

BPM is de 'missing link' voor marketing

VEEL TE WINNEN

De marketingafdeling valt in BPM-trajecten vaak buiten de boot. Dat is jammer, want juist deze geleding speelt een belangrijke rol binnen de waardeketen van de organisatie.

Door Sjoerd Seffinga

De marketeer probeert andere afdelingen in de waardeketen een klantoriëntatie bij te brengen. De methoden en technieken van BPM zouden hem daarbij kunnen helpen. Toch worden de principes van BPM juist binnen marketingafdelingen zelden geïmplementeerd. Dat is een gemiste kans: BPM is de 'missing link' voor marketing. Het is voor hun eigen succes in de waardeketen belangrijk dat marketeers het belang van BPM gaan inzien. Dit artikel is bestemd voor BPM-professionals en andere belanghebbenden die de marketeer willen helpen de effectiviteit van de marketingafdeling binnen de waardeketen te vergroten. Het artikel behandelt de problemen waar marketingafdelingen mee kampen, de potentiële voordelen van BPM voor de marketingafdeling en de redenen en oorzaken die verklaren waarom BPM nu vaak nog niet wordt geaccepteerd door marketing. Het artikel sluit af met een verkenning van de mogelijkheden om daar verandering in te brengen. Voor de BPM-professional liggen hier kansen.

Focus

BPM is gefocust op een goed lopend van-klant-tot-klant-proces, waardoor de klant zo goed mogelijk wordt bediend door de organisatie. De aandacht voor de klant is belangrijk. BPM richt zich op het beheersen, beïnvloeden en controleren van processen, waardoor de processen (en daarmee de organisatie) voor de klant voorspelbaar worden (Tolsma & De Wit). De focus op het van-klant-tot-klant-proces sluit aan op de ambitie van de marketingafdeling: de organisatie moet de beloften aan de klant kunnen waarmaken.

Marketing is een breed begrip, vele activiteiten kunnen daar onder vallen. In dit artikel bedoelen we met een marketingafdeling de afdeling die verantwoordelijk is voor de volgende vier zaken: het definiëren van markten; het communiceren van die informatie naar de gehele organisatie en naar de klant; het creëren van waardeproposities; het monitoren en

besturen van de geleverde waarde. De marketingafdeling is een cruciale schakel tussen de externe klant en de interne organisatie. Zij informeert de andere afdelingen in de organisatie over de wensen, behoeften en ervaringen van de klant en informeert de klant over het aanbod van de organisatie. Daarmee is zij een essentiële schakel binnen de waardeketen. Via continue interactie met zowel de klant als de andere afdelingen, probeert zij vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten.

Het wonderlijke is dat juist de marketingspecialisten in veel organisaties zich niet bewust zijn van de waarde die BPM kan hebben. Marketeers maken over het algemeen geen weloverwogen gebruik van de methoden en technieken die vanuit BPM zijn ontwikkeld. Daardoor blijft een suboptimale situatie bestaan: de afstemming tussen vraag en aanbod, tussen klant en organisatie, is verre van ideaal. Dit artikel is de weerslag van een onderzoek¹ naar de waarde die BPM voor marketing kan creëren in het streven de klant- en marktgerichtheid van de waardeketen te vergroten.

Werken met BPM

De ervaring leert dat de invoering van BPM voor de betrokken organisatieonderdelen grote veranderingen met zich mee kan brengen. Dat geldt natuurlijk ook voor de marketingafdeling. Wanneer een organisatie of afdeling met succes een verandering wil doorvoeren, moet hier echter een duidelijke aanleiding ('trigger') voor zijn. Daarom is onderzocht of er in en rond marketingafdelingen concrete issues voorkomen die een 'trigger' kunnen zijn om BPM te implementeren. Is dit niet het geval, dan is de afwijzing van BPM door marketing begrijpelijk en moet de conclusie zijn dat BPM voor de marketeer geen meerwaarde kan creëren. Uit literatuuronderzoek en interviews met ervaringsdeskundigen (zie kader Onderzoek) bleek dit echter niet het geval. Marketingafdelingen kampen tegenwoordig met een aantal problemen, welke een 'trigger' voor BPM-implementatie kunnen zijn, zie kader Bevindingen uit de literatuur.

