



Foto: Pixel-shoot / Alamy Stock Photo

1

Het marketingproces: een inleidend kader

“Marketing is een manier om naar de wereld te kijken door de ogen van klanten om kansen te zien voor duurzame winstgevende groei voor een bedrijf in een steeds veranderende omgeving.”

– INSEAD¹

NA BESTUDERING VAN DIT HOOFDSTUK KUN JE DE VOLGENDE VRAGEN BEANTWOORDEN:

- Wat is marketing?
- Welke stappen zitten in het marketingplanningsproces?
- Wat voor concepten en aspecten spelen in een marketinganalyse?
- Welke elementen zijn belangrijk voor een marketingstrategie?
- Wat zijn belangrijke elementen voor een marketingstrategie?
- Hoe belangrijk is de fase van implementatie, evaluatie en bijsturing?

Welkom in de uitdagende wereld van marketing. In dit hoofdstuk maak je kennis met de basisconcepten. We beginnen met de vraag: wat is marketing? Eenvoudig gezegd is marketing het beheren van winstgevende relaties met klanten. Het doel ervan is waarde te creëren voor klanten om in ruil daarvoor waarde terug te krijgen. Maar de definitie van marketing is met de jaren steeds breder

geworden. Bedrijven moeten proberen ook meer waarde te creëren voor de samenleving als geheel, bijvoorbeeld op het vlak van milieu, ethiek en sociale waarden. Hierop komen we later in dit hoofdstuk terug.

Hoofdstuk 1 biedt de basiskennis en het algemeen marketingplanningskader aan waardoor je de rest van het boek beter tot je kunt nemen.



FIGUUR 1.1 Mindmap bij hoofdstuk 1

1.1 Wat is 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. Kortom, marketing heeft, meer dan andere bedrijfsonderdelen, te maken met klanten. 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. Tegelijkertijd wil een bedrijf dat ook doen op een winstgevende manier, om zo waarde voor zichzelf te creëren. Gedegen marketing is belangrijk voor het succes van iedere organisatie. Grote bedrijven zoals Unilever (merkleverancier van onder meer Unox, Robijn, Axe, Calvé en Dove), Toyota, Philips, KLM, Randstad, Proximus, Apple en HP gebruiken marketing, maar ook non-profitorganisaties zoals scholen, fairtrade bedrijven, religieuze instellingen, ziekenhuizen, musea en zelfs politiekorpsen zetten marketing in. Marketing is overal om je heen; je ziet het aan de overvloed aan producten in winkelcentra, in tv-reclames, buiten op straat, in tijdschriften en op de socials, in blogs, in voetbalstadions en in films op Netflix en in bioscopen, en hoort het op de radio en in podcasts. De marketeers van vandaag willen dat hun merken deel uitmaken van het leven van mensen en willen dat verrijken door ze ervaringen met die 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 in eerste instantie 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. 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 de woorden van 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 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.

Marketing heeft intussen een hele evolutie gekend. Het marketingconcept is ontstaan in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw. Het werd voorafgegaan door:

- het **productieconcept** (1900), waarbij consumenten de voorkeur gaven aan producten die beschikbaar en betaalbaar waren;
- het **productconcept** (1915), waarbij productkwaliteit steeds meer centraal kwam te staan;
- het **verkoopconcept** (1930), waarbij producten voldoende onder de aandacht moesten worden gebracht om ze te kunnen verkopen.

Met het **marketingconcept** (sinds 1950) stelt men duidelijk dat de behoeften van de klant centraal moeten staan. Zo brengt DELA – specialist in het verzekeren en verzorgen van uitvaarten – uitvaartverzekeringen op de markt. Hiermee speelt het bedrijf in op de behoeften van klanten die hun nabestaanden financiële zorgen en het regelen van een uitvaart willen besparen na hun overlijden. Het marketingconcept is geen filosofie van ‘maken en verkopen’, maar een klantgerichte filosofie van ‘aftasten en reageren’. Marketing beoogt niet zozeer de juiste klanten voor een product te vinden, maar de juiste producten voor de klanten.

