



1 Inleiding: het marketingproces

Welkom in de uitdagende wereld van de marketing. In dit hoofdstuk maak je kennis met de basisconcepten van marketing. We beginnen met de vraag: wat is marketing? Eenvoudig gezegd is marketing het beheren van winstgevende relaties met klanten. Het doel ervan is waarde creëren voor klanten en in ruil daarvoor waarde terugkrijgen. Dit inleidende hoofdstuk is opgebouwd rond een aantal essentiële stappen van het marketingproces: omgevingsanalyse, marketingstrategie en -tactiek, en de implementatie. Deze stappen en hun samenhang zullen als rode draad gebruikt worden in de volgende hoofdstukken, verdeeld over de vier delen waaruit dit boek is opgebouwd. Wanneer je deze concepten begrijpt, en de betekenis ervan kunt duiden, heb je de basis waarmee je de rest van het boek tot je kunt nemen.

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

1. een definitie geven van marketing, de stappen in het marketing(plannings)proces benoemen en de belangrijkste marketingbegrippen omschrijven (1.1);
2. uitleggen hoe de missie, marktafbakening en doelstellingen worden ingevuld bij strategische bedrijfsplanning (op ondernemingsniveau) en hoe dit het vertrekpunt vormt voor de stappen binnen marketingplanning (op individueel business unit- of merkniveau) (1.2);
3. de belangrijkste elementen toelichten van een marketingstrategie die bestaat uit een marktgericht deel en een klantgericht deel (1.3 en 1.4);
4. de belangrijkste elementen van de marketingtactiek toelichten, met name de marketingmix en het opbouwen van klantrelaties (1.5);
5. het belang zien van de implementatie, organisatie en opvolging van een marketingstrategie en -tactiek (1.6);
6. de evolutie in de marketingfilosofie, alsook de recente belangrijkste trends en invloeden in het marketinglandschap kort beschrijven (1.7).

M

arktleider wordt niche-innovator

Cube

Vanaf het moment dat Lady Gaga in 2010 tekende als creatief directeur bij Polaroid, begon de wederopstanding van het oude fotorolletjesmerk dat inmiddels twee keer een faillissement meemaakte. Bijna elke dertigplusser weet het nog wel: hoe het voelde om een Polaroid-foto te maken, het printje uit de camera te horen rollen, en dan even wachten om samen te kijken naar de zichzelf ontwikkelende foto. Vele magische momenten werden zo vastgelegd. Onder het bewind van Lady Gaga als het creatieve brein bij Polaroid is die beleving in ere hersteld – met natuurlijk een directe wiferverbinding op elke camera met Instagram, hét sociale netwerk voor het delen van foto's. We hebben het immers wel over Lady Gaga!

Marktleider in fotografie

Je kon er niet omheen, in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw: de instant-klaar-foto's van Polaroid. Het Amerikaanse bedrijf, in 1937 opgericht door Edwin Land, beleefde topjaren qua winst en omzet. Vooral de modewereld, woningmakelaars, verzekeraars en de politie maakten gebruik van de direct-klaar-fotografie. Ruim 20% van de fotofilmjesmarkt was in handen van Polaroid en zo'n 21.000 werknemers zorgden voor de productie en wereldwijde levering van instant-klaar-filmrolletjes en -camera's. De instant-filmrolletjes waren zeer winstgevend met een brutomarge van wel 65%, en veruit het belangrijkste product

dat de Polaroid Corporation uitbracht. Edwin Land had als visie voor zijn onderneming dat 'camera's meer zouden worden dan een hulpmiddel voor de registratie van momenten; een continue partner van de mens als een tweede oog en geheugen'. Als oud-chemicus richtte hij zich in de praktijk vooral op het verbeteren van de kwaliteit van de instant-filmrolletjes.

Hoewel de researchafdeling van Polaroid in de jaren negentig onderzoek deed naar digitale fotografie, toen een nieuwe technologische ontwikkeling, bleef de directie ervan overtuigd dat klanten altijd zouden blijven kiezen voor fotoafdrukken. De toenmalige CEO van Polaroid, Gary DiCamillo, verwoordde het als volgt: 'Mensen willen fysieke producten en afdrukken die je kunt oppakken, makkelijk bekijken, zichtbaar en tastbaar, zoals een echte geprinte foto dat is.'

De val

In 2001 ging Polaroid failliet. Het bedrijf had de digitale omwenteling genegeerd. Het bleef volharden in de focus op de chemische vervolmaking van het fotofilm-ontwikkelen. In enkele jaren hadden andere partijen zoals Samsung en Canon de cameramarkt volledig overgenomen met digitale fotografie. Polaroid probeerde als kleine doorstart de instant-films te blijven produceren, met een tweede faillissement tot gevolg. De allerlaatste Polaroid-fabriek die instant-filmrolletjes kon produceren, werd in 2008 verkocht aan een kleine start-up. Deze start-up (The Impossible Project

genaamd) is erin geslaagd de techniek te behouden, zodat je nog steeds een Polaroid-rolletje voor je vintage camera kunt kopen.

Nu

En Polaroid zelf dan? De merknaam bleef bestaan; zeker in het hart en het geheugen van alle fotografie-liefhebbers. De investeerder die in 2010 Lady Gaga en het merk binnenhaalde zei het al: 'Het is een iconisch merk. Je kunt maar zelden een merk kopen dat zo'n grote fanbase heeft over de hele wereld.' De bijzondere, persoonlijke kwaliteit van de instant-klaar-foto's stond zelfs aan de basis van een van de grote sociale netwerken van deze tijd: Instagram. Dit fotopublicatienetwerk kende een snelle groei, mede dankzij de op de Polaroid gebaseerde filters.

Met de financiële hulp van de investeringsmaatschappij begon Polaroid nieuwe producten te ontwikkelen. Producten die bijzonder waren, met een scherp oog voor de wensen van de huidige consument en de digitale mogelijkheden. Aangezien de filmproductie en -techniek verkocht waren, kon het bedrijf zich richten op de hardwarekant: kwalitatief goede camera's met de kernwaarden van Polaroid voor een aantrekkelijke prijs. Zo verscheen in 2011 de nieuwe instant-camera (met digitale opslagmogelijkheid), en in 2014 de Cube. De Cube was Polaroids eerste compacte videocamera en was bedoeld voor het maken van actieopnames. Het schokvaste en waterdichte cameraatje werd in verschillende kleuren op de markt gebracht.

Concurrentie

Met de lancering van de Cube is Polaroid een nieuwe markt binnengestapt, een waarop GoPro een geduchte concurrent is. Beide merken leveren kwalitatief hoogwaardige actiecamera's, maar wel aan andere segmenten. Daar waar GoPro kiest voor de actiesporter, richt Cube zich op familiegebruik. Het design van de Cube is daarom vrolijk, kleurrijk en robuust. In de communicatie voeren gemak, eenvoud en humor de boventoon. De jonge marketingafdeling van Polaroid zet vooral in op verkoop via digitale kanalen en mond-tot-mondreclame.

Inmiddels heeft Polaroid een goede positie op een grote wereldmarkt bereikt. Het bedrijf is geen monopolistische marktleider meer, maar een creatief, innovatief topmerk dat kan leunen op een rijk verleden. De Cube, maar ook nieuwe, slimme camera's worden goed ontvangen door publiek en experts. De camera's sluiten goed aan bij de Instagram-hype door de wifverbinding, en hebben dat vleugje nostalgie en kwaliteit dankzij de befaamde merknaam. In 2016 nam winkelketen HEMA een instant-klaar-camera op in haar assortiment, een product dat vooral meteen aansloeg bij de jeugd. Een nieuwe generatie maakt, bijna tachtig jaar na de oprichting van Polaroid, weer direct-klaar-foto's.

Er blijkt, in de profetische woorden van de oprichter Edwin Land, dus toch niets mooiers te zijn dan een moment op print te vereeuwigen en het meteen samen te kunnen delen.

Bronnen:
www.polaroid.com/history, mei 2016
Yale Insights, 4 november 2009

VRAGEN

1. Het faillissement van Polaroid wordt wel de marketingmisser van de vorige eeuw genoemd. Waarom ging het fout bij Polaroid?
2. Wat is marketing? Leg het begrip uit aan de hand van deze case.
3. Polaroid Cube richt zich op het segment 'families'. Wat vind je van deze keuze? Is er nog een ander interessant segment voor de Cube, dat nu nog niet aangesproken wordt?

1.1 Wat is marketing?

1.1.1 Een definitie van marketing

Alle bedrijven die vandaag de dag succesvol zijn, hebben één ding gemeen: ze zijn sterk klantgericht en vinden marketing uiterst belangrijk. Ze delen de passie om wensen van klanten te begrijpen en te vervullen, en motiveren iedereen binnen de organisatie om de klant toegevoegde waarde te leveren. Marketing heeft, meer dan andere bedrijfsonderdelen, te maken met klanten. Er zijn meerdere definities van marketing te geven. De volgende is misschien wel de eenvoudigste: marketing is het leveren van klanttevredenheid op een winstgevende

manier. Het doel van marketing is enerzijds nieuwe klanten aan te trekken door hun superieure waarde te beloven en te geven, en anderzijds bestaande klanten te behouden door hen blijvend tevreden te stellen.

Een voorbeeld: Albert Heijn weet zijn marktleiderspositie te handhaven door zijn klanten te bedienen met een breed en innovatief supermarktaanbod. Het assortiment is in iedere winkel anders. Door het verzamelen van kassagegevens ziet men naar welke producten vraag is in de verschillende vestigingen. Zo zijn er in de ene winkel veel meer voorgesneden groenten en snel-klaar-producten beschikbaar dan in de andere. Men past het aanbod in iedere winkel aan op de plaatselijke vraag. Ook hanteert Albert Heijn verschillende winkelformules: denk aan AH XL en AH to go. Ook de spaaracties creëren waarde voor de klant: de moestuintjes en de restaurantacties zijn bijvoorbeeld altijd een groot succes. Toen het bedrijf actief werd in België, gingen ook de Vlamingen massaal overstag voor stroopwafels en andere Hollandse producten. Meer dan 600.000 Vlaamse klanten hebben inmiddels een Bonuskaart, de klantenkaart om gebruik te kunnen maken van de aanbiedingen.¹

Gedegen marketing is belangrijk voor het succes van iedere organisatie. Grote commerciële bedrijven zoals Unilever (merkleverancier van onder andere Unox, Robijn, Becel, Calvé, Dove en Blueband), Toyota, Philips, KLM, Randstad, Proximus en Apple gebruiken marketing. Maar ook not-for-profitorganisaties zoals scholen, fairtradebedrijven, kerken, ziekenhuizen, musea en zelfs politiekorpsen doen er hun voordeel mee. Marketing is overal om je heen. Je ziet het aan de overvloed van producten in winkelcentra en in de reclame op het tv-scherm, in tijdschriften en in je mailbox. Marketeers benaderen de consument steeds directer en op persoonlijker wijze via social media, via de pc en de mobiele telefoon. De marketeers van vandaag willen deel uitmaken van het leven van mensen en dat verrijken door ze ervaringen met hun merken te bieden.

Thuis, op school, op het werk, in onze vrije tijd – bij vrijwel alles wat we doen, hebben we met marketing te maken. Toch heeft marketing veel meer om het lijf dan de gemiddelde consument op het eerste gezicht wellicht denkt. Er zit een omvangrijk netwerk van mensen en activiteiten achter, die allemaal strijden om onze aandacht, onze voorkeur en onze bestedingen. Dit boek geeft een complete inleiding tot de basisideeën en de praktijk van de hedendaagse marketing. We beginnen in dit hoofdstuk met het definiëren van marketing en het marketingproces.

Wat is marketing precies? Marketing wordt vaak geassocieerd met verkopen en reclame maken. Dat is ook geen wonder, gezien de dagelijkse lawine van radio- en tv-commercials, advertenties, telefonische verkoop, banners, pop-ups en e-mails. Verkopen en reclame maken zijn echter slechts twee van vele marketingactiviteiten, en het zijn vaak niet eens de belangrijkste twee.

Marketing gaat over het bevredigen van de behoeften van afnemers. Als de marketeer de behoeften van de klant begrijpt, producten en diensten ontwikkelt die de klant superieure waarde bieden en een effectieve prijszetting, distributie en promotie hanteert, dan zal zijn product of dienst gemakkelijk verkopen. Om met managementgoeroe Peter Drucker te spreken: 'Het doel van marketing is de verkoopfunctie overbodig maken; de klant zo goed te leren kennen en begrijpen dat het product of de dienst precies past [...] en zichzelf verkoopt.'² Dit betekent niet dat verkoop en reclame onbelangrijk zijn, maar wel dat deze onderdeel zijn van een groter geheel: de marketingmix – een set marketingtools om consumentenbehoeften te vervullen en rendabele klantrelaties op te bouwen. Het uitwisselen van waarde staat daarbij centraal.

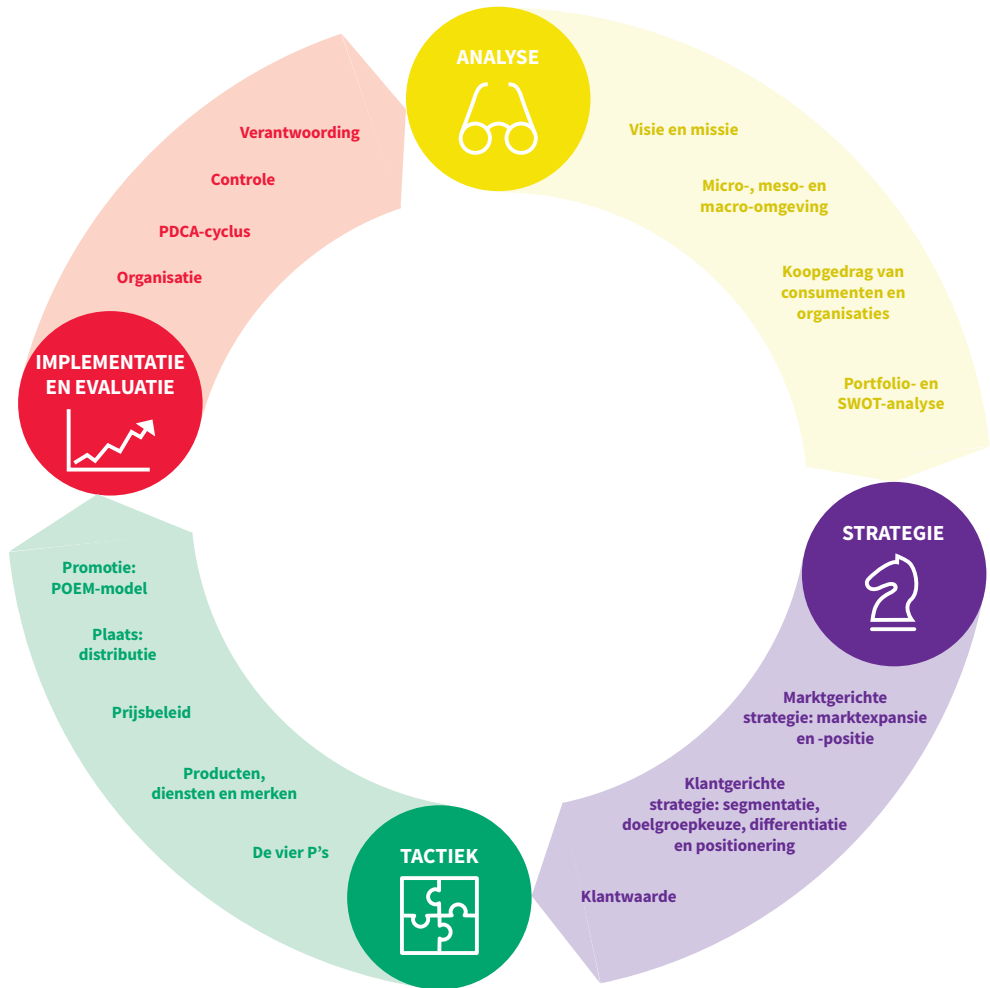
Vanuit een brede context is marketing te definiëren als een sociaal en managementproces, waarin individuen en organisaties verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en uit te wisselen.³ Specifiek vanuit het bedrijf gezien betekent marketing: het opbouwen van rendabele, op waarde gebaseerde relaties met klanten.

Daarom definiëren we **marketing** als *het proces waarmee bedrijven waarde creëren voor de klant en sterke klantrelaties opbouwen om in ruil daarvoor waarde van de klant te krijgen*.

1.1.2 Het marketingproces

marketing
Het proces waarmee bedrijven (of instellingen) waarde creëren voor de klant en sterke klantrelaties opbouwen om in ruil daarvoor waarde van de klant terug te krijgen.

In figuur 1.1 zie je een eenvoudig model dat het marketingproces beschrijft, zoals men het vaak ook binnen een marketingplan in de praktijk gebruikt.⁴



FIGUUR 1.1 Het marketingproces

Het marketing(plannings)proces bestaat uit vier stappen: analyse, strategie, tactiek en implementatie. In de eerste stap, *de analyse*, vormt men zich een beeld van de missie, visie en de marktafbakening van het bedrijf. Deze analyse vormt als het ware het vertrekpunt of zelfs kader van het bedrijf (de lijnen van het voetbalveld of speelterrein) waarbinnen het marketingbeleid zal worden bepaald. Het bedrijf vormt zich een beeld van de veranderende externe en interne omgeving. Dit zullen we in paragraaf 1.3.5 nader toelichten. In hoofdstuk 2 gaan we in op twee subniveaus (meso en macro) van de externe omgeving en op de interne (micro-)omgeving. We bekijken ook hoe de omgeving verandert in een context waarin steeds meer nadruk op duurzaamheid en internationalisering wordt gelegd. In hoofdstuk 3 bekijken we hoe marktonderzoek kan bijdragen aan een beter inzicht in de omgevingsanalyse. Aangezien het een verschil maakt of je een omgevingsanalyse doet in een B2C-context (business-to-consumer, klant is consument) dan wel een B2B-context (business-to-business, klant is bedrijf), bespreken we in de volgende twee hoofdstukken de eigenheid van deze twee omgevingen.

Hoofdstuk 4 gaat over consumentengedrag (vooral B2C) en hoofdstuk 5 over marketing in een B2B-omgeving.

Aan de hand van de omgevingsanalyse en een eventuele (her)bezinning op de visie en missie van het bedrijf (her)overweegt het topmanagement op welke markten het bedrijf zich gaat toeleggen. Een portfolio- en SWOT-analyse, die besproken worden in hoofdstuk 6, vormen vaak de synthese in de analysefase en de basis voor het ontwikkelen van de marketingstrategie.

Stap 2 is het *formuleren van de marketingstrategie zelf*. Hoofdstuk 7 gaat over de marktgerichte marketingstrategie, waarbij wordt ingegaan op marktgroei en -ontwikkeling. In hoofdstuk 8 wordt de klantgerichte marketingstrategie behandeld, met als belangrijke aspecten marktsegmentatie, positionering (waarde voor de klant) en financiële doelstellingen (waarde voor het bedrijf zelf).

In de derde stap wordt *de strategie vertaald in een tactiek*. Hoe gaat het bedrijf de geformuleerde strategische doelen realiseren? Het gaat erom nieuwe klanten aan te trekken en de relaties met bestaande klanten uit te bouwen. Hiervoor ontwikkelt men een aangepaste marketingmix, die bestaat uit het product-, prijs-, communicatie- en distributiebeleid. Deze komen aan bod in de hoofdstukken over product-, dienst- en merkbeleid (hoofdstuk 9), productontwikkeling en levenscyclus (hoofdstuk 10), prijsbeleid (hoofdstuk 11), distributiebeleid (hoofdstuk 12) en detailhandel en groothandel (hoofdstuk 13). Op het element promotie, ofwel marketingcommunicatie, gaan we uitgebreider in in de hoofdstukken over geïntegreerde marketingcommunicatie (hoofdstuk 14), betaalde media (hoofdstuk 15) en eigen en verdiende media (hoofdstuk 16).

In de vierde en laatste stap, die aan bod komt in hoofdstuk 17, wordt het plan *geïmplementeerd* en worden de resultaten *gecontroleerd*. Alle betrokkenen bij de uitvoering van het plan moeten dan duidelijk hun rol kennen. Dit hangt nauw samen met de manier waarop een bedrijf georganiseerd is. Een strategisch marketingplan vraagt verder om een periodieke evaluatie, waarbij men controleert of de marketinginspanningen voldoende resultaat hebben gehad, in lijn met de eerdere doelstellingen (bijvoorbeeld op het gebied van marktaandeel, omzet en winst). 'Plan, do, check & act' (afgekort: PDCA) is hierbij een belangrijk concept, dat in het laatste hoofdstuk wordt besproken.

1.2 Stap 1: Analyse

1.2.1 Niveaus van planning

Wanneer een marketeer wil starten met de eerste fase (de analyse) van het marketingplan voor het product of merk waarvoor hij (mede) verantwoordelijk is, dan dient hij eerst de plaats ervan in het grotere bedrijfsplan te zien. Sommige bedrijven werken niet volgens een formeel plan. In een nieuw bedrijf heeft de manager vaak geen tijd voor (formele) planning. In volgegroeide bedrijven is planning echter noodzakelijk. Hiermee stemt men de activiteiten van de verschillende afdelingen en onderdelen op elkaar af. Formele planning heeft allerlei voordelen. Het stimuleert



Nestlé maakt plannen op ondernemingsniveau die verder worden uitgewerkt in plannen per SBU en product/markt-combinatie.

Foto: Nestlé, CC BY-NC-ND 2.0

vooruitdenken, dwingt het bedrijf om zich op concrete doelstellingen toe te spitsen. Planning leidt tot een betere coördinatie binnen het bedrijf en levert duidelijkere resultaatnormen op die houvast bieden voor controle. Met een solide planning kun je veranderingen in de omgeving beter voorzien, sneller reageren en je beter voorbereiden op plotselinge ontwikkelingen. De planningstermijn staat hierbij wel steeds meer onder druk. Waar bedrijven vroeger plannen maakten voor een termijn van drie tot vijf jaar, zien we dat tegenwoordig plannen vaak na een halfjaar alweer herzien worden. Dit is bijvoorbeeld een gevolg van mondialisering, beweeglijke financiële markten, snelle technologische ontwikkelingen en politieke onvoorspelbaarheid.

Binnen grotere bedrijven wordt veelal op drie niveaus een plan opgesteld: op concern- of ondernemingsniveau, op SBU-niveau (werkmaatschappijen) en op product/marktniveau. Bijvoorbeeld: Nestlé maakt strategische plannen op concernniveau. Binnen Nestlé zijn er verschillende werkmaatschappijen of **strategische business units (SBU, strategische bedrijfs-eenheden)**, zoals Persoonlijke Verzorging, Huishoudelijke Verzorging en Voeding. SBU's zijn bedrijfsonderdelen met een eigen missie en doelstellingen, afnemersgroep en specifieke concurrenten, waarvoor een aparte planning opgesteld wordt. Vervolgens heeft de SBU Voeding verschillende **product/marktcombinaties (PMC)** (afgebakende productgroepen die op een duidelijk te definiëren markt opereren), zoals KitKat (chocolade en snoep), Buitoni (culinair), Häagen-Dazs (ijs) en Gourmet (diervoeding). Voor elk van deze productgroepen worden marketingplannen gemaakt die moeten passen binnen het **strategisch plan** van het bedrijf. Op welk niveau van strategische planning dan ook (onderneming, SBU en/of PMC), steeds zal getracht worden om de eigen capaciteiten (sterktes) en eventuele zwaktes (die verbeterd moeten worden) te laten aansluiten op de kansen en bedreigingen in de veranderende omgeving. Ook moeten de doelstellingen van het plan op een lager niveau aansluiten bij die van het plan op een hoger niveau.

Op ondernemingsniveau houd je je bezig met de visie en missie van het bedrijf in zijn totaliteit en met de vraag hoe waarde toe te voegen aan de onderneming door bijvoorbeeld uit te breiden naar nieuwe markten of nieuwe bedrijven over te nemen. De planning op ondernemingsniveau wordt voor de totale onderneming geformuleerd en vertaald naar de verschillende werkmaatschappijen/SBU's en product/marktcombinaties (PMC's). In de volgende hoofdstukken bespreken we hoofdzakelijk aspecten die betrekking hebben op SBU- en PMC-niveau. In paragraaf 1.2.2 zoomen we in op het overkoepelende (hoogste) niveau, waarbij visie en missie vaak het vertrekpunt zijn.

1.2.2 De visie en missie

visie

De kijk op toekomstige ontwikkelingen in de branche dan wel een definitie van wat een bedrijf in de toekomst wil zijn.

missie

Formulering van de doelstelling van een bedrijf: beschrijven 'wat' men wil doen, 'voor wie', 'waarom', alsook 'hoe' dit kan bijdragen aan de visie over de toekomst.

Het begrip **visie** heeft in de theorie geen eenduidige betekenis. De visie wordt voornamelijk gezien als de 'kijk' die de ondernemer of manager heeft op de toekomstige ontwikkelingen in de totale branche of het gehele werkveld. Zo kan de strateeg die werkzaam is voor een autofabrikant een visie hebben op mobiliteit in zijn totaliteit (dus bijvoorbeeld inclusief openbaar vervoer). Die visie is breder dan het werkveld waarin de autofabrikant zich begeeft en gaat 'vooraf' aan de missie. Een visie wordt ook wel beschouwd als een definitie van wat een bedrijf nu, maar vooral in de toekomst, wil zijn.

Een **missie** geeft de bestaansreden van een bedrijf aan (in het heden). Bedrijven beginnen met een heldere missie, in de geest van wat de oprichters ooit voor ogen stond. Het gaat om een bestaansreden: 'wat' doen we en 'voor wie'?

Wie zijn de klanten voor de Trent-aeromotor van Rolls-Royce? Je kunt stellen dat dit vliegtuigbouwers zijn zoals Boeing of Airbus. Airbus koos de Trent XWB-motor als aandrijving voor de nieuwe A380. Of zijn het de luchtvaart- of de leasemaatschappijen die uiteindelijk de vliegtuigen kopen waar de motoren in zitten? Deze bedrijven hebben soms een voorkeur voor motoren van andere leveranciers, bijvoorbeeld General Electric. De motorenbouwers moeten zich bij de verkoop dus zeker ook op hen richten. Of is de klant de piloot, de bemanning of zelfs de passagier, die afhankelijk van de plaats in het vliegtuig last kan hebben van motorlawaai? Ook het 'waarom' is belangrijk in een missie. Apple gelooft in het uitdagen van de 'status quo' en

het anders denken. Het zet daarbij vooral in op design en gebruiksvriendelijkheid voor de klant.

In tegenstelling tot de visie (vooral toekomstgericht), geeft de missie ook aan 'hoe' men vanuit het heden de gewenste toekomst wil bereiken. Met andere woorden: de missie draagt bij tot de visie die we over de toekomst hebben. Akio Morita, de president-directeur van Sony, wilde 'persoonlijk, draagbaar geluid' voor iedereen toegankelijk maken. Zijn bedrijf creëerde de Walkman, een verre voorloper van de mp3-speler. Richard Branson meende dat vliegen 'fun' moest zijn en richtte Virgin Airlines op.

De geformuleerde visie en missie moeten een bedrijf een koers voor de komende tien jaar bieden. Missies moeten niet elke paar jaar veranderen als reactie op elke verandering in de omgeving. Wel moet een bedrijf de missie herformuleren als die haar geloofwaardigheid verloren heeft of niet langer een optimale koers aangeeft in functie van de vooropgestelde visie.⁵

Een duidelijk geformuleerde missie is een leidraad voor de werknemers, zodat zij zich zelfstandig en toch collectief kunnen inzetten voor dit doel. Daarnaast is de missie bestemd voor de buitenwacht, zodat die weet 'waar het bedrijf voor staat'.

Bugaboo, het bedrijf dat kinderwagens produceert, heeft als missie dat het een leidend merk wil zijn op het gebied van mobiliteit. Het wil iedereen die zich voortbeweegt (onderweg is) verrassen. Het motto is 'vrijheid om te bewegen'. En dat betekent volgens Bugaboo dat mensen hun persoonlijke stijl niet hoeven op te offeren omdat ze ouders zijn geworden. Ouders kunnen op basis van hun specifieke wensen hun eigen Bugaboo samenstellen. Zo is er voor sportieve hardlopende ouders de Runner beschikbaar en voor drukke ouders 'on the move' een koffiebekervouder als accessoire. Er zijn zelfs sneeuwwielen voor ouders in Noorwegen.

De missie wordt vaak ook meer vereenvoudigd naar buiten gebracht aan de hand van een motto of slogan, wat het bedrijf als merk herkenbaarder maakt bij het publiek. Zo evolueerde Philips van 'Let's make things better', naar 'Sense and simplicity', om vervolgens over te gaan tot een nieuwe slogan: 'Innovation and you'. Dit deed het met tussenperiodes van ongeveer negen jaar.

Wat is het activiteitenterrein?

Sterk gerelateerd aan de missie is het activiteitenterrein. Van oudsher formuleren bedrijven hun activiteiten in termen van producten, bijvoorbeeld: 'Bedrijf x maakt meubels', of in technologische zin: 'Bedrijf y is een chemisch bedrijf.' Een *marktgerichte* definitie heeft echter de voorkeur. Het omschrijven van de marktactiviteit heeft meer zin dan het formuleren van een productdefinitie of een technologische definitie. Producten en technologieën raken uiteindelijk uit de tijd, terwijl de elementaire behoeften van de markt eeuwig kunnen blijven bestaan. In een marktgerichte missie wordt het activiteitenterrein omschreven op basis van de bevrediging van de basisbehoeften van de klant. Van Rolls-Royce is kracht leveren of zorgen voor voortstuwing dus het activiteitenterrein, niet lucht- en ruimtevaartmotoren produceren. Dat van Visa wordt niet bepaald door creditcards, maar door het overal ter wereld in de gelegenheid stellen van klanten om waarde – activa zoals geld op een rekening of vermogen in een huis – te ruilen



De missie van Tony's Chocolonely: 'Crazy about chocolate, serious about people.'

Bron: <http://www.tonyschocolonely.com/onze-missie/crazy-about-chocolate-serious-about-people/>

Foto: Tony's Chocolonely

voor praktisch alles wat zij willen. In tabel 1.1 zie je een reeks uitspraken die de verschillen tussen een productgerichte en een marktgerichte definitie aangeven.

TABEL 1.1 Productgerichte versus marktgerichte bedrijfsdefinities

BEDRIJF	PRODUCTGERICHTE DEFINITIE	MARKTGERICHTE DEFINITIE
Koninklijke Shell	'We winnen, raffineren en verkopen olie'	'We raffineren en leveren producten aan onze klanten op rendabele en duurzame wijze'
Nestlé	'De grootste aanbieder van de wereld in voeding, gezondheid en welzijn'	'Als grootste aanbieder van de wereld in voeding, gezondheid en welzijn verplichten we ons de voedingswaarde van onze producten te verbeteren, terwijl we een betere smaak en meer plezier bieden'
IBM	'We maken computerhardware en -software'	'We leveren technologie die klanten helpt "een slimmere planeet" te bouwen'
Facebook	'We zijn een online sociaal netwerk'	'We verbinden mensen over de hele wereld en helpen hen belangrijke momenten in hun leven te delen'
Proximus Groep	'We leveren telecommunicatiemiddelen'	'We verbinden mensen permanent met de wereld zodat ze beter kunnen leven en slimmer kunnen werken'
Unilever	'Eigenaar van 400 merken in 14 product-categorieën, zoals huishouden, persoonlijke verzorgingsproducten en levensmiddelen'	'[...] vitaliteit van het leven versterken. We voorzien in alledaagse behoeften aan voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging met merken waarmee mensen zich goed voelen, er goed uitzien en meer uit het leven halen'

Eisen aan een missie

Het management moet proberen te vermijden dat de missie te smal of te breed wordt. Een potloodfabrikant die zegt in communicatieapparatuur te doen, formuleert zijn missie te ruim. Een missie moet voldoen aan de volgende voorwaarden:

- *Realistisch.* Singapore Airlines is een uitstekende luchtvaartmaatschappij, maar het bedrijf zou zichzelf voor de gek houden als het tot zijn missie rekende de grootste luchtvaartmaatschappij ter wereld te worden.
- *Specifiek.* De missie moet goed bij het bedrijf passen en specifieke, werkbare richtlijnen bevatten. Suit Supply wil 'mannen in een perfect en betaalbaar pak in een uurtje de deur uit laten lopen' en het bedrijf heeft als ambitie in tien jaar tijd te groeien naar 500 winkels.
- *Gebaseerd op onderscheidende competenties.* Bang & Olufsen heeft de technologie in huis om bijvoorbeeld notebooks en tablets te maken, maar zou door deze markt te betreden de kerncompetenties op het gebied van stijl, perfecte geluidswaardering en exclusieve distributie onbenut laten.
- *Motiverend.* De missie moet de mensen iets geven om in te geloven. De medewerkers van een bedrijf of organisatie (of die nu profit of non-profit georiënteerd is) moeten het idee hebben dat hun werk belangrijk is en een positieve bijdrage levert aan het leven van mensen. Zo luidt de missie van Greenpeace: 'Greenpeace vindt de vitaliteit van de aarde fundamenteel voor al het leven en strijdt daarom voor een snelle realisatie van een duurzaam evenwicht tussen mens en milieu. Greenpeace is een onafhankelijke internationale milieuorganisatie. Door geweldloze en inventieve confrontaties stellen we milieuproblemen aan de kaak en stimuleren we duurzame oplossingen.'⁶

1.2.3 Marktafbakening

Vanuit de missie wordt de marktafbakening concreet ingevuld door het opstellen van een zogenaamd Abell & Hammond-diagram, dat het werkgebied (of *business domain*) van het bedrijf weergeeft aan de hand van de volgende drie vragen:

Dopper: the bottle is the message!

Dopper droomt van een wereld waarin we ons bewust zijn van het milieu en daarom bewust minder plastic afval produceren, en waar iedereen, waar dan ook, kan beschikken over veilig drinkwater.

Om deze visie daadwerkelijk in de praktijk vorm te geven heeft Dopper drie fundamenteën voor een missie gedefinieerd:

1. Bewustwording creëren over de impact van *single-use* plastic afval en mensen inspireren om zelf een verandering in gang te zetten.
2. Het aanbieden van een innovatieve productlijn van duurzame designflessen voor drinkwater.
3. Toegang vergroten tot veilig drinkwater voor mensen over de hele wereld.

Dopper is begonnen met het verhaal van Merijn Everaarts. Hij zag een documentaire over onze oceanen die gevuld zijn met plastic drinkflesjes, waardoor de inmiddels bekende 'plastic soep' ontstaan is. Hij realiseerde zich dat dagelijks vooral in de westerse wereld mensen plastic flesjes voor bronwater weggooien (*single-use*) terwijl in dit deel van de wereld juist vrijwel overal prima water uit de kraan komt. Daarentegen zijn er grote delen van de wereld waar men helemaal niet over veilig drinkwater kan beschikken. Dit was voor Merijn het teken om 'hier iets aan te doen'.

Met een aantal mensen is hij hierover na gaan denken, heeft hij crowdfunding opgezet en een ontwerpwedstrijd uitgeschreven om op zoek te gaan naar 'de perfecte herbruikbare fles voor drinkwater'.

Hierbij was het uitgangspunt dat het een echt designflesje moest zijn, zodat je er mee gezien wilt worden. Uit zo'n honderd ingezonden ontwerpen won het ontwerp van Rinke van Remortel. Door de unieke vormgeving is de fles heel goed schoon te houden, waardoor je hem jaren kan gebruiken. Daarnaast vormt het witte deel van de Dopper omgekeerd een bekertje, waarmee water letterlijk op een voetstuk geplaatst wordt. Dat sluit aan bij de filosofie van het bedrijf om honderden wegwerpplastic flesjes te vervangen en



Foto: Dopper

de eigenaar te stimuleren tot het drinken van kraanwater, dat daarmee de 'nummer 1-positie' inneemt.

Op 10 oktober 2010, de Nederlandse Dag van de Duurzaamheid, werd gestart met de verkoop van de Doppers en sindsdien is de Dopper niet meer weg te denken uit het Nederlandse straatbeeld. Inmiddels is Dopper ook een steeds sterker wordende positie aan het innemen in andere delen van de wereld, zoals België, Luxemburg, Duitsland, Frankrijk, Spanje, Brazilië, de Verenigde Staten, Canada en Scandinavië.

Dopper is een social enterprise, wat inhoudt dat voor dit bedrijf winst niet het doel is, maar het streven naar een betere wereld. Hierbij bekijkt men de impact van het product en de organisatie vanuit het cradle-to-cradle concept. Men hergebruikt maximaal en minimaliseert waardevernietiging.

Inmiddels is men bij Dopper een stap verder gegaan: er is een Dopper Foundation opgericht en men is bezig een internationale community te bouwen.

Bronnen:

<http://www.storytellingmatters.nl/corporate-branding/item/de-dopper-het-succesverhaal-van-een-waterflesje.html>

<http://www.quotenet.nl/Nieuws/Pitch-de-plastic-soep-te-lijf-met-Dopper-175546>

<http://www.mt.nl/604/88502/gamechangers/merijn-everaarts-dopper-alle-pet-flessen-uit-de-supermarkt.htm>, geraadpleegd aug. 2016

1. Wat zijn de behoeften van de afnemers?
2. Welke afnemersgroepen zijn er?
3. Op welke (verschillende) manieren wordt in hun behoeften voorzien door middel van producten en/of technologieën (alternatieve oplossingen)?

Dit diagram maakt als het ware een foto van de markt en de positie van het bedrijf hierin. De kubus in de figuur bakent de huidige activiteiten van het bedrijf af. De aspecten buiten de kubus behoren tot de groeimogelijkheden. Het is tevens mogelijk de positie van de belang-