taken zich ook gaan bezig houden met meer tactische en strategische vraagstukken. Opdrachtgevers tolereren niet langer een afwachtende en reactieve houding, maar verlangen een proactieve benadering waarin kansen gesignaleerd én gericht benut worden. Het principe van 'u vraagt, wij draaien' en het tijdig en juist opleveren van het rapport of analyse, is niet meer voldoende. Analisten, onderzoekers en database marketeers hebben niet alleen een haal-, maar inmiddels ook een brengplicht als het gaat om commercieel interessante klantinformatie (Davenport, 2006). Het accent ligt nog vaak op het produceren van het gevraagde en het opleveren van een zichtbaar resultaat, terwijl er verwacht wordt dat analisten en onderzoekers er ook voor zorgen dat er daadwerkelijk iets met de analyse- of onderzoeksresultaten gebeurt. Analisten blijken vaak prima in staat zijn om hun analyse-, onderzoeks- en selectietaken uit te voeren: de meeste analisten/onderzoekers/databasemarketeers zijn slim, worden bij voorkeur inhoudelijk uitgedaagd, en zoeken de oplossing vaak in technische middelen. Ze zijn uitermate consciëntieus, en uitermate gedreven om een oplossing te vinden en de opdracht tot een goed einde te brengen.

Helaas hebben ook wij moeten constateren dat de meeste analisten, onderzoekers en database marketeers zich nog niet kunnen meten met de bovengenoemde verwachtingen (Verhoef et al., 2009). Met name de meer 'softe' communicatieve en adviseerende competenties lijken achter te blijven bij hetgeen er wordt gevraagd. Een herkenbaar voorbeeld is de contracteringsfase. In deze fase proberen opdrachtgever en opdrachtnemer overeenstemming te bereiken over de opdracht. In essentie is dit een interactie waarbij opdrachtnemer (in dit geval de analist of de onderzoeker) luistert vanuit een oprechte interesse, waarbij hij niet alvast vragen voor de opdrachtgever beantwoordt maar doorvraagt over wat hem opvalt. Om vervolgens aan de opdrachtgever gestructureerd voor te leggen wat hij als opdrachtnemer als de kern van het probleem of de vraagstelling ziet. Idealiter is de opdrachtnemer ook in staat om naast het inhoudelijke, verbale, verhaal, het emotionele, non-verbale, verhaal te registreren en het gevoel dat dit bij hem oproept terug te geven aan de opdrachtgever. Hiermee wordt dan het gehele (contracterings)proces gestuurd op basis van het eigen gevoel, en worden eventuele emotionele blokkades snel gesignaleerd. In de praktijk zijn deze competenties bij analisten en onderzoekers nog onvoldoende ontwikkeld, en leunt men vooral op de meer analytische en technische skills (Frambach & Leeflang, 2009).

Onze conclusie is dat van de analist/onderzoeker/dbmarketeer wordt verwacht dat hij zijn ondersteunende rol voor de marketeer, de afdeling en het bedrijf wat vaker loslaat loslaat, en dat hij een meer volwaardige rol gaat innemen als het gaat om het nemen van marketingbeslissingen door zelfstandig uitzoeken en signaleren en de verantwoordelijkheid nemen met het geven van richting dan wel energie het voortouw om de noodzakelijke verandering te realiseren.

3. EEN GROTERE EFFECTIVITEIT: VIER ROLLEN

Onze veronderstelling is dat analisten, onderzoekers en database marketeers sneller en makkelijker grotere en blijvende veranderingen weten te realiseren in het handelen, gedrag, opvattingen of werkzaamheden van collega's/ management/klanten, als ze zelf gaan denken, handelen en werken vanuit een viertal rollen die we hieronder zullen beschrijven. De effectiviteit van een analist/onderzoeker/databasemarketeer neemt aan de hand van de vier rollen toe omdat hij:

- De opdrachtgever beter leert begrijpen. De analist verdiept zich in de opdrachtgever en leert begrijpen wat hem bezighoudt. Hij ervaart waar een opdrachtgever tegenaan loopt, wat hem bezighoudt en met welke vragen en problemen hij rondloopt.
- Beter gaat communiceren met de opdrachtgever. Doordat een analist zich de leefwereld van de opdrachtgever eigen maakt en de taal aanleert die de opdrachtgever gebruikt, zal het contact gaan verbeteren waardoor een analist beter zal aanvoelen wat belangrijk is, waar de opdrachtgever warm van wordt en hoe hij de opdrachtgever echt kan raken.
- Nieuwe analyse/onderzoeks/selectie vaardigheden gaat ontwikkelen die passen bij zijn rol. Gestuurd vanuit de vraag van de opdrachtgever leert een analist te achterhalen waar zijn toegevoegde waarde ligt, en hoe hij de probleemstelling vertaalt naar een passende analyse-/onderzoeksmethodiek. Om vervolgens zich de technieken te leren toe te passen. Om uiteindelijk met een product/resultaat te komen dat past bij de wensen van de opdrachtgever en waarmee de opdrachtgever direct aan de slag kan.