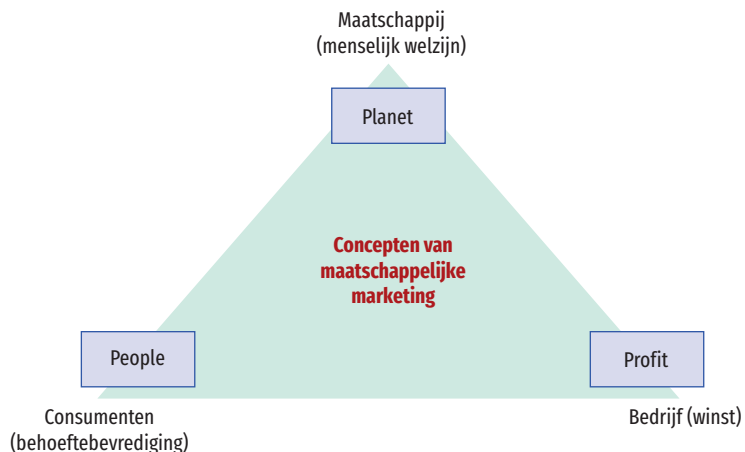
In figuur 1.2 zijn het verkoopconcept en het marketingconcept naast elkaar gezet. Het verkoopconcept is een perspectief *van binnen naar buiten*. We noemen dit ook wel het inside-outprincipe. Een bedrijf richt zich hierbij op de bestaande producten en probeert met behulp van sterke verkoop en promotie een rendabele omzet te realiseren. Men is hierbij vooral gericht op het veroveren van klanten – kortetermijnomzet – en kijkt nauwelijks naar wie die klanten zijn en waarom ze kopen. Het marketingconcept is juist een perspectief *van buiten naar binnen*, ofwel een outside-inprincipe. Hierbij begint het bedrijf met een goed afgebakende markt, waarin het zich richt op de behoeften van de klant. Het integreert alle marketingactiviteiten die van invloed zijn op consumenten en maakt winst door langdurige relaties op te bouwen met de juiste kopers op basis van klantwaarde en klanttevredenheid.



FIGUUR 1.2 Verkoop- en marketingconcept naast elkaar

Vanaf midden jaren zeventig van de vorige eeuw besteedde men meer aandacht aan mogelijke conflicten tussen *kortetermijnwensen* van de klant en zijn *welzijn op de lange termijn*. Dit leidde tot het **maatschappelijke marketingconcept**. Volgens dit concept moet de marketingstrategie waarde leveren aan de klant op een manier die het welzijn van de consument en de samenleving in stand houdt en verbetert.

Figuur 1.3 laat zien dat ondernemingen een evenwicht dienen te vinden tussen drie afwegingen bij het bepalen van de marketingstrategie: de winst van het bedrijf (*profit*), de wensen van de consument (*people*) en de belangen van de maatschappij en in ruimere zin de planeet (*planet*).



FIGUUR 1.3 Drie overwegingen achter de marketingstrategie

In de zogenaamde betekeniseconomie (of nieuwe economie) wordt er niet alleen gekeken naar de klantbehoefte, maar wordt ook rekening gehouden met sociale waarden, het milieu en ethiek in het algemeen. Dit vraagt om **meervoudige waardecreatie**, waarbij het economische hand in hand kan gaan met het ecologische, sociale en ethische.³

Bedrijven als Ben & Jerry's, Timberland en outdoor specialist Patagonia onderscheiden zich van andere bedrijven met hun verantwoordelijke houding. Zij hebben hun maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen en de daarbij passende acties in de missie en waarden van het hele bedrijf opgenomen.

Timberland geeft bijvoorbeeld gedetailleerde cijfers over duurzaamheidsaspecten en formuleert jaarlijks doelstellingen om deze te verbeteren. Het gaat dan bijvoorbeeld om aspecten op het gebied van milieu (CO₂-emissie en gebruik van groene energie), het product (gebruik van recyclebare materialen), de productie (terugbrengen van kinderarbeid en discriminatie, voorkomen van te lange werktijden in de supplychain) en de uren besteed aan vrijwilligersprojecten.

Grote bedrijven ontkomen er haast niet meer aan om zichtbaar te maken hoe ze vorm geven aan de drie P's: people, profit en planet. Zo zorgt IKEA ervoor dat het bedrijf evenveel vrouwen als mannen in dienst heeft, dat er met duurzame materialen wordt gewerkt, dat er een gedragscode is voor de omgang met leveranciers en dat men regelmatig goede doelen steunt.

Consumenten gaan tegenwoordig ook vaker op zoek naar producten, zoals levensmiddelen, waarvan zij de (lokale) herkomst kennen.⁴ Ook willen ze weten waar, door wie en in welke omstandigheden producten zijn geproduceerd.

Het verhaal achter het product wordt daardoor steeds belangrijker. Tony's Chocolonely (onderdeel van de Barry Callebaut Groep) is in dit verband bijvoorbeeld transparant over de leveringsketen van cacao.⁵

Marketing is ook steeds belangrijker geworden in de strategie van veel non-profitorganisaties, zoals onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, musea, dierentuinen, orkesten, politieke partijen, religieuze instellingen en organisaties die zich inzetten voor goede doelen. Zij ervaren veel concurrentie van elkaar. Marketing helpt deze organisaties leden en steun te werven. Ook bepaalde principes van op winst gerichte bedrijven kunnen non-profitorganisaties richting geven. Door non-profit- en winsttoegmerkmodellen te combineren groeide bijvoorbeeld Unjani Clinics – een netwerk van klinieken die eigendom zijn van en beheerd worden door lokale verpleegkundigen in Zuid-Afrika – snel. Hun missie: het nastreven van betaalbare gezondheidszorg voor de massa. Unjani Clinics werd opgericht in 2014, in een land waar de publieke sector ondergefinancierd was en nog steeds is en particuliere zorg of ziektekostenverzekeringen voor de meeste mensen ontoegankelijk zijn. Unjani – wat 'hoe gaat het' betekent in het Zulu en Xhosa – is het geesteskind van dr. Barton, de toenmalige algemeen directeur van Imperial Health Sciences, een bedrijf dat toeleveringsketendiensten voor de consumentengezondheidszorg levert. Zijn unieke inzicht was dat artsen – een dure en zeldzame hulpbron – konden worden vervangen door goed opgeleide verpleegkundigen, zeker voor een aantal basistaken. De klinieken zijn gehuisvest in omgebouwde containers.⁶

Op basis van een klant-, bedrijfs- en maatschappelijke component, definiëren we in dit boek **marketing** als *het proces waarmee bedrijven waarde creëren voor de klant, om in ruil daarvoor waarde van de klant terug te krijgen en tegelijkertijd ook te streven naar waarde voor de gehele samenleving (meervoudige waardecreatie dus).*

Naast toenemende aandacht voor de meer maatschappelijke kant (inclusief het oog hebben voor duurzaamheid en ethiek) is een andere vaststelling dat marketing steeds meer digitaal is geworden (sinds de eerste websites begin jaren negentig van de vorige eeuw). Consumenten kunnen merkinformatie nu gemakkelijk meenemen en online delen met hun vrienden. Het gebruik van tablets en smartphones groeit nog altijd enorm.⁷ Consumenten zijn bijna continu online en delen hun ervaringen via platforms als Facebook, TikTok, Snapchat, Instagram en YouTube. Ze communiceren met elkaar via WhatsApp, Signal, Zoom en Facetime. Consumenten worden dan ook steeds digitaler, maar tegelijkertijd zijn

de zorgen om cybersecurity en privacy hoog.⁸ Ook artificial intelligence (AI) kent steeds meer toepassingen. Rond de 70 procent van de (Belgische en Nederlandse) consumenten is bezorgd over bedrijven die op een onethische manier gebruik zouden kunnen maken van AI. Meer inzicht in het precieze gebruik van AI zou hun vertrouwen vergroten. Bovendien vinden mensen het belangrijk om te weten of ze online met AI, zoals een chatbot, of met een mens aan het communiceren zijn.⁹

Voor bedrijven betekenen digitalisering en AI niet alleen een uitbreiding van de communicatiemogelijkheden; digitale media en andere nieuwe technologie moeten volledig worden geïntegreerd in de klantgerichte inspanningen van de marketeer. Gamificatie is hierbij een van de trends. Het West-Vlaamse bedrijf Dewulf maakt onder meer rooimachines voor wortelen, uien en rode bieten, maar is vooral in de aardappelsector een van de grotere machinefabrikanten. Ondertussen komen de machines van Dewulf ook virtueel voor in de game *Farming Simulator 25*. In die game beheren spelers een virtueel landbouwbedrijf en besturen ze op het land tractoren en andere machines, waaronder desgewenst die van Dewulf. Zo bereikt het bedrijf ook de jonge landbouwers van de toekomst.¹⁰

Rond de 70 procent van alle digitale mediatijd wordt tegenwoordig op mobiele toestellen gespendeerd. Dit betekent ook dat merken zich steeds meer moeten bezinnen op het formaat en de lay-out van content, zodat consumenten die goed op hun smartphone kunnen bekijken.¹¹



In het spel *Farming Simulator 25* beheren spelers een virtueel landbouwbedrijf.

Foto: Giants Software Farming Simulator 25 Press Center

Meer dan de helft van mediabestedingen is reeds digitaal en online.¹² Er zijn nauwelijks nog bedrijven waar internet geen belangrijke plaats inneemt. Dat gold uiteraard al langer voor zuivere online detaillisten en bedrijven (*click-only*- of *pure*-spelers) zoals Amazon, Bol en nu.nl. Over de hele wereld profiteren consumenten inmiddels van goedkope vliegtickets die alleen via internet verkrijgbaar zijn. Ondertussen hebben ook de meeste traditionele, fysiek aanwezige bedrijven (*bricks-and-mortar*-spelers) het internet omarmd en zijn *click-and-mortar*-spelers geworden. Zij hebben online activiteiten toegevoegd om nieuwe klanten aan te trekken en de relatie met bestaande klanten te verstevigen. Dit komt nader aan bod in het hoofdstuk over detailhandel en groothandel.

Niet alleen de marketing van producten wordt steeds meer digitaal, ook veel producten zelf worden dat steeds meer. We spreken in dat kader over het *internet of things* (IoT). Zo bracht Philips, van oorsprong gloeilampenfabrikant, de Hue-lampenserie op de markt. Deze lampen kunnen elke gewenste kleur aannemen. Je bedient ze met je smartphone. De consument kan eigen kleurprogramma's samenstellen, lichten laten meekleuren met de beelden van de televisie enzovoort. Met deze introductie creëerde Philips waarde voor zijn klanten door in te spelen op de ontwikkelingen in de digitale omgeving.

Tot slot merken we op dat online creators of influencers (bijvoorbeeld bekende YouTubers zoals MrBeast) eigenlijk ook een nieuw type van marketingoriëntatie creëren. Ze vertrekken niet noodzakelijk vanuit een specifiek product of een specifieke markt, maar vanuit een online publiek. Ze creëren als het ware een merk rond hun naam, creëren content en komen dan met producten die passen in hun merk. Buiten zijn YouTube-kanalen heeft MrBeast onder meer ook MrBeast Burger (virtueel burgerrestaurant), Feastables (chocoladerepen), Team Trees (boomplantorganisatie) en Beast Philanthropy (goede doelen).¹³ In België heb je de YouTuber Average Rob, die extreme sporten combineert met humor en daarnaast het bier 'Tout bien' heeft uitgebracht.

Na inzicht in 'wat' marketing inhoudt is de vraag 'hoe' (via welke specifieke stappen) je nu aan marketing doet. Dit bespreken we in de volgende paragraaf.

