



Foto: Alexander Donin / 123RF

1 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, marketingtactiek en de implementatie hiervan. Deze samenhangende stappen zullen als rode draad fungeren in dit boek, dat uit vier delen is opgebouwd. Hoofdstuk 1 biedt de basis-kennis en het algemeen marketingplanningskader aan waardoor je de rest van het boek beter 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 (paragraaf 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 het niveau van de individuele businessunit of op merkniveau) (paragraaf 1.2);
3. de belangrijkste elementen toelichten van een marketingstrategie die bestaat uit een marktgericht deel en een klantgericht deel (paragraaf 1.3 en 1.4);
4. de belangrijkste elementen van de marketingtactiek toelichten, met name de marketingmix en het opbouwen van klantrelaties (paragraaf 1.5);
5. het belang zien van de implementatie, organisatie en opvolging van een marketingstrategie en -tactiek (paragraaf 1.6);
6. verschillende concepten in marktgerichtheid kunnen duiden en de belangrijkste recente trends en invloeden in het marketinglandschap kort beschrijven (paragraaf 1.7).

Corona: marketing gaat om associaties en ervaringen

Het Belgische bedrijf AB InBev is de grootste speler op de mondiale biermarkt. Het bezit naast merken als Budweiser, Hoegaarden, Jupiler en Leffe ook het merk Corona. Corona was oorspronkelijk vooral een Mexicaans bier voor Mexicanen. Dankzij surfers uit Californië is het in de jaren zeventig populair geworden in de Verenigde Staten. Het is een van de weinige biermerken die de afgelopen vijf jaar in de Verenigde Staten meer zijn gaan verkopen. In 2019 kondigde AB InBev aan dat het in de Belgische brouwerij van Jupiler ook Corona ging brouwen, volgens hetzelfde brouwproces als in Mexico.¹ De bekendste variant (Corona Extra) heeft een alcoholpercentage van 4,5 procent en een lichte kleur. Het bier wordt geleverd in een fles van wit doorzichtig glas, waardoor het beperkt houdbaar is. De neutrale smaak van de drank wordt vaak gecompenseerd door het te serveren met een stukje citroen of limoen in de flessenhals. Naast Corona Extra zijn er nog tal van andere varianten, waaronder Corona Familiar (met een alcoholpercentage van 4,8 procent) en Corona Premier (iets zoeter).² Corona wordt vaak vergeleken met Desperados (in handen van Heineken), een bier met toegevoegd tequila-aroma met een alcoholgehalte van 5,9 procent. Het zijn allebei frisse, zomerse biertjes, maar ze verschillen in smaak en herkomst. Corona is een typisch Mexicaans bier, terwijl Desperados uit Frankrijk komt.

Corona wordt vaak gedronken door een jeugdig publiek. Het merk wil staan voor ultieme ontspanning, strand en vakantiegevoel, maar zet zich anderzijds ook expliciet in voor natuurbescherming.³ Zo heeft het merk op sociale media verschillende foto's en filmpjes gepost over jongeren die stranden schoonmaken. Daarnaast hebben sommige blikjes Corona Extra een soort schroefdop, zodat je ze aan elkaar kunt bevestigen en gemakkelijk mee kunt nemen.⁴ Dat zou plastic tasjes en zwerfvuil kunnen schelen. Verder verbindt het merk zijn naam graag aan evenementen als World Oceans Day.⁵ Via een samenwerking met de beweging Parley for the Oceans ontstond Clean Waves, een nieuw modemerken dat van gerecycled plastic uit de oceanen bijvoorbeeld zonnebrillen maakt. Om mensen ertoe aan te zetten meer tijd door te brengen in de open lucht en meer momenten te beleven die er toe doen, creëerde Corona in het hart van Mexico-Stad een verborgen paradijs. In dit Paraíso

Secreto werden de bezoekers dankzij special effects, virtual reality en een interactief decor ondergedompeld in een levensechte illusie. Zo konden ze even ontsnappen aan de stress van de stedelijke realiteit en genieten van de natuur.

Corona staat dus duidelijk voor bepaalde associaties, ervaringen en waarden. Anno 2020 is er met de wereldwijde uitbraak van het coronavirus echter een associatie bij gekomen, hoe onbewust of onterecht ook. Chinezen noemen het bier (科罗娜) anders dan de ziekte (冠状病毒) en de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) spreekt van COVID-19.⁶ In vele landen, waaronder België en Nederland, hebben het bier en het virus echter dezelfde naam. Van 18 januari tot 26 januari 2020 steeg het aantal zoekopdrachten naar het 'corona-biervirus' volgens Google Trends met 2.300 procent.⁷ Dit komt grotendeels doordat Google automatisch soortgelijke termen voorstelt op basis van bepaalde zoekwoorden. Ook gingen vele internetmemes over het coronavirus viraal.⁸

Naar aanleiding van alle negatieve associaties zou het merk zelfs overwegen het bier om te dopen in Corona.^{9,10} Deze naam wordt nu al gebruikt op de kleinere flesjes van het bier met tequila. Volgens *The Economist* denken marketingexperts dat het kroontje (vertaling van het Spaanse *corona*) ondanks alles een ijzersterk logo blijft.¹¹ Dat Corona vooral populair is onder jongeren, 'voor wie de pandemie over het algemeen minder traumatisch is', zou kunnen helpen. Of de verkoop van Corona lijdt onder het coronavirus valt uiteraard nog af te wachten.^{12,13} De eerste twee maanden na de uitbraak van het COVID-19-virus ondervond het merk een negatieve impact, maar later in het jaar leek dit niet meer het geval te zijn.¹⁴

VRAGEN

1. Vind je de houding en specifieke acties van Corona ten aanzien van het milieu een logische keuze binnen haar marketingbeleid?
2. Corona wordt geleverd in een fles van (wit) doorzichtig glas, waardoor het beperkt houdbaar is. Waarom zou het merk hier desondanks voor kiezen?
3. Vind je dat het merk zou moeten reageren op mogelijk ongewilde of onterechte associaties met het coronavirus? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

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 kortom, 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.

Bol.com groeide binnen twintig jaar uit tot een platform dat meer dan twintig miljoen artikelen aanbiedt, met meer dan twintigduizend verkooppartners samenwerkt en tien miljoen klanten verspreid over Nederland en België bedient. De groei moet voor meer dan 80 procent komen uit klanten die vaker en meer besteden bij de webwinkel. Met Select kunnen zij een jaar lang onbeperkt alle bezorgopties gebruiken en hebben ze toegang tot de Select-deals. Ze betalen hiervoor één keer een klein bedrag. In een experiment vergeleek bol.com de loyaliteit van klanten die voor Select betaalden met klanten die er gratis gebruik van mochten maken. Opvallend genoeg waren de betalende klanten loyaler (kochten vaker) en gaven ze ook meer uit dan klanten die de service gratis kregen, omdat ze op die manier waar voor hun geld willen krijgen.¹⁵

Gedegen marketing is belangrijk voor het succes van iedere organisatie. Grote commerciële bedrijven zoals Unilever (merkleverancier van onder andere Unox, Robijn, Axe, Calvé, Dove en Hellmann's), Toyota, Philips, KLM, Randstad, Proximus en Apple gebruiken marketing. Maar ook non-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 aan producten in winkelcentra, in tv-reclames, in tijdschriften en in je mailbox. Marketeers benaderen de consument steeds directer en persoonlijker via sociale media, via de tablet, laptop en 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 inleidend overzicht van de basisideeën en de praktijk van de hedendaagse marketing. We beginnen in dit eerste 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 en online reclame. 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.’¹⁶ Dit betekent niet dat verkoop en reclame onbelangrijk zijn, maar wel dat deze activiteiten 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.¹⁷

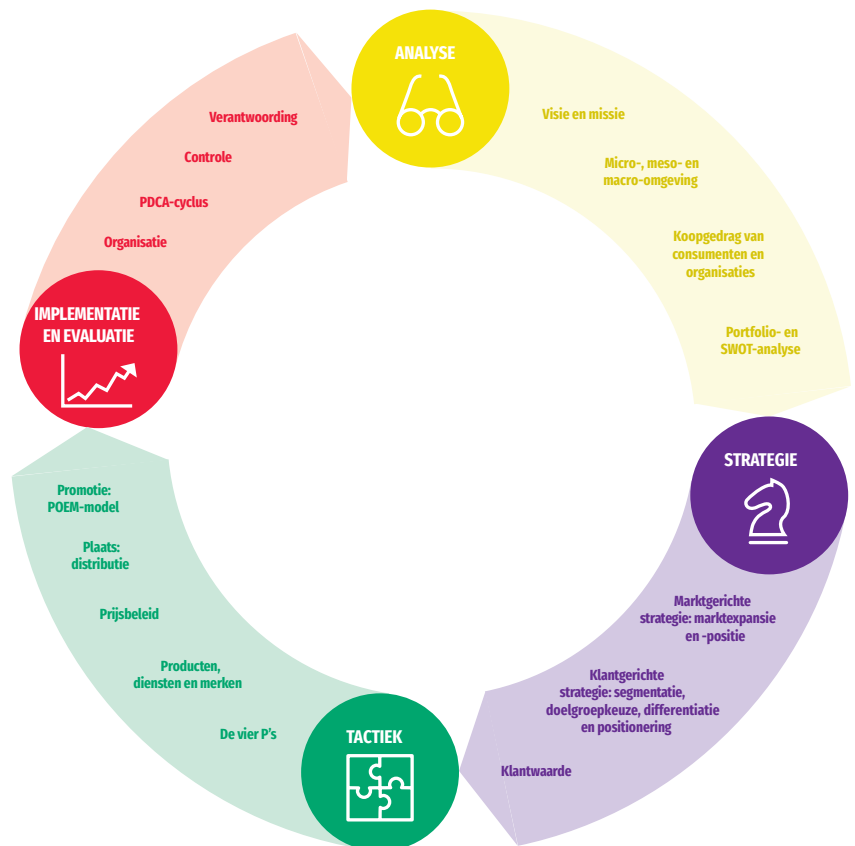
Specifiek vanuit het bedrijf gezien betekent marketing: het opbouwen van rendabele, op waarde gebaseerde relaties met klanten. Daarom definiëren we **marketing** in dit boek als *het proces waarmee bedrijven waarde creëren voor de klant en sterke klantrelaties opbouwen om in ruil daarvoor waarde van de klant terug te krijgen*.

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.

1.1.2 Het marketingproces

In figuur 1.1 zie je een eenvoudig model dat het marketingproces beschrijft, zoals een bedrijf het vaak ook binnen een marketingplan in de praktijk gebruikt.¹⁸



FIGUUR 1.1 *Het marketingproces*

Het marketing(plannings)proces bestaat uit vier stappen: analyse, strategie, tactiek en implementatie (en evaluatie). In de eerste stap, *de analyse*, vorm je

je een beeld van de missie, visie en de marktafbakening van het bedrijf. Deze analyse vormt als het ware het vertrekpunt of zelfs het kader (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. Het maakt uit of je een omgevingsanalyse doet in een B2C-context (*business-to-consumer*, de klant is een consument) of in een B2B-context (*business-to-business*, de klant is een bedrijf). Daarom gaat hoofdstuk 4 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 vormen vaak de synthese in de analysefase en de basis voor het ontwikkelen van de marketingstrategie. Deze instrumenten bespreken we in hoofdstuk 6.

Stap 2 is het *formuleren van de marketingstrategie zelf*. Hoofdstuk 7 gaat over de marktgerichte marketingstrategie, waarbij we ingaan op marktgroei en -ontwikkeling. In hoofdstuk 8 behandelen we de klantgerichte marketingstrategie, 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 het bedrijf 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 je 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 we in het laatste hoofdstuk bespreken.

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 het bedrijf de activiteiten van de verschillende afdelingen en onderdelen op elkaar af.

Formele planning heeft allerlei voordelen. Het stimuleert vooruitdenken en dwingt het bedrijf om zich op concrete doelstellingen toe te spitsen. Het leidt ook 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 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. Bedrijven spreken in dit verband steeds vaker over 'agile' marketingplannen,¹⁹ waarbij ze meer op korte termijn plannen en zich veel flexibeler opstellen. Dit is een gevolg van de beweeglijkheid en soms onvoorspelbaarheid in klant-, markt- en omgevingsfactoren. De coronacrisis zette bijvoorbeeld heel wat vooropgestelde traditionele business- en marketingplannen op losse schroeven.