In het kader staan stevige uitspraken van een aantal wetenschappers die ons getriggerd hebben om nader onderzoek te doen. Zoals uit de quotes naar voren komt, wijzen onderzoekers op verschillende pijnpunten van marketingafdelingen en hun relatie met de rest van de organisatie. Soms staat zelfs het bestaansrecht van de marketingafdeling ter discussie, omdat de afdeling door bovengenoemde problemen in de algemene beleving te weinig waarde toevoegt aan de organisatie. Kan BPM voor de genoemde gebreken goede oplossingen bieden?

BPM-oplossingen

De toepassing van BPM heeft een aantal voordelen die voor BPM-professionals als een vanzelfsprekendheid zullen klinken, maar binnen de marketing nog geen gemeengoed zijn. De geschetste punten van de marketingafdeling zullen we daarom vanuit BPM-perspectief tegen het licht houden. Het *gebrek aan beschreven processen* is vaak het gevolg van de opvatting dat het vastleggen van processen creativiteit beperkt en mensen aantast in hun vrijheid. Uit onderzoek van Amabile blijkt echter dat het tegenovergestelde het geval is. Een bepaald vastgesteld doel en kader zal mensen creatiever maken dan wanneer men geheel vrij wordt gelaten, zonder doel. Hierdoor ontstaan veel meer bruikbare initiatieven, passend bij de doel- en taakstelling van een marketingafdeling. Daarnaast bieden procesbeschrijvingen houvast bij het initiëren van innovaties, het doorvoeren van verandering en het opvoeren van de reactiesnelheid (bijvoorbeeld de time-to-market). De investering lijkt op het eerste gezicht een dure en vertragende factor, maar de vastlegging van processen helpt de marketingafdeling juist te reflecteren op voorgaande ervaringen, daarvan te leren en daar vervolgens ook op te acteren. Daardoor zal het innovatie-, verander- of

reactieproces worden verbeterd en versneld. Procesbeschrijvingen creëren vooral duidelijkheid voor de betrokkenen over de te volgen wegen. Met behulp van BPM kunnen achterhalen wat de procedures zijn en wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit is een minimale basis voor de oplossing van het tweede probleem; *prestatie management*. Zoals uit de literatuur blijkt is de kritiek op marketingafdelingen dat niet wordt gemeten wat hun toegevoegde waarde voor de organisatie precies is. Er is vaak niet bekend wat de invloed is van marketingactiviteiten op de prestaties van de organisatie. Dat is voor een aantal marketingactiviteiten ook moeilijk vast te stellen. Want, is marketing niet gewoon 'een kwestie van gevoel'? Dat zal in elk geval gedeeltelijk zo zijn. Marketingsuccessen zijn bovendien altijd mede afhankelijk van enkele ongrijpbare factoren (de klant, de concurrentie, de toezichthouder enzovoort). Echter, via BPM is een deel van de relatie tussen de marketingwerkzaamheden en de geboekte resultaten wel degelijk meetbaar te maken. BPM zal misschien niet direct het succes van producten of diensten kunnen garanderen. Wel kan de marketeer door het gebruik van BPM het van-klant-tot-klant-proces analyseren en leren van fouten en pluspunten. BPM richt zich bij prestatie metingen namelijk niet alleen op de output, maar ook op de weg naar het succes.

Dit is een directe link naar het derde pijnpunt *geen aandacht voor resources*. Wanneer resultaten worden gemeten en het proces naar het doel beter wordt gecontroleerd, zullen de geplande en gebruikte resources beter inzichtelijk zijn. Door in procesbeschrijvingen voor opeenvolgende processtappen ook de beoogde en de gerealiseerde prestaties vast te leggen, is het mogelijk om veel kritischer te achterhalen welke resources waar nodig zijn voor bepaalde processtappen. Andersom geredeneerd heeft marketing ook een actieve rol bij het definiëren van de doelstellingen voor de processen en biedt de procesdefinitie daarbij hulp. Voor de marketeer betekent dit inzicht dat hij veel beter in staat is om bij specifieke klantvragen van tevoren met de diverse afdelingen duidelijke afspraken te maken.