1.2 Stappen in het marketingproces en belangrijke startpunten

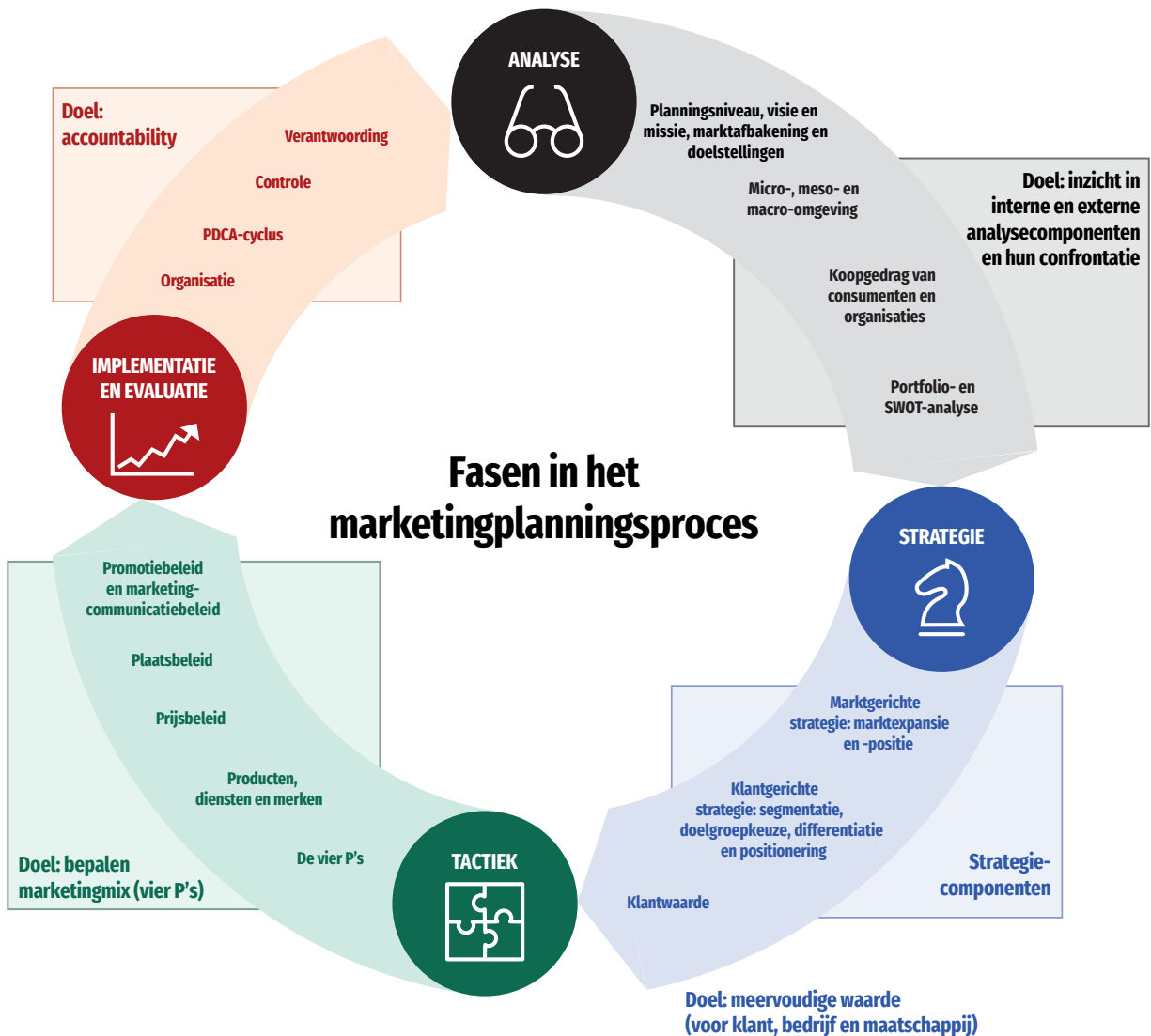
Marketing is een essentieel onderdeel van iedere onderneming en vraagt om een gestructureerde aanpak. In deze paragraaf maak je kennis met de belangrijkste stappen van het marketingproces, zoals bedrijven die in de praktijk toepassen binnen hun marketingplan. We behandelen onder andere de analyse van de omgeving, het formuleren van strategieën en doelstellingen, en het belang van een heldere missie en visie. Ook leer je hoe bedrijven hun markt afbakenen en op verschillende niveaus plannen maken, zodat ze effectief kunnen inspelen op veranderingen en kansen in de markt. De volgende subparagrafen geven je inzicht in deze basisprincipes.

1.2.1 Stappen in het marketingproces

In figuur 1.4 zie je een eenvoudig model dat het marketingproces beschrijft, zoals een bedrijf het vaak ook binnen een zogenaamd 'marketingplan' in de praktijk gebruikt.¹⁴

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, de 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 de *interne* (micro)omgeving. We bekijken ook hoe de omgeving verandert in een context waarin steeds meer nadruk op duurzaamheid, digitalisering 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 gaat hoofdstuk 5 over marketing in een b2b-omgeving.



FIGUUR 1.4 *Het marketingproces*

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 toelekken. 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* (zie hoofdstuk 9 tot en met 13). 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-, marketingcommunicatie- en distributiebeleid. Deze komen aan bod in aparte hoofdstukken.

In de vierde en laatste stap (laatste hoofdstuk van het boek), 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.

In de volgende subparagrafen bespreken we eerst een aantal belangrijke punten bij de analyse (eerste stap) van het marketingproces.

1.2.2 Bepalen niveau van planning: belangrijk startpunt in de analyse

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 of startend bedrijf heeft de manager vaak geen tijd voor (formele) planning.¹⁵ In volggroeide 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. Ze stimuleert vooruitdenken en dwingt het bedrijf om zich op concrete doelstellingen toe te spitsen. Plannen leidt ook tot een betere coördinatie binnen het bedrijf en levert duidelijkere resultaat-normen op die houvast bieden voor controle. Met een solide planning kan een bedrijf veranderingen in de omgeving beter voorzien, sneller reageren en zich 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 worden herzien. Bedrijven spreken in dit verband steeds vaker over 'agile' marketingplannen,¹⁶ 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. Maar ook oorlogen of inflatieperiodes hebben bijvoorbeeld al voor omgevingsveranderingen gezorgd. In dat opzicht wordt ook gesteld dat we steeds meer in een VUCA-wereld leven, wat staat voor *Volatility* (wisselvalligheid), *Uncertainty* (onzekerheid), *Complexity* (complexiteit) en *Ambiguity* (onduidelijkheid). Werken met scenario's en het gebruik van veel, maar vooral juiste data zijn manieren om daarmee om te gaan, maar dan nog is niet alles voorspelbaar en controleerbaar.¹⁷

Binnen grotere bedrijven stelt men veelal op drie niveaus een plan op: op concern- of ondernemingsniveau, op SBU-niveau (*strategic business unit*) en op PMC-niveau (product-marktcombinatie) (zie figuur 1.5).



FIGUUR 1.5 Niveaus van strategische marketingplanning

Zo maakt Nestlé strategische plannen op het hoogste **ondernemingsniveau**. Vervolgens zijn er binnen Nestlé verschillende **strategic business units (SBU's, strategische bedrijfseenheden)**, zoals Persoonlijke Verzorging, Huishoudelijke Verzorging en Voeding, waarvoor aparte plannen worden gemaakt. Deze SBU's zijn bedrijfsonderdelen met een eigen missie en doelstellingen, afnemersgroep en specifieke concurrenten. Vervolgens heeft een SBU mogelijk verschillende **product-marktcombinaties (PMC)**. PMC's zijn afgebakende productgroepen, vaak met een eigen merknaam, die op een duidelijk te definiëren markt opereren. De SBU Voeding van 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 de plannen van de onderneming (op het hoogste niveau) en de SBU (het middelste niveau). Op welk niveau (onderneming, SBU en/of PMC) men ook een analyse doet, 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.

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 werkschappen of SBU's en PMC's. In de volgende hoofdstukken bespreken we hoofdzakelijk aspecten die betrekking hebben op SBU- en PMC-niveau. In paragraaf 1.2.3 zoomen we echter in op het overkoepelende (hoogste) ondernemingsniveau, waarbij visie en missie vaak het startpunt zijn.

1.2.3 De visie en missie

Het begrip **visie** heeft in de theorie geen eenduidige betekenis. Visie wordt voornamelijk gezien als de (bredere) 'kijk' die de ondernemer of manager heeft op de toekomstige ontwikkelingen in de totale branche of het gehele werkveld. Een visie wordt ook wel beschouwd als een definitie van wat een bedrijf nu, en vooral ook in de toekomst, wil zijn.

Een visie is vooral toekomstgericht, terwijl een **missie** aangeeft *hoe* het bedrijf vanuit het heden de gewenste toekomst wil bereiken. Het gaat eigenlijk ook om een bestaansreden: *wat* doen we en voor *wie*? Een paar voorbeelden illustreren de samenhang tussen missie en visie.

De visie van IKEA is om een "beter dagelijks leven te creëren voor zoveel mogelijk mensen – voor klanten, maar ook voor onze medewerkers en de mensen die bij onze leveranciers werken. Deze visie gaat verder dan woninginrichting. We willen dat ons bedrijf een positieve impact heeft op de wereld – van