

CONVERSIE- ATTRIBUTIE: DE BLUE OCEAN VOOR MARKETEERS

WHITE PAPER
MEI 2014

Conversie-attributie: de blue ocean voor marketeers

Marketeers nemen steeds vaker de customer journey als uitgangspunt voor hun communicatie-activiteiten. Maar in de zee van marketingkanalen dobber je als marketeer al gauw stuurloos rond: welk kanaal levert de beste conversie op en moet je dus inzetten? Om de juiste windrichting te kiezen is een goede inschatting van het toepassen van de juiste kanalen belangrijk. Het is daarbij essentieel om te weten wat er aan welk medium besteed wordt. Wat is de conversie van een vertoonde reclame-uiting en hoe kan je deze optimaliseren? Om dat in te schatten, is een goed attributieproces noodzakelijk.

De commissie Targeting & Attributie van DDMA neemt marketeer en organisatie mee door een 4-fasenplan om het toepassen van conversie-attributie binnen organisaties versneld te ontwikkelen. Gezien de grote verscheidenheid van bedrijven, markten maar ook van fases waarin een bedrijf opereert, is er gekozen om aan de hand van een maturity-model te werken. Met dit model is eenvoudig te herkennen in welke fase een organisatie zich bevindt en kan de marketeer direct inzicht krijgen in welke stappen er vereist zijn om naar een volgende fase te groeien. Per fase zijn zeven variabelen gedefinieerd. Deze variabelen zijn de bouwstenen en kenmerken wat er tijdens die desbetreffende fase speelt als het gaat om mensen, beleid en techniek.

Door en voor adverteerders met hulp van experts

De samensteller van het maturity model is de DDMA commissie Targeting en attributie. Zij bestaat uit de online marketeers en expert en hebben de vier fases opgesteld door te putten uit eigen kennis en ervaring tijdens vele intensieve discussies. Om navelstaren te voorkomen, hebben zij het model getoetst aan de kennis van specialisten op het gebied van data-optimalisatie, tooling, CRM en klantkennis.

De stappen door en ná het maturitymodel

De commissie gaat in 2014 live de discussie aan met online marketeers, marketing managers en CEO's over welke rol conversie-attributie kan innemen binnen de organisatie. Omdat geen enkele organisatie hetzelfde is, zal eenieder die de conversiehandschoen oppakt het model moeten doorlopen met zijn of haar eigen organisatie in het achterhoofd. Het zetten van stappen wordt bemoeilijkt door het gegeven dat fases niet volledig moeten zijn afgerond om al elementen uit de volgende fase op te pakken. Ook zal iedere marketeer externe kennisbronnen (op papier en in gesprekken) moeten raadplegen om de stap naar een volgende fase te kunnen maken.

De commissie zal in 2014 een platform bieden voor deze gesprekken. Mocht je aan willen haken op de kennis van de online collega's uit de sector, neem contact op met het DDMA kantoor. En zorg dat je tijdig het management, collega-marketeers, afdelingen IT en juridische zaken aanhaakt. Voor verandering is betrokkenheid noodzakelijk.

DDMA commissie Targeting en Attributie

- Jurrian Elekan, UPC Nederland (voorzitter)
- Johan van Mil, Adatus & vice voorzitter DDMA
- Pieter Meijer, Pervorm
- Rob van den Berg, NUON
- Paul Hissink, Adscience
- Victor Kuppers, SNS Reaal
- Marco Kicken, de Lotto
- Coen Heijnders, PON Automotive
- Martijn Eindhoven, Sanoma
- Monique Rutten, begeleiding DDMA commissie

Fase 1: Aangemeerd

Je voelt aan je water dat er iets moet veranderen om de digitale kansen te grijpen.

Niveau organisatie

Wat is de situatie nu? Binnen de organisatie tot op MT niveau, wordt de inzet van digitale kanalen gezien als vernieuwend. De specialisten op de marketingafdeling zien de sales- en marketingkansen en mogelijkheden van het digitale kanaal. De tijd is rijp om collega's en management te overtuigen dat dit hét moment is om activiteiten anders aan te pakken of een andere koers te gaan varen.

Niveau marcom

De marketing- en communicatieteams zijn met name gericht op de traditionele media. Dit geldt ook voor de budgettoekenning. Door de strikte scheiding tussen budgetverdeling tussen de ATL en BTL¹ kanalen wordt de silogedachte in stand gehouden of zelfs versterkt. De marketeer met een focus op BTL bekruipt het gevoel dat kansen blijven liggen. Dit gevoel wordt gevoed door externe partners, zoals mediabureaus, affiliate partijen en search bureaus. Zij stellen dat er meer uit de middelen te halen is. De voorwaarde is wel dat er meer inzicht in de kanalen ofwel attributie daarvoor noodzakelijk is.

Niveau digital

Op de BTL afdeling is de stap gezet dat het inzicht via analytics wordt erkend. Echter, analytics is vrijwel exclusief voor de eigen *web assets* ingericht (denk aan rapportages). De kans om analytics in te zetten voor bijsturing van de marketingdoeleinden wordt nauwelijks benut waardoor de afdeling in grote mate afhankelijk is van het externe mediabureau.

De sturing en rapportage van digitale marketing campagnes gebeurt nauwelijks op basis van harde KPI's of ROI. Als er al naar conversies wordt gekeken, is dit vrijwel alleen naar de directe conversie op basis van click per kanaal. Postview² blijft onderbelicht.

A. Cultuur

- De organisatiecultuur is traditioneel te noemen. Veranderingen kennen een lange doorlooptijd. Dit tot op het niveau van de uitvoerende afdelingen. De medewerkers willen wel vooruit maar zijn niet altijd bereid hun handelswijze aan te passen. Door de waan van de dag wordt onvoldoende scherp gemonitord of handelingen anders kunnen. Er is zoveel te doen dat het doel is een campagne op tijd live te zetten. De tijd om aanvullende inzichten te vergaren, wordt niet tot nauwelijks genomen. Dit wordt in de hand gewerkt door onduidelijke (of geen) KPI's en doelstellingen.
- In deze fase beperken de online advertentie-uitingen zich tot de ondersteuning van de marketingdoelstellingen. Oftewel, online wordt ingezet als ATL medium. De stap naar cost per order in plaats van bereik en GRP's (mits dit gewenst is), is nog niet gemaakt.
- De directie vindt digital belangrijk maar is nog zoekende naar het 'hoe'. Het is aan de web- en online specialisten om een route uit te stippelen en hiermee het management te overtuigen. Het MT moet in die mate overtuigd raken dat zij deze kansen rapporteert richting directie (bottom up).
- Dit is niet de enige taak van de enthousiaste specialist. Ook collega's van communicatie, mediaplanning en marketing moeten bijgepraat worden over deze kansen. Of en hoe snel dit besef er komt, is afhankelijk van de communicatiekwaliteiten van de afzender en de nieuwsgierigheid van de ontvanger. De doorwerking van het besef duurt vaak langer dan de marketeer wenselijk acht.

B. Technologie en tooling

- De afdeling digital maakt gebruik van de adserver van het mediabureau waardoor de organisatie afhankelijk is van hun techniek en inzichten. In een volgende fase is een adserver in eigen beheer essentieel.
- De kennis die je ontvangt van je adviespartners is gebaseerd op de cijfers die je als opdrachtgever aanlevert. Met hulp van tooling levert de adviseur een rapportage. Dit kan voldoen aan de kennisbehoefte die er is, maar ook tekort schieten. Het kan onvoldoende inzicht bieden omdat de partner niet alle data kent binnen de organisatie die samenhangt met (online) marketing. Denk aan de data uit afdelingen als klantcontact en CRM. Door onvoldoende eigen data intern om te zetten naar informatie en kennis (en dit bij partners te beleggen) ontstaat de situatie dat er gefragmenteerd inzicht is in de effectiviteit van de totale campagne.

¹ Voor een toelichting op het begrippen ATL en BTL, zie begrippenlijst pagina 16

² Voor een toelichting op het begrip postview, zie begrippenlijst pagina 16

- De afdeling digital vergaart in deze fase ook inzichten zonder hulp van externen namelijk op basis van analytics. De online marketeer zet analytics in – bijvoorbeeld last touch³ - om zo kennis te vergaren over de kanalen search, bannering, affiliate en direct.

C. Kennis

- De situatie in deze fase is dat het steeds duidelijker wordt op welke vragen een antwoord wordt gezocht. Het besef is er dat deze antwoorden tot nu toe geleverd worden door partners. De organisatie stelt zich in dit geval zeer afhankelijk op.
- Door de gefragmenteerde wijze van opleveren van advies door partners, heeft de ontvangende marketeer geen totaaloverzicht. Een groot aantal partners leidt tot een groot aantal PDF- en Exceloverzichten die geen kennis bieden maar een kluwen van informatie van verschillende afzenders.

Prepared by:

Title:

Created on:

Report Range:

Campaign timing:

Publisher	Site	Position	Creative	Imps Delivered	Uniques	OTS	Clicks	CTR [%]	Ordered	% delivered	% campaign	CPM neg.	eCPC	Spent budget	PV	PC	Acq Total	CPA
Desktop - interest																		
Campaign Total																		
Grand total - Net																		
Grand total - CTC																		

conclusies en aanbevelingen:

Voorbeeld mediarapportage

D. Doelstellingen & KPI's

- Het marcom-management verdeelt de budgetten over de verschillende media- marketing- en communicatieafdelingen. De afdeling digital ontvangt ongeveer 5-10% van dit budget.
- De toekenning van de budgetten wordt vastgesteld op basis van de opbrengsten van de afdelingen in het voorgaande jaar. Om de eenvoudige reden dat online procentueel groeit en de interesse voor digitaal is gewekt, groeit jaarlijks het online budget met enkele percentages. Een ander belangrijk component is dat bij ATL marketing de verantwoording van de budgetten niet is gebaseerd op KPI's maar op basis van GRP's.
- De organisatie legt de mediakeuze in handen van het adviesbureau. De vraag is of een externe partij hetzelfde inzicht heeft als de marketeer die de organisatie door en door kent. Hoe meer men weet hoe gericht de media kan worden ingekocht. Dit inzicht ontstaat door bijvoorbeeld kennis over de customer journey. Deze kennis ontbreekt bij de externe adviseur waardoor keuzes worden gebaseerd op 'afspraken' in plaats van op inzicht.
- Door het ontbreken van kennis en de juiste interne tooling, wordt het succes van een kanaal door de marketeers gebaseerd op last click⁴ of awareness. Door gebrek aan deze informatie is er onvoldoende correlatie tussen gemeten successen en het toekennen van de budgetten per kanaal.
- Een manier voor het meten van succes is de ééndimensionale methode van het tijdelijk 'uitzetten' van een kanaal om zo het succes of falen te kunnen onderscheiden. Op basis van deze resultaten wordt aan het einde van het financiële jaar geschoven met potjes die gekoppeld waren aan de succesvolle en falende kanalen.

E. Juridisch

- De marketeer wil innoveren en betreft vaak in een later stadium de afdeling juridische zaken. Dit wordt mede veroorzaakt door het mogelijke afwijzende houding over wat wel en niet mag. Om het juridische kader te kunnen toepassen, moet juridische zaken de wet kunnen toepassen op de beroepspraktijk. Dit vereist voor de marketeer de kunde om de jurist aan de hand van een heldere toelichting te betrekken bij het online proces. Net als dit in verleden gedaan is bij direct mail-, e-mail- en webvraagstukken.

F. Handjes

- Niet alleen het budget maar het ook het aantal FTE is groter bij de collega's van ATL. De afdeling digital heeft 1 FTE versus 4 FTE bij de ATL afdeling.
- De directe collega's als de technologie minded marketeers en de webspecialisten zien de kansen van het digitale kanaal door meer inzicht in attributie. Deze kennis kan worden omgezet naar

³ Voor een toelichting op het begrip last touch, zie begrippenlijst pagina 16

⁴ Voor een toelichting op het begrip last click, zie begrippenlijst pagina 16

dadens maar er is onvoldoende budget dus mankracht. Deze mankracht wordt nu ingekocht via partners.

G. Vanuit probleem denken

- Het management geeft de marketingafdeling de opdracht 'We hebben budget, we willen aantallen, zet het weg'. De marketeer gaat handelen waardoor initiatieven vaak kostengestuurd zijn in plaats van opbrengstgestuurd.
- Omdat nog onbekend is hoe online is te kwantificeren, maken marketingcollega's en marketingmanagement keuzes op basis van het verleden.

Fase 2 Dobberend

Het projectteam stapt aan boord. De periode van diagnoses, testen en overtuigen start

Niveau organisaties

De online pioniers binnen de organisatie zijn in staat om het management bewust te maken van de in fase één gevonden mogelijkheden. De directie neemt verantwoordelijkheid, sponsort het initiatief, en geeft ruimte voor een projectteam dat wordt aangestuurd door het marketingmanagement.

Niveau digital

Het geformeerde projectteam concludeert dat de huidige tooling te weinig inzichten biedt en zodoende in de mogelijkheden beperkt. De projectteam zet verkennende stappen door het analyseren van traffic en views. Vervolgens wordt er kennis vergaard over diverse tools en de voordelen van een centrale adserver geëxploreerd. De voordelen voor het beheren van eigen data worden ook inzichtelijk gemaakt.

Niveau marcom

Op de werkvloer ontstaat frictie over de nieuwe manier waarop er wordt gekeken naar de inzet van de marketingkanalen en de wijze van afrekenen op resultaat.

Vanuit de media-afdeling worden samenwerkingen met performance bureaus opgestart waarbij de sturing op conversies als doel wordt gesteld. De 'traditionele media-adviesbureaus' verliezen terrein, maar de scheiding tussen ATL en BTL inzet blijft bestaan.

De organisatie wordt behendiger in het toepassen van de eerste inzichten. Echter, er zijn te weinig FTE beschikbaar om alle onderdelen van het proces intern op te pakken. De roep om externe kennis en extra handjes blijft bestaan om projecten van de grond te krijgen onder leiding van het projectteam.

A. Cultuur

- Digital staat voor de deur. Het besef is er wel maar de organisatiestructuur is er nog niet op ingericht.
- Management onderkent het belang van digital en neemt verantwoordelijkheid. Zij speelt iemand op managementniveau vrij om te pionieren op het gebied van online.
- De afdeling digital moet met het doel 'acceptatie' iedereen meenemen in het project te weten IT, juridische zaken, de ATL collega's en het management. Het belangrijkste middel is informatievoorziening.

B. Technologie

- De oriëntatie start. Welke tooling is beschikbaar en welke functie kan deze software vervullen voor de organisatie?
- Het besef ontstaat dat attributie niet alleen over de kanalen heen is, maar ook binnen de kanalen. Neem de attributie van search. Normaliter zijn non-branded keywords⁵ lastig te verantwoorden. Met attributie binnen het kanaal wordt het mogelijk het effect van non-branded keywords op branded keywords⁶ te verantwoorden.
- Het huidige webstatistiekenpakket is te beperkt voor de wenselijke inzichten. De uitdaging ontstaat het juiste pakket te vinden en dit te vervangen. De kans is echter groot dat het bestaande pakket is gekoppeld aan de interne processen waardoor wisseling in het pakket moeilijk is en traag verloopt.

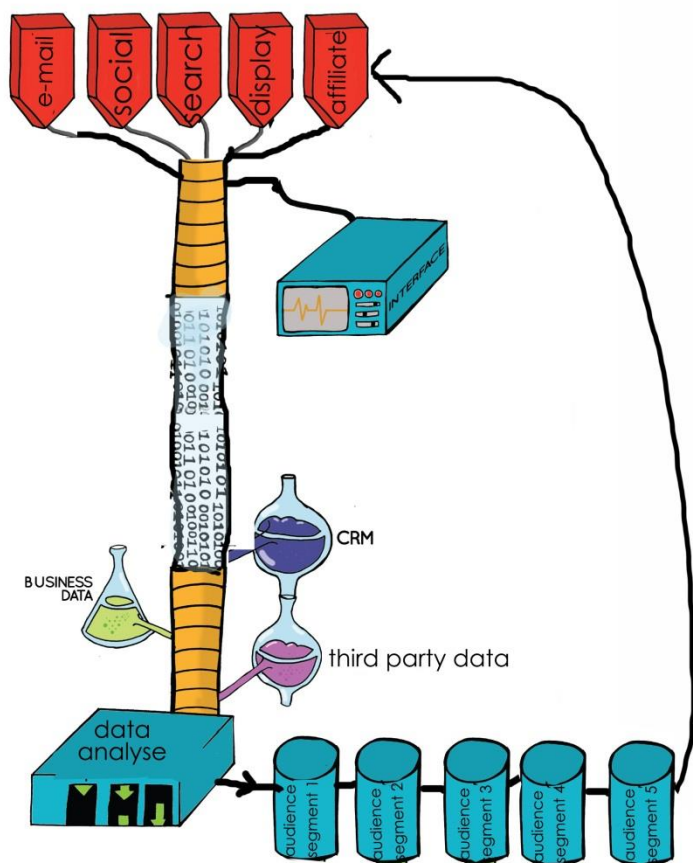
C. Kennis

- Bij het management is het al bekend maar ook afdelingen als inkoop en IT moeten op de hoogte worden gesteld van het attributieproject.
- De mate van kennis en inzicht over attributie is uiteenlopend. Dit kan worden veroorzaakt door generatieverschillen of gebrek aan interesse.
- Beperkte kennis van technologische mogelijkheden weerhoudt collega's er niet van een mening te vormen.
- Het projectteam verzamelt inzicht en bewijs wat de meerwaarde is van attributie binnen het kanaal en over de kanalen heen. *The proof of the pudding is in the eating.*
- In deze fase is er sterke mate van kennisvergaring binnen de organisatie. De samenwerking met externe partners verloopt consistent en goed omdat door meer kennis, gerichtere aansturing mogelijk is. Deze kennis komt door stand door via een data management platform⁷ de data-inzichten op basis van de eigen database te centraliseren.

⁵ Voor een toelichting op het begrip non-branded keywords, zie begrippenlijst pagina 16

⁶ Voor een toelichting op het begrip branded keywords, zie begrippenlijst pagina 16

⁷ Voor een toelichting op het begrip data management platform, zie begrippenlijst pagina 16



Afbeelding gebaseerd op het data management platform van Relay42

D. Doelstellingen & KPI's

- In deze fase is het doel van online targeting kosten- en irritatiebesparing. Oftewel, de aanvliegroute kent een verdedigend karakter namelijk *waste reduction*.
- Het projectteam start met het bouwen van een testcase. In vele gevallen heeft dit team nog geen budget maar krijgt wel de tijd om de kansen van online targeting te exploreren.
- In de eerste fase is de doelstelling bruto conversie en branding. Tijdens het doorlopen van deze fase wordt helder wat de wensen zijn in de tweede fase. Deze wensen zijn gebaseerd op inzicht in plaats van op (externe) sturing. Dit inzicht biedt de kans om informatie om te zetten naar kennis. Omdat deze kennis door de specialist of het projectteam zelf wordt ontwikkeld, wordt gauw duidelijk dat bijsturing nodig is en kansen blijven liggen.
- In de tweede fase is de doelstelling netto conversie. De mediamanager (intern) gaat op een andere manier kijken hoe het budget kan worden gespendeerd. De stap wordt gezet dat minder geld gereserveerd kan worden om media in te kopen omdat de aanschaf van technologie ook budget vereist. De vraag rijst 'wie gaat die rekening oppakken'? Dit kan er toe leiden dat de mediamanager een groter deel van het budget reserveert voor online dan in het verleden.
- De tweede fase is meer rendement georiënteerd namelijk prijs versus waarde. De organisatie moet streven naar een zo'n hoog mogelijke waarde van een impressie en niet een zo'n laag mogelijke prijs. Oftewel differentiatie in de waarde van de impressie aanbrengen (doelgroep, waar, wanneer etc). Het gaat om de kwaliteit van het verkeer in plaats van de kwantiteit van het verkeer.
- Leden van het projectteam krijgen meer inzicht in de invloed van de daadwerkelijk touchpoints⁸ en kan dit – door de aanschaf van de juiste tooling - matchen met de doelgroep die is gedefinieerd.

⁸ Voor een toelichting op het begrip touchpoints, zie begrippenlijst pagina 16

- In de eerste fase is er nog spraken van ATL en BTL. In de tweede fase loopt dit in elkaar over. Denk aan een datagedreven homepage take over. ATL gaat lineair én non lineair (thematisch) werken waardoor aan het einde van fase twee de ATL-BTL verhouding opnieuw wordt gedefinieerd.

E. Juridisch

- Het projectteam betreft tijdens de tweede fase de collega('s) van juridische zaken. Dit geldt voor het inzicht in de juridische kaders maar ook bij zaken als tooling- en pakketaanschaf.
- Er wordt op zoek gegaan naar een jurist die de visie aanhangt de juridische risico's te willen minimaliseren in plaats van de juridische risico's te willen afdekken.

F. Handjes

- Het geformeerde projectteam – bestaande uit marketeers van de afdelingen CRM, web en digital – staat onder leiding van een projectmanager die bij voorkeur uit het management komt. Het vrijmaken van dit team voor dit project is mogelijk door het vertrouwen vanuit directie.
- Het projectteam betreft de relevante collega's en stimuleert competentieontwikkeling bij de relevante afdelingen. Om het project daadwerkelijk van de grond te krijgen, zoekt het team naar 'like minded' collega's.
- Het projectteam denkt niet alleen na over de tooling maar over hoe online targeting breed belegd wordt in de organisatie. De marketingafdeling is op dat moment nog in te grote mate belast met communicatievraagstukken (invulling van de vier P's). Een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden zou kunnen zijn dat de focus van de afdeling communicatie ligt bij de consistentie van het merk en de boodschap. En dat de afdeling marketing zich focust op de inhoud binnen de kanalen.
- In deze fase moet de adverteerder een mediabureau als partner inschakelen die zich niet richt op het inkoopproces maar op het vergroten van het rendement van de media-inkoop. Het mediabureau moet faciliteren (in plaats van aansturen) op basis van het inzicht dat de adverteerder inhouse opbouwt.

G. Vanuit probleem denken

- De kennisopbouw verplaatst zich richting de organisatie omdat intern meer klantkennis en mediakennis wordt vergaard. De toegevoegde waarde van externe adviseurs komt onder druk te staan wat kan leiden tot de wens te wisselen van bureau. Echter, of deze stap daadwerkelijk gezet wordt, is afhankelijk van de grootte van belangen (bijvoorbeeld de media-inkoop van tv en radio).
- De (online) marketeers die intern de handschoen oppakken, moeten meer tijd in het project investeren en de externe partners intensiever gaan aansturen. Dit is een dilemma. Ook al is er nu meer kennis, dit wil niet zeggen dat er voldoende tijd beschikbaar is. Het projectteam moet een breed draagvlak creëren en intern op zoek gaan naar 'tijd'.
- Deze fase staat in het teken van het bewust nadenken over de mogelijkheden van de beschikbare data (in fase drie vindt de verdiepingsslag plaats). Zodra de data het vertrekpunt is van de strategie heeft de organisatie – in theorie – maar één externe kennispartner nodig.

Op maandag stonden we vaak bij elkaar en hoorden we de successen per traffic channel. Bijvoorbeeld 200 sales via affiliates, 300 sales via search, 100 sales via display en ook nog eens 300 sales direct via de website. Uiteindelijk stond maar de helft van deze genoemde aantallen in de backend rapportage. SiteCatalyst kon ons wel vertellen dat een sale door twee kanalen was aangeraakt maar niet meer dan dat. De partnerrapportages en SiteCatalyst konden ons niet verder helpen om een beter inzicht te geven in de attributie van de verschillende kanalen.

Vanuit de business kwam vaker de vraag om inzicht te geven in de het effect van de online kanalen. Dit om de sales acquisition cost (SAC) beter te kunnen beïnvloeden en te voorspellen. De reeds geïmplementeerde werkwijze voor search heeft ons toen aan het denken gezet. Binnen search maakten we gebruik van een 'conversiepot'. Eigenlijk niets anders dan een pot met geld waar we de conversies op afrekenden. Zo kon een 'energie-sale' uiteindelijk ook gefinancierd worden door een energieconverterend zoekwoord en niet door een branded search term, waar een isolatie-advies uit voortkwam. Voor ons was dit de reden om partnerrapportages alleen te gebruiken als stuurmiddel en niet meer als waarheid. Om het inzicht te krijgen wat we nu hebben in de overlap van sales per online kanaal zijn we per november 2012 gestart met de implementatie van een attributie pakket. We hebben het inmiddels zo gebouwd dat we hiermee ook ROI per kanaal kunnen sturen en zelfs nog het inzicht hebben in welke affiliate wat bijdraagt aan de sales ook al heeft die niet het laatste cookie gezet.

Fase 3 Peddelen en varen

De datakoers wordt uitgezet, het anker kan los.

Niveau organisatie

De door het projectteam gepresenteerde resultaten hebben haar waarde aangetoond. De directie verleent haar steun en het team continueert het attributieproject met als doel een completer beeld te krijgen van de digitale customer journey.

Binnen het marketingmanagement ontstaat de discussie over de gestelde KPI's en de betrouwbaarheid daarvan. Het management erkent de noodzaak van een data management dashboard om zo de verschillende externe adviseurs aan te kunnen sturen.

Niveau digital en marcom

De periode van de selectie van de juiste tooling is afgesloten waardoor de implementatie van start gaat. Er komt meer druk op de rapportages en transparantie. De eerste inzichten vanuit attributie worden verkregen. De mogelijkheid ontstaat om vanuit verschillende modellen de marketingcampagnes- en kanalen te beoordelen. Dit inzicht biedt voordelen maar kan ook leiden tot confrontaties met andere afdelingen. De doelstellingen en belangen (bijvoorbeeld het inzicht in de attributie van kanalen) van de afdeling digital ten opzichte van andere marketingafdelingen kunnen niet volledig met elkaar stroken.

Omdat media-inzet meer en meer wordt gestuurd op basis van ROI (die het attributieproces inzichtelijk maakt) komt er een grotere druk op het ATL budget. Dit kan leiden tot herverdeling van campagnebudgetten voor optimale resultaten. Het inzicht in de attributie van kanalen biedt ook de mogelijkheid externe partners als het mediabureau gericht aan te sturen.

Gerichte en intensievere sturing van de externe partners leidt tot meer werk. In deze fase is er nog gebrek aan voldoende FTE's om dit in die mate op te pakken dat ook alle kansen volledig worden benut. Op de afdeling digital leeft de wens meer *on the ball* te zijn en de externe partijen te challengen om zo het maximale uit de marketingbudgetten te kunnen halen.

A. Cultuur

- Digital is omarmd en heeft een grote(re) rol binnen de organisatie. Dit uit zich in een digital persoon in het management die zorgt voor draagvlak en acceptatie.
- De kennis is vergaard en leidt tot verandering. De marketingcollega's moeten bijgepraat worden en open staan voor de nieuwe inzichten. Waar relevant, moeten deze inzichten ook geadopteerd en toegepast worden. Dit kan tot frictie binnen en tussen afdelingen leiden.
- Het projectteam en de 'believers' moeten het draagvlak gaan vergroten onder de collega's. Dit vereist de juiste tone of voice om ook daadwerkelijke betrokkenheid tot stand te brengen.
- In deze fase is er bij het management de gewenste attitude en besef. Omdat er budget is vrijgemaakt (dus wordt geïnvesteerd) wordt inzicht en resultaat verwacht. Echter, het management moet incalculeren dat innovatie tijd moet krijgen om te renderen. Hier is een beleidsverandering voor nodig – namelijk van korte naar lange termijn resultaat - en dit moet voorafgaand zijn geagendeerd.

B. Technologie

- In de vorige fase is de tooling geselecteerd en geïmplementeerd. In deze fase moet er budget beschikbaar zijn om de opgestelde businessplannen uit de vorige fase te financieren en uit te voeren. Deze investering in technologie moet leiden tot het - al dan niet crosschannel - in kaart brengen van de attributie.

C. Kennis

- De organisatie vereist verandering van de externe partners.
- In deze fase moet de marketingafdeling beschikken over voldoende kennis over de meetbaarheid van de verschillende traffic types. Denk hierbij aan affiliates, SEA, SEO, display en social media.
- De verantwoordelijken voor de marketingkanalen moeten weten wat de scope van het project is en wat de te zetten stappen zijn om inzicht in attributie tot een succes te maken.
- Wekelijks of zelfs dagelijks worden rapportages verstuurd naar de verantwoordelijke personen binnen de organisatie met het doel inzicht te verschaffen in welke kanalen succesvol zijn. Dit leidt tot overleg over optimalisatie. In deze fase zijn er vooralsnog alleen inzichten die tot discussie leiden. In de volgende fase wordt er ook daadwerkelijk geacteerd op basis van deze inzichten.

D. Doelstellingen & Kpi's

- In deze fase neemt de conversie attributie een bepalende rol in. De media-inzet wordt steeds beter afgestemd op de customer journey. Dit leidt voor de afdeling digital tot zowel merk- als

verkoopdoelstellingen die zijn gebaseerd op de nieuwe inzichten. Er is nog in beperkte mate sprake van afstemming van de communicatieboodschap op de customer journey.

- Het online budget groeit naar 30 – 40% van het totale marketingbudget. Dit wordt mede veroorzaakt door de toenemende inzichten in de conversie van de kanalen. Het leidt niet alleen tot toename. Ook de wijze van budgettoekenning verandert. De planning is op kortere termijn, namelijk per maand of per kwartaal in plaats van per jaar. En de grootte van het gebruikte budget bij kanalen als display, search, social etc. verschilt omdat inzicht in het effect leidend wordt.
- Door steeds meer eigen CRM inzichten te koppelen aan inzichten uit conversie-attributie dagen adverteerders de externe bureaus steeds meer uit tot het leveren van feiten omtrent het *waarom* van de inzet.
- De doelstelling in deze fase is een betere customer journey voor de consument te realiseren. Met 'beter' wordt bedoeld:
 - Sneller: Het merk heeft de juiste momenten van aanwezigheid op basis van datainzicht.
 - Logischer: Het merk is alleen aanwezig wanneer het logisch is.
 - Waardevoller: Gedurende de journey is er meer vertrouwen gecreëerd.
- De KPI's bij deze fase zijn:
 - Merkvoorkeur
 - Aantal kwalitatieve klanten en churn⁹ rate.
 - Percentage van klanten binnen de gewenste doelgroep:
 - Resultaten uit merkbekendheids- en salesdoelstellingen moeten uiteindelijk hierop uitkomen.
 - Koppeling met CRM is essentieel.
- Via zelf gegenereerde rapportages krijgen adverteerders inzicht in:
 - Echte ROI. Media-inzet versus opbrengst in plaats van media-inzet versus clicks.
 - Customer journeys van kwalitatieve klanten binnen de doelgroep en buiten de doelgroep.
 - Werking van creatie en boodschappen op de verschillende type klanten en doelgroepen.

E. Juridisch

- In deze fase wordt wederom juridische zaken betrokken. Om de jurist mee te nemen in het proces zal de marketeer moeten toelichten wat de werking van retargeting en data driven marketing is. Dit is een uitdaging omdat de specialisten niet altijd dezelfde taal spreken. Het belang van het overbrengen van de relevante informatie is zeer groot omdat ook juridische zaken rapporteert aan het management. Het is afhankelijk van de sector welke afdeling het meeste gewicht in de schaal kan leggen.
- Juridische zaken speelt een essentiële rol bij het aangaan van contracten met derde partijen. Voorafgaand aan de aanschaf van bijvoorbeeld tooling software moet de discussie plaatsvinden in hoeverre de inzet van bijvoorbeeld tooling privacy- of datasecurity issues met zich meebrengt.

F. Handjes

- De mogelijkheid wordt verkend of een werknemer dedicated op attributie kan worden gezet binnen de organisatie.
- Doordat steeds inzichtelijker wordt wat kanalen aan elkaar attribueren, wordt de boodschap die gecommuniceerd steeds belangrijker. Dit in plaats van het directe resultaat of het meten van het resultaat. Hiervoor is een nieuwe manier van werken nodig waarbij er vanuit verschillende disciplines gekeken wordt naar de campagne:
 - Merk en consistentie vanuit marketingcommunicatie.
 - Boodschap en propositie vanuit marketing.
 - Tactics vanuit channel management.
- De opdrachtgever zal het 'ownership' terug moeten nemen en de projectleidersrol op zich moeten nemen om zo externe partners te kunnen aansturen.

G. Vanuit probleem denken

- Omdat de opdrachtgever zelf kennis opbouwt en meer 'in the lead' is, zullen externe partners op aangepaste of zelfs geheel andere wijze hun toegevoegde waarde moeten aantonen.
- Omdat de opdrachtgever meer kennis vergaart en meer in eigen beheer doet, gaan de kosten om media te monitoren omhoog. Dit leidt ertoe dat de cost of sale toeneemt. In de vorige fase is de vraag gesteld: 'hoeveel kan en wil ik zelf doen?'. In vele gevallen is het eenvoudiger tijdelijke extra krachten in te huren dan het gevecht aan te gaan over een extra collega. Dit heeft onder andere met verantwoording te maken.
- Ook collega's moeten het geloof hebben dat op lange termijn deze verandering zich ten goede keert. Dit vergt geduld en extra energie van zowel collega's als externe partners.

⁹ Voor een toelichting op het begrip churn, zie begrippenlijst pagina 16

Situatieschets Proteq in fase drie

Bij Proteq heeft de evolutie naar derde fase nog aardig wat voeten in de aarde gehad. Het beste voorbeeld daarvan is het bedenken en ontwikkelen van het conversie-attributie meetsysteem. Qua organisatie en cultuur waren we klaar. De zeer nauwe samenwerking met onze partners (display, search, affiliate en social) had al ontzettend veel opgeleverd. Maar er was een volgende stap nodig. Een stap waarbij we meer inzicht zouden krijgen in de beste conversiepaden. Zodat we betere beslissingen op het gebied van onze media spend konden doen, en dus ons budget beter konden alloceren. Dit met het doel het optimale resultaat uit de samenwerking met de partners te halen.

Het ontwikkelen van een visie op conversie-attributie was de logische vervolgstap en het implementeren zou niet moeilijk zijn. Niets bleek minder waar. Voordat we goed en wel begonnen waren begon het grote "wie-meet-wat-op-welke-manier-met-welk-systeem-voor-welk-doel" spelletje. Toen die hobbel eindelijk genomen was, ging de discussie over welk attributiemodel we het beste konden toepassen. Toen dat beslecht was en de eerste versie van de conversie-attributie draaide, ging de discussie niet over wát we met de data gingen doen, maar óf de data wel klopten. Of we er wel op konden sturen en waar we dan heen gingen sturen. Deze discussies hebben ontzettend veel tijd gekost maar ook veel opgeleverd. Ons hele medialandschap is volledig doorgespit. Het was als een voorjaarsschoonmaak. Onze meetsystemen zijn volledig aligned en na de beslissing om één iemand verantwoordelijk te maken voor de optimalisatie vanuit de learnings van de conversie-attributie zijn we gaan vliegen. Het was een lange weg, en kostte veel energie. Maar het is iedereen aan te raden!

Fase 4: Overschakelen op de automatisch pilot

De systemen zijn ingeregeld maar de marketeer blijft bijsturen

Niveau organisatie

Data-driven marketing is het *buzzword* binnen de organisatie. Er wordt nadrukkelijk gekeken hoe nu verder te gaan met de verkregen inzichten. De automatisering zorgt niet direct voor minder mensen. In sommige gevallen zelfs voor het tegenovergestelde. Wel zorgen de nieuw verkregen kennis en tooling voor een cultuuromslag in benadering van de verschillende kanalen.

Niveau marcom en digital

De opbouw van data is een cruciaal onderdeel geworden binnen de organisatie. Er worden koppelingen gemaakt tussen CRM systemen en de wijze waarop media worden ingezet. Verouderde CRM systemen kunnen hierbij voor problemen en vertragingen zorgen.

Digital wordt vanaf het begin van de invulling van een campagne overwogen. De (media)budgetverantwoordelijke binnen de organisatie is digitaal onderlegd en werkt met externe partijen die goed op de hoogte zijn van de interne (marketing)processen bij de opdrachtgever. Het mediabudget wordt flexibel ingezet waarbij effecten direct zichtbaar zijn. Een eigen attributiemodel wordt ontwikkeld om tijdens campagnes beter sturing te geven.

Omdat (technologische) veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen, is het noodzakelijk de wereld *out there* continu in de gaten te houden en mee te bewegen zodra dit relevant is. Deze veranderingen toont de noodzaak een flexibele inrichting van de organisatie te hebben. Een goed gestructureerde silo- of data-opbouw is hierbij het vertrekpunt, waarbij de keuze van ad-serving-, analytics- en CRM systemen niet meer als losse componenten kunnen worden gezien.

A. Cultuur

- Digital krijgt een voortrekkersrol binnen de organisatie.
- De CMO krijgt een steeds grotere zeggenschap in de directie of de Raad van bestuur.
- Het digitale DNA wordt voor alle afdelingen in de organisatie zichtbaar en geëist. Campagnes krijgen een digital fundament en slaat een brug naar de 'traditionele' media.
- De organisatie krijgt te maken met een grote hoeveelheid data welke vertaald moeten worden naar onderbouwde beslissingen. Hierdoor worden samenwerking en gedeelde doelstellingen tussen data-analyse-afdeling en marketingcommunicatie-afdeling fundamenteel.
- Online heeft alles dusdanig meetbaar gemaakt dat er effectiever kan worden gewerkt. Dit heeft effect op de wijze waarop de andere kanalen worden beoordeeld.
- Het woord digital wordt nauwelijks nog gebruikt. Het is een kanaal of middel dat als vanzelfsprekend wordt beschouwd.

B. Technologie

- Het management en de directie hebben toegang tot een realtime dashboard met een directe weergave van de belangrijkste KPI's.
- De integratie van CRM data en online data (profiling data/website data/advertising data) is voltooid en continue bijsturing is mogelijk.
- Business gerelateerde beslissingen worden genomen aan de hand van realtime resultaten uit de adserver¹⁰ en op basis van het data management platform.
- De CMO krijgt steeds meer te maken met IT gerelateerde zaken. Zijn team is beter in staat om de juiste behoeften vast te stellen en dus de relevante IT systemen aan te schaffen, te implementeren en te beheren. De flexibiliteit van systemen is mogelijk door de services in de cloud en de makkelijk opzegbare en te testen abonnementen.
- Om als marketeer het optimale uit alle mogelijkheden te halen, moet er een bepaalde affiniteit met en inzicht in technologie zijn. Marketeers die zelf achter de knoppen kunnen zitten, data kunnen interpreteren en vervolgcacties kunnen inrichten, zijn de marketeers van de toekomst.

C. Kennis

- Kennis is macht en daarmee cruciaal. Het is aan de organisaties een kennisstrategie te ontwikkelen. De belangrijkste keuze is of de organisatie de kennis in huis haalt en de learnings intern houdt of voor ieder specialisme de juiste kennisexpert selecteert. Een hybride vorm is ook mogelijk waarbij de externe partner hun specifieke kennis direct kan inzetten (voor direct resultaat) om vervolgens alle learnings direct terug te pompen in de organisatie.

¹⁰ Voor een toelichting op het begrip ad server, zie begrippenlijst pagina 16

- Vooruitgang betekent blijven. De marketeer heeft geen jaarlijkse cyclus maar houdt de blik naar buiten en past continu de nieuwe vergaarde kennis toe op de praktijk. Kortom, de marketeer van de toekomst blijft zich ontwikkelen.

D. Doelstellingen & KPI's

- Het budget is flexibel. Dit wil zeggen dat inzichtelijk is gemaakt of iedere geïnvesteerde euro minimaal x maal wordt terugverdiend. Zolang dit niet afwijkt van de vooraf gestelde waarde, is dit ongelimiteerd.
- De doelstelling bepaalt het mediabudget. Blijven kanalen achter op de verwachtingen dan zal het budget worden gealloceerd voor het medium wat deze bijdrage wel kan leveren binnen de gestelde KPI.
- De rapportage spitst zich met name toe op het inzichtelijk maken van gerealiseerde aantallen, de kosten per actie en de nog aanwezige ruimte. Hier wordt dan direct op geanticipeerd.
- Het budget is bepaald per unit en heeft geen voorafgaand vastgesteld maximum.
- Het budget dat op de lange termijn groter wordt is niet online versus offline maar marketing intelligence. De mediadoelstelling is, naast het bereiken van je doelgroep, ook het vergaren van kennis. Dit inzicht moet wel aanvullende kennis bieden op de kennis die al aanwezig is de CRM database.
- Het management eist bij zowel de offline als de online marketingkanalen inzicht in concrete resultaten.

E. Juridisch

- Juridische zaken trekt in deze fase (idealiter) samen op met de marketeer. De jurist voelt zich betrokken en deelt de visie van marketing op attributie en targeting. De jurist onderkent het belang voor de business en gaat op zoek onder welke juridische randvoorwaarden de strategie uitgevoerd kan worden.

F. Handjes

- Het aantal externe partners loopt terug. Door intern databeheer en dagelijkse sturing is er de noodzaak het aantal digital FTE's te laten toenemen.
- De externe (online) mediaplanner moet zijn blik naar buiten toepassen op zijn functie binnen het mediabureau. De druk om zich te specialiseren in datagedreven mediaplanning is groot.
- Marketingmanagers gaan op zoek naar hands on marketeers met een datagedreven mindset. De ideale marketeer is een mix van alfa en beta.
- Net als in de derde fase moet de vraag beantwoord blijven worden of het attributieproces wordt gerealiseerd door interne specialisten (waar dus personeelsbudget voor moet worden vrijgemaakt) of dat deze constant evoluerende kennis wordt ingehuurd door interim-experts.

G. Vanuit probleem denken

- Het proces van een vakgebied dat 'mature' wordt, is nooit af. Een organisatie die in deze fase is beland, moet niet in de valkuil trappen achterover te leunen. Omdat de (technologische en juridische) wereld doordraait, moet er continu een blik op 'buiten' zijn gericht en zodra voldoende innovatie daarbuiten heeft plaatsgevonden, het proces opnieuw worden gestart.

Woord van dank

Deze white paper is samengesteld door de DDMA commissie Targeting & attributie. Zij heeft haar kennis en bevindingen getoetst aan de volgende specialisten:

- Mattijn Duinhoven, Online marketing manager NUON
- Mark Brand, SR online marktmanager existing customers NUON
- Maarten Stramrood, Director segment & online marketing UPC
- Tomas Salfischberger, Managing director & co-founder Relay 42
- Wiebe Mokken, owner MMIT International
- Kevin Pak, Expert consultant Ortec

Begrippenlijst

Postview:

Gemeten activiteit na het getoond hebben van een advertentie, waarna de bezoeker via een andere wijze op de adverteerderspagina terecht is gekomen.

First touch:

Gemeten activiteit van het eerste website bezoek.

Last touch:

Laatst gemeten activiteit van het website bezoek, vaak de conversie.

Ad server:

Geautomatiseerd systeem aan exploitant- of uitgeverszijde dat het afleveren van advertenties volgens meegegeven doelstellingen mogelijk maakt.

Branded keywords:

Dit zijn de zoekwoorden of zinnen die de merknaam of een variatie van de merknaam bevatten

Non branded keywords:

Dit zijn de zoekwoorden of zinnen die de merknaam of een variatie die géén merknaam bevatten

Last click:

Laatst gemeten activiteit op de adverteerderspagina na het klikken van een advertentie.

Touchpoints:

Dit zijn de contactmomenten tussen een organisatie en een consument, een klant of een stakeholder.

Customer journey:

De 'reis' die iemand aflegt van eerste kennismaking met het product of de productgroep tot de uiteindelijke aankoop.

Churn:

De term wordt gebruikt om de uitstroom van klanten over een bepaalde periode aan te duiden.

ATL:

Above-the-line Alle marketingactiviteiten waarvoor massamedia ingeschakeld worden.

BTL:

Below-the-line Alle marketingactiviteiten waarvoor geen massamedia ingeschakeld worden en die zich meestal dicht op de plek van aankoop bevinden.

Data management platform: is een gecentraliseerd computer systeem voor het verzamelen, integreren en beheren van grote sets van gestructureerde en ongestructureerde gegevens uit verschillende bronnen.

(Conversie) attributie: een vorm van sales toekenning waarbij meerdere partijen of kanalen worden beloond voor hun bijdrage aan een verkoop.