Het vierde pijnpunt dat in onderzoeken is geconstateerd *geen verantwoording afleggen* ligt in het verlengde van de eerste drie punten. Ook hier kan BPM uitkomst bieden. Wanneer per afdeling geen duidelijk beeld bestaat van de activiteiten, de resultaten, het gebruik van de resources en de afspraken daarover, kan een afdeling nauwelijks op zinvolle wijze verantwoording afleggen. Dit zal met de invoering van BPM veranderen. Door vastlegging van verantwoordelijkheden en afspraken weet elke afdeling, inclusief marketing, wat er verwacht wordt. Dit schept duidelijkheid voor de medewerkers, de afdelingen, de organisatie en de klant. Het vijfde pijnpunt *slechte samenwerking* komt voort uit het vorige punt. Door een gevoeld gebrek aan noodzaak om verantwoording af te leggen, voelt een marketingafdeling ook niet de druk om intensief samen te werken met andere

Onderzoek 'BPM en Marketing'

Het onderzoek naar BPM en Marketing is een gecombineerd onderzoek geweest van theorie en praktijk. Het onderzoek is uitgemond in een afstudeerscriptie. In de literatuur is reeds uitvoerig ingegaan op de kloof tussen marketing en de rest van de organisatie. Tijdens het praktijkonderzoek zijn de redenen voor deze kloof verkend en is onderzocht welke oplossingen vanuit BPM geboden kunnen worden. Het praktijkonderzoek is uitgevoerd binnen acht organisaties, variërend van banken en verzekeraars tot producenten van 'fast moving consumer goods' met kwalitatieve interviews onder marketeers en 'externe stakeholders' van marketingafdelingen. De externe stakeholders beaamden exact de literatuurbevindingen over de problemen met marketingafdelingen. Marketeers herkenden daarentegen niets van deze problemen.

afdelingen. Dit is voor een gestroomlijnde waardeketen echter wel noodzakelijk. BPM kan de samenwerking, tussen afdelingen die deel uitmaken van de waardeketen, versterken. Via BPM wordt zichtbaar op welke punten afhankelijkheden bestaan tussen afdelingen en waar dus de samenwerking gezocht kan worden. Afspraken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd, waardoor de samenhang duidelijk is. Om te kunnen samenwerken, moeten afdelingen van elkaar op de hoogte zijn van wat men doet en wat de organisatie als collectief biedt aan de klant.

Pijnpunt nummer zes *marketing kan niet waarmaken wat men de klant belooft* is erg belangrijk, want veel marketingafdelingen streven naar een hoge klanttevredenheid.

Marketingafdelingen zijn veelal verantwoordelijk voor het managen van de klantverwachtingen en hebben dus belang bij een goed georganiseerde waardeketen, waardoor dat wat beloofd wordt ook echt kan worden geboden. Hierbij mag marketing als leidend binnen de organisatie gezien worden.

Geredeneerd vanuit de BPM-visie is marketing in de ideale situatie verantwoordelijk voor het monitoren en besturen van de waarde die de organisatie aan de klant levert. Het is daarmee de taak van de marketingafdeling om zowel vanuit de klant als vanuit de organisatie continue informatie te verzamelen, waarvan geleerd kan worden en waardoor planning en uitvoering zo nodig tijdig kunnen worden aangepast. In onze ogen is marketing dus een zeer belangrijke aanjager van een continue verbetercyclus, in lijn met Deming's Plan-Do-Check-Act-cyclus. Marketing is door deze centrale informatiepositie sterk bepalend voor de prestaties die door de waardeketen moeten worden geleverd en op welke wijze in de behoeftes van de klant moet worden voorzien.

Niet nodig

Toch blijkt in de literatuur en in het door O&I uitgevoerde praktijkonderzoek bij marketeers een weerstand te bestaan tegen procesmatig werken. 'De marketeer' loopt niet warm voor BPM. Er is geconstateerd dat marketingafdelingen meer waarde voor de klanten en de organisatie kunnen creëren met behulp van BPM. Waarom wordt BPM dan nog niet omarmd en is er weerstand tegen? In het praktijkonderzoek is deze vraag als uitgangspunt genomen en daaruit komt het volgende naar voren: de meeste marketingafdelingen werken al volgens bepaalde 'procesbeschrijvingen' en zijn hier tevreden mee. Er is daarin echter weinig oog voor de afstemming met de omgeving en de noodzakelijke samenhang binnen de totale waardeketen. Verder is er een duidelijk verschil tussen de antwoorden van de 'externe stakeholders' elders in de organisatie en de marketeers. Dit is het meest opvallende aan het onderzoek. Het beeld dat de marketeers schetsten is veel positiever dan in de antwoorden van de externe stakeholders tot uiting wordt gebracht. De marketeers vinden het niveau van process management binnen de marketingafdeling goed genoeg, in tegenstelling tot de andere stakeholders.