De vier rollen onderscheiden zich op een aantal punten. De namen geven al een goede, eerste indruk; operationele rol, adviserende rol, bewakende rol en innoverende rol. De operationele rol is de basis: het fundament waarop de andere drie rollen een uitbreiding zijn. Onze hypothese is dat er een logische volgorde zit in de ontwikkeling van de rollen, maar dit nog een punt voor verder onderzoek.

De operationele rol

De operationele rol is de meest uitvoerende rol. Een analist voert zijn analyses uit, stelt zijn rapportages op en maakt zijn scoremodellen. Een onderzoeker voert kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit, schrijft zijn bevindingen en presenteert zijn conclusies. En een database marketeer bepaalt zijn doelgroep, draait zijn selecties en zorgt dat de campagnes volgens afspraak de deur uitgaan. Allen hebben in deze rol met name te maken met directe (marketing) collega's die voor hun werk gebruik maken van de input en de resultaten van de analisten of onderzoekers. Zoals in veel

operationele functies geldt ook hier dat de belangrijkste uitdaging van deze rol ligt in het verkrijgen van grip; grip op de kwaliteit van het eigen werk, grip op de (tijds) druk vanuit de omgeving om je werk naar behoren te doen, grip op wat er met de analyse/onderzoeksresultaten gebeurt. Gelijktijdig zijn een perfecte kwaliteit en voldoende tijd (lees: juiste prioriteit) ook de belangrijkste richtlijnen voor de operationele analist/onderzoeker. De kracht van de rol zit in het opleveren van overtuigende resultaten waarmee anderen hun werk beter kunnen doen. Het is de kwaliteit en de hoeveelheid werk waarom de analist/ onderzoeker in deze rol zo sterk wordt gewaardeerd (Jayachandran et al., 2005). Vandaar de vraag om daadkracht en om productieve analisten/onderzoekers. In de operationele rol zijn analisten en onderzoekers in vergelijking met de andere rollen het meest bezig met klanten van het bedrijf. In deze rol worden de meningen, gedragingen en gegevens van klanten onderzocht, geanalyseerd en geselecteerd.

De adviserende rol

De adviserende rol is de richtinggevende rol. Op basis van feiten en resultaten uit analyses/onderzoeken/selecties komen analisten en onderzoekers met inzichten en met ongevraagd advies over de te volgen richting. Gedreven door nieuwsgierigheid en interesse proberen ze relevante ontwikkelingen te duiden en te verklaren, en de opdrachtgever daarvan te overtuigen. Allen hebben in deze rol vooral te maken met het hogere management en directies. Directie en management hebben met name behoefte aan langetermijnprognoses gebaseerd op feiten en cijfers, en ze zoeken voor hun meer strategische vraagstukken goed onderbouwde aanbevelingen. De belangrijkste uitdaging voor de adviserende rol is niet de juistheid van de aanbevelingen (dat moet als een gegeven worden beschouwd), maar het ontwikkelen van een duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Adviseurs kunnen niet via een lijnverantwoordelijkheid veranderingen afdwingen, maar zijn daarvoor afhankelijk van wat een opdrachtgever met hun advies doet. Daarom is het noodzakelijk om een open, vertrouwde relatie te ontwikkelen, zodat de opdrachtgever de adviseur ziet als zijn vertrouwenspersoon waarnaar hij luistert en wiens advies hij in overweging neemt. De belangrijkste vaardigheden in de adviserende rol zijn dan ook (1) het oprecht en aandachtig kunnen luisteren waarmee hij laat zien dat hij de situatie van de opdrachtgever volledig begrijpt, en (2) de vaardigheid om het eigen onderbuikgevoel waar te nemen en te zien als belangrijke bron van informatie, en deze informatie te delen met de opdrachtgever. In tegenstelling tot de operationele rol die vooral te maken heeft met klanten van het bedrijf, is de adviserende rol veel meer bezig met het (bij)sturen van processen, met politieke verhoudingen, met krachten die op de gewenste verandering inwerken.