Binnen grotere bedrijven stelt men veelal op drie niveaus een plan op: op concern- of ondernemingsniveau, op SBU-niveau (werkmaatschappijen) en op product/marktniveau. Zo maakt Nestlé strategische plannen op concernniveau. Binnen Nestlé zijn er verschillende werkmaatschappijen of **strategic business units (SBU, strategische bedrijfseenheden)**, zoals Persoonlijke Verzorging, Huishoudelijke Verzorging en Voeding. SBU's zijn bedrijfsonderdelen met een eigen missie en doelstellingen, afnemersgroep en specifieke concurrenten, waarvoor het bedrijf een aparte planning opstelt. Vervolgens heeft de SBU Voeding verschillende **product/marktcombinaties (PMC)**. PMC's zijn afgebakende productgroepen, vaak met een eigen merknaam, die op een duidelijk te definiëren markt opereren. Nestlé heeft bijvoorbeeld de PMC's KitKat (chocolade en snoep), Buitoni (culinair), en Gourmet (diervoeding). Voor elk van deze productgroepen of merken maakt men marketingplannen die moeten passen binnen het **strategisch plan** van het bedrijf. Op welk niveau (onderneming, SBU en/of PMC) een bedrijf zich ook bevindt, steeds zal men trachten 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. Zo kondigde Nestlé (op corporate niveau) bijvoorbeeld aan dat het vanaf de eerste helft van 2020 de Nutri-Score voor heel wat voedingsproducten zal gaan gebruiken in Oostenrijk, België, Frankrijk, Duitsland en Zwitserland, al dienen we hierbij op te merken dat dit voedselkeuzelogo al langer in gebruik is door andere spelers in de markt.²⁰ Dit weerspiegelt de expliciete doelstelling van Nestlé om gezondere en beter bewustere consumentenkeuzes aan te moedigen en die corporate doelstelling ook door te voeren op productniveau. De Nutri-Score is een classificatiesysteem met kleurencodes. Het classificeert voedingsmiddelen en dranken binnen een productgroep op basis van hun voedingsprofiel, op een schaal variërend van A (gezondere keuzes) tot E (minder gezonde keuzes). De Nutri-Score zal onder andere verschijnen op de plantaardige producten van Garden Gourmet, de cacao-poeder van Nesquik, de pizza's van Buitoni, de koffie van Nescafé, de producten van Maggi en de chocolade van KitKat. En toch is de classificatie met de Nutri-Score niet helemaal waterdicht, want het zegt alleen of het product binnen zijn soort of type een goede keuze is.²¹

strategic business unit (SBU, strategische bedrijfseenheid)

Bedrijfsonderdeel met een eigen missie en doelstellingen, een aparte afnemersgroep en specifieke concurrenten, waarvoor een onafhankelijke planning opgesteld kan worden. Dit kan een divisie zijn, een productlijn binnen een divisie, of zelfs een enkel product of merk.

product/marktcombinatie (PMC)

Afgebakende productgroep gericht op een duidelijk gedefinieerde markt.

strategisch plan

Een plan waarin een bedrijf beschrijft hoe het zich zal aanpassen, zodat zijn sterktes en eventuele zwaktes die verbeterd moeten worden, blijven aansluiten op de kansen en bedreigingen in een veranderende omgeving.



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

Foto: Nestlé (CC BY-NC-ND 2.0)

Op ondernemingsniveau houdt het bedrijf zich 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 echter 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.

Het begrip **visie** heeft in de theorie geen eenduidige betekenis. Het 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). De visie is dan 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, en vooral ook in de toekomst, wil zijn.

missie

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

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 bijvoorbeeld de klanten voor een Trent-aeromotor van Rolls-Royce? Je kunt stellen dat dit vliegtuigbouwers zijn zoals Boeing of Airbus. Airbus koos bijvoorbeeld de Trent xWB-motor als aandrijving voor de A380 (een reusachtige dubbeldekker). Met een prijskaartje van ruim 300 miljoen euro per stuk was het een van de duurste vliegtuigen die ooit gebouwd zijn. In 2019 kondigde Airbus echter aan met de productie van de A380 te stoppen, vanwege te hoge kosten, grotendeels te wijten aan de olieprijs. Met Airbus verliest Trent een belangrijke klant voor dit type motor.²²

Maar zijn de vliegtuigbouwers wel de enige of echte klanten? Uiteindelijk worden vliegtuigen gebruikt door luchtvaartmaatschappijen. Sinds 2016 wordt Rolls-Royce geteisterd door problemen met de Trent, waaronder ontwerpfouten. Die zadelden het bedrijf al op met ruim 1,5 miljard euro aan extra kosten. Luchtvaartmaatschappijen zoals Singapore Airlines hielden vanwege motorperikelen vliegtuigen uit voorzorg aan de grond.²³ Of is de klant de piloot, de bemanning of zelfs de passagier, die afhankelijk van de plaats in het vliegtuig meer of minder last kan hebben van motorlawaai? Rolls-Royce ontwikkelde bijvoorbeeld al een app voor piloten om hen beter inzicht te geven in de Trentmotoren.²⁴

Het voorbeeld van Roll-Royce en Trent gaat vooral in op 'wie', maar ook het 'waarom' is belangrijk in een missie. Zo gelooft Apple in het uitdagen van de 'status quo' en het anders denken. Het bedrijf zet daarbij vooral in op design en gebruiksvriendelijkheid voor de klant. Een visie is vooral toekomstgericht, maar een missie geeft ook aan hoe het bedrijf vanuit het heden de gewenste toekomst wil bereiken. Met andere woorden: de missie draagt bij aan de visie die we over de toekomst hebben. Zalando, een van oorsprong Duitse webshop voor schoenen, kleding en modeaccessoires, heeft bijvoorbeeld de (toekomst)visie om mode toegankelijk te maken voor iedereen en een merk te bouwen dat klanten inspireert en miljoenen van hen vertegenwoordigt – in heel Europa. Hun missie

is inmiddels geëvolueerd. Ze willen niet langer alleen een webshop zijn, maar ook een 'platform' voor veel partners, een startpunt voor mode, waarop elke stijl – van casual tot chic, van basic tot premium – aangeboden wordt. Onder het motto 'free to be' streven ze naar een emotionele connectie met hun klanten en geven ze hun missie gestalte.²⁵

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 veranderingen in de omgeving. Wel moet een bedrijf de missie herformuleren als die niet meer geloofwaardig is of niet langer een optimale koers aangeeft in functie van de vooropgestelde visie, zoals in het voorbeeld van Zalando hiervoor.²⁶

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

De Rabobank ziet zichzelf als een coöperatieve bank met een missie. Samen met klanten, leden en partners zet men zich in voor een sterkere leefomgeving en voor de grote maatschappelijke uitdagingen van nu. Haar uitgangspunt daarbij is dat samen meer bereikt wordt dan alleen. De missie luidt dan ook: 'De Rabobank is een maatschappelijke bank. We willen een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en de oplossing van het voedselvraagstuk in de wereld. Om die doelen te bereiken, richten we ons op het versterken van de klant en zijn omgeving.' De missie en de strategie van de Rabobank zijn aan elkaar gerelateerd en hebben een duidelijke link naar de oorsprong van de bank, de agrobusiness: 'Growing a better world together'. Behalve de strategie 'Dicht bij de Klant' zijn er ook vastomlijnde plannen met betrekking tot Bankieren voor Nederland en 'Banking for Food' – een en ander in combinatie met een sterke balans en een goede performance.

De missie wordt vaak vereenvoudigd naar buiten gebracht in de vorm van een motto of slogan. Een slogan kan een bedrijf of merk herkenbaarder maken voor het publiek. Zo evolueerde Philips van 'Let's make things better', naar 'Sense and simplicity', om vervolgens over te gaan op 'Innovation and you'. Deze verschuiving vond plaats in een periode van ongeveer negen jaar. Uiteindelijk is de interpretatie van een slogan subjectief: de ene persoon zal hem duidelijk vinden, de andere nog zeer algemeen.

Wat is het activiteitenterrein?

Sterk gerelateerd aan de missie is het activiteitenterrein. Philips besloot bijvoorbeeld om zijn divisie voor huishoudelijke apparaten te verkopen. Volgens Philips paste die tak niet meer goed bij de toekomst van het bedrijf, dat zich steeds meer als gezondheidstechnologieconcern heeft ontwikkeld.²⁷ Als je weet dat Philips ooit vooral bekend was van gloeilampen en televisies, kun je dit zeker zien als een transformatie van 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 immers 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. Het activiteitenterrein van Rolls-Royce is dan bijvoorbeeld ‘kracht leveren of zorgen voor voortstuwing’, en niet ‘lucht- en ruimtevaartmotoren produceren’. Dat van Visa wordt niet bepaald door creditcards, maar door klanten overal ter wereld in de gelegenheid stellen om waarde – activa zoals geld op een rekening of vermogen in een huis – te ruilen voor praktisch alles wat zij willen, en dit op een veilige manier. Bepaalde kernthema’s, bij Visa bijvoorbeeld veiligheid, kunnen na verloop van tijd belangrijker worden (bijvoorbeeld als hacking toeneemt). In tabel 1.1 zie je een reeks uitspraken die de verschillen tussen een productgerichte en een marktgerichte bedrijfsdefinitie aangeven.

