

*Expertgroep*

# performance based marketing

*De Outperformance Marketing Maturity Scan*

Gastheer



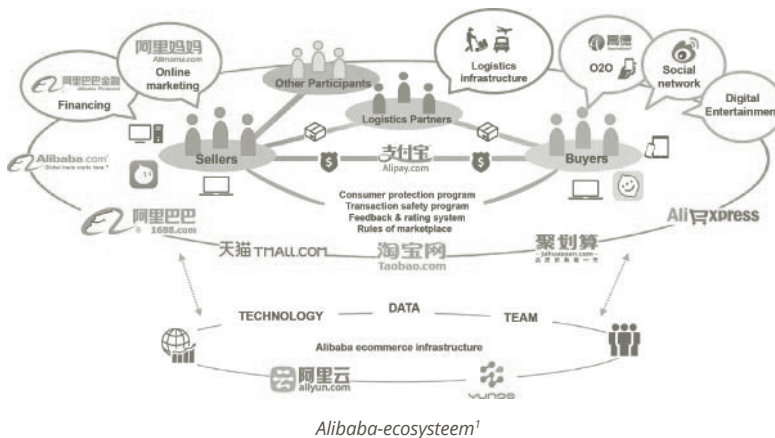
Voorzitter

**ORTEC** | DataScience

# Maak je eigen expertreis

Binnen performance based marketing (PBM) staat het moment dat de kosten van het ‘vermarkten’ van een product of dienst worden gemaakt centraal. Dit is veelal na de transactie of bij het behalen van een bepaalde target, zoals het genereren van een lead met de doelstelling om een transactie te realiseren.

In eenvoudige transactieomgevingen is het afrekenen op prestaties ook niet erg ingewikkeld. Digitale technologie zorgt er echter voor dat transactieomgevingen veel complexer worden. Transactieomgevingen ontwikkelen zo naar totale ecosystemen. Kijk maar naar het Alibaba-ecosysteem. Dat verbindt b2b-kopers en -verkopers, b2c-kopers en -verkopers en consumenten met retailers en alle partijen die diensten als logistiek, betalen, entertainment en sociale interactie aanbieden. De vraag is waar in dit ecosysteem – met zijn veelheid aan commerciële partijen, interacties en transacties – de kosten van het ‘vermarkten’ nu eigenlijk worden gemaakt en waargemaakt? En door wie?



Er is echter ook een ander verhaal. Action en Primark floreren met websites, maar zonder online omzet en platform. Ook met meer traditionele transactie-omgevingen kun je als retailer dus zeer succesvol zijn. Tussen beide uitersten zit wel een wereld van verschil. Een verschil dat gemaakt wordt door de beslissing om e-commerce te omarmen, waarbij keuzes en beslissingen over de door Alibaba genoemde pijlers ‘technologie’, ‘data’ en ‘team’ centraal staan.

1 PROSPECTUS SEC ALIBABA, 2014

Maar waar zit mijn onderneming? Voor welke keuzes kom ik te staan en wat is de impact van die keuzes? Reis mee met de experts van de PBM-expertgroep, bepaal je ontwikkeltraject en maak gebruik van praktische tips en links.

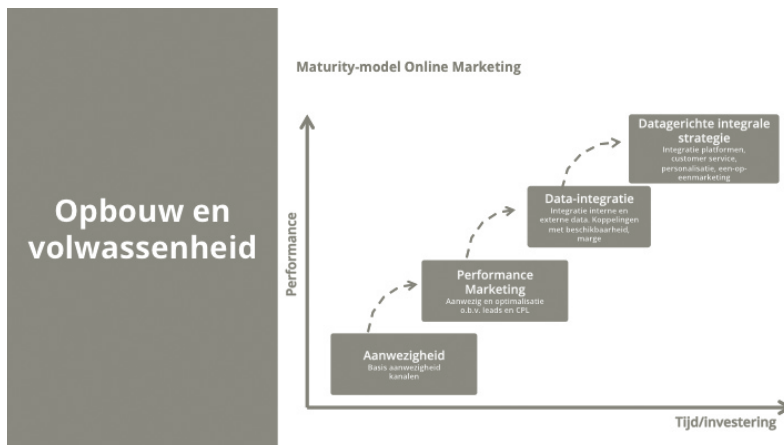
## Dag 1: Bestemming ... van performance marketing naar outperformance marketing



Met twintig marketeers komen we bij elkaar om onze visie op performance marketing te delen. Waar gaat het naartoe? Affiliate marketing en outcome based (betalen voor kwaliteit in plaats van volume) is een te smalle definitie van PBM. Het gaat nu om het optimaliseren van de performance in de hele customer journey; van performance in een enkel kanaal naar performance bij het creëren van een naadloze omnichannel klantervaring (on- en offline). De focus ligt op groei-optimalisatie, zowel in termen van omzet (schaal) als

winst (rendement). Daarmee verlegt de aandacht zich van prestatiemeting naar presteren boven de doorsnee ontwikkeling: outperformen!

Om *customer journey performance* te kunnen implementeren, moeten er wel meerdere pijlers dan alleen de marketingpijler worden ingevuld. Eigen (marketing)vaardigheden, tools en technieken moeten worden ontwikkeld. Het 360-graden-klantprofiel moet worden opgebouwd en onderhouden (wie is mijn klant, wat weet ik van hem, hoe goed ken ik hem, zowel online als offline). Het opbouwen en opschalen kost tijd, geld en volharding. Wat is de opbrengst van al die inspanningen?



Organisaties zitten in verschillende fasen van volwassenheid en hebben uiteenlopende ambities.

De expertgroep wil de stappen inzichtelijk hebben en de keuzes duidelijk maken om gecaluleerde effort in groei om te zetten. Het Maturity-model Online Marketing van expertpartner Oxyma (Merkle)/Oogst biedt een goede kapstok voor scenario's om een passende afweging te maken tussen performance enerzijds en tijd en investering anderzijds.

Een beknopte typering van de verschillende fasen in dit model:

**Aanwezigheid:** De adverteerder is actief op een of enkele online marketingkanalen, maar beoordeelt en stuurt deze nog niet aan op basis van KPI's, zoals sales, kosten per sale en engagement.

**Performance:** De adverteerder stuurt de online marketingkanalen aan op basis van specifieke KPI's (zoals conversies, kosten per conversie, return on investment (ROI)) en resultaten.

**Data-integratie:** Er vinden geautomatiseerde processen plaats om data (intern of extern) te integreren in campagnes. Een voorbeeld hiervan is CRM-data (customer relationship management) die worden gebruikt om bestaande klanten in online marketingkanalen een andere uiting te laten zien dan niet-klanten (denk aan custom audiences in Adwords) of om bestaande klanten uit te sluiten uit salescampagnes. Een ander voorbeeld is als marge en voorraad worden geïntegreerd in de biedingsstrategie van online marketingkanalen (bijvoorbeeld Corendon die op basis van bezettingsgraad en capaciteit in kanalen gaat opbieden om zo vluchten eerder vol te krijgen). Ten slotte kunnen er ook externe data, zoals het weer, worden gebruikt om het volume via online marketinguitingen aan te jagen. Denk maar aan Calvé die bij temperaturen van boven de 25 graden Celsius de barbecuesaus extra promoot.

**Gecentraliseerde omnichannelstrategie:** Vanuit een 360-graden-klantbeeld wordt de inzet van online marketingkanalen georkestreerd, waardoor er een een-op-een-communicatiekanaal ontstaat. Hierbij worden offline en online data geïntegreerd. Denk aan het gebruiken van offline winkelgedrag en CRM-data om de website-uitingen af te stemmen. Afhankelijk van de kanaalvoorkeur en verwachte klantwaarde wordt er een specifiek kanaal ingezet om de relevantie te verhogen, minder verspilling te hebben en dus een hogere ROI te realiseren.

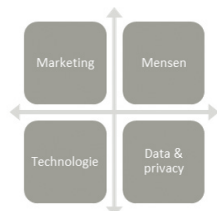
## Dag 2: De omgeving verkennen

---

Een scenario is niet 'goed' of 'slecht' en een volgende stap is geen dwangmatige keuze. Een scenario moet passen bij de *business scope* van een onderneming/organisatie. Discounters als Dirk en Action maken daarin een andere keuze dan 'luxere' formules als Albert Heijn. Het scenario definieert een fase, typeert je on- en offline marketinginstrumenten en -kanalen, benoemt je KPI's en relateert de investeringen aan een uitkomst (zoals omzet/fte of customer lifetime value).

De overgang naar de volgende fase kost inspanningen en investeringen en levert een bepaalde performance. Marketeers lopen tegen barrières aan om die inspanningen en investeringen verkocht te krijgen in hun ondernemingen. Webwinkeliërs moeten de afweging maken tussen meerkosten, meer complexiteit en meer opbrengsten. Maar wat onderscheidt het ene scenario van het andere? Wat is het meerwerk en wat zijn de meerkosten? Hoe overtuig ik mijn directie en stakeholders? Hoe breng ik nieuwe technologie en marketingkennis naar binnen? Marketing performance gaat per definitie om de relevantie voor klanten, dus ook om 360-graden-klantprofielen en privacy. Hoe kan ik data die voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) inzetten voor marketing performance?

## Dag 3: Vervoersmiddelen kiezen



We discussiëren over het nemen van barrières om desgewenst naar een volgende fase in online maturity te gaan. Daarbij komen we vanzelf op de ervaringen in de groep met het vervullen van de randvoorwaarden. Zonder dat het Alibaba-ecosysteem binnen de groep gedeeld was, werden team, technologie en data door de deelnemers als primaire pijlers genoemd om performance marketing als integrale beleving, met de klant centraal, conform het Maturity-model Online Marketing te implementeren.

In financiële zin wordt dat geïllustreerd door een beknopte vergelijking van de jaarverslagen van twee formules van dierbenodigdheden: Pets at Home en zooplus. Beide bedrijven zijn in omzet vergelijkbaar, al is de eerste een traditionele retailer met online verkopen en de tweede een pure online speler. We vergelijken beide formules op CAPEX<sup>2</sup>, OPEX<sup>3</sup> en productiviteit en dan zie je opmerkelijke verschillen:

	zooplus	Pets at Home
	2015	2015
Return on Equity	8,5%	8,6%
Netto winstmarge	1,1%	9,2%
Omzet/Totale activa	4,5	0,6
Investerings in vaste activa	€ 2.7m	€ 46.5m
Omzet	€ 743m	€ 1.001m
Omzetgroei	30,1%	8,8%
Personeelskosten/fte	€ 80k	€ 37k
Personeelskosten/Omzet	3,4%	20,0%
Omzet/fte	€ 2.4m	€ 183k

*Cijfers uit de jaarrekeningen van zooplus en Pets at Home, 2015*

- De hoge omzet/activa-verhouding en de lage investeringen in vaste activa van zooplus ten opzichte van Pets at Home laten zien dat online een prima schaalbaar model is tegen relatief beperkte investeringen.
- De hoge personeelskosten per fte bij zooplus laten zien dat er een fundamenteel andere werknemerspopulatie is (technologie, data, marketing versus winkelpersoneel).
- Daar staat een 15-voudige productiviteit (omzet/fte) tegenover.

2 CAPITAL EXPENDITURES (CAPEX) STAAT VOOR DE KOSTEN VOOR ONTWIKKELING OF LEVERING VAN NIET-VERBRUIKBARE ONDERDELEN VAN EEN PRODUCT OF SYSTEEM (INVESTERING), [HTTPS://NL.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/CAPEX](https://nl.wikipedia.org/wiki/CAPEX)

3 OPERATING EXPENDITURES, VEELAL AFGEKORT TOT OPEX, ZIJN DE TERUGKERENDE KOSTEN VOOR EEN PRODUCT, SYSTEEM OF ONDERNEMING.

Zooplus omschrijft zichzelf als “a technology-oriented Internet retailer.” Over het marketingbeleid schrijven zij in het jaarverslag (2016):

“Marketing and customer acquisition play a major role in the company's dynamic growth. zooplus customers can access the online shop via desktop, tablet, smartphone or by using the zooplus app, placing the company in an ideal position to increase the share of its sales via mobile platforms. In 2016, more than 20% of the company's total sales were via mobile platforms. To be effective, it is crucial that there is no interruption in the media during the potential customer's search. This is the reason the company focuses on online marketing because the Internet is where the potential customers are and where they have easy, direct access to zooplus. The spectrum of classic online advertising, search engine marketing and optimization through affiliate networks, price comparisons and sector-specific online activities offer sufficient online marketing options. The company also employs a wide variety of social media channels, such as Facebook, Twitter and YouTube. All activities are adapted to specific countries and regions so that zooplus, as a pan-European company, can acquire customers in the most effective way possible.”

**Jaarverslag Zooplus 2016**

Hoe ziet dat er dan in de praktijk uit? Via het maturity-model krijgen we een beeld van de uitkomst, de (vooral financiële) inspanningen en de samenstelling van het medewerkersbestand om de uitkomsten te realiseren:

Maturity-scan zooplus		2012	2013	2014	2015	2016
Uitkomst	<b>Actieve klanten</b>	<b>2.503.000</b>	<b>2.694.000</b>	<b>3.342.000</b>	<b>4.024.000</b>	<b>4.826.000</b>
	Nieuwe klanten	1.561.000	1.429.000	1.762.000	2.037.000	2.347.000
	<b>Omzet per actieve klant</b>	<b>€ 128</b>	<b>€ 151</b>	<b>€ 163</b>	<b>€ 177</b>	<b>€ 188</b>
	Retentie	79%	85%	91%	94%	92%
Marketing	Marketinguitgaven x '000	€ 15.291	€ 10.689	€ 9.875	€ 10.758	€ 12.823
Technologie	Balanswaarde software voor cumulatieve afschrijvingen x '000	€ 3.286	€ 6.293	€ 9.894	€ 11.599	€ 12.972
	Cumulatieve afschrijving op software x'000	€ 1.398	€ 1.685	€ 1.306	€ 3.549	€ 3.946
	<b>Balanswaarde software x '000</b>	<b>€ 1.888</b>	<b>€ 4.608</b>	<b>€ 8.588</b>	<b>€ 8.050</b>	<b>€ 9.026</b>
	<b>Uitgaven ict-diensten x '000</b>	<b>nb</b>	<b>nb</b>	<b>nb</b>	<b>€ 2.646</b>	<b>€ 3.708</b>
Mensen	Totaal aantal fte	217	253	267	313	386
	Aantal fte marketing & sales	87	134	141	152	158
	Aantal fte ict	52	53	62	81	139
	<b>M&amp;s + ict op totaal fte</b>	<b>64%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>

#### Jaarverslagen zooplus

Kort door de bocht is te zien dat zooplus in een periode van vijf jaar het klantenbestand heeft verdubbeld en de omzet per actieve klant met 50% heeft verhoogd. Daartoe zijn vooral marketeers en ict'ers binnengehaald; van de personeelsgroei met 169 fte bestaat 158 fte uit marketeers en ict-functies. De investeringen en uitgaven in ict zijn sterk gegroeid. De marketinginspanningen worden steeds effectiever gerelateerd aan de groei van het klantenbestand. Een resultaat dat in de maturity-scan aan fase 4 is gekoppeld.

Pets at Home positioneert zichzelf als leidende specialist, waarbij offline een belangrijk aspect is: “Maintaining and enhancing our specialist credentials gives pet owners more reasons to shop with us. We can do this by providing our customers with inspirational retail and services, expert advice, unmatched range and seamless omnichannel convenience” (jaarverslag gebroken boekjaar 2017). Kernelementen zijn “Offering our customers unmatched product range and seamless omnichannel convenience” gecombineerd met offline diensten, met name instore bij dierenartsen en trimsalons. De strategie van Pets at Home is gericht op versterking van de omnichannel competenties en de opbouw van een bestand met vip-

klanten, die zowel producten als diensten afnemen met een gepersonaliseerde benadering. Een begrijpelijke keus. Een klant die on- en offline alleen producten afneemt, geeft per jaar £ 140 uit. Een klant die ook gebruikmaakt van de dierenarts- en trimsalonservice geeft jaarlijks £ 180 uit aan producten en daarbovenop £ 200 aan de genoemde diensten.

Pets at Home is beduidend minder open over de inspanningen en daarom is een verbinding met de maturity-scan ook nauwelijks mogelijk. Toch een bescheiden inkijkje aan de hand van de jaarverslagen:

Maturity-scan Pets at Home		2013	2014	2015	2016	2017
Uitkomst	Groei online omzet					53%
	Click & collect rate online			40%	50%	50%
	Actieve vip-klanten	500.000	2.000.000	3.300.000	3.400.000	3.700.000
	Data verzamelen (swipe rate vip als % omzet)	21%	54%	65%	64%	68%
	Aantal locaties dierenartsen	208	277	338	388	438
	Aantal locaties trimsalons	87	129	180	240	290
Technologie	Balanswaarde software voor cumulatieve afschrijvingen x GBP '000	£ 6.174	£ 8.345	£ 11.798	£ 19.133	£ 24.916
	Cumulatieve afschrijving op software x GBP'000	£ 3.202	£ 5.139	£ 8.318	£ 11.509	£ 15.195
	<b>Balanswaarde software x GBP '000</b>	<b>£ 2.972</b>	<b>£ 3.206</b>	<b>£ 3.480</b>	<b>£ 7.624</b>	<b>£ 9.721</b>

Jaarverslagen Pets at Home

Ook voor Pets at Home geldt dat de investeringen in software substantieel zijn toegenomen, vooral gedreven door online. Investerings betroffen onder andere het online bestellen in de winkel, een *switch & safe*-calculator en de vip-app.

Het werken met klanten en data van klanten brengt vanzelfsprekend privacy- en security-aspecten met zich mee. Met het oog op de reputatie en het financieel risico vinden de experts dat relevante maatregelen om privacy te waarborgen een onlosmakelijk onderdeel vormen bij het realiseren van een verantwoorde integrale klantbeleving, zonder daarbij de binding met de klant te verliezen. Dat stelt eisen aan de datarollen, zoals dataverzameling, -opslag, -beheer en -integratie, en datascience-vaardigheden binnen de organisatie.

Met deze ingrediënten willen wij retailers in staat stellen om verantwoorde keuzes te maken, en business developers de argumenten te geven om stakeholders te overtuigen en interne barrières te overwinnen.

## Dag 4: Individuele excursie

De expertgroep heeft een handzame online scan ontwikkeld op basis van het Maturity-model Online Marketing. De belangrijkste vragen die je met dit model kunt beantwoorden, zijn: Waar sta je en hoe kom je naar de volgende stap?

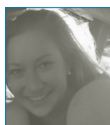
De experts uit de groep concluderen dat een bedrijf zich in vier fasen van *online marketing maturity* kan bevinden en dat elk van die fasen is gebouwd op vier pijlers: marketing, mensen, technologie en data & privacy. De scan geeft aan de hand van een vragenlijst aan in welke fase van het maturity model voor online marketing jouw bedrijf zich bevindt op elk van die pijlers. De scan is bedoeld om retailers,

commercieel eindverantwoordelijken en online marketeers houvast te bieden bij het bepalen van de eigen toekomstvisie en prioriteiten te geven ten aanzien van investeringen in de vier pijlers van online marketing. Cases, links naar relevante literatuur en links naar de experts zorgen voor de 'can do'-insteek, waar de expertgroep zich voor heeft ingespannen.

Gebruik de onderstaande link, doe de scan en geef je feedback. De scan is een levende tool, die periodiek wordt geactualiseerd met de input van de gebruikers.

[https://www.shoppingtomorrow.nl/Performance\\_Based\\_Marketing\\_2017](https://www.shoppingtomorrow.nl/Performance_Based_Marketing_2017)





**GASTVROUW**  
**Jorni van Hogen**  
*Channel Sales Manager*  
IBM



**GASTHEER**  
**Jeroen de Graaf**  
*Sr. Marketing and Strategy Consultant*  
Oxyma



**GASTVROUW**  
**Katja Dekker**  
*Team Manger / Senior Consultant*  
Oxyma



**VOORZITTER**  
**Hans Spaan**  
*Director / Practice Lead Consumer Goods & Retail*  
Ortec

## Leden expertgroep



**Fabienne Rotteveel**  
*Team Manager Marketing Benelux*  
Awin



**Cristo Ortega**  
*IT en Online Marketing Coördinator*  
RAI Amsterdam



**Paul te Velthuis**  
*Digital Marketing Manager*  
Bizerba



**Casper van Driel**  
*Marketing Manager vtwonon.nl*  
Sanoma B.V.



**Charles Aalders**  
*Online Formule Manager*  
Blokler



**Alexander Schuitema**  
*Manager Digital a.i.*  
SAZAS



**Anders de Boer**  
*Sr. Market Manager*  
bol.com



**Fleur Geerinck**  
*E-commerce Manager*  
Smit Mode Alblasserdam B.V.



**Jorgen Botermans**  
*Algemeen Directeur*  
SAMR Marktfinders



**Gerrie van Staalduinen**  
*E-commerce Manager*  
SURFmarket



**Inge de Ruijter**  
*Associate Director*  
BridgeHead The Hague



**Martijn Staal**  
*Data en Analytics Consultant*  
Oogst



**Tessa van Nunen**  
*E-commerce Manager EMEA & Asia Pacific*  
Dremel (Bosch Power Tools B.V.)



**Chris Heijdenrijk**  
*Manager Strategic Partnerships*  
Novamedia



**Floris Venneman**  
*Partner en Mede-eigenaar*  
Bureauvijftig BV



**Steinar Breeschoten**  
*CMO*  
Swiss Sense



**Lucas Vos**  
*Channel Marketeer Online*  
NRC Media

Aan dit hoofdstuk werkte ook mee:

**Laura Pinilla**  
*Managing Director Netherlands*  
Vente Exclusive