De bewakende rol

De bewakende rol heeft een toetsende en controlerende aanpak. Analisten, onderzoekers en database marketeers helpen in deze rol enerzijds bij het opstellen van de targets, de verdeling van de middelen/budgetten, bij bijvoorbeeld bij het segmenteren van het klantenbestand. Anderzijds bewaken ze de naleving ervan door klant-performance indicatoren te ontwikkelen, (voortgangs)rapportages te verstrekken, en vroegtijdig verandering in de klantendatabase te signaleren (Ruijs, 2007). CFO's, controllers en budgethouders zijn de belangrijkste opdrachtgevers (Frambach &

Leeflang, 2009). Zij zijn uiteraard vooral geïnteresseerd in de financiële kant van de zaak, waarbij ze zich concentreren op de (product)omzetcijfers, budgetten, cash-flow, kostenbesparingen, debiteuren, crediteuren, etc. Ofwel: alles behalve klanten, want dat is het domein van de analist/onderzoeker. Ook kijken financiële mensen vooral achteruit naar hetgeen er in het verleden is gebeurd. Zij zetten de doelen af tegen de behaalde prestaties, zoeken naar verklaringen en roepen de budgeteigenaren ter verantwoording. De belangrijkste uitdaging voor de bewakende rol is om aan te sluiten op de methodiek en de denkwereld van de financiële mensen. Dit kan door de commerciële (klant)prestaties inzichtelijk te maken (Ravichandran & Lertwongsatien, 2005), hiervoor verklaringen te bedenken en klant/budget eigenaren hiervoor verantwoordelijk te houden, en door het gehele proces te bewaken (Frambach & Leeflang, 2009). Met andere woorden, door accountability te implementeren. De bewakende rol houdt zich derhalve met name bezig met het financieel meetbaar maken van de commerciële activiteiten en met het achterhalen van het rendement van marketingacties, de diverse media, de verschillende distributiekkanalen, de klantsegmenten, individuele klanten, etc. Waarbij analisten en onderzoekers de mogelijkheid hebben (veelal in tegenstelling met financiële mensen) om vooruit te kijken en voorspellingen te doen over verwachte ontwikkelingen.

De innoverende rol is vooral een rol die zorgt voor verrassing. Analisten/onderzoekers/ database marketeers stellen zich de waarom-vraag, volgen hun intuïtie, en ontdekken middels een datamining analyse, een trendonderzoek of bijvoorbeeld klant-safari's iets dat mogelijk tot een commercieel succes kan leiden (Li & Calantone, 1998; Frambach & Leeflang, 2009). In deze rol heeft de analist met name te maken met commercieel verantwoordelijken als productmanagers, klantmanagers en kanaalmanagers. Deze verantwoordelijken zoeken in het dagelijks leven naar nieuwe wegen om hun klant-/kanaal-/marktaandeel uit te breiden (Verhoef & Leeflang, 2009). De verkregen inzichten helpen daarbij, want innovaties gebaseerd op marktkennis leiden uiteindelijk tot betere bedrijfsprestaties (Li & Calantone, 1998). In de innoverende rol geldt dat de analist/onderzoeker een belangrijke uitdaging heeft in het inspireren van de opdrachtgever en het meekrijgen van zijn omgeving voor zijn nieuwe ideeën. Opdrachtgevers zitten niet te wachten op goedbedoelde, maar energievretende opmerkingen als 'ja, maar...'. Ze willen enthousiasme en energie. En ergens in kunnen geloven, een goed verhaal, een flitsend betoog. Men zit niet te wachten op een uitgebreide (misschien een wat saaie) wetenschappelijk uiteenzetting. Een innoverende analist/onderzoeker verschuilt zich dan ook niet achter cijfers en grafieken, maar houdt een begrijpelijk en inspirerend verhaal waarmee hij laat zien dat opdrachtgevers hun werk beter kunnen doen. Zijn verrassende (klant)inzichten zorgen ervoor dat opdrachtgevers hun beleid, producten en klantbenadering kunnen aanpassen. Niet de volledigheid en uitgebreidheid, maar snelheid en verrassing maken dat de analist/ onderzoeker in deze rol zo sterk wordt gewaardeerd. Vandaar de vraag om energieke en inspirerende analisten/onderzoekers. Tot slot, zijn innoverende analisten/onderzoekers vooral bezig met productinnovatie, merkinnovatie, met witte vlekken in het klantenbestand en binnenhalen van nieuwe klanten (Chaston, 2004).

De eigenschappen van de vier rollen zijn samengevat in Tabel 1.

Tabel 1: Eigenschappen van de vier rollen.

Vier rollen	Operationele rol	Adviserende rol	Bewakende rol	Innoverende rol
Kenmerkend voor deze rol?	Uitvoerend	Richtinggevend	Controlerend	Verrassend
Kracht van deze rol?	Beïnvloeden; daadkracht	Veranderen; richting geven	Verklaren; oordeel geven	Vernieuwen; enthousiasme
Belangrijkste uitdaging?	Krijgen van grip	Ontwikkelen van de relatie	Implementeren van accountability	Inspireren en het geven van energie
Leidraad Kompas	Afspraak = afspraak (Priori)Tijd & Kwaliteit	Trust me, ik begrijp je Eigen onderbuik-gevoel	Meten is weten Rendement	Surprise, en ik overtref je verwachtingen
Onderwerp van analyse/ onderzoek	Klanten	Processen	Prestaties	Producten
Opdrachtgevers?	Collega's/ marketeers/ campagne leiders	Directie/ management	CFO's / controllers, budgethouders	Product-/ channel marketeers

4. INZICHT IN HET SUCCES VAN DE VIER ROLLEN

Voordat we ingaan op de inzichten die nodig zijn om succesvol te worden in elk van de vier rollen, bespreken we eerst wat we verstaan onder de term 'succes'.

Een analist/onderzoeker in een operationele rol is succesvol als hij in staat is om zijn werk efficiënt en effectief uit te voeren. Dat wil zeggen, een hoge productie te halen, binnen de gemaakte tijdsafspraken, met een uitstekende kwaliteit en tegen een betaalbare prijs.

In de adviserende rol heeft een analist succes enerzijds als hij serieus wordt genomen en er naar hem wordt geluisterd. Anderzijds als hij in staat is om zichtbare en merkbare veranderingen door te voeren ten voordele van de klant en het bedrijfsresultaat.

In de bewakende rol heeft een analist/onderzoeker succes als hij in staat is om juiste verklaringen te geven, oorzaken te achterhalen en op basis daarvan acties, processen, afdelingen, etc. te helpen verbeteren door minder geld uit te geven dan wel meer rendement binnen te halen.

En in de innoverende rol is een analist/onderzoeker succesvol als zijn (klant)inzichten en ideeën leiden tot commercieel succesvolle (product/merk)introductions, het aanboren van nieuwe markten, of het succesvol inzetten van nieuwe media maar ook bijvoorbeeld flinke kostenbesparingen.

Om die grotere effectiviteit te behalen is het nodig dat een operationele analist of onderzoeker bij zichzelf te rade gaat en inzicht krijgt in wat ‘verborgen bestuurders’ zijn. Dat wil zeggen, het achterhalen van zijn emotionele blokkades die belemmeren dat hij duidelijk kan aangeven waar zijn grenzen liggen en die ervoor zorgen dat hij niet zijn prioriteiten durft aan te geven zonder zich schuldig te voelen. Eenmaal bewust van deze patronen zal het hem lukken om grip te krijgen op zijn eigen houding ten aanzien van tijd, zijn gekozen prioriteit en de druk vanuit omgeving, zonder het contact met de omgeving te verliezen en in een stresssituatie te komen.

Een adviserende analist/onderzoeker zal een grotere effectiviteit te bereiken door bewust het adviesproces in al zijn verschillende fasen te doorlopen (Block, 2006). Gelijktijdig zal hij moeten leren ‘varen’ op zijn eigen innerlijke, emotionele kompas. Doel van dit laatste is vooral om het vertrouwen van de opdrachtgever te verdienen door gericht contact te leggen, aandachtig te luisteren, de vraagstelling in te kaderen, gezamenlijk visies ontwikkelen, en door toezeggingen te doen (Maister et al., 2005). Hierbij worden de innerlijke waarnemingen van wat er gezegd wordt, maar ook van wat er non-verbaal wordt gecommuniceerd teruggegeven aan de gesprekspartner, met als doel om het bespreekbaar te maken en om inzicht te krijgen in de oorzaak ervan. Het bewust doorlopen van het adviesproces maakt dat de adviserende analist/onderzoeker regie houdt over het gehele proces en bewust de instemming van de opdrachtgever krijgt om een volgende stap te nemen.