Daarnaast worden de problemen die genoemd zijn in de wetenschappelijke literatuur bevestigd door de stakeholders, maar totaal niet herkend door de marketeers. De marketeers vinden een implementatie van BPM dan ook niet nodig. Echter, de beschreven problemen hebben niet alleen betrekking op de marketingafdelingen, maar maken ook duidelijk dat het functioneren van de rest van de organisatie negatief wordt beïnvloed. Binnen de marketingafdeling zijn de problemen vaak niet eens direct zichtbaar. Alle afgesproken activiteiten worden naar het idee van de marketeer goed uitgevoerd. De overdrachtsmomenten met andere afdelingen, die zo belangrijk zijn binnen de waardeketen, blijken in de praktijk echter problematisch te zijn. Dit komt grotendeels voort uit onderling onbegrip tussen de betrokken afdelingen, een prioriteitstelling op basis van tegenstrijdige belangen, het ontbreken van gemeenschappelijke doelen en het nauwelijks concreet maken van onderlinge afspraken. Een veelgehoord voorbeeld van marketing is dat de organisatie traag is met het in de markt zetten van nieuwe producten of diensten of het in gebruik nemen van een nieuw distributiekanaal. De organisatie vindt op haar beurt vaak dat marketing teveel vraagt en geen oog heeft voor alles dat moet worden aangepast om die marketingplannen te realiseren. Vanuit BPM zou daar iets aan gedaan kunnen worden. Dit maakt dat invoering van BPM niet alleen belangrijk is voor marketingafdelingen, maar zeker ook voor de gehele waardeketen en uiteindelijk voor de klant.

Uitdaging

Marketing zou zich meer moeten verdiepen in de principes van procesgericht sturen en haar rol daarin pakken. Zo kunnen marketeers de verbinding leggen tussen de marketingstrategie en de uitvoering daarvan in de organisatie. Het is een uitdaging voor de BPM-professional om deze handschoenen samen met de marketingafdeling in zijn organisatie op te pakken. Wat kan helpen zijn de gedeelde oriëntatie en overeenkomsten tussen marketing en BPM; focus op de klant. Een marketingafdeling wil onder andere haar klant zo goed mogelijk bedienen en inspelen op de behoeftes van die klant. Dit is een belangrijke overeenkomst met BPM. Ook BPM richt zich op een goed lopend proces, waarbij de klant het begin- en eindpunt is en zo goed mogelijk wordt bediend. Daar zit voor de marketeer de toegevoegde waarde van BPM. Via BPM heeft hij veel meer mogelijkheden om de afzonderlijke onderdelen van de waardeketen zo goed mogelijk op de klantvraag aan te laten sluiten en te gaan sturen op meerwaarde voor klant en organisatie. De BPM-professional staat voor de uitdaging deze boodschap ook bij marketeers onder de aandacht te brengen. Er is veel te doen en veel te winnen. BPM en marketing kunnen na acceptatie worden gezien als bondgenoten in het bedienen van de klant. Omdat het uiteindelijke doel van BPM een gestroomlijnde waardeketen is, is de acceptatie van BPM door marketing ook van belang voor de BPM-professional. Zonder positieve betrokkenheid van marketing is er in de waardeketen sprake van een suboptimale situatie. Naast de

Bevindingen uit de literatuur

Uit de geraadpleegde wetenschappelijke literatuur (zie de literatuurvermelding) komt een aantal pijnpunten van de marketingafdeling naar voren. Het gaat in veel gevallen om opmerkingen van andere betrokkenen in de organisatie over het functioneren van de marketeer en zijn marketingafdeling. Zes van deze in de literatuur aangetroffen tekortkomingen worden hieronder beschreven.

