

Van meten naar sturen

Hoe je met Marketing Mix Modeling investeringen
beter onderbouwt en gericht inzet

Deze blueprint wordt je aangeboden door een expertgroep van ShoppingTomorrow-Thuiswinkel.org 2026

In een wereld die razendsnel verandert, willen én moeten we samen werken aan een veilige, duurzame en innovatieve digitale economie. Ondernemers staan voor nieuwe kansen en uitdagingen, terwijl de verwachtingen van consumenten zich continu ontwikkelen. Daarom inspireert, faciliteert en mobiliseert Thuiswinkel.org ondernemers, experts en partners met kennis, inzichten en praktische handvatten voor verantwoord digitaal ondernemen.

Als innovatieprogramma van Thuiswinkel.org is ShoppingTomorrow de inspiratiebron voor digitale ontwikkelingen en innovatiemotor van de e-commercesector. Hier werken professionals, experts en kennispartners samen om antwoorden te vinden op de vraagstukken van vandaag en de kansen van morgen. In expertgroepen werken zij samen aan inzichten, praktijkervaringen en concrete aanbevelingen die de sector helpen koers te bepalen en te bouwen aan de toekomst van de e-commerce.

De resultaten van die samenwerking vind je terug in alle bluepapers.
Veel leesplezier!

**Wil je volgend
jaar meedoen?**

**Meld je aan
als expert!**



Key takeaways

- 1. Begin niet bij de meetmethode, maar bij de beslissing die je beter wilt nemen.** Attributie, incrementaliteit en Marketing Mix Modeling (MMM) beantwoorden elk een andere vraag en vullen elkaar aan.
- 2. Gebruik MMM om te zien wat de totale mix bijdraagt en waar je volgende marketingeuro waarschijnlijk het meeste oplevert.** Lees de uitkomsten als schattingen met een bandbreedte, niet als absolute waarheid.
- 3. Bouw eerst je meetbasis: voldoende historie, variatie en vastgelegde context gaan vóór modelkeuze.** Open source en AI verlagen de instap, maar betrouwbaar toepassen blijft mensenwerk.
- 4. Veranker de uitkomsten in echte budgetbeslissingen** en haak marketing, finance en management vanaf het begin aan.
- 5. Doe de MMM-zelfscan:** bepaal waar je organisatie staat en zet de volgende stap die jouw marketingbeslissingen aantoonbaar beter maakt.

Inhoudsopgave

- H1. Ieder marketingkanaal claimt succes, maar de optelsom klopt niet**
- H2. Begin niet bij de methode, maar bij je marketingvraag**
- H3. Waarom MMM juist nu relevanter wordt**
- H4. Wat kun je er daadwerkelijk mee?**
- H5. Van willen naar kunnen**
- H6. Van inzicht naar kiezen**
- H7. Van kiezen naar handelen en sturen**
- H8. Waar sta jij en wat is je volgende stap?**
- H9. Conclusie**

Samenvatting

Marketing is meetbaarder dan ooit, en toch wordt de vraag welke investeringen écht bijdragen aan groei steeds lastiger te beantwoorden. Kanalen rapporteren hun eigen succes, de klantreis is moeilijker te volgen, en directies verwachten juist méér onderbouwing.

In deze blueprint lees je hoe Marketing Mix Modeling (MMM) je helpt die vraag wél te beantwoorden: geen statistisch handboek, maar een praktische gids voor betere budgetbeslissingen. Je ontdekt waarom je begint bij je marketingvraag en niet bij de methode, en hoe attributie, incrementaliteit en MMM elkaar aanvullen. Je leest wat MMM concreet oplevert, van verzadigingspunten en *carry-over* tot scenario's voor je volgende budgetronde, en waar de grenzen liggen, want een model dat alles belooft moet je wantrouwen. Praktijkverhalen van TUI en Arriva, aangevuld met ervaringen van Jumbo, laten zien wat daarvoor nodig is aan data, mensen en organisatie, en hoe je voorkomt dat een model een jaarlijks rapport blijft.

Met de zes aspecten uit de MMM-zelfscan bepaal je waar jouw organisatie staat en wat je volgende stap is.

Want dat is de kern: meer meten is niet automatisch beter sturen. Die beweging begint bij de juiste vraag en eindigt bij een beslissing die je durft te nemen.

Je organisatie gereedmaken voor succes met Marketing Mix Modeling?

Maak direct een afspraak met de voorzitters en hosts, of vraag een presentatie aan van de expertgroep!

Neem contact op met de expertgroep



Voorwoord

Meer data. Meer dashboards. Meer vragen.

Marketing is nog nooit zo meetbaar geweest als vandaag. Vrijwel ieder kanaal laat zien hoeveel klikken, conversies en omzet het heeft opgeleverd. Toch blijft één vraag verrassend lastig te beantwoorden: welke marketinginvesteringen dragen nu écht bij aan het resultaat en aan groei?

Dat is geen theoretische vraag. Iedere organisatie maakt keuzes in budgetten, campagnes en kanalen. Juist dan wil je weten welke kanalen vooral goed lijken te presteren in hun eigen rapportages en welke investeringen echt het verschil maken.

De manier waarop we marketingactiviteiten meten verandert bovendien snel. Privacywetgeving, veranderend consumentengedrag en de groei van digitale kanalen maken het lastiger om de volledige klantreis te volgen. Na de invoering van Apple's App Tracking Transparency daalden de click-through-rates op conversiegerichte advertenties op Meta met 37 procent, blijkt uit onderzoek van Aridor en collega's [in Management Science \[2026\]](#). Tegelijkertijd verwachten directies en financiële afdelingen een steeds betere onderbouwing van marketinginvesteringen.

Marketing Mix Modeling (hierna: MMM) biedt nieuwe mogelijkheden om die vragen te beantwoorden. Lange tijd werd deze methode gezien als kostbaar, complex en alleen geschikt voor grote internationale merken. Dat verandert. Betere databeschikbaarheid, open source-oplossingen en nieuwe technologie maken MMM breder beschikbaar, ook voor kleinere organisaties.

De onderzoeksvraag van onze expertgroep is dit jaar: hoe kunnen e-commercemerken geïntegreerde meetmodellen, zoals MMM en incrementaliteitstesten, inzetten om de werkelijke bijdrage van digitale marketing aan groei te bepalen? En hoe vinden zij daarbij de balans tussen kortetermijnprestaties en merkopbouw op de lange termijn? Die vraag loopt als rode draad door onze blueprint. In de conclusie komen we erop terug.

Om die vraag te beantwoorden kwam een groep experts uit e-commerce en marketing tussen maart en augustus 2026 meerdere keren bijeen, onder meer bij Incubeta, TUI, Arriva en Jumbo, en in sessies van Google over het open source-framework Meridian en van Billy Grace. De praktijkverhalen zijn gebaseerd op die sessies en op schriftelijke inbreng van de betrokken experts.

Deze blueprint is het resultaat van het genoemde gezamenlijke werk en, belangrijk te weten, gaat niet over technologie, maar over betere beslissingen. Je leest hoe je beschikbare data slimmer gebruikt, marketingbudgetten gericht verdeelt en marketing aantoonbaar laat bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.

Met deze blueprint willen we MMM toegankelijk maken voor organisaties die een volgende stap willen zetten in marketingmeetbaarheid. Daarbij kijken we nadrukkelijk ook naar attributie en incrementaliteit. Want niet iedere meetvraag vraagt om dezelfde methode. Ben je nog niet bekend met deze termen? We zullen je meenemen in onze blueprint.

Bij deze blueprint hoort daarom ook een praktische MMM-zelfscan. Zo vertaalt je de inzichten uit de paper direct naar je eigen organisatie.

1

Ieder marketingkanaal claimt succes, maar de optelsom klopt niet

Je investeert in search, social, marketplaces, offline media en misschien nog tientallen andere marketingkanalen. Vervolgens bekijk je de rapportages en vaak laat vrijwel ieder kanaal mooie resultaten zien.

Maar tel je die resultaten bij elkaar op, dan ontstaat regelmatig een opvallend beeld. De gezamenlijke bijdrage die de kanalen claimen is groter dan de omzet die je werkelijk hebt gerealiseerd. Gordon, Moakler en Zettelmeyer vergeleken in Marketing Science [2023] 663 grootschalige experimenten bij Facebook met niet-experimentele meetmethoden: die laatste overschatten het werkelijke effect structureel, vaak met een veelvoud. In de praktijk van de organisaties in deze expertgroep is dat beeld eerder regel dan uitzondering.

Herkenbaar?

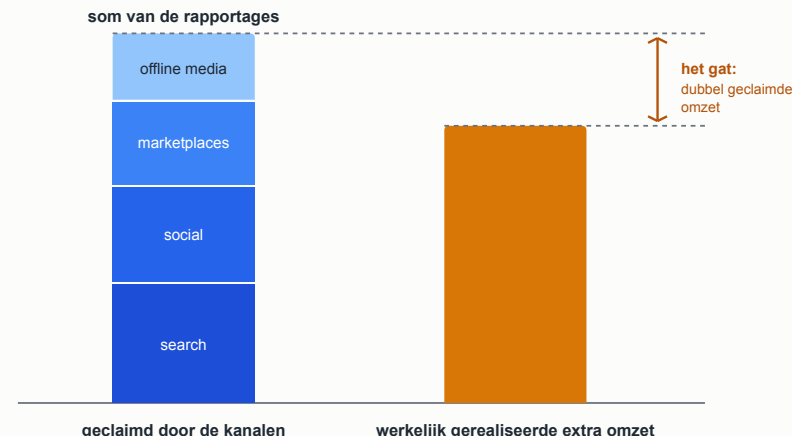
Dan ben je niet de enige.

De meeste organisaties beschikken over meer marketingdata dan ooit. Maar meer data betekent niet automatisch meer grip. Kanalen rapporteren vanuit hun eigen perspectief en marketingmixen worden steeds complexer. Tegelijkertijd is het steeds belangrijker om je investeringen goed te onderbouwen, ook richting de rest van het bedrijf.

De optelsom klopt niet

Wat kanalen samen claimen vs. de extra omzet die je werkelijk realiseert

Illustratief



De claims van de losse kanalen tellen op tot meer dan de omzet die werkelijk is gerealiseerd.

Verschillende systemen kunnen daardoor verschillende antwoorden geven, terwijl je uiteindelijk gewoon wilt weten waar je volgende marketingeuro het meeste oplevert.

Voordat je dat kunt bepalen, moet je bij de vraag daaronder beginnen.

2

Begin niet bij de methode, maar bij je marketingvraag

Misschien wil je weten welke campagne je vandaag moet bijsturen. Of je vraagt je af of een grote activatie daadwerkelijk extra omzet heeft opgeleverd. Misschien wil je weten of je te veel investeert in *paid search*. Of je staat voor de jaarplanning en moet bepalen hoe je grote budgetten over televisie, social, search, *in-store* en andere activiteiten verdeelt.

Dat zijn allemaal verschillende vragen. Logisch dus dat één meetmethode ze niet allemaal even goed beantwoordt.

Welke meetmethode past bij jouw vraag?

Als je wilt weten...	Dan gebruik je vooral...
Welke campagne, advertentie of zoekterm presteert beter?	Attributie
Heeft deze specifieke activiteit werkelijk extra resultaat veroorzaakt?	Incrementaliteit
Welke activiteiten dragen bij aan mijn totale resultaat?	MMM
Waar kan mijn volgende marketingeuro het beste naartoe?	MMM + andere meetinzichten

Elke marketingvraag heeft een eigen meetmethode: attributie, incrementaliteit of MMM.

Dit is een belangrijk vertrekpunt. De vraag start niet bij welke meetmethode we moeten implementeren, maar bij: welke beslissing willen we beter kunnen nemen? Op basis daarvan bepaal je welke meetmethode daarbij past.

2.1 Attributie: waar kwam de conversie vandaan?

Attributie koppelt conversies aan meetbare contactmomenten in de klantreis. Zo zie je bijvoorbeeld welke campagne, advertentie of zoekterm betrokken was bij een aankoop. Hiervoor zijn verschillende modellen (last click, lineair, tijdverval, multi-touch) die elk hun voor- en nadelen hebben, zoals Kannan, Reinartz en Verhoef beschrijven in hun overzicht van attributiemodellen in het International Journal of Research in Marketing [2016].

Dat maakt attributie heel bruikbaar voor dagelijkse optimalisatie. Je ziet snel wat binnen een kanaal goed presteert en kunt campagnes daarop bijsturen.

Maar attributie kent ook een belangrijke beperking. Een contactmoment voorafgaand aan een conversie betekent nog niet dat dit contactmoment heeft geresulteerd in die conversie. Attributie vertelt dus vooral waar een conversie aan wordt toegeschreven, niet wat er zonder die marketingactiviteit zou zijn gebeurd.

2.2 Incrementaliteit: wat heeft deze activiteit werkelijk toegevoegd?

Precies die vraag pak je met een incrementaliteitstest op: je meet het extra effect dat er zonder de activiteit niet was geweest.

Je vergelijkt bijvoorbeeld een groep consumenten die een campagne wel ziet met een vergelijkbare groep die de campagne niet ziet. Het verschil in resultaat geeft een indicatie van het extra effect dat door de activiteit is veroorzaakt.

Zo kom je dicht bij oorzaak en gevolg. Het nadeel is dat je meestal één afgebakende interventie onderzoekt. Een experiment vertelt je dus veel over die ene campagne of activiteit, maar nog niet hoe je de totale marketingmix moet verdelen.



2.3 MMM: hoe werkt de totale mix van kanalen samen?

MMM kijkt juist naar dat bredere geheel. Het analyseert historische ontwikkelingen in bedrijfsresultaten en brengt die in verband met marketinginvesteringen, commerciële activiteiten en andere invloeden.

Stel dat je omzet in april sterk groeit. Een online campagne kan daaraan hebben bijgedragen, maar misschien liep er ook een prijsactie, vond er een grote in-store activatie plaats, was het uitzonderlijk mooi weer of kon een concurrent tijdelijk minder goed leveren. Vaak spelen meerdere factoren tegelijkertijd een rol.

MMM probeert die bijdragen van elkaar te onderscheiden. Dat leidt niet tot één absolute waarheid, maar helpt je om beter te begrijpen welke factoren waarschijnlijk welk aandeel in het resultaat hebben gehad. Net als de andere meetmethoden kent ook MMM zijn beperkingen. Het model werkt met geaggregeerde data en kijkt naar het geheel; welke advertentie of zoekterm beter presteert, zie je er niet in. Daarnaast schat MMM verbanden op basis van wat er in het verleden is gebeurd én op basis van aannames. Het is geen experiment: het laat zien welke factoren waarschijnlijk hebben bijgedragen, niet met zekerheid wat een activiteit heeft veroorzaakt. Een MMM geeft dus geen absolute waarheid: uitkomsten zijn schattingen met een bandbreedte, geen exacte waarden.

Wat kan een MMM je laten zien?

- Welke marketingactiviteiten bijdragen aan omzet, winst of een andere gekozen KPI;
- Wat de geschatte incrementele bijdrage van die activiteiten is;
- Hoe rendement verandert wanneer je meer of minder investeert;
- Waar verzadiging ontstaat en extra budget steeds minder oplevert;
- Hoe commerciële activiteiten en externe factoren het resultaat beïnvloeden;
- Wat er volgens verschillende budgetscenario's kan gebeuren.

De marketingvragen worden daarmee concreter. Waar kunnen we nog opschalen? Waar investeren we mogelijk te veel? Welke mix past bij onze groei-doelstelling? Wat verwachten we dat er gebeurt als we het budget van het ene naar het andere kanaal verschuiven?

Dat is een andere manier van kijken dan alleen beoordelen welk kanaal afgelopen maand de hoogste ROI rapporteerde.

2.4 Drie methoden, verschillende rollen

Je hoeft daarom niet te kiezen voor óf attributie, óf incrementaliteit, óf MMM. Ze vullen elkaar aan.

Stel dat zowel je search- als je social-kanalen een hoog rendement rapporteren. Een incrementaliteitstest kan vervolgens laten zien dat search in minder extra omzet resulteert dan gedacht, omdat een deel van de kopers ook zonder de advertentie had gekocht. Een MMM kan daarna helpen bepalen hoe search en social zich binnen de totale mix verhouden en wat er waarschijnlijk gebeurt als je budget verschuift.

Zo ontstaat een logisch proces: plannen → uitvoeren → evalueren → bijsturen.





3

Waarom MMM juist nu relevanter wordt

MMM is niet nieuw. De methode bestaat al tientallen jaren. Toch groeit de belangstelling nu weer.

MMM is minder afhankelijk van het volgen van individuele gebruikers, omdat het werkt met geaggregeerde data over bijvoorbeeld marketinginvesteringen en bedrijfsresultaten. Dat maakt de methode relevant in een omgeving waarin privacy-eisen door wet- en regelgeving toenemen en individuele klantreizen steeds moeilijker volledig te volgen zijn.

Tegelijkertijd zijn marketingmixen complexer geworden en wordt van marketing steeds vaker verwacht dat investeringen ook richting finance en directie overtuigend kunnen worden onderbouwd.

Ook de drempel om met MMM te beginnen is lager geworden. Waar organisaties vroeger al snel afhankelijk waren van kostbare maatwerkmodellen en specialistische bureaus, zijn er nu open source-frameworks zonder licentiekosten, zoals Meridian van Google en Robyn van Meta, die Runge en Pauwels naast elkaar zetten in hun [praktijkoverzicht van open source-frameworks in Customer Needs and Solutions \[2026\]](#). En waar organisaties een MMM voorheen één keer per vaste periode draaiden, kan het model door geautomatiseerde datastromen en AI nu vaker worden verversd en meer worden gebruikt voor het voorspellen van resultaten en het doorrekenen van scenario's.

De mogelijkheden groeien dus, maar dat betekent niet dat MMM eenvoudig is geworden.

Een model kunnen uitvoeren is iets anders dan een betrouwbaar model bouwen en de uitkomsten goed interpreteren. Daarvoor blijven voldoende data, statistische

kennis en begrip van je eigen business noodzakelijk. Een technisch ingestelde marketeer kan tegenwoordig gemakkelijker zelf verkennen wat mogelijk is, maar voor complexere toepassingen kan ondersteuning van een data scientist of gespecialiseerde partner (zoals Incubeta, host van deze expertgroep) nog steeds verstandig zijn.

Onder de motorkap: wat maakt MMM toegankelijker?