De bewakende rol bereikt een hogere effectiviteit door inzicht te verkrijgen in het belang van het budgettaire proces en het bijbehorende politieke krachtenspel. Het betekent leren hoe het is om personen/afdelingen ‘accountable’ te maken door het toekennen van budgetten gekoppeld aan heldere doelstellingen. Vervolgens is het zaak om met behulp van de juiste metrics/rapportages/kpi’s de voortgang te volgen (Ravichandran & Lertwongsatien, 2005), zonodig specifieke activiteiten te evalueren en de verantwoordelijken te wijzen op hun afspraken. Eenmaal bewust van hoe het politieke krachtenspel werkt, is het zaak om als analist/onderzoeker de verhoudingen in je eigen voordeel te laten werken. En in te schatten op welke belangrijke momenten steun te zoeken/krijgen van de financiële mensen.

Een innoverende analist/onderzoeker wordt effectiever als hij in staat is de juiste klantinzichten te genereren. Daarvoor zal hij zich moeten verdiepen in het onderwerp. En hij zal zichzelf vooral de ruimte moeten creëren om nieuwe dingen uit te kunnen proberen, en een werkwijze moeten introduceren om van de experimenten te leren. Uiteindelijk gaat het erom dat de analist/onderzoeker snel en goed leert inschatten welke trends goed vallen bij zijn opdrachtgevers en bovendien een grote kans maken om commercieel succesvol te worden. Daarvoor zal hij moeten samenwerken met anderen om ook van hen te leren waarom iets wel/niet een succes is geworden (Davenport, 2006; De Luca & Atuahene-Gima, 2007). Eenmaal bewust van de kracht van samenwerken, is het vooral zaak om los te komen van zijn natuurlijke kritische (ja-maar) houding en te beseffen dat met relatief eenvoudige middelen een hoop positieve energie wordt gegenereerd.

In Tabel 2 zijn de bovenstaande inzichten in het succes van de vier rollen samengevat.

Tabel 2: Inzicht in het succes in elk van de vier rollen.

	Operationele rol	Adviserende rol	Bewakende rol	Innoverende rol
Succesvol als...	Effectief & efficiënt het werk wordt gedaan	Er zichtbare veranderingen worden gerealiseerd	De juiste verklaringen en aanbevelingen worden gegeven	Klantinzichten die leiden tot succesvolle vernieuwingen
Om impact te vergroten is inzicht nodig ...	Inzicht in de eigen verborgen bestuurders. En bewustzijn van de eigen houding	Inzicht in het adviesproces en bewustzijn van de eigen verhouding tot de opdrachtgever	Inzicht in het budgettaire proces en bewust van de politieke verhoudingen	Inzicht in wat klanten/ concurrenten echt beweegt. En bewust van de kracht van samenwerken

5. KENNIS EN KUNDE VOOR ELK VAN DE VIER ROLLEN

Voor de vier verschillende rollen is ook specifieke kennis & kunde nodig. In een operationele rol wordt van een analist/onderzoeker verwacht dat hij leert om grip te krijgen op zichzelf en leert om zaken in zijn omgeving gedaan te krijgen. Daarvoor zijn zaken als time management, presentatie- en schrijftechnieken en het overtuigen/manipuleren van de omgeving, van belang. Leren reflecteren helpt bij het identificeren van de vraag achter de klantvraag, en om te kunnen varen op het eigen, interne kompas. Om in de operationele rol de gevraagde selecties, analyses en onderzoeken goed te kunnen uitvoeren is voldoende kennis en vaardigheid nodig van de standaard technieken als SQL, Excel en klassieke (beschrijvende en toetsende) statistiek als (log) lineaire regressie, de beslisboom technieken en de traditionele respons- en conversie analyse. Daarnaast is aandacht nodig voor basis onderzoeksmethodieken als het opzetten van een split run (om bijvoorbeeld twee proposities tegen elkaar af te testen) en het inrichten van een experimenteel design (geschikt om bijvoorbeeld de effecten van allerlei ingrepen vast te stellen).

In de adviserende rol wordt van de analist/onderzoeker verwacht dat hij kennis en ervaring heeft met advies- en veranderingstrajecten. Daarvoor zijn zaken als het aangaan en onderhouden van een relatie van belang, en het leren winnen van vertrouwen, en het leren communiceren gerelateerd aan het overwinnen van weerstand. Voldoende ervaring opdoen om een business vraag op de juiste manier te vertalen naar een analyse vraag waarmee waardevolle inzichten worden opgeleverd, is eveneens een belangrijk leerpunt in deze rol. Om in de adviserende rol de gevraagde selecties, analyses en onderzoeken goed te kunnen uitvoeren is voldoende kennis en vaardigheid nodig van technieken als longitudinaal onderzoek, forecasting en dashboards/matrices (Frambach & Leeflang, 2009). Om de veranderingen te kunnen meten en om relevante ontwikkelingen te kunnen signaleren is het zaak dat een analist in staat is om een methodiek op te zetten waarmee hij bijvoorbeeld een begin- en eindsituatie met elkaar kan vergelijken en het verschil (delta) kan verklaren.

In de bewakende rol wordt van de analist/onderzoeker verwacht dat hij kennis en ervaring heeft met accountability en performance management. Daarvoor is het nodig dat hij een mate van politieke sensitiviteit ontwikkelt, inzicht heeft in strategi-

sche besluitvormingsprocessen en de geldstromen binnen een organisatie leert kennen (Verhoef & Leeftang, 2009). Ook zijn vaardigheden nodig op gebied van het opstellen en controleren van kpi's/meters, het toewijzen van verantwoordelijkheden en mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden/gemaakte afspraken (Ruijs, 2007). Om in de bewakende rol de gevraagde selecties, analyses en onderzoeken goed te kunnen uitvoeren is voldoende kennis en vaardigheid nodig van toetsende statistiek en voorspellende technieken, en ook van het opstellen van matrices/rapportages. Om oorzaken te kunnen achterhalen en om verklaringen te kunnen geven is het nodig dat de analist onderzoeksmethodieken leert toepassen waarbij hypothesen worden getoetst en causale verbanden inzichtelijk worden gemaakt.

In de innoverende rol wordt van de analist/onderzoeker verwacht dat hij een directe bijdrage levert aan het succes van innovaties. Daarvoor is kennis nodig van innovatieprocessen. Een analist zal zich nog meer in zijn doelgroep en concurrenten moeten verdiepen (De Luca & Atuahene-Gima, 2007). En hij zal bovenal de vaardigheid moeten ontwikkelen om inzichten te selecteren die potentieel commercieel succesvol zullen zijn. Verder is het leren aangaan van een constructieve samenwerking een belangrijk leerpunt. Om in de innoverende rol de gevraagde selecties, analyses en onderzoeken goed te kunnen uitvoeren is voldoende kennis en vaardigheid nodig van relatief snelle onderzoekstechnieken als beschrijvende statistiek, datamining en OLAP-tooling. En misschien daarnaast ook van technieken die meer ingaan op verklaren van zoals kwalitatief onderzoek en trendwatching. En natuurlijk de meer recente technieken als web analyse, behavioral targeting, realtime modeling en customer value analysis. De te leren onderzoeksmethoden zijn vooral hypothese genererend, exploratief en gericht op het zichtbaar en begrijpelijk maken van het (klanten)profiel.

6. DE PRAKTIJK

De in dit artikel beschreven oplossingsrichting voor het vergroten van de impact van een analist/onderzoeker is in de praktijk getest onder deelnemers aan een serie workshops waarin de vier rollen aan de orde kwamen. De serie bestond uit totaal 12 (vrij) dagen, verspreid over een periode van 6 maanden. Naast een kennismakings/introductiedag, een dag Persoonlijke Effectiviteit en een dag Basic Modeling waren er 8 dagen gereserveerd voor rolspecifieke workshops. Voor elke rol waren er twee dagen gereserveerd: een dag voor de interpersoonlijke & adviesvaardigheden en de andere dag voor de meer technische analyse vaardigheden. De serie eindigde met een slotdag met evaluatie en uitreiking van certificaten.

De negen deelnemers hadden verschillende achtergronden. Twee waren afkomstig van een bedrijf uit de energiesector, drie deelnemers werkten alle bij eenzelfde bedrijf in de zakelijke dienstverlening, drie waren afkomstig van verschillende verzekeraars, en een deelnemer werkte bij een webwinkel. De leeftijd van de meeste deelnemers was tussen 30 en 40 jaar. Het ging om drie vrouwen en zes mannen. Allen hadden een midcareer stadium. Er was 1 leidinggevende en de rest waren operationeel analisten en database marketeers. De oudste en jongste deelnemer hadden een relatief zware statistische achtergrond. De overige deelnemers hadden latente interesse en minder ervaring met statistiek en het maken van modellen.