1. Een gebrek aan beschreven processen is de basis van de problemen. Marketingafdelingen hebben een einddoel (een tevreden klant), maar weten niet via welke stappen de organisatie tot dat doel moet komen. Voor de marketeer is de organisatie grotendeels een 'black box', waarvan hij niet goed weet hoe deze precies werkt. De weg naar de klant is grotendeels onbekend en zorgt voor een problematisch ontwikkel-, productie- of distributieproces (Schmonsees).
2. Geen prestatiemetingen van marketingresultaten. Het resultaat van marketingactiviteiten blijft vaak vaag en de activiteiten van marketing kunnen niet één-op-één gerelateerd worden aan duidelijke resultaten, zoals omzetverhoging, marktaandeel of klanttevredenheid. Daarnaast wordt er niet geleerd van eerdere prestaties en worden de resultaten niet vergeleken en verbeterd. Mede daardoor kunnen resultaten eenvoudig gemanipuleerd worden door verschillende manieren van meting (Leeflang). Dit wordt onder andere veroorzaakt door een gebrek aan beschreven processen.
3. Geen aandacht voor resources. Door de slechte prestatiemetingen ontbreekt ook het inzicht in een mogelijk efficiënter gebruik van resources. Marketeers zijn zich daardoor niet bewust van de

besparingen die dit inzicht kan opleveren. Daardoor krijgen de resources te weinig aandacht (Leeflang).

4. Geen verantwoording afleggen. Marketeers houden er niet van om rekenschap af te leggen over hun prestaties en, zoals gezegd, prestaties worden niet gemeten. Door marketing 'vaag' te houden kan de afdeling bijna geen fouten maken. Tegenvallende resultaten worden toegeschreven aan andere factoren die buiten de invloedssfeer van de marketingafdeling liggen (de fouten van de productieafdeling, het personeelsverloop in de verkoopafdeling, de grillige markt, enzovoort) (Leeflang).
5. Slechte samenwerking tussen marketing en andere afdelingen. Er wordt onvoldoende gecommuniceerd tussen afdelingen, waardoor afspraken en verantwoordelijkheden niet worden vastgelegd en niet worden nagekomen. De verschillende afdelingen voeren taken uit, zonder rekening te houden met de totale waardeketen en de klant. Een aantal onderzoekers wijt dit aan het gedrag van de marketeers, die zich als 'linking pin' naar de klant 'onaantastbaar' voelen binnen de organisatie en zich daardoor de nodige 'arrogantie' kunnen veroorloven (Yu).
6. Marketing kan niet waarmaken wat men de klant belooft. Door de slechte samenwerking met de andere afdelingen verliest marketing de controle over het totale van-klant-tot-klant-proces en kan niet gegarandeerd worden dat de klant krijgt wat hem/haar beloofd is. Onderlinge afstemming en vastlegging van afspraken zijn noodzakelijk om de belofte richting de klant waar te kunnen maken (Leeflang).

stelling dat BPM de 'missing link' is voor marketing, kan daarom ook worden gesteld dat marketing op dit moment nog vaak de 'missing link' is voor BPM.

Literatuur

1. T.M. Amabile (1998), How to kill creativity, Harvard Business Review, September – October.
2. A.J. Koopmans en G.A.W. van der Zaal (1994), Marketingtheorie in de praktijk (Marketing-tools kritisch bekeken), Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp. 25-30.
3. P.S.H. Leeflang (2005), Heeft marketing nog toekomst?, Holland Management Review, no 99.
4. R.J. Schmonsees (2005), Escaping the black hole: minimizing the damage from the marketing-sales disconnect, Mason: Thomson/South-Western.

5. J. Tolsma & D. de Wit (2005), Effectief procesmanagement, procesgericht sturen met het BPM-Model, Eburon, Delft.

6. L. Yu (2001), Marketeers and engineers: Why can't we just get along?, MIT Sloan management review, vol. 43, fall, pp. 13.

Noot

1. S.D. Seffinga (2008) BPM and Marketing: the value, the resistance, and the connection', Afstudeerscriptie, Rijksuniversiteit Groningen.

Sjoerd Seffinga heeft zijn afstudeeronderzoek (aan de Rijksuniversiteit Groningen) uitgevoerd bij O&i in Utrecht. Dit afstudeeronderzoek richtte zich op de combinatie BPM en marketing.

De auteur is vanuit O&i begeleid door: Niels Visser, Emile Vermeulen en Gerard van der Zaal. 