Met de komst van open source-frameworks is de drempel om zelf met MMM aan de slag te gaan verlaagd. Open source betekent dat de werking van het model inzichtelijk is en je zelf invloed hebt op de keuzes en aannames waarmee het model rekent.

Meridian van Google en Robyn van Meta zijn twee bekende voorbeelden. Meridian biedt relatief veel ruimte om het model aan te passen aan de situatie van je organisatie. Robyn automatiseert juist meer van het modelleringsproces, waardoor je minder statistische keuzes zelf hoeft te maken. Welke route past, hangt dus niet alleen af van de techniek, maar ook van hoeveel kennis je in huis hebt, hoeveel je zelf wilt doen en hoeveel controle je over het model wilt houden.

Een MMM is in essentie een statistisch model dat in de basis werkt aan de hand van (Bayesiaanse) regressie. Die techniek onderzoekt verbanden tussen veranderingen in marketingactiviteiten, andere beïnvloedende factoren en het bedrijfsresultaat in combinatie met kansverdeling. Hoe zo'n model precies wordt opgebouwd, welke aannames daarbij worden gemaakt en hoe onzekerheid wordt bepaald, gaat verder dan nodig is om MMM goed te kunnen toepassen als marketeer.

Wil je hier als technisch georiënteerde marketeer meer van weten? Lees dan onze online verdieping [‘Kijkje onder de motorkap’](#).

De belangrijkste verandering is dus niet dat technologie het werk heeft overgenomen. De instap is lager geworden en de mogelijkheden om MMM in de sturing te gebruiken nemen toe.

AI-assistenten kunnen inmiddels helpen bij het schrijven van code en het maken van koppelingen. Dat maakt experimenteren toegankelijker voor technisch ingestelde marketeers.

Maar de belangrijkste stap blijft mensenwerk: begrijpen welke keuzes het model maakt en kritisch kunnen beoordelen of de uitkomsten logisch zijn.



4

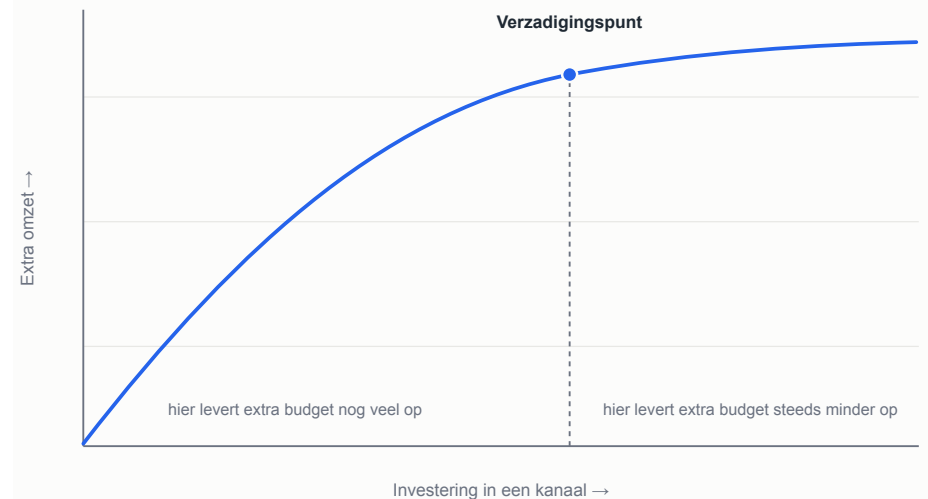
Wat kun je er daadwerkelijk mee?

Een model is pas interessant als het iets verandert aan de keuzes die je maakt. Voor MMM zit die waarde vooral in het gerichter inzetten van marketingmiddelen. Je kunt beter onderbouwen welke activiteiten bijdragen aan het gewenste resultaat, waar extra budget waarschijnlijk nog rendement oplevert en waar het effect juist begint af te vlakken.

Het kanaal met het hoogste gemiddelde rendement is niet automatisch de beste bestemming voor je volgende euro. Een kanaal kan uitstekend hebben gepresteerd, maar inmiddels tegen verzadiging aanlopen. Een ander kanaal kan gemiddeld minder efficiënt lijken, maar nog wel ruimte hebben om winstgevend op te te schalen.

Verzadiging: elke volgende euro levert minder op

Illustratief



Vanaf het verzadigingspunt levert elke extra euro in een kanaal steeds minder op.

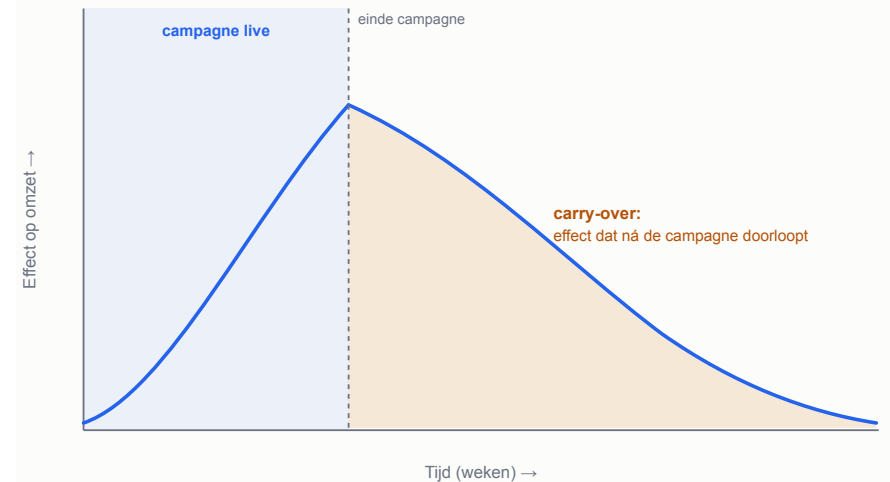
“MMM veranderde voor ons de vraag van 'welk kanaal presteert het best?' naar 'welke budgetverdeling levert het meeste rendement op?’”

Sabine Elemans
Digital Marketeer
Jumbo



Carry-over: het effect stopt niet als de campagne stopt

Illustratief



Een deel van het effect van een campagne landt pas na de campagneperiode.

Daarom kijken goede MMM-toepassingen niet alleen terug. Je kunt de uitkomsten ook gebruiken om scenario's door te rekenen. Dat maakt MMM interessant voor zowel effectiviteit als efficiëntie: de juiste marketingactiviteiten inzetten én met hetzelfde budget meer resultaat proberen te behalen.

Uitgesteld effect van een campagne

Een deel van wat marketing doet, zie je niet meteen terug in een klik of conversie. Een campagne kan bijvoorbeeld ook effect hebben nadat deze al is afgelopen. Dat noemen we *carry-over*, ook wel *adstock* genoemd: het effect werkt nog een tijd door. Uit een meta-analyse van 56 studies door Sethuraman, Tellis en Briesch in het Journal of Marketing Research [2011] blijkt dat het langetermijneffect van reclame gemiddeld ongeveer tweemaal zo groot is als het kortetermijneffect. Een groot deel van het effect landt dus ná de campagneperiode. Juist bij activiteiten die merkbekendheid of voorkeur bouwen, kan dat relevant zijn.

Een MMM kan ook rekening houden met een *baseline*: het deel van het resultaat dat waarschijnlijk ook zonder de onderzochte marketingactiviteiten zou zijn ontstaan. En het kan zichtbaar maken dat extra investeren niet onbeperkt extra resultaat blijft opleveren. Op een bepaald moment treedt verzadiging op, ook wel *diminishing returns* genoemd, en levert een volgende euro minder op dan de vorige.

De baseline is zelf ook geen vast gegeven. Hij is voor een groot deel het resultaat van marketing uit het verleden, en kan dus ook dalen als je daar langere tijd niets in investeert.

Dat raakt aan de balans tussen kortetermijnprestaties en merkopbouw. Wie alleen op weekcijfers stuurde, snijdt makkelijk in activiteiten waarvan het effect pas later landt, en ziet dat pas terug wanneer de baseline zakt. De praktische uitweg is niet één KPI, maar twee die je naast elkaar leest: een kortetermijnmaatstaf voor de uitvoering, en een maatstaf die de bijdrage over een langere periode zichtbaar maakt, inclusief carry-over en de ontwikkeling van je baseline.

Dat zijn geen technische details om het model ingewikkelder te maken. Ze helpen juist om een realistischer antwoord te krijgen op de marketingvraag: wat heeft onze marketing werkelijk toegevoegd en waar levert extra investeren nog voldoende op?

Waar zit de waarde van MMM?

- De optelsom begrijpen: zicht krijgen op wat marketingactiviteiten binnen de totale mix daadwerkelijk bijdragen.
- Budget beter verdelen: bepalen waar extra investeren rendement oplevert en waar verzadiging ontstaat.
- Keuzes beter onderbouwen: investeringsbeslissingen richting management en finance met meer dan kanaalrapportages onderbouwen.
- Vooruitkijken: scenario's doorrekenen en zien wat er waarschijnlijk gebeurt als budgetten of omstandigheden veranderen.
- Gerichter sturen: MMM verbinden aan planning, evaluatie en terugkerende budgetbeslissingen.

4.1 Van kanaalresultaat naar bedrijfsresultaat: TUI

TUI voert MMM uit met een gespecialiseerde externe partner. Het model is daarbij nadrukkelijk geen *black box* die een rapport oplevert waarna marketing verdergaat.

Al tijdens het verzamelen van data betreft TUI specialisten die de kanalen en databronnen goed kennen. Ook voerde TUI gesprekken met verschillende betrokkenen binnen de organisatie. Voor de eerste presentatie van de resultaten maakte TUI zelfs een volledige dag vrij.

Die investering in tijd is niet toevallig. De uitkomsten moeten uiteindelijk worden gebruikt voor echte budgetbeslissingen. Dan is het belangrijk dat de mensen die ermee werken begrijpen hoe die uitkomsten tot stand zijn gekomen en voldoende vertrouwen hebben om er ook naar te handelen.

En dat gebeurt inmiddels.

De MMM-uitkomsten geven richting aan de jaarplanning en komen terug in kwartaalplanningen en evaluatiemomenten. Ook bij het op- en afschalen van digitale kanalen worden de inzichten gebruikt. Daarbij kijkt TUI onder meer naar marginale ROI: wat verwachten we dat een extra geïnvesteerde euro nog oplevert?

TUI betreft ook het mediabureau om de modeluitkomsten te combineren met marktkennis en uitvoerbaarheid. Een model kan bijvoorbeeld aangeven dat extra televisie-investeringen in een bepaalde periode potentie hebben, terwijl het bureau weet wat er op dat moment daadwerkelijk beschikbaar is aan inkoopmogelijkheden.

De belangrijkste verandering is dat TUI minder naar afzonderlijke kanaalresultaten kijkt. Het model verandert daarmee niet alleen de uitkomst van een beslissing, maar ook de manier waarop marketing wordt gestuurd.

Het advies wordt niet één-op-één overgenomen, maar gebruikt als onderbouwing. De budgetverschuivingen die TUI heeft doorgevoerd waren daardoor groter

“MMM liet ons zien dat awareness-campagnes pas maanden later leiden tot extra conversies, iets wat click-based rapportages ons nooit zullen laten zien.”

Jana van der Hoek
Digital Marketeer
TUI



en doelgerichter dan zonder model het geval was geweest, én beter intern te verdedigen richting finance en management, omdat de discussie niet meer alleen op ervaring en gevoel rust. Grote verschuivingen worden bewust gefaseerd doorgevoerd, met tussentijdse evaluatie.

Het advies komt vanuit marketing en digital sales, in samenwerking met finance, business control en het bureau; het besluit ligt bij het senior management.

4.1 Wanneer wordt MMM interessant?

Dat betekent niet dat iedere organisatie morgen een MMM moet bouwen. MMM wordt vooral interessant wanneer de vragen die je wilt beantwoorden breder worden dan de prestaties van één campagne of kanaal. Bijvoorbeeld wanneer je keuzes moet maken over de verdeling van budget over meerdere activiteiten, wilt begrijpen wat marketing als geheel bijdraagt of scenario's wilt doorrekenen voor toekomstige investeringen.

Hoe zwaarder die beslissingen voor je organisatie wegen, hoe groter de potentiële waarde van een betere onderbouwing.

Maar weten wat MMM kan, betekent nog niet dat je het kunt toepassen. Daarvoor zijn drie dingen nodig, en data is daar maar één van: bruikbare data, mensen met tijd en kennis om ermee te werken, en een organisatie die bereid is beslissingen op de uitkomsten te baseren, inclusief finance en de wil om budget daadwerkelijk te verschuiven. Ontbreekt dat laatste, dan levert ook een technisch perfect model niets op.



5

Van willen naar kunnen

Het nut en de noodzaak van beter meten leven inmiddels in veel organisaties. Maar willen is nog geen kunnen.

Een betrouwbare MMM-toepassing vraagt meer dan het kiezen van een model. Je hebt een goede meetbasis nodig, mensen die data kunnen ontsluiten en interpreteren en voldoende tijd, kennis en middelen hebben om ermee te werken.

5.1 Eerst de meetbasis

Een MMM is zo goed als de data waarop het model is gebouwd. Met gebrekkige data kan zelfs een geavanceerd model vooral schijnnaauwkeurigheid produceren.

In de praktijk begint een bruikbare meetbasis met voldoende historie. Als richtlijn hanteren we minimaal twee jaar aan continue data, zodat het model seizoenspatronen en jaartrends kan onderscheiden van marketingeffecten. Heb je die historie nog niet, dan is MMM nog niet je eerste stap. Gebruik dan attributie en experimenten om je keuzes te onderbouwen, en bouw ondertussen je meetbasis op.

Daarnaast gaat het om de kwaliteit van die historie. Gebruik gerealiseerde mediabestedingen in plaats van geplande budgetten. Leg belangrijke gebeurtenissen vast, zoals promoties, een rebranding, sponsoring, voorraadproblemen, wijzigingen in distributie of andere gebeurtenissen die een plotselinge verandering in de resultaten kunnen verklaren. En zorg dat begrippen als omzet, marge, kosten en conversie binnen de organisatie hetzelfde betekenen, zodat duidelijk is of je online, offline of de totale omzet modelleert.

Ook contextuele data kan nodig zijn. Feestdagen, weersomstandigheden,

consumentenvertrouwen, prijsontwikkelingen, concurrentie-activiteit of andere externe factoren kunnen mede verklaren waarom resultaten veranderen.

Gaat het hier mis, dan kan het model waarde aan de verkeerde factoren toekennen. Je denkt dan dat je op rendement stuurt, terwijl je in werkelijkheid op ruis reageert.

De kern is simpel: als je data niet klopt, doet de kwaliteit van je model er uiteindelijk niet toe.

Aan te veel knoppen tegelijk draaien, of juist te weinig variatie

Een MMM probeert te onderscheiden welke factoren welk deel van het resultaat verklaren. Dat wordt lastiger wanneer marketingkanalen vrijwel altijd tegelijkertijd worden op- en afgeschaald.

Stel dat je investeringen in televisie, online video en social bijna altijd in dezelfde weken verhoogt en verlaagt. Het model ziet dan dat deze activiteiten steeds samen bewegen, maar heeft minder informatie om te bepalen welk kanaal welk deel van het effect heeft veroorzaakt.

In statistiek heet dit multicollineariteit: variabelen hangen zo sterk met elkaar samen dat hun afzonderlijke effect moeilijker betrouwbaar te schatten is. Ook wanneer investeringen nauwelijks variëren, heeft een model minder houvast om verschillen te herkennen.

Je hebt dus niet alleen genoeg historie nodig, maar ook voldoende variatie in die data. Daarnaast helpt het om belangrijke gebeurtenissen in die data vast te leggen. Denk aan de start van een grote campagne, een promotie, prijswijziging, rebranding of verandering in distributie. Die vastgelegde context wordt ook wel een annotatie genoemd.

Een geavanceerder model kan een gebrek aan onderscheidende data niet zomaar oplossen.

Technologie maakt het verzamelen en standaardiseren van data inmiddels gemakkelijker. Connectors en geautomatiseerde datastromen kunnen veel handwerk wegnemen. Maar automatisering maakt slechte data niet vanzelf goed. Je moet nog steeds begrijpen wat je invoert.

Startcheck: ben je er klaar voor?

Ben je klaar om te beginnen of verder te stappen op de leercurve en beschik je over:

- ☐ voldoende historische data?
- ☐ één eenduidig gedefinieerde KPI, en duidelijkheid of je online, offline of totale omzet modelleert?
- ☐ gerealiseerde mediabestedingen in plaats van alleen budgetten?
- ☐ informatie over wanneer campagnes, promoties en andere belangrijke gebeurtenissen plaatsvonden?
- ☐ relevante contextuele data?
- ☐ duidelijkheid over waar de data vandaan komt en wie ervoor verantwoordelijk is?

Nog niet overal een vinkje? Dan weet je waar je eerste stappen liggen.

[Deze checklist is onderdeel van de bredere MMM-zelfscan, daarmee toets je naast je data ook de andere vijf aspecten.](#)

5.2 Mensen, tijd en kennis; wat heb je echt nodig: Arriva

Goede data is maar één kant van het fundament. Er moet ook iemand mee aan de slag.

Arriva zit midden in die ontwikkeling. Daar wordt zichtbaar dat de stap van 'we willen beter meten' naar 'we gaan dit echt organiseren' vooral een praktische opgave is.

Het helpt om minder vanuit functietitels te denken en meer vanuit wat er feitelijk moet gebeuren. Iemand moet data uit verschillende systemen kunnen halen. Iemand moet de uitkomsten kunnen begrijpen en uitleggen. En uiteindelijk moeten er mensen zijn die de inzichten kunnen vertalen naar keuzes.

Arriva werkt met genummerde plan-versies: bewust kleine stappen, van een eerste opzet naar een volwassener versie. Arriva verbetert de tracking en werkt aan een meer gestandaardiseerd *measurement framework* (meetraamwerk).

De praktijk laat tegelijkertijd zien dat de benodigde inspanning niet alleen technisch is. Op dit moment gaat bij Arriva veel energie naar mensen meenemen, kennis delen en intern enthousiasme creëren. Ook het vrijmaken van voldoende tijd en budget blijkt een belangrijke voorwaarde.

Juist omdat Arriva nog onderweg is, zit daar een relevante les in: probeer niet in één keer het perfecte eindmodel neer te zetten. Bouw een kopgroep: een klein team van enthousiaste trekkers uit verschillende disciplines dat voorop gaat. Werk daarmee in kleine stappen, maak voortgang zichtbaar en deel kennis vanaf het begin. Daarmee voorkom je ook dat alles afhankelijk wordt van één enthousiaste specialist.

Zelf doen of samenwerken met een externe partij is daarbij geen zwart-witkeuze. Een hybride aanpak kan goed werken: bouw intern voldoende kennis op om goede vragen te stellen en uitkomsten kritisch te beoordelen, en gebruik externe expertise waar specialistische kennis of capaciteit nodig is.

“Beter sturen op data is geen grote theoretische sprong, maar een praktische ‘reis’ van kleine stappen. Bouw aan een sterke kopgroep. Denk groot, start klein en neem je organisatie vanaf dag één mee.”

Jarco Doeven
Digital Marketing Manager
Arriva





6

Van inzicht naar kiezen

Dan is de data beschikbaar. Je hebt de benodigde kennis georganiseerd. Het model draait. De eerste resultaten liggen op tafel. En dan?

Dit is het moment waarop meten overgaat in kiezen.

Een model kan aangeven dat een kanaal minder toevoegt dan gedacht of dat een andere budgetverdeling waarschijnlijk meer resultaat oplevert. Maar een model neemt de beslissing niet. Dat doen mensen. Die moeten de uitkomst voldoende begrijpen om er ook naar te durven handelen.

TUI en Arriva laten ieder vanuit een andere fase hetzelfde zien: draagvlak ontstaat niet pas wanneer de uitkomsten worden gepresenteerd. Wie straks op de inzichten moet vertrouwen en ernaar moet handelen, moet voldoende begrijpen hoe ze tot stand komen.

Je hoeft daarvoor geen grote groep betrokkenen te organiseren. Hoeveel mensen je nodig hebt, hangt af van je organisatie. In een middelgrote organisatie kunnen marketing, finance en degene die de data goed kent samen al voldoende zijn. Het gaat om de relevante perspectieven én om het mandaat om te handelen.

De echt interessante situatie ontstaat wanneer het model iets laat zien dat niet klopt met het onderbuikgevoel. Zit er iets mis in de data? Ontbreekt er context? Of moeten we accepteren dat onze bestaande overtuiging niet klopt? Een organisatie die alleen datagedreven werkt wanneer de data bevestigt wat ze al dacht, komt niet veel verder. Blind geloof in het model is evenmin verstandig. De waarde ontstaat in de combinatie van data, expertise en bedrijfscontext. Dat vraagt transparantie over aannames, definities en onzekerheden.

7

Van kiezen naar handelen en sturen

Een besluit heeft pas waarde wanneer je ernaar handelt. Daarmee komen we bij misschien wel de belangrijkste stap: voorkomen dat MMM eindigt als een interessante analyse die één keer per jaar op tafel komt.

Bij TUI komen de inzichten terug in de jaarplanning, de kwartaalplanning en de mediabriefing, en geven ze gedurende het jaar richting aan het op- en afschalen van budgetten. Ook bij Jumbo sturen de MMM-uitkomsten inmiddels de budgetallocatie en zijn op basis daarvan al budgetverschuivingen doorgevoerd, al is de verankering in de planning- en briefingcyclus daar nog in opbouw.

Wie zo wil werken, moet ook zijn experimenten inplannen. Een incrementaliteitstest kost tijd en isoleert er telkens maar één variabele, dus je kunt er een beperkt aantal per jaar draaien. Bepaal daarom vooraf welke vragen je dit jaar met een experiment wilt beantwoorden, in plaats van te testen wat toevallig langskomt.

Zo ontstaat geen wedstrijd tussen meetmethoden, maar een terugkerend ritme waarin ze elkaar aanvullen, een leerproces.

Naarmate datastromen verder worden geautomatiseerd, kunnen modellen vaker worden ververs en scenario's via een dashboard beschikbaar komen voor de mensen die ermee moeten werken. De tijd tussen meten, begrijpen en handelen wordt daarmee korter. Automatisering is daarbij geen doel op zich en MMM hoeft niet realtime te worden: voor dagelijkse campagne-optimalisatie blijven attributie en de algoritmes in de advertentieplatformen beter geschikt.

Geen wedstrijd tussen meetmethoden, maar een leerproces



Plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen: de meetmethoden vullen elkaar aan in een vast ritme.

De stap vooruit zit dus niet in een beter model, maar in de vraag of je de inzichten steeds beter weet te verbinden aan echte beslissingen, en daarnaar handelt.

8

Waar sta jij en wat is je volgende stap?

Niet iedere organisatie begint op hetzelfde punt. Misschien moet je eerst je data beter organiseren. Misschien beschik je over goede data, maar ontbreekt intern de kennis om uitkomsten te beoordelen. Of misschien draai je al modellen, maar lukt het nog niet om de inzichten structureel in budgetbeslissingen te gebruiken.

Onderweg zijn in deze blueprint zes aspecten aan bod gekomen die samen bepalen hoe goed je MMM kunt inzetten voor marketingsturing:

- Data en meetbasis: Is je data bruikbaar, consistent en voldoende rijk om betrouwbare analyses te maken?
- Mensen, tijd en kennis: Heb je de capaciteit en kennis om ermee te werken en zorg je dat die kennis niet afhankelijk is van één persoon of externe partner?
- Tooling en innovatie: Kun je data efficiënt samenbrengen en helpt technologie je om het meetproces verder te verbeteren?
- Cultuur en adoptie: Zijn mensen bereid inzichten te begrijpen en te gebruiken, ook wanneer die bestaande overtuigingen ter discussie stellen?
- Organisatie en besluitvorming: Zijn de relevante perspectieven betrokken en is duidelijk wie uiteindelijk beslissingen kan nemen?
- MMM-toepassing en sturing: Gebruik je MMM als incidentele analyse, of steeds meer voor budgetallocatie, scenario's, planning en structurele marketingsturing?

Deze zes aspecten vormen geen harde afvinklijst. Ze helpen je om te bepalen waar je nu staat en waar voor jouw organisatie de grootste kans voor verbetering zit.

Wat je precies nodig hebt en wat het kost, hangt af van de vraag die je wilt beantwoorden. Een afgebakende eerste toepassing of specifieke use case vraagt iets anders van data, mensen en middelen dan een MMM die meerdere markten, merken en kanalen omvat. Begin daarom niet bij de omvang of inrichting van het model, maar bij de beslissing die je beter wilt kunnen nemen. Van daaruit bepaal je welke data, expertise en aanpak nodig zijn.

MMM-zelfscan

De [MMM-zelfscan](#) brengt die zes aspecten bij elkaar. Zo zie je waar je al wat verder bent en waar je volgende stap kan liggen.

Je hoeft namelijk niet overal tegelijk even ver in te zijn. Een organisatie kan bijvoorbeeld sterk zijn in data en tooling, maar de uitkomsten nog nauwelijks gebruiken in besluitvorming. Een andere organisatie heeft marketing en finance goed bij elkaar, maar mist voldoende historie voor een betrouwbaar model.

Voor de één is de volgende stap daarom het verbeteren van de meetbasis. Voor een ander een eerste incrementaliteitstest. Weer een ander kan een MMM-pilot voor één markt of merk starten. En een organisatie die al verder is, kan werken aan vaker verversen, scenario's doorrekenen of het structureel verbinden van MMM aan budgetplanning.

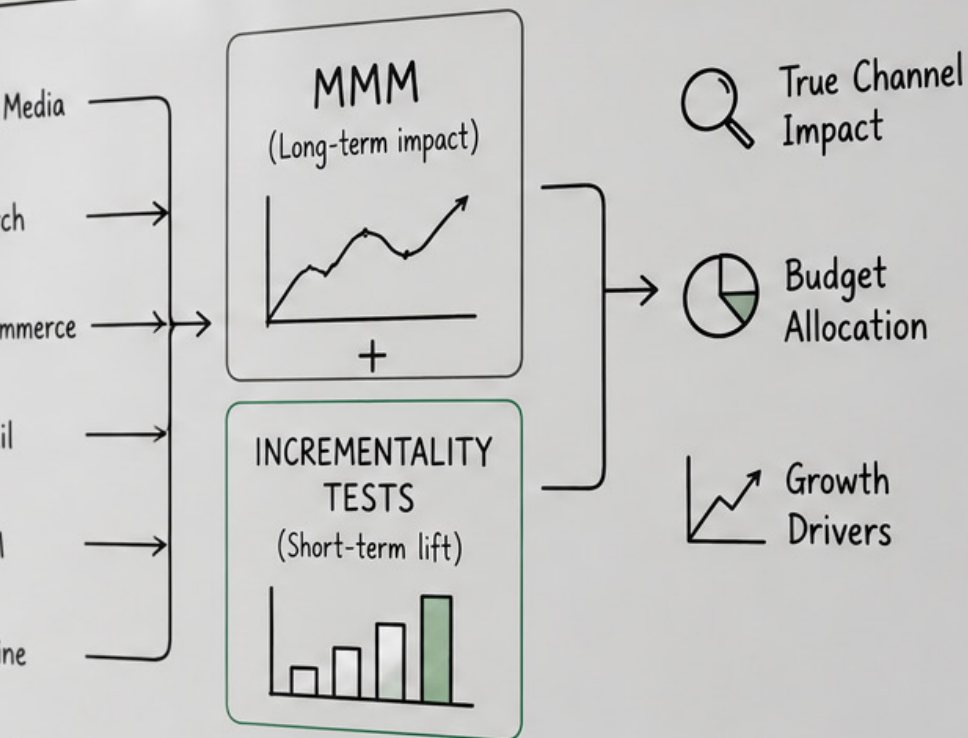


9

Conclusie

INSIGHTS

INTEGRATED MEASUREMENT



MEASURE
WHAT DRIVES
GROWTH

TEST.
LEARN.
SCALE.

ONE STRATEGY
ONE DATA TRUTH
ONE TEAM

Terug naar de vraag waarmee we begonnen: hoe bepaal je de werkelijke bijdrage van marketing aan groei? Meer meten is niet automatisch beter sturen.

De echte vooruitgang ontstaat wanneer je begint bij de vraag die je wilt beantwoorden, daar de passende meetmethode bij kiest en de uitkomsten daadwerkelijk onderdeel maakt van je beslissingen.

Soms is attributie daarvoor voldoende. Soms wil je met een experiment weten wat een specifieke activiteit werkelijk toevoegt. En soms heb je het bredere perspectief van MMM nodig om de samenhang te begrijpen en je budget anders te verdelen. Die keuze gaat bovendien niet alleen over methode, maar ook over termijn: de balans tussen kortetermijnprestaties en merkopbouw bewaak je niet met één cijfer, maar door de dagelijkse sturing en de bijdrage over langere tijd naast elkaar te lezen.

De mogelijkheden van MMM groeien. Technologie verlaagt de instap, automatisering versnelt het proces en nieuwe toepassingen maken het steeds beter mogelijk om vooruit te kijken.

Uiteindelijk blijft de doorslag menselijk. Het gaat om goede vragen stellen, weten wat je data waard is, de juiste kennis en perspectieven samenbrengen. Om daarna een uitkomst te durven bevragen en een besluit te nemen, te handelen en opnieuw te meten wat er gebeurt. Dat is de beweging van meten naar sturen. Waar je vandaag ook staat, bepaal je volgende stap en begin daar.

Doe de MMM-zelfscan en ontdek waar jouw organisatie staat en welke volgende stap daarbij past.

Hosts & Voorzitters



Jurgen de Vries

Sales Director Nederland
Incubeta



Quintijn van Kessel

Global Head of Innovation
Incubeta



Lucas Freriks

Founder
Unfrix



Hemko van Wezel

Managing Partner
Homies Nederland



Jana van der Hoek

Digital Marketeer
TUI Nederland



Jara Driessen

Online Activatie Marketeer
Plus Retail



Jarco Doeven

Digital Marketing Manager
Arriva



Justen Huiting

Marketing Data Specialist
Smartphonehoesjes.nl



Noa Serlie

Online Advertising Marketeer
Plus Retail



Rutger Op Heij

Teamlead Digital Marketing
Wickey GmbH & Co.KG



Sabine Elemans

Digital Marketeer
Jumbo



Stijn van Ras

E-commerce Manager
Dierapotheek.nl

Experts

Deze blueprint werd mede mogelijk gemaakt door ShoppingTomorrow - Thuiswinkel.org en:

