



Noordhoff Uitgevers

# Marketingcommunicatie in 14 stappen

Guy van Liemt & Gert Koot

Eerste druk



# Marketingcommunicatie in 14 stappen

**Guy van Liemt**

**Gert Koot**

---

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: G2K, Groningen/Amsterdam, Paul Kooi

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen,  
e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en / of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en / of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*



0 / 17

© 2017 Van Liemt / Koot / Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Utrecht, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85567-3

ISBN 978-90-01-82059-6

NUR 802

# Woord vooraf

Writing a book is an adventure. To begin with it is a toy and an amusement. Then it becomes a mistress, then it becomes a master, then it becomes a tyrant. The last phase is that just as you are about to be reconciled to your servitude, you kill the monster and fling him to the public.

**Sir Winston Churchill** (1874-1965) was een Britse staatsman die als premier van 1940 tot 1945 een belangrijke rol speelde in de overwinning van de geallieerden. Voordat hij op zijn 64<sup>e</sup> premier werd, had hij al een lange en wisselvallige carrière achter de rug, waarin hij tweemaal van politieke partij wisselde. Daarnaast was hij met 59 boeken een zeer productief schrijver. In 1953, toen hij voor de tweede keer premier was (1951-1955), ontving hij de Nobelprijs voor de Literatuur. Churchill rookte ongeveer 4.000 dubbele corona's per jaar. In 2002 verkozen de Britten Churchill tot *Greatest Briton*.

Het interview is een van de oudste communicatievormen. Het leek ons daarom leuk om dit Woord vooraf te doen in de vorm van een vraaggesprek met onszelf.

*Beste Guy en Gert, waarom hebben jullie dit boek eigenlijk geschreven?*

'Een goede vraag. Het verhaal van het boek begint in 2011 toen SRM (Stichting voor Reclame- en Marketingonderwijs en de marktleider in marketing- en marketingcommunicatieopleidingen) ons vroeg om de lesstof voor de opleiding Marketingcommunicatie-B (B is gericht op gevorderden), waarin wij al enige tijd doceerden, te herzien. Al een aantal jaren ervoor had Guy het strategisch marketingcommunicatieplan in 14 stappen (kortweg 14-stappenmodel) ontwikkeld en in de lespraktijk getest. Daarom werd dit de blauwdruk en ruggengraat van de herziene lesstof. Tijdens de herziening van de lesstof, kwamen we er echter achter dat we niet meer goed uit de voeten konden met de bestaande literatuur. In grote lijnen: er misten een aantal belangrijke onderwerpen, structuur en specifieke voorbeelden hoe de theorie toe te passen in de praktijk. Gevolg was dat we veel meer lesstof moesten ontwikkelen dan aanvankelijk gedacht. Om te toetsen of uitgevers dit herkenden, hebben we vijf uitgevers in het vakgebied benaderd met een voorlopige inhoudsopgave en de vraag of zij interesse hadden om dit boek uit te geven. Toen zij allen aangaven hierin geïnteresseerd te zijn, was dit een bevestiging dat we op de goede weg waren.'

*Waarom heeft het dan nog zo lang geduurd?*

'Ja, dat hadden wij eerlijk gezegd ook niet voorzien... Het 14-stappenmodel bestond immers al en de lesstof was al ontwikkeld. Echter, de vertaling van lesstof in de vorm

van powerpointpresentaties naar geschreven teksten bleek toch wat meer voeten in de aarde te hebben. Daarnaast moesten we het naast ons gewone werk doen, in avonden, weekenden en vakanties. En het is ons eerste boek, dus we hebben onderweg ook veel geleerd. De lange doorlooptijd bleek overigens ook een voordeel te hebben. Hoewel het 14-stappenmodel in de tijd niet is veranderd, hebben we in vergelijking met 2011 nog behoorlijk wat zaken aangescherpt.'

*Voor wie en vanuit welk perspectief hebben jullie het boek eigenlijk geschreven?*

'We hebben dit boek geschreven voor een ieder die marketingcommunicatieprofessional wil worden en voor de professional die op zoek is naar verdere verdieping en meer kader. In die zin is dit boek primair bedoeld voor het hoger en universitair onderwijs en voor de praktijkopleidingen marketingcommunicatie.

Als perspectief hebben we de praktijk gekozen. Hiermee bedoelen we zowel de praktijk waarin de marketingcommunicatieprofessional opereert als de praktijk om het vak marketingcommunicatie te leren en te onderwijzen. Dat betekent dat we, daar waar mogelijk, steeds de vraag: "Ok, maar *hoe* doe ik dat dan?" proberen te beantwoorden. Dat dit boek vanuit de (les)praktijk is geschreven, betekent voor ons niet dat de diepgang ontbreekt. Die mag niet ontbreken. Het is juist onze ambitie om de theorievorming te combineren met de toepassing en toetsing in de praktijk, vanuit de centrale vraag: *Wat moet een marketingcommunicatieprofessional weten om succesvol zijn vak uit te oefenen?*

Omdat we *marketingcommunicatie* als een integraal onderdeel van het vakgebied *marketing* zien (het vak heet immers *marketingcommunicatie*...), en *marketingcommunicatie* een zeer belangrijk instrument in zijn gereedschapskist is, denken we dat dit boek ook zeer geschikt is voor marketeers. We zien de aansluiting van *marketing* naar *marketingcommunicatie* als cruciaal en besteden daar daarom in de eerste hoofdstukken meer aandacht aan dan het gemiddelde studieboek.'

*Wat is er anders aan dit boek?*

'Pff, heb je even ☺? Maar misschien moet een ieder dat maar voor zichzelf uitmaken en anders het tweede deel van Ten geleide lezen. In aanvulling daarop kunnen we nog wel zeggen dat we tegemoet wilden komen aan een veelgehoorde behoefte, vaak vanuit de hoek van de digital experts: "De klassieke boeken over marketingcommunicatiestrategie missen een deel over online marketingcommunicatie en social media. Terwijl de nieuwe boeken over online marketingcommunicatie en social media het samenhangend overzicht en de structuur van de gehele marketingcommunicatiestrategie missen. Is er geen boek dat beide combineert?" Dit verwoordt precies onze ambitie: *een boek dat op een praktijkgerichte manier de nieuwste inzichten en modellen fundamenteel integreert in het totale vakgebied marketingcommunicatie. En dat tegelijkertijd een bredere kijk op online marketingcommunicatie biedt dan online alleen te zien als marketingcommunicatiemiddel c.q. deel van de marketingcommunicatiemix.* Daarom is 'online marketingcommunicatie' in onze ogen niet één van de marketingcommunicatie-instrumenten, maar maken we onderscheid in de vele vormen en varianten van online middelen en integreren we deze, online en offline. We hebben het hele verhaal willen vertellen in een compleet framework.'

*Duidelijk, maar wat willen jullie met het boek bereiken?*

'Ons hoogste doel, onze *purpose*, is dat dit boek het vak marketingcommunicatie verder brengt. Dat betekent vooral dat we hopen dat het marketeers en marketingcommunicatieprofessionals helpt in hun professionele ontwikkeling en bij de uitoefening van hun vak. Dat begint bij studenten die aan het begin staan van hun professionele ontwikkeling. Daarom hopen we tegelijkertijd dat dit boek studenten – die dit vak nu, nog zonder enige relevante werkervaring als referentiekader, op de hogeschool of universiteit in de vingers moeten gaan krijgen – helpt om het vak sneller en beter te begrijpen, te doorgronden en er liefde (passie) voor te ontwikkelen. Dat is wat we hopen. Het zou prachtig zijn als we dat weten te bereiken.

Er is veel kritiek op marketeers en op marketingcommunicatieprofessionals. Soms terecht, soms minder terecht. De enigen die dat imago kunnen veranderen zijn zij zelf. Een deel van de kritiek is dat marketeers en marketingcommunicatieprofessionals onvoldoende weten wat ze aan het doen zijn (wat is doel, wat is middel?). Een ander deel van de kritiek is vervat in de beroemde woorden: “De helft van het geld dat in marketingcommunicatie wordt geïnvesteerd, is weggegooid geld. Wisten we maar welke helft.”

Toen we net met schrijven begonnen waren, kopte het *Tijdschrift voor Marketing* (mei 2011) op de voorpagina met een uitspraak van marketingprofessor Byron Sharp: “Marketeers fantaseren er op los. Het marketingvak verkeert nog in de Middeleeuwen en is net zo wetenschappelijk als tovenarij.” In zijn boek *How brands grow: What marketers don't know* (2010) beweert Sharp dat het overgrote deel van marketing weggegooid geld is en dat veel mensen in dit vak maar wat aanrommelen. Hij vervolgt: “Het gebrek aan kennis is ronduit onthutsend... Marketeers klagen vaak dat ze niet serieus worden genomen in grote organisaties. De oplossing is dat ze kennis moeten meebrengen die niet aanwezig is bij andere onderdelen en disciplines binnen de organisatie. Ze moeten gerespecteerd worden als professionals, want dat worden ze niet... Creatieven moeten creatief zijn, dat is prima. Maar we kunnen regels en richting aandragen om die creativiteit te kanaliseren en effectiever te maken. We hoeven onze handen niet wanhopig in de lucht te gooien en te roepen dat marketing te moeilijk is om te doorgronden, of dat het altijd op toeval berust.”

Zo, de toon is gezet. En hoewel deze toon marketeers en marketingcommunicatieprofessionals wellicht niet direct uitnodigt zich kwetsbaar op te stellen, zijn we het niet geheel met Sharp oneens. *Hamvraag is of de kennis aanwezig is om veel van dit onheil te voorkomen?* Om je met recht en rede marketingcommunicatieprofessional te voelen en als zodanig gerespecteerd en serieus genomen te worden? Het goede nieuws: we geloven wel degelijk dat die kennis er voor een belangrijk deel is. En dat is precies de aanleiding om dit boek te schrijven, want op de een of andere manier is deze kennis nooit integraal opgeschreven. Dat velen thans niet de noodzakelijke kennis bezitten, komt voor een belangrijk deel doordat de kennis voor effectievere marketingcommunicatie niet was opgeschreven.

Naast de bestudeerde literatuur is de belangrijkste verantwoording van dit boek de praktijk. Zowel vanuit onze ervaring bij en in het adviseren van organisaties als vanuit de toetsing en terugkoppeling in de praktijk. We gaven al aan dat wij beiden al jaren actief zijn als kerndocent, mentor en examinerator voor de marketingcommunicatieopleidingen bij SRM. Sinds we de stof van de opleiding Marketingcommunicatie-B hebben herzien, wordt de opleiding zelf aanmerkelijk hoger beoordeeld, zijn de slagingspercentages fors omhoog gegaan en slagen de mensen met hogere cijfers. We zijn ervan overtuigd dat dit komt door de inhoudelijke slag die gemaakt is in de lesstof en het erin verwerken van de laatste kennis en inzichten. Maar met name door het bieden van een logisch framework of stappenplan dat studenten structuur en houvast geeft en als rode draad fungeert, waardoor het makkelijker wordt om het vakgebied marketingcommunicatie en de verschillende elementen te leren begrijpen en doorgronden.

Als dit boek ertoe leidt dat marketeers en marketingcommunicatieprofessionals 10% of 15% effectiever zijn, dan praat je – gegeven de met het vakgebied gemoeide geldstroom – al snel over een verbetering van honderden miljoenen of zelfs miljarden euro's. Het gevolg (resultaat) daarvan zal zijn dat het imago van marketingcommunicatieprofessionals (en marketeers) sterk verbetert en dat hun professionaliteit meer erkend en gewaardeerd zal worden.'

*Willen jullie nog mensen bedanken?*

'Wie had dat ooit gedacht! In bijna ieder boek dankt de auteur een aantal mensen. En vooral als de levenspartner en kinderen worden bedankt, doet dat voor ons altijd een

beetje, hoe zeg je dat, pathetisch aan. Maar nu we zelf zo'n proces achter de rug hebben, begrijpen we volledig waarom. Vandaar ook de quote die we aan het begin van dit Woord vooraf opgenomen hebben: *"Writing a book is an adventure. To begin with it is a toy and an amusement. Then it becomes a mistress, then it becomes a master, then it becomes a tyrant."* Omdat het zo lang geduurd heeft en naast de gewone werkzaamheden moest, zijn veel avonden, weekenden en vakanties aan dit boek besteed in plaats van aan het gezin of andere leuke dingen. En daar wij beiden nog jonge kinderen hebben, betekent dit dat je meer op je partner moet leunen die jou daar maar de gelegenheid voor moet geven. Dus – uit de grond van ons hart – bedanken wij, ieder op onze eigen manier, onze partners.

Allerliefste Rachel, een naam is belangrijk. Hier staat het. Jouw naam staat voor eeuwig in dit boek gedrukt en is daarmee voor eeuwig met dit boek verbonden. Terecht. Zonder jouw steun had ik dit niet voor elkaar gekregen. Ik wil je danken voor wie je bent. Je hebt meer dan jouw fair share op je schouders genomen. Heel soms heb je het boek vervloekt, als het je allemaal net even te veel werd of te lang duurde. Logisch. Ik wil je niet alleen danken voor jouw praktische support, maar minstens net zo veel voor het geven van de ruimte aan mij om dit te voltooien. Je wist dat eenmaal eraan begonnen, er geen weg terug meer was. Omdat je mij kent. Veel partners kunnen een voorbeeld nemen aan jou dat je dit begrijpt en daar naar handelt. Mijn dank is eeuwig groot. Dank, dank, dank!!!

Daarnaast danken wij onze kinderen: Gaia (2008) en Giulia (2010), de kinderen van Guy, en Julia (1997), Jente (1998) en Mats (2009), de kinderen van Gert. Want hoe je het ook wendt of keert, zij hebben in deze jaren net even minder een papa gehad dan als we dit niet gedaan hadden. Niet dat ze er echt onder 'geleden' hebben, maar toch.

Daarnaast willen we ook een woord van dank uitspreken aan Natascha voor haar hulp bij de correcties en aan Max, de broer van Guy, voor zijn steun, het meelesen, meedenken, beoordelen en van commentaar voorzien. Dank lief broertje!!

En last but certainly not least, danken wij onze 'studenten'. Tussen aanhalingstekens omdat dit zonder uitzondering marketing-, communicatie- en marketingcommunicatieprofessionals zijn. Soms in de dop of in het beginstadium van hun loopbaan, soms gevorderden en al senior professionals. Soms werkzaam bij organisaties bij wie de marketing of marketingcommunicatie zelf nog in de kinderschoenen staat, en soms werkzaam bij organisaties die hier al zeer professioneel mee bezig zijn. Wij danken ze omdat ze ons in de gelegenheid hebben gesteld om onze ideeën te toetsen, deze aan hun kritische blik te onderwerpen en omdat ze ons geholpen hebben met hun ervaringen en voorbeelden. En deze ervaringen en voorbeelden, zowel goed als minder goed, zijn nodig om theorie en lesstof tot leven te brengen en dragen daarom zeer wezenlijk bij aan het leereffect van anderen. In de afgelopen jaren hebben zich ook een aantal fans opgeworpen, die ons van begin af aan mentaal ondersteunden, ambassadeur waren en steeds maar moesten wachten. En wachten. En nog eens wachten. En van wie sommigen – dat kan haast niet anders, al zeiden ze dat uit beleefdheid natuurlijk niet – op sommige momenten gedacht moeten hebben: gaat dit ooit nog wel gebeuren en goed komen (en datzelfde moet de uitgever op sommige momenten gedacht hebben)? *Guys, thanks, it happened!*

*En nu, hoe nu verder? Hebben jullie nog dromen of wensen?*

'Eerst maar eens wachten wat de reacties zijn en of ons doel dichterbij komt. De testimonials die we gekregen hebben van collega's uit het vak en de bedrijfspraktijk, vervullen ons met trots en maken ons een beetje nederig. Het is nu uit onze handen. Naast het realiseren van onze *purpose*, hebben we nog wel een paar dromen. Allereerst zouden we graag met mensen uit het vak de effectiviteit van de marketingcommunicatiemiddelen gekoppeld aan de marketingcommunicatiedoelstellingen verder

onderbouwen en doorontwikkelen. Daarnaast is een droom dat het boek, ooit, als zodanig waardevol wordt gezien, dat het in andere talen vertaald wordt, zodat niet alleen Nederlandse professionals hier kennis van kunnen nemen en het een rol kan gaan spelen in het verder brengen van het vak en de dialoog hierover op internationale schaal.'

*Dragen jullie het boek nog aan iemand op?*

'Eigenlijk zouden we het aan onze studenten en vakgenoten moeten opdragen. Echter, er is één iemand aan wie we het boek willen opdragen: Giep Franzen (1932), de man die marketing en marketingcommunicatie integreerde. Die op hoog niveau de praktijk combineerde met theorievorming. En nog succesvol ondernemer was ook! In 1962 richt hij samen met twee vennoten het reclamebureau Franzen, Hey & Veltman op dat in 1970 met BBDO (nog steeds een van de grootste creatieve netwerken met bureaus in meer dan 80 landen en het hoofdkantoor in New York) samenging in de FHV/BBDO groep, waaraan hij tot 1990 verbonden bleef. Giep Franzen heeft veel eerbewijzen ontvangen, waaronder de Gold Medal van European Association of Advertising Agencies en de Coq de Grand Honneur van het GVR, het voormalig Genootschap Voor Reclame. In 2000 werd hij door Nederlandse vakgenoten uitgeroepen tot Reclameman van de Eeuw. Vanaf 1990 was hij verbonden aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) als gastdocent en vanaf 1993 als bijzonder hoogleraar Commerciële Communicatie. In die functie nam hij het initiatief tot de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC). SWOCC werkt jaarlijks vier à vijf fundamentele onderzoeken uit op het gebied van merkbeleid en commerciële communicatie. Ter ere van zijn 75e verjaardag in 2007 stelde de UvA de "Fellowship voor merken en communicatie aan de UvA" in, dat de naam "Giep Franzen/SWOCC Fellowship" heeft gekregen, waardoor zijn onderzoekswerk zal worden voortgezet. Hij heeft een groot aantal boeken geschreven over merken en reclame waarvan er veel ook in het Engels zijn uitgegeven. Inmiddels is Giep Franzen met emeritaat en is nu rustend professor. Vanuit onze grote bewondering voor Giep Franzen en wat hij voor het vakgebied betekend heeft, willen we hem eren door dit boek aan hem op te dragen.'

*Is er nog iets dat jullie marketing- of marketingcommunicatieprofessionals willen meegeven?*

'Ja, vooral veel leesplezier. Sommigen in onze omgeving zeggen: "Ik heb medelijden met de mensen die zo een dik boek helemaal moeten gaan lezen." Dat begrijpen wij. Het is ook gewoon veel. Toch hopen we dat als je het leest, je er ook veel plezier aan beleeft. En dat de liefde (passie) voor dit vakgebied ontwaakt of aangewakkerd wordt. We hebben onze uiterste best gedaan om het zo min mogelijk formeel te laten zijn en zo vlot mogelijk op te schrijven. Zodat het lekker wegleest. Ook al zullen we daar zeker niet altijd en overal in geslaagd zijn door onze aandrang tot perfectionisme, onze wens om volledig en precies te zijn, dit is wel degelijk onze intentie geweest. Dus: als je suggesties, ideeën of opmerkingen hebt, laat ze ons vooral weten!'

We willen met dit boek bijdragen aan onze eigen ambitie: *helpen marketingcommunicatie in Nederland naar een hoger niveau te tillen, de huidige en toekomstige marketingcommunicatieprofessionals de kennis en instrumenten aanreiken om zich werkelijk een professional te voelen en hen te inspireren om op hun beurt dit mooie vak naar een hoger plan te tillen en anderen te inspireren*. Dit boek zal en mag zeker niet het einde van de discussie zijn, het is juist het begin van de dialoog over het mooie vak marketingcommunicatie.



# Inhoud

Woord vooraf 3

Ten geleide 13

## 1 Context 29

- 1.1 Definitie en plaats van de organisatie (organisatie-identiteit) 30
- 1.2 Definitie en plaats van marketing 54
- 1.3 Definitie en plaats van marketingcommunicatie 68
- 1.4 Aanvullend begrippenkader 71
- 1.5 Context als de eerste stap van het strategisch marketingcommunicatiemodel in 14 stappen 83

## 2 Marketinganalyse 85

- 2.1 Verschillende soorten concurrentie 86
- 2.2 Interne analyse 88
- 2.3 Externe analyse 98
- 2.4 De marketinganalyse doorvertalen in een SWOT-matrix 103
- 2.5 Opstellen van een confrontatiematrix 106
- 2.6 Vaststellen van de strategische issues als de conclusies van de marketinganalyse 108
- 2.7 Tips bij het maken van de marketinganalyse 110

## 3 Marketingdoelstelling en marketingstrategie 113

- 3.1 Formuleren van de marketingdoelstelling 114
- 3.2 Formuleren van de marketingstrategie 120
- 3.3 Belang voor marketingcommunicatie 139
- 3.4 Accountability van marketing 140

## 4 Marketingdoelgroepen en behoeften 147

- 4.1 Plaats van de marketingdoelgroep in het model 148
- 4.2 Bepalen van de marketingdoelgroep 149
- 4.3 Variabelen om marketingdoelgroepen te segmenteren 155
- 4.4 Keuze van segmentatievariabelen om marketingdoelgroepen te segmenteren 165
- 4.5 Behoeftehiërarchie 168
- 4.6 BrandneXt™-model 183
- 4.7 Segmenteren in zakelijke markten (B2B) 200

## **5 Merkidentiteit en positionering 203**

- 5.1 Inleiding tot de merkidentiteit 204
- 5.2 Positioneren 220
- 5.3 Merkidentiteit 223
- 5.4 De Brand Identity Guide (BIG) als merkidentiteitsmodel 226
- 5.5 Purposeful Positioning: de uitbreiding van de BIG met een merkmissie (*brand purpose*) 244
- 5.6 Merkarchitectuur en merkportfolio 250
- 5.7 Meervoudige merkidentiteit: Brand Identity Guide (BIG) als Hamburgermodel 259

## **6 Marketingcommunicatiedoelgroep 265**

- 6.1 Marketingcommunicatiedoelgroep versus marketingdoelgroep 266
- 6.2 Mogelijke marketingcommunicatiedoelgroepen 268
- 6.3 Primaire versus secundaire en tertiaire marketingcommunicatiedoelgroepen 274
- 6.4 Beschrijving van een marketingcommunicatiedoelgroep op drie niveaus 275
- 6.5 Hoe om te gaan met het beschrijven van de verschillende kenmerken op de drie niveaus 281

## **7 Marketingcommunicatiebarrière 289**

- 7.1 Inleiding tot de marketingcommunicatiebarrière 290
- 7.2 Marketingcommunicatiebarrière in het algemeen gedefinieerd en framing 291
- 7.3 De eerste twee kenmerken van een marketingcommunicatiebarrière 298
- 7.4 Praktijkvoorbeelden van marketingcommunicatiebarrières 300
- 7.5 Het derde kenmerk van een marketingcommunicatiebarrière: het verband met de merkbeloofte 306
- 7.6 Formuleren van een marketingcommunicatiebarrière over de merkbeloofte 308
- 7.7 De marketingcommunicatiebarrière specifiek gedefinieerd voor de overige marketingcommunicatiedoelgroepen 322
- 7.8 Hoe ga je om met een merk waarvan nog geen historie is? 323
- 7.9 Belang van kiezen 324
- 7.10 Hoe kom je aan de informatie om een marketingcommunicatiebarrière te formuleren? 325

## **8 Consumer insights 331**

- 8.1 Consumer insights gedefinieerd 332
- 8.2 Verschillende soorten consumer insights 341
- 8.3 Vragen om functionele of emotionele insights te genereren en het verband met de marketingcommunicatiebarrière 355
- 8.4 De stappen om tot insights te komen 362

- 9 Budgetteringsmethode 369**
  - 9.1 Inleiding tot de budgetteringsmethode 370
  - 9.2 Omzetpercentagemethode 370
  - 9.3 Sluitpostmethode 371
  - 9.4 Pariteitenmethode 371
  - 9.5 Taakstellende methode 372
  - 9.6 Welke budgetteringsmethode gebruik je? 372
  
- 10 Marketingcommunicatiedoelstelling 375**
  - 10.1 Inleiding tot de marketingcommunicatiedoelstellingen 376
  - 10.2 Klassieke modellen om marketingcommunicatiedoelstellingen te bepalen 377
  - 10.3 Uitgebreid model om marketingcommunicatiedoelstellingen te bepalen 385
  - 10.4 Bepalen van marketingcommunicatiedoelstellingen in de praktijk 419
  
- 11 Marketingcommunicatiestrategie 423**
  - 11.1 Inleiding tot de marketingcommunicatiestrategie 424
  - 11.2 De marketingcommunicatiestrategie benaderd vanuit de communicatietheorie 425
  - 11.3 Propositie – deel 1 van de marketingcommunicatiestrategie 433
  - 11.4 Marketingcommunicatievormen – deel 2 van de marketingcommunicatiestrategie 444
  - 11.5 Owned, Paid en Earned reach – deel 3 van de marketingcommunicatiestrategie 473
  
- 12 Centraal creatief concept en creatieve uitingen 487**
  - 12.1 De zes fasen van het ontwikkelen van winnende creatieve concepten 488
  - 12.2 De voorbereidingsfase en de creatieve briefing 491
  - 12.3 De inspiratie- en briefingfase: het briefen van de creatieven 496
  - 12.4 De ontwikkelfase van het creatieve werk 500
  - 12.5 De presentatiefase van het creatieve werk 504
  - 12.6 De beoordelingsfase van creatieve concepten en uitingen 510
  - 12.7 De communicatiefase: de terugkoppeling 532
  - 12.8 De toekomst van het creatieve concept 537
  
- 13 Marketingcommunicatiemiddelen 541**
  - 13.1 Inleiding tot de marketingcommunicatiemiddelen 542
  - 13.2 Plaats en tijd 544
  - 13.3 Mogelijke marketingcommunicatiedragers op de hoofdlocaties 546
  - 13.4 Marketingcommunicatiemiddelenoverzicht (Owned reach en Paid reach) 561
  - 13.5 Marketingcommunicatiemiddelen bij de marketingcommunicatievormen 567
  - 13.6 Marketingcommunicatiemiddelen in relatie tot Earned reach 615
  - 13.7 Marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel (MEM) 621

**14 Terugkoppeling en evaluatie 633**

14.1 Terugkoppeling 634

14.2 Evaluatie 637

**Literatuurlijst 663**

**Illustratieverantwoording 668**

**Register 670**

**Over de auteurs 696**

**Recensies 698**

# Ten geleide

The difference between an amateur and a professional? Between an average professional and a master professional? It is mastery of the fundamentals.

**Edwin (Ed) Artzt** (1930) was van 1990 tot 1995 CEO en Chairman van Procter & Gamble. Onder zijn leiding groeide de omzet met meer dan 50% naar \$33 miljard en verdubbelde de winst naar \$2,6 miljard. Ed Artzt heeft een enorme passie voor het bouwen van merken, hetgeen reden was voor de *American Advertising Federation* om hem bij te zetten in hun *Hall of Fame*. Ed Artzt is daarnaast een voorvechter voor vrije wereldhandel en hecht grote waarde aan *values & principles* als drijvende kracht van het succes van organisaties op de lange termijn.

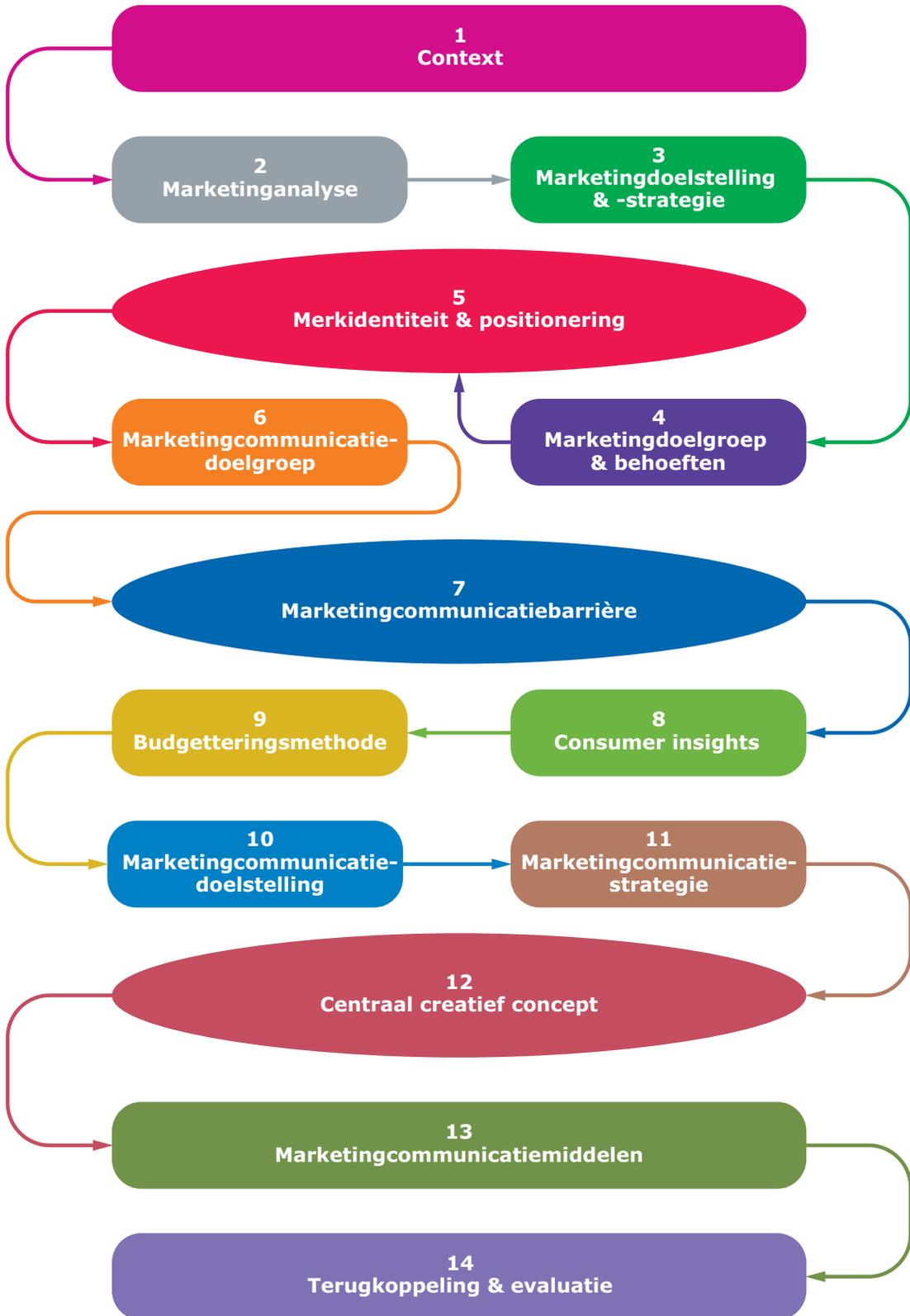
In deze Ten geleide behandelen we twee zaken. Als eerste bespreken we in vogelvlucht de 14 stappen waaruit het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel bestaat. Iedere stap uit het model beslaat een hoofdstuk. De 14 stappen vormen dus samen de 14 hoofdstukken van dit boek. Daarna lichten we toe wat er nieuw en anders is aan dit boek ten opzichte van de thans bestaande literatuur.

## Leeswijzer 14 stappen

De 14 hoofdstukken van dit boek lopen synchroon met de 14 stappen van het strategisch marketingcommunicatieplan. De eerste vier stappen van het model zijn feitelijk marketingstappen, de vijfde stap is het vaststellen van de merkidentiteit inclusief de positionering (het merk wordt wel de brug tussen marketing en marketingcommunicatie genoemd) en de zesde tot en met de veertiende stap zijn echte marketingcommunicatiestappen. Alvorens in de 14 hoofdstukken te duiken, lichten we ze als een soort van *leeswijzer* toe. Het is onvermijdelijk dat je als beginnende marketingcommunicatieprofessional bij deze leeswijzer van de 14 stappen begrippen tegenkomt, die je op dit punt in het boek nog onbekend voorkomen. Na lezing van dit boek zal dit als het goed is niet meer zo zijn.

Voor hen die een strategisch marketingcommunicatieplan gaan schrijven, zijn deze '14 stappen in vogelvlucht' een goede leidraad bij het schrijven van zo'n plan doordat deze leeswijzer een samenvatting is van de belangrijkste punten die per stap in het plan moeten worden opgenomen.

Het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel in 14 stappen



### Stap 1: Context

Je start het denken met het beschrijven van de *context* waarvoor je een marketingcommunicatieplan gaat schrijven. Het is het beschrijven van de relevante achtergrond waarin aandacht moet zijn voor de *organisatie-identiteit* bestaande uit de *organisatievisie*, *-missie*, *-doelstellingen* en de *kernwaarden & principes* van de organisatie.

Tevens dien je in Stap 1 de *scope* van je marketingcommunicatieplan aan te geven. Betreft het een plan voor een gewoon productmerk of voor een deel daarvan? Of voor een productmerk dat tegelijkertijd ook organisatiemerk is (een zogenaamd orgpro-merk)? Of voor een productmerk dat in meerdere segmenten van de productcategorie opereert (een productlijnmerk) of voor een productmerk dat in meerdere productcategorieën opereert (een paraplu-merk)? Gaat het om een plan over de introductie van een nieuw merk? Of over een extensie van het merk, binnen of buiten de productcategorie? Of is het gewoon een strategisch marketingcommunicatieplan voor de 'going business'?

Ook de *scope in tijd* (bijvoorbeeld 1, 2 of 3 jaar) en *geografie* (Nederland, Benelux, Europa enzovoort) benoem je in deze eerste stap.

Tot slot geef je aan wat de huidige status is en wat je denkt dat de grote marketingcommunicatie-uitdaging is, hetgeen je in het verloop van je plan mogelijk verder aanscherpt.

Stap 1

### Stap 2: Marketinganalyse

De tweede stap in het model is de *marketinganalyse*. In de *interne analyse* onderzoek je alle elementen van de marketingmix waaronder de marketingcommunicatievariabelen waarop het merk of de organisatie feitelijk invloed heeft. Hierin neem je ook financiële en organisatorische aspecten mee.

In de *externe analyse* onderzoek je de marktfactoren, waarop het merk of de organisatie op zichzelf geen invloed heeft, maar waar het merk wel invloed van ondervindt. Je kijkt naar de status en ontwikkelingen in de productcategorie, bij (potentiële) afnemersgroepen, bij de belangrijkste concurrenten, in de distributiekanaalen (indien relevant) en in de macro-omgeving (DESTEP).

Vervolgens gebruik je een *SWOT-matrix* om de interne en externe marketinganalyse samen te vatten in sterktes en zwaktes respectievelijk kansen en bedreigingen. De SWOT-matrix is dus niet de marketinganalyse zelf, maar de kernachtige samenvatting van de interne en externe marketinganalyse.

Met behulp van een *confrontatiematrix* kun je de impact inzichtelijk maken van de belangrijkste kansen en bedreigingen (waarop je op zichzelf geen invloed hebt) op de belangrijkste sterktes en zwaktes (waarop je wel invloed hebt).

De marketinganalyse en confrontatiematrix zijn echter niet het doel, maar het middel om conclusies te trekken. Het trekken van conclusies doe je met het formuleren van de *belangrijkste strategische marketingcommunicatie issues* en de *overige strategische marketingissues*. Een issue begint met 'Hoe kunnen we...' gevolgd door iets dat letterlijk in de SWOT staat als sterkte, zwakte, kans of bedreiging. Bij voorkeur combineer je een aantal van de factoren uit de SWOT, die aan elkaar gerelateerd zijn, tot een beperkt aantal zogenaamde *meervoudige issues*. Uiteraard biedt het internet veel (meer en minder betrouwbare) bronnen die je bij de analyse kunnen helpen. Een goede marketinganalyse is cruciaal en legt het fundament onder het marketingcommunicatieplan.

Stap 2

### Stap 3: Marketingdoelstelling en -strategie

Na de marketinganalyse kun je de volgende stap zetten: het vaststellen van de marketingdoelstelling en -strategie. Daar de essentie van marketing het creëren van vraag naar je product of dienst is, formuleer je in de *marketingdoelstelling* welke *omzet (in geld) of afzet (in volume / eenheden)* je wilt realiseren in de gegeven periode. Desgewenst vertaal je dit in een beoogd marktaandeel. Zoals bij iedere strategie moet je in de *marketingstrategie* op hoofdlijnen aangeven hoe je de marketingdoelstelling

Stap 3

denkt te gaan realiseren. Daartoe heb je de keuze uit vier mogelijke marketingstrategieën: het verhogen van het volume door 1) het aantrekken van *nieuwe gebruikers* (*penetratiestrategie*) dan wel door het realiseren van meer volume bij *bestaande gebruikers* door hen 2) vaker te laten gebruiken/kopen (*frequentiestrategie*) en/of door hen 3) meer per keer te laten gebruiken/kopen (*consumptiestrategie*). De vierde mogelijke marketingstrategie is 4) het veranderen van de prijs (*prijsstrategie*).

Strategie = Kiezen, dus de goede marketeer is selectief en kiest per periode één of maximaal twee marketingstrategieën. Uiteraard dient de formulering van zowel de marketingdoelstelling als -strategie te voldoen aan de SMART-criteria.

#### Stap 4: Marketingdoelgroep & behoeften

##### Stap 4

In de vierde stap bepaal je eerst de *marketingdoelgroep*. Dat wil zeggen de groep mensen die voor het merk de grootste invloed heeft op het bereiken van de marketingdoelstelling en waarvoor je marketingactiviteiten gaat ontwikkelen. Dat kunnen de (potentiële) *gebruikers* c.q. *kopers* zijn, maar kan ook een belangrijke groep *beïnvloeders* zijn of juist de *verkoop- en handelskanalen*, of een combinatie van deze groepen.

Vervolgens bepaal je of je op de totale markt richt of op een deel daarvan: een *segment*. Er bestaan verschillende criteria waarop je mensen van elkaar kunt onderscheiden (segmenteren). Onze voorkeur gaat uit naar segmentatie op basis van *behoeften* (*behoefte- of benefitsegmentatie*). We bespreken twee modellen om behoeften in kaart te brengen: de *Maslow behoeftehiërarchie toegepast op productcategorieën* en het *BrandneXT™-model*. Hierin worden functionele en emotionele behoeften of motieven binnen de productcategorie onderscheiden op basis waarvan je behoeftesegmenten kunt samenstellen en deze kunt kwantificeren naar aantallen (potentiële) gebruikers en naar het afzet- dan wel omzetpotentieel. Op basis hiervan kun je de marketingdoelstelling & -strategie uit Stap 3 verifiëren en eventueel aanscherpen. Door te bepalen op welk behoeftesegment (of welke behoeftesegmenten) je je met het merk gaat richten, kun je ten slotte bepalen op welke *functionele en/of emotionele behoefte* je gaat inspelen. Wat is het belangrijkste productvoordeel waarnaar de marketingdoelgroep waarop je je gaat richten op zoek is? Het vaststellen op welke behoefte je gaat inspelen, is van groot belang bij het bepalen van de merkbelofte als onderdeel van het vaststellen van de merkidentiteit en dat is de volgende stap in het model.

#### Stap 5: Merkidentiteit en positionering

##### Stap 5

Nadat je hebt bepaald uit wie de marketingdoelgroep bestaat en op welke behoefte(n) je je gaat richten, kun je in deze stap de *merkidentiteit inclusief de positionering* vaststellen. Dat wil zeggen: als die niet al eerder zijn vastgesteld voor het merk. Immers, het vaststellen van een merkidentiteit en positionering doe je eenmaal voor de lange termijn. Als deze nog niet zijn vastgesteld, is de eerste stap bij het bepalen van de merkidentiteit het kiezen van een positionering: de gewenste breinpositie in één of twee woorden.

Voor het vastleggen van de merkidentiteit inclusief de positionering maken we gebruik van de *Brand Identity Guide (BIG)*, die uit vier elementen bestaat: de *merkessentie* (*positionering*), *merkbelofte*, *bewijsvoering* en *merkpersoonlijkheid*.

Desgewenst kun je het model uitbreiden door een insight en/of een merkmissie (*brand purpose, WHY*) toe te voegen.

Bij een merk dat tegelijkertijd zowel productmerk als organisatiemerk is (een zogenaamd orgpromerk) geeft de merkidentiteit niet alleen richting aan de in- en externe communicatie en de innovatie of (door)ontwikkeling van de producten en diensten, maar ook aan de organisatiecultuur. De BIG moet *ROG* zijn. Dat wil zeggen dat de kracht van de merkidentiteit wordt bepaald door de mate waarin de marketingdoelgroep deze als relevant, onderscheidend en geloofwaardig ziet.

Indien het merk meerdere strategische doelgroepen heeft (zoals bijna ieder merk), kun je gebruikmaken van het *Hamburgermodel* om voor elk van deze doelgroepen de merkbelofte en de ondersteunende bewijsvoering te bepalen, vanuit een voor alle

doelgroepen gemeenschappelijke merkessentie (positionering) en met een gemeenschappelijke merkpersoonlijkheid. De merkidentiteit vormt de brug van marketing (eerste 4 stappen) naar marketingcommunicatie (stap 6 tot en met 14).

### Stap 6: Marketingcommunicatiedoelgroep

Met het vaststellen van de marketingdoelgroep in Stap 4 hebben we nog niet automatisch de *marketingcommunicatiedoelgroep* vastgesteld: op welke groepen mensen gaan we onze marketingcommunicatieactiviteiten richten? Normaal gesproken zal de marketingdoelgroep (of een deel daarvan) tot de marketingcommunicatiedoelgroep behoren. Naast de marketingdoelgroep kunnen ook beïnvloeders, de verkoop- en handelskanalen, samenwerkingspartners en/of medewerkers van de eigen organisatie deel uitmaken van de marketingcommunicatiedoelgroep. Binnen ieder van deze groepen kan een verdere verfijning naar subdoelgroepen relevant zijn.

In deze stap bepaal je op wie je je gaat richten met marketingcommunicatie; enerzijds door je af te vragen wat de verwachte impact is op het behalen van de marketingdoelstelling en anderzijds door rekening te houden met de haalbaarheid gegeven de beschikbare middelen. Ook marketingcommunicatiedoelgroepen dienen specifiek en meetbaar te worden beschreven. Indien de marketingcommunicatiedoelgroep uit bedrijven bestaat (zoals in zakelijke markten), beschrijf je evengoed mensen.

Stap 6

### Stap 7: Marketingcommunicatiebarrière

Zodra je hebt bepaald welke marketingcommunicatiedoelgroepen je actief met marketingcommunicatie gaat bewerken, bepaal je per groep wat de *belangrijkste marketingcommunicatiebarrière* (*brand benefit barrier*) is, die je met je marketingcommunicatieactiviteiten wilt oplossen. In de marketingcommunicatiebarrière beschrijf je de gedachten *over de merkelofte*, die in het hoofd van een aanzienlijk deel van de marketingcommunicatiedoelgroep zitten en die instaan tussen wat deze groep nu doet (*'ist'*) en wat jij wilt dat deze groep doet (*'soll'*).

Een marketingcommunicatiebarrière is te vergelijken met een gesloten loket in het hoofd van de doelgroep of met een tegenwerping (bezwaar) in een verkoopgesprek. Je beschrijft de barrière vanuit het oogpunt van de doelgroep (*outside-in*), niet vanuit het oogpunt van de organisatie of het merk (*inside-out*).

Als dat een perceptieprobleem is, kan deze met marketingcommunicatie worden beïnvloed of zelfs worden weggenomen, een belangrijk kenmerk van een marketingcommunicatiebarrière.

Er zijn drie typen marketingcommunicatiebarrières. Deze drie typen lopen parallel met de drie criteria om de kracht van een merkidentiteit uit Stap 5 te beoordelen: de marketingcommunicatiebarrière is een relevantieprobleem, een onderscheidend vermogenprobleem of een geloofwaardigheidsprobleem. Normaal gesproken kies je de barrière die in potentie het meest gaat bijdragen aan het realiseren van de marketingdoelstelling (de businesspotentie) als de barrière waarop je je met je marketingcommunicatieactiviteiten gaat richten. Voorwaarde is dat het realistisch is dat je die barrière ook daadwerkelijk met marketingcommunicatie kunt wegnemen.

Stap 7

### Stap 8: Consumer insights

We hebben nu het belangrijkste perceptieprobleem per marketingcommunicatiedoelgroep vastgesteld en gaan naar de oplossing toewerken. Een belangrijk haakje bij de oplossing zijn *consumer insights*, ook wel *customer insights* of *human insights* genoemd. Waar je de marketingcommunicatiebarrière als een gesloten loket kunt voorstellen, kunnen insights als haakje dienen om dit loket weer open te krijgen. Creatieven gebruiken insights om een nieuw creatief concept (idee) of nieuwe creatieve uitingen te ontwikkelen die erop gericht (moeten) zijn om de marketingcommunicatiebarrière weg te nemen. Consumer insights zijn daarbij een potentieel krachtig hulpmiddel. Consumer insights winnen aan diepgang als zij de combinatie beschrijven van een waarheid (*truth*), een behoefte (*need*) en een frictie (*friction*) tussen die eerste twee. Op die manier is de kans het grootst dat je ook daadwerkelijk een

Stap 8

menselijke overtuiging of gewoonte beschrijft, waarachter een onvervulde behoefte schuilt, waarin de doelgroep zich herkent en waarmee het merk aantrekkelijker wordt voor meer mensen (een grotere aantrekkingskracht heeft op meer mensen).

### Stap 9: Budgetteringsmethode

#### Stap 9

Alvorens in Stap 10 de marketingcommunicatiedoelstellingen te bepalen, is het verstandig eerst stil te staan bij de vraag welke *budgetteringsmethode* voor het marketingcommunicatiebudget moet worden toegepast: de omzetpercentagemethode, de sluitpostmethode, de pariteitenmethode of de taakstellende methode? Alleen bij deze laatste methode ben je namelijk geheel vrij om de marketingcommunicatiedoelstellingen te bepalen. De andere drie methoden hebben in potentie een *beperkende invloed* op het vaststellen van de marketingcommunicatiedoelstellingen. Het vaststellen van het feitelijke marketingcommunicatiebudget en de toewijzing hiervan aan de individuele marketingcommunicatiemiddelen, gebeurt pas in Stap 13 bij de vaststelling van de marketingcommunicatiemiddelen.

### Stap 10: Marketingcommunicatiedoelstellingen

#### Stap 10

Nadat je de budgetteringsmethode hebt vastgesteld, kun je de marketingcommunicatiedoelstellingen formuleren. Een belangrijk nieuw inzicht is om de marketingcommunicatiedoelstellingen voor een bepaalde periode niet overall op merkniveau vast te stellen, maar om dit specifiek *per marketingcommunicatiedoelgroep* te doen. De overall marketingcommunicatiedoelstellingen op merkniveau zijn dan feitelijk de optelsom van alle marketingcommunicatiedoelstellingen voor alle marketingcommunicatiedoelgroepen bij elkaar.

De marketingcommunicatiedoelstellingen beschrijven wat je in de gekozen periode met de marketingcommunicatieactiviteiten bij de marketingcommunicatiedoelgroep wilt bereiken.

Een model met 11 mogelijke marketingcommunicatiedoelstellingen stelt je in de gelegenheid om de (maximaal drie) meest relevante marketingcommunicatiedoelstellingen per doelgroep te kiezen, die: a) gegeven de beschikbare middelen tijd en geld ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden; b) gericht zijn op het wegnemen van de in Stap 7 geformuleerde marketingcommunicatiebarrière voor die doelgroep; en c) met elkaar zorgen voor het (leveren van een belangrijke bijdrage aan het) realiseren van de in Stap 3 geformuleerde marketingdoelstelling en -strategie. Uiteraard moeten ook marketingcommunicatiedoelstellingen voldoen aan de SMART-criteria.

### Stap 11: Marketingcommunicatiestrategie

#### Stap 11

Nu je in de vorige stap de marketingcommunicatiedoelstellingen hebt bepaald, kun je de *marketingcommunicatiestrategie* gaan vaststellen. Zoals elke strategie op hoofdlijnen de weg en keuzes moet aangeven hoe je een doelstelling denkt te gaan bereiken, geldt dit ook voor de marketingcommunicatiestrategie. In de marketingcommunicatiestrategie maak je keuzes in drie verschillende elementen, die samen de marketingcommunicatiestrategie vormen: 1) de keuze van de juiste boodschap (*Propositie*) die aansluit bij de merkidentiteit maar tegelijkertijd de marketingcommunicatiebarrière wegneemt; 2) de keuze via welke *marketingcommunicatievorm(en)* deze Propositie bij de marketingcommunicatiedoelgroep terecht moet komen; en 3) de mate waarin je om de marketingcommunicatiedoelgroep te bereiken gebruik kunt maken van *Owned reach* (Eigen bereik), of dat je *Paid reach* (Betaald bereik) via derden moet bijkopen en/of dat je vertrouwt op gedeeltelijke of voldoende verspreiding van de boodschap onder de doelgroep door derden via *Earned reach* (Verdiend bereik). Merk op dat de in dit verband veelgebruikte term 'media' is vervangen door 'reach'.

We hebben 10 marketingcommunicatievormen geïdentificeerd waarin je de Propositie kunt verpakken: de *Advertentie*, *Tekst & Content*, *Merchandising*, *Sponsoring*, de *Verkoop promotie*, *Sampling*, een *Merkervaring (Brand Experience)*, *Marketing PR*, *Persoonlijke Marketingcommunicatie* en *Brand Design*.

## Stap 12: Centraal creatief concept

Alle informatie is nu voorhanden om het creatieve concept te laten ontwikkelen. Te *laten* ontwikkelen omdat een creatief concept bij voorkeur niet door de marketingcommunicatieprofessional wordt ontwikkeld, maar door creatieven.

Het *centraal creatief concept* is gedefinieerd als de ‘mind opening’ gedachte die de merkbelofte (het strategisch voordeel) vertaalt naar een groot idee, dat relevant is voor de doelgroep en dat onderscheidend is van de concurrentie. Met centraal wordt medianeutraal of middelenvrij bedoeld, dus nog zonder een uitwerking naar de inzet van specifieke marketingcommunicatievormen en -middelen. Een centraal creatief concept moet langer mee kunnen gaan, soms wel jaren. Een creatief concept, ook wel *big idea* genoemd, kan in een of twee zinnen geformuleerd worden zonder dat visuals (plaatjes) nodig zijn om de kracht van het idee te kunnen beoordelen. Staat het centraal creatief concept eenmaal, dan wordt het vertaald naar allerlei *creatieve uitingen* die per marketingcommunicatiedoelgroep, marketingcommunicatiebarrière en marketingcommunicatiemiddel kunnen variëren.

Creatieve uitingen bevatten de creatieve vertaalslag van de in de vorige stap als onderdeel van de marketingcommunicatiestrategie bepaalde Propositie; we noemen dit de *creatieve propositie*.

Verschillende criteria zijn beschikbaar om zowel het centraal creatief concept als de creatieve uitingen te beoordelen. Overigens is het centraal creatief concept niet voor alle marketingcommunicatievormen relevant (denk aan Tekst & Content, de Verkoop promotie of Sampling); creativiteit waaronder het bepalen van de creatieve propositie is dat wel.

Stap 12

## Stap 13: Marketingcommunicatiemiddelen

Nadat het centraal creatief concept is ontwikkeld, kan de een-na-laatste stap in het plan gezet worden: de keuze voor de inzet van specifieke *marketingcommunicatiemiddelen*; ook wel het vaststellen van de *marketingcommunicatiemix* genoemd. Hierop is reeds voorgesorteerd in de stappen 6 tot en met 12. We hebben de primaire marketingcommunicatiedoelgroepen bepaald, hun belangrijkste barrière, en de marketingcommunicatiedoelstellingen en marketingcommunicatiestrategie. Bij deze laatste hebben we al per doelgroep aangegeven welke marketingcommunicatievorm(en) we willen inzetten, wat de Propositie moet zijn om de barrière bij die doelgroep weg te nemen en de mate waarin we die doelgroep kunnen bereiken via Owned, Paid en/of Earned reach. Er is een centraal creatief concept ontwikkeld, dus we hebben al enigszins een idee of en hoe we het concept kunnen vertalen naar verschillende marketingcommunicatiemiddelen. Omdat er iedere dag weer nieuwe marketingcommunicatiemiddelen bijkomen, hebben we alle middelen gecategoriseerd in een nieuw model door ze in te delen naar de eerder besproken marketingcommunicatievorm (zie Stap 11) en marketingcommunicatiedrager. De *marketingcommunicatiedrager* zorgt voor de overdracht van de marketingcommunicatievorm naar de marketingcommunicatiedoelgroep. De mate waarin bepaalde marketingcommunicatiedragers beschikbaar en effectief zijn, is gekoppeld aan de *locatie* waar de marketingcommunicatiedoelgroep zich bevindt ten tijde van de ontvangst van de marketingcommunicatie. De introductie van locatie is nieuw binnen het denken in marketingcommunicatiemiddelen.

Door vanuit de al bepaalde marketingcommunicatievormen en de (on)mogelijkheden van het centraal creatief concept goed te kijken naar de effectiviteit van ieder middel, kunnen definitieve keuzes worden gemaakt. We hebben het *marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel* (MEM) ontwikkeld. Dit model helpt je om de keuze voor de inzet van een marketingcommunicatiemiddel te baseren op de verwachte bijdrage van dat middel aan het realiseren van de marketingcommunicatiedoelstellingen die je in Stap 10 hebt bepaald.

Waar je in de marketingcommunicatiestrategie (Stap 11) in algemene zin al hebt aangegeven in welke mate je gebruik gaat maken van Owned, Paid en Earned reach, geef je dat in deze Stap 13 per marketingcommunicatiemiddel aan.

Stap 13

Had je in Stap 9 al de budgetteringsmethode gekozen, in deze Stap 13 bepaal je het specifieke *marketingcommunicatiebudget* en wijs je dit toe aan ieder ingezet marketingcommunicatiemiddel. Daarnaast bepaal je per ingezet marketingcommunicatiemiddel de *effectdoelstelling* ofwel de bijdrage die dat middel aan het realiseren van de marketingcommunicatiedoelstellingen moet leveren. Het eindresultaat is een *marketingcommunicatiemiddelenoverzicht* of *Time en Eventoverzicht* waarin staat: wat doen we richting wie en wanneer, wat is de effectdoelstelling van ieder marketingcommunicatiemiddel, en hoe en waar gaan we de marketingcommunicatiedoelgroep(en) bereiken? Ofwel een overzicht waarin staat: wie, wat, hoe, waar, wanneer en wat het kost.

#### Stap 14: Terugkoppeling & evaluatie

##### Stap 14

Tot slot Stap 14, die feitelijk uit twee delen bestaat. Allereerst loop je het plan van achter naar voren door om te kijken of de logica klopt en je een marketingcommunicatieplan hebt gemaakt inclusief het marketingcommunicatiebudget dat de marketingcommunicatiedoelstellingen gaat realiseren en daarmee een essentiële bijdrage gaat leveren aan het realiseren van de marketingdoelstellingen.

In het tweede deel geef je aan welke stappen of delen van stappen uit je marketingcommunicatieplan je gaat onderzoeken (*testen*). Testen kan voorafgaand aan de uitvoering (ter kwalificatie van een planelement), tijdens de uitvoering (om te kunnen bijsturen) of achteraf (ter evaluatie). Houd met deze stap rekening bij de definitieve vaststelling van het marketingcommunicatiebudget en de benodigde tijd.

Tot zover de beschrijving in vogelvlucht van de 14 stappen. Als hiervoor aangegeven zullen voor de startende marketingcommunicatieprofessional veel zaken op dit punt van het boek vragen oproepen. Toch hopen we dat het je een gevoel van overzicht geeft en dat je er een rode draad in herkent hoe de 14 stappen met elkaar verbonden zijn. Daarnaast gaan we ervan uit dat als je deze leeswijzer opnieuw leest *nadat* je het boek gelezen hebt, alles je bekend voorkomt en helder is.

#### *Tell me something I didn't know*

Specifiek voor lezers die al wat meer bekend zijn met het marketingcommunicatievakgebied, geven we in het tweede deel van deze Ten geleide puntsgewijs aan wat er anders of nieuw is aan dit boek ten opzichte van de ons thans bekende marketingcommunicatieliteratuur.

- 1 **Compleet stappenplan.** Een boek met de ambitie een *compleet* stappenplan te bieden voor het gehele marketingcommunicatievakgebied, zowel voor studenten in het hoger onderwijs en op universiteiten als voor de marketingcommunicatieprofessionals werkzaam in de bedrijfspraktijk.
- 2 **Handboek.** Vanuit de wens om de theorie direct toe te kunnen passen in de praktijk alsook om een maximaal leereffect te creëren, hebben we ons best gedaan om zo precies en *specifiek* mogelijk te formuleren met zo veel mogelijk logica en *samenhang*, en tegelijkertijd *veel voorbeelden* voor de toepassing. In die zin een handboek dus. Dit omdat we in bestaande marketingcommunicatieliteratuur regelmatig zien, dat deze niet op alle punten voldoende specifiek is of niet altijd laat zien hoe de theorie in de praktijk moet worden toegepast. Deze voorbeelden dienen tevens als toets voor onszelf of het klopt wat we hebben opgeschreven.
- 3 **On- en offline geïntegreerd.** In de bestaande literatuur wordt nogal eens geworsteld met hoe je om moet gaan met online en offline. Als 'online' in de titel ontbreekt, dan mis je waarschijnlijk een groot deel van de potentiële lezers omdat die op zoek zijn naar de lesstof voor de online wereld. Wij denken echter dat we binnen het vakgebied marketingcommunicatie niet in de silo's van on- en offline moeten denken, maar in de realisatie van de marketingdoelstelling. Daarvoor bedenken we dan de beste marketingcommunicatiestrategie waarbij je alle beschik-

bare middelen en mogelijkheden gebruikt. Of die nu online zijn of offline. Dus van de marketinganalyse tot het maken van het marketingcommunicatiemidde-lenplan bespreken we alle opties die een bijdrage kunnen leveren en daarmee is de discussie online versus offline niet meer relevant.

- 4 **Marketing is het startpunt.** Het denken over marketingcommunicatie moet beginnen bij marketing. Vaak zien we bij de bespreking van marketingcommunicatie in lesboeken dat marketing niet het expliciete vertrekpunt is. Daar marketingcommunicatie als vakgebied deel uitmaakt van marketing, beginnen we met een aantal marketingstappen: marketinganalyse, marketingdoelstelling & -strategie en marketingdoelgroepen en behