

Samenwerken met een Marketing Analyst

Een volgende stap in het beter laten renderen van uw Intelligence afdeling

Gert Haanstra, 2010; adviseur en interim manager op gebied van Intelligence en Klantwaarde Marketing vraagstukken

De lente is eindelijk begonnen. De economie lijkt zich te herstellen. Misschien ook een goed moment om uw Intelligence afdeling eens tot volle bloei te laten komen? Onderzoek laat zien dat organisaties en managers hoge verwachtingen hebben van hun Intelligence afdelingen, maar dat die verwachtingen nog niet (volledig) zijn ingelost. Dezelfde onderzoeken laten ook zien dat er de afgelopen jaren flink is geïnvesteerd in Intelligence en dat de benodigde mensen en (ict) middelen op de meeste afdelingen wel aanwezig zijn. Dus is het nu een kwestie van profijt halen uit deze eerder gedane investeringen.

Verbetering is mogelijk door onder andere het opgeleverde analyse resultaat (=selectie, model, advies, etc.) beter te laten aansluiten bij wat een opdrachtgever/marketeer verwacht. En verbetering is ook mogelijk door een zodanig resultaat op te leveren dat een organisatie er ook daadwerkelijk mee aan de slag gaat. Dit lukt niet door nog meer van hetzelfde te gaan doen. Ofwel, niet nog meer verzoeken om lijstjes, en niet nog meer vage analyse opdrachten, en zeker niet meer 'u vraagt, wij draaien'. Onze ervaring is dat deze directieve benadering het beste kan worden losgelaten. In plaats daarvan zou er sprake moeten zijn van een meer gelijkwaardige samenwerking gebaseerd op een besef dat Intelligence en Marketing/Verkoop/Service wederzijds van elkaar afhankelijk zijn om te kunnen presteren en groeien. In dit artikel laten we zien dat met een paar stappen (terug) deze samenwerking tussen de Intelligence afdeling en haar directe (marketing/verkoop) omgeving eenvoudig kan worden verbeterd.

Een voorbeeld. Een marketeer vraagt aan een analist via de mail om een selectie voor de nieuwe campagne. De analist levert hem na twee dagen een lijst met klanten op. Dan realiseert de marketeer zich dat dit eigenlijk net niet het bestand is wat hij wil, en vraagt om een nieuw bestand. De analist is geprikkeld, omdat hij waarschijnlijk 2 dagen voor niets heeft zitten werken, en geeft aan dat hij nog ander werk te doen heeft. In de vriendelijke variant wordt er alsnog een excuus gemaakt en komt er snel een nieuw bestand. In de extreme variant escaleert dit, gaat er iemand via de bovenweg op zijn strepen staan, en wordt er met veel gesputter een nieuw bestand opgeleverd.

Weinig niet-analisten zullen volledig begrijpen van wat het betekent om analist te zijn. Zoals er waarschijnlijk ook weinig analisten zullen zijn die begrijpen wat hun opdrachtgevers meemaken. Is het dan vreemd dat de wederzijdse verwachtingen dan niet goed op elkaar aansluiten? De dagelijkse praktijk is dat de meeste opdrachtgevers, interne klanten en de marketing collega's wel een verzoek doen om een specifieke selectie, bestand of telling,

maar dat ze helemaal niet weten wat ze willen. Eigenlijk verwachten ze van een analist dat hij hen daarbij helpt. Opdrachtgevers en leidinggevendenden geven dat ook aan als ze worden gevraagd naar de punten waarop een analist zich nog kan verbeteren.

Een ideale analist helpt bij het structureren van het probleem. Hij begrijpt wat een opdrachtgever bedoelt, en is in staat om zijn probleem te vertalen naar een passend analyse resultaat. En terecht. Dergelijke competenties horen bij een goede analist. Kortom, opdrachtgevers zien het liefst een analist die hen helpt, en hen verlost van een prangende vraag en/of een urgent probleem. Maar in plaats van om expliciet om hulp te vragen en open te staan voor suggesties van een analist, komen de meeste opdrachtgevers met een directief verzoek of een opdracht. Hulp vragen en opdrachten geven, dat is niet hetzelfde.

En de analist? Die denkt vooral; snel en efficiënt. Maar helaas denkt hij vaak niet *mee* met een opdrachtgever, maar hij denkt vooral *voor* een opdrachtgever. Dus in plaats van te luisteren, is hij al bezig met het oplossen van hoe de opdracht gaat uitvoeren. Gevolg is wel dat de eigenlijke vraag achter de klantvraag niet wordt gevonden. En dat braaf wordt opgeleverd hetgeen een opdrachtgever heeft gevraagd. En dat een opdrachtgever pas kritisch gaat nadenken als hij het resultaat opgeleverd krijgt... Hoe dan wel?

Fase 1: Loslaten & Opnieuw beginnen

Een logische eerste stap is om weer met elkaar in contact te komen. Dat kan door elkaar letterlijk weer op te zoeken. Dat kan door een collega te vragen hierin te bemiddelen. Dat kan ook door externe begeleiding in te schakelen. In ieder geval moet iemand het voortouw nemen, zijn bezwaren/schroom overboord gooien en als eerste de stap zetten om weer tot elkaar te komen.

Vervolgens is het de bedoeling om de lucht te klaren. Dat betekent de tijd nemen en met elkaar in gesprek gaan. Welgemeende aandacht geven, door te luisteren en te vragen naar hoe de ander het contact en de onderlinge communicatie ervaart. Maar ook door zelf alle gevoeligheden uit te spreken. En door duidelijk te maken hoe een goede samenwerking er uit zou moeten zien.

Tot slot, is het zaak om nieuwe en betere afspraken te maken. Beide partijen hebben elkaar gevonden en de verhoudingen zijn weer redelijk normaal, dan ligt het voor de hand om concrete afspraken te maken over hoe de samenwerking in de toekomst zou moeten verlopen. Wat erg goed helpt is het gebruiken van een opdrachtbrief. In een opdrachtbrief staat bijvoorbeeld hoe het (intake)proces gaat verlopen; wie wat gaat doen, en welke zaken wanneer worden opgeleverd? Vaak wordt er achtergrond informatie opgenomen over het eigenlijke probleem, de gekozen oplossingsrichting, de methodiek/aanpak, de eisen aan het analyseproduct, en wat een opdrachtgever ermee wil gaan doen. Voor zware, riskante opdrachten kan een opdrachtbrief uit meerdere A4tjes bestaan. Voor de meer eenvoudige (herhalings)opdrachten is vaak een e-mailtje met een heldere terugkoppeling voldoende.

Een voorbeeld. De opdrachtgever geeft dat hij de analist star en inflexibel vindt, omdat deze erg moeilijk doet als de opdrachtgever op het laatste moment nog iets wil wijzigen in de selectie of analyse. Hij heeft het gevoel dat analist niet meedenkt en alles afhoudt om het zichzelf makkelijk te maken. De analist vindt dat de opdrachtgever te weinig kennis van zaken heeft en vaak geen idee heeft van wat hij nu werkelijk wil hebben. Daarnaast totaal geen zicht en begrip heeft voor het grote hoeveelheid werk dat er voor verricht moet worden.

Na elkaar de waarheid te hebben gezegd, wordt afgesproken dat circa 80% van de bestaande, terugkerende aanvragen gaan verlopen een vaste, eenmaal afgesproken procedure. En dat in de overige 20% meer ruimte is voor interactie en tussentijdse aanpassingen.

Fase 2: Uitproberen & Discipline handhaven

Eenmaal opnieuw begonnen is het zaak om de samenwerking verder vorm te geven. Daarbij is het belangrijk om vast te houden aan de gemaakte afspraken. Dit betekent dat iedereen zijn bijdrage levert om elke keer weer tot een goede opdrachtbrief te komen. Het betekent ook dat de afspraken zoals die in de opdrachtbrief worden vastgelegd, worden nagekomen. Analisten moeten bijvoorbeeld niet ongevraagd andere analyseproducten gaan opleveren dan afgesproken. En opdrachtgevers moeten bijvoorbeeld niet andere producten gaan vragen dan is afgesproken. Discipline in het maken en nakomen van afspraken is dan ook de leidraad.

Daarnaast zal de analist met externe hulp moeten leren niet direct te beginnen met het uitwerken van een klantvraag/verzoek. Maar te luisteren naar wat een opdrachtgever nu werkelijk bedoelt. Hij zal moeten leren door te vragen, en de verkregen informatie kritisch te beoordelen. Om daarna te proberen het probleem te ordenen, de eigen indrukken te spiegelen en de bevindingen door de opdrachtgever te laten bevestigen. Om daarna de opdrachtgever te adviseren met effectieve oplossingen. Na een tijd zo te hebben gewerkt is het goed om stil te staan bij vragen als: Hoe heeft zich de samenwerking ontwikkeld? Is iedereen nog blij met zijn nieuwe rol en taakverdeling? Bedoeling is om onder begeleiding de samenwerking samen verder te laten groeien. Dat betekent die zaken waarderen die goed gaan, en verbeteringen doorvoeren op de punten die beter kunnen. Evalueren en het uitspreken van de eigen ervaringen is daarbij belangrijk.

Een voorbeeld. De opdrachtgever geeft bij de analist aan dat hij nu even geen tijd heeft voor het (mede)opstellen van de opdrachtbrief, en dat de analist de opdrachtbrief van de vorige keer maar moet gebruiken. De analist toont begrip voor de drukke situatie van de opdrachtgever, herinnert hem nog even aan de gemaakte afspraken, en herhaalt nog een keer de voordelen van het maken van een gezamenlijke opdrachtbrief. Als oplossing stuurt de analist een opdrachtbrief waarin de 'zekerheidjes' al zijn ingevuld door ze van de vorige opdrachtbrief over te nemen. Maar waar nog een aantal cruciale vragen openstaan die door de opdrachtgever nog wel op tijd beantwoord moeten worden.

Fase 3: Waarderen & Ongevraagd helpen

Uiteindelijk ontstaat er een situatie waarbij de samenwerking tussen opdrachtgever en analist als het ware behoorlijk ingesleten raakt, en waarbij beide partijen beseffen dat ze elkaar nodig hebben om het beste resultaat te bereiken. Daaraan voorafgaat nog een geleidelijk proces waarin opdrachtgever en analist elkaar steeds makkelijker weten te vinden. Ze hebben elkaars sterke punten leren waarderen, en hebben oog en begrip gekregen voor elkaars minder sterke punten. Men ziet en erkent de inbreng van de ander, en men heeft geleerd om de waardering voor elkaar ook uit te spreken. Er is voldoende vertrouwen om te kunnen leunen op de ander. En er is het besef dat er sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid.

Uiteindelijk zal de samenwerking steeds prettiger gaan verlopen. En ontstaat er een situatie waarbij iedereen elkaar helpt en ongevraagd adviseert om iemand verder te helpen. Ook de onderlinge verhoudingen verschuiven; een opdrachtgever – opdrachtnemer situatie maakt plaats voor een situatie waarin de analist zich opstelt als 'trusted advisor'. Hierbij treedt de analist veel meer pro-actief en regisserend op om het gezamenlijk belang van een effectievere en rendabele marketing beter, sneller, makkelijker te realiseren.

Kortom, met behulp van bovenstaande stappen is het mogelijk om de samenwerking tussen analist en opdrachtgever, en tussen de Intelligence afdeling en haar directe (marketing/verkoop) omgeving, sterk te verbeteren. In een aantal eenvoudige stappen lukt het om een vastgelopen situatie weer los te krijgen, nieuwe afspraken te maken en zich daaraan te houden omwille van het gezamenlijk belang. Eenmaal in beweging ontwikkelt de samenwerking zich verder en lukt het steeds beter om elkaar te helpen. Waarbij beide partijen leren beseffen en leren waarderen dat een goede samenwerking leidt tot de beste resultaten voor alle betrokkenen.