Geheel in de fact-based traditie is er een nulmeting gehouden aan het begin van de

workshopreeks op basis van een inventarisatie onder directe leidinggevend en opdrachtgevers. Deze werden gevraagd naar hun oordeel over de kwaliteiten van de analist en naar de verwachtingen ten aanzien van het resultaat van de workshopreeks. Aan het eind van de serie is aan de deelnemers gevraagd wat zij zelf van de workshops vonden, maar ook welke reacties zij tot nu toe op hun 'nieuwe manier van werken' hadden gekregen. Na een periode van 6 maanden is opnieuw een enquête verstuurd naar de leidinggevend en waarin opnieuw hun oordeel gevraagd werd over de kwaliteiten van de deelnemer. Bovendien werd gevraagd in hoeverre de verwachtingen ten aanzien van de serie workshops waren ingelost.

De verwachtingen van leidinggevend en opdrachtgevers ten aanzien van de workshopreeks laten zich samenvatten als: 'Na de workshops moet de analist een verbetering laten zien op gebied van:'

- Kennis van data, systemen, markt, statistiek, modellen
- Business problemen naar analyse vragen kunnen vertalen; problematiek onder woorden kunnen brengen; de kern/essentie eruit kunnen halen
- Analyses goed kunnen uitvoeren; analyse als een middel en niet als een doel op zich zien
- Resultaten begrijpelijk en overzichtelijk rapporteren/presenteren; zien waar verbanden liggen en deze kunnen interpreteren; ongevraagd informatie delen; opleveren relevante insights; een heldere en krachtige communicatie
- Op maat advies kunnen geven; bevindingen omzetten tot advies; analyses weten te vertalen naar commerciële kansen
- Tot actie doen aanzetten; aangeven wat de consequenties zijn en wat een bedrijf er mee kan doen; doelstellingen van de opdrachtgever goed voor ogen houden,
- Zelf signaleren van/op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden en innovaties.

Na afloop is de workshopreeks geëvalueerd en is de deelnemers gevraagd om opnieuw reacties van leidinggevend en opdrachtgevers te verzamelen.

- Hij heeft nu meer begrip voor zijn omgeving dankzij de workshops. Er is een betere samenwerking met collega's en opdrachtgevers ontstaan. Hij is een zelfbewustere analist geworden.
- De analist is veel beter in staat om de opdracht goed af te bakenen. En om duidelijke deadlines te communiceren en deze zelf te halen.
- Hij is een meer complete analist geworden. De koppeling tussen de rol van adviseur en tool marktanalist is heel nuttig geweest.
- De analist heeft veel meer inzicht in het vak gekregen. Begrijpt zijn functie/rol binnen de organisatie. Heeft meer inzicht in zijn eigen verbeterpunten.
- De analist is beter in staat om te luisteren en weg te blijven van het direct geven van een oplossing.
- Hij toetst nu eerst de gemaakte afspraken hetgeen veel onnodig werk voorkomt.
- De adviesvaardigheden zijn sterk verbeterd. Ik heb verbeteringen waargenomen bij het innemen van een standpunt en het overtuigen van collega's.
- De analist heeft meer inzicht gekregen in het gebruik van tools en analysemogelijkheden. Zijn groei in skills om de communicatie (verhaal en presentaties) met collega's en opdrachtgevers te optimaliseren uit zich in zelfbewustere, heldere klantgerichte presentaties.

- Een collega marketeer zag hem een presentatie begeleiden en gaf aan hij krachtiger en positief optrad. Als leidinggevende heb ik ook het verschil gemerkt. Dankzij de cursus is hij uitgenodigd om mee te werken aan een nieuw aanvalsplan.

Vanwaar de zichtbare veranderingen? Gebleken is dat gedurende de serie workshops in ieder geval is voldaan aan de gebruikelijke voorwaarden om te veranderen (Den Boer 1999):

- Er was druk van buitenaf om te *moeten* veranderen. Oftewel, er was sprake van een zekere noodzaak om de oude manier van werken los te laten en iets nieuws te leren. De meeste aanmeldingen voor de reeks waren geïnitieerd door de directe leidinggevendenden, of waren tot stand gekomen in overleg met de leidinggevende. En dus moet er gesproken zijn over de noodzaak voor het volgen van de workshops. De druk van buitenaf was nog het meest zichtbaar in de resultaten van de enquête waarin de verwachtingen ten aanzien van de cursusresultaten voor bijna iedere deelnemer expliciet waren vermeld.
- De deelnemers *wilden zelf* veranderen: ze waren bereid de oude werkwijze los te laten en in te ruilen voor een andere. De deelnemers waren erg gemotiveerd gedurende workshops, en zeer geïnteresseerd in elkaars ervaringen. De oefeningen en de rollenspelen werden met zeer veel plezier uitgevoerd. Feedback werd op een constructieve manier meegenomen in de vervolgsessies.
- De deelnemers *konden* veranderen. In de werkomgeving van elk van de deelnemers werd voldoende ruimte gegeven voor veranderingen.
- De deelnemers *durfden* te veranderen. Tijdens de workshops lieten de deelnemers in oefeningen, rollenspelen en huiswerk zien dat ze het lef hadden om hun oude werkwijze los te laten. Maar ook buiten de cursus hebben de deelnemers laten zien de aandachtspunten bewust te willen verbeteren door ze in de praktijk uit te proberen. Dit leverde hen regelmatig positieve reacties op.

7. CONCLUSIES

In dit artikel hebben we een mogelijke oplossingsrichting uiteengezet voor het vergroten van de impact van een analist of onderzoeker. We onderscheiden vier rollen die ertoe moeten bijdragen dat de analist of onderzoeker:

- De opdrachtgever beter leert begrijpen;
- Beter gaat communiceren met de opdrachtgever;
- Nieuwe analyse/onderzoeks/selectie vaardigheden ontwikkelt die past bij zijn rol.

De aanpak is in de praktijk getoetst onder negen deelnemers aan een workshopreeks. De belangrijkste conclusie is dat de cursus een voor de buitenwereld zichtbaar en een voor de deelnemer een merkbaar effect heeft. We zien dat deelnemers na het volgen van de cursus sneller en makkelijker (grotere en blijvende) veranderingen weten te realiseren in het handelen, gedrag, opvattingen of werkzaamheden van collega's/management/klanten, dan dat ze dat deden voor de cursus. Geconcludeerd mag worden dat het zelf gaan denken, handelen en werken vanuit de vier rollen er toe bijdraagt dat de impact van de deelnemers in hun werkomgeving is toegenomen.

LITERATUUR

- Boer, C., den (1999). *Woorden én daden*. Amersfoort: Twynstra Gudde Management Consultants.
- Blattberg, R. C., B. Kim & S. A. Neslin (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. New York: Spinger.
- Block, P. (2006). *Feilloos Adviseren, een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Academic Service, Den Haag.
- Chaston, I. (2004). *Knowledge-based Marketing*. London: Sage Publications.
- Davenport, T. H. (2006). *Competing on Analytics*. Harvard Business Review, 99-107.
- Davenport, T. H. & J. G. Harris (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Luca, L. M. & K. Atuahene-Gima (2007). Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*, 71, 95-112.
- Frambach, R. & P. S. H. Leeflang (2009). *Marketing aan de top: 10 problemen, 10 oorzaken, 10 oplossingen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Jayachandran, S., S. Sharma, P. Kaufman & P. Raman (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 177-192.
- Li, T. & R. J. Calantone (1998). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 13-29.
- Maister, D. H., C. H. Green & R. M. Galford (2005). *De Vertrouwde Adviseur*. Den Haag: Academic Service.
- Mitchell, I. (2007). Operationalizing Customer Intelligence in The Contact Center. *Business Communications Review*, 37, 34-39.
- Ravichandran, T. & C. Lertwongsatien (2005). Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 21, 237-276.
- Reinartz, W., M. Krafft & W. D. Hoyer (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 16, 293-305.
- Ruijs, P., 2007. Vijf handvatten om accountability aan te pakken. *Tijdschrift voor Marketing*, Week 6, 44-47.
- Verhoef, P. C., P. N. Spring, J. C. Hoekstra & P. S. H. Leeflang (2003). The commercial use of segmentation and predictive modeling techniques for database marketing in the Netherlands. *Decision Support Systems*, 34, 471-481.
- Verhoef, P. C., J. C. Hoekstra, H. van der Scheer & VODW Marketing (2009). *Competing on analytics: Status quo van Customer Intelligence in Nederland*. Onderzoeksrapport CIC 200902. Groningen: Customer Insights Center.
- Verhoef, P.C. & P. S. H. Leeflang (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 73, 14-37.