TABEL 1.1

Productgerichte versus marktgerichte bedrijfsdefinities

BEDRIJF	PRODUCTGERICHTE DEFINITIE	MARKTGERICHTE DEFINITIE
Michelin	‘We maken (auto)banden’	‘We proberen op een duurzame manier de mobiliteit te verbeteren voor mensen en goederen’
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’
Starbucks	‘We verkopen koffie en snacks’	‘We verkopen de Starbucks-ervaring en willen de ziel van een mens inspireren en voeden – één persoon, één kop en één gemeenschap tegelijk’
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’
Revlon	‘We maken cosmetica’	‘We verkopen een levensstijl, zelfexpressie, succes en status, herinneringen, hoop en dromen’

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 bijvoorbeeld 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. PepsiCo wil bijvoorbeeld bij elke slok en elke hap een glimlach teweegbrengen.²⁸
- *Gebaseerd op onderscheidende competenties.* Bang & Olufsen heeft als kerncompetenties onder andere stijl, perfecte geluidswaardering en exclusieve distributie. Maar volgens analisten zou het bedrijf niet wendbaar en onderscheidend genoeg zijn om in te spelen op veranderingen in de markt, zoals de opkomst van steeds betere bluetoothspeakers. In 2019 meldden bepaalde bronnen zelfs dat het bedrijf te koop zou zijn.²⁹
- *Motiverend.* De missie moet mensen iets geven om in te geloven. De medewerkers van een bedrijf of organisatie moeten het idee hebben dat hun werk belangrijk is en een positieve bijdrage levert aan het leven van mensen.

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 waarin iedereen, waar dan ook, kan beschikken over veilig drinkwater.

Om deze visie 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 ‘plasticsoep’ ontstaan is. Hij realiseerde zich dat vooral in de westerse wereld mensen dagelijks plastic flesjes voor bronwater weggooien (*single-use*), terwijl in dit deel van de wereld vrijwel overal prima water uit de kraan komt. Daarentegen zijn er grote delen van de wereld waar mensen helemaal niet over veilig drinkwater kunnen beschikken. Hier wilde Everaarts iets aan doen.

Met een aantal mensen is hij hierover na gaan denken, heeft hij crowdfunding opgezet en een ontwerp-wedstrijd uitgeschreven om op zoek te gaan naar ‘de perfecte herbruikbare fles voor drinkwater’. Het uitgangspunt hierbij was dat het een echt designflesje moest zijn waar je mee gezien wil worden. Uit zo’n honderd ingezonden ontwerpen koos het bedrijf 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

wegwerpflesjes te vervangen en de eigenaar te stimuleren tot het drinken van kraanwater.

Op 10 oktober 2010, de Nederlandse Dag van de Duurzaamheid, startte het bedrijf met de verkoop van de flessen, en sindsdien is de Dopper niet meer weg te denken uit het Nederlandse straatbeeld. Inmiddels neemt Dopper ook een steeds sterkere positie in in andere landen, bijvoorbeeld in België, Luxemburg, Duitsland, Frankrijk, Spanje, Brazilië, de Verenigde Staten, Canada en Scandinavië.

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

Inmiddels is men bij Dopper nog een stap verdergegaan: er is een Dopper Foundation opgericht en het bedrijf is bezig een internationale community te bouwen.³¹ In 2019 presenteerde het bedrijf ook het Oceanic Plasticarium, een kubus met 2700 liter plasticsoep in het Tropenmuseum van Amsterdam. Hiermee wilde Dopper het gigantische probleem terugbrengen tot een zichtbare proportie voor de gewone burger. Op Schiphol zijn zo’n 90 watertappunten beschikbaar.



Foto: Fabian Calis / Tropenmuseum

Dit geldt voor profitorganisaties, maar ook voor non-profitorganisaties. 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.’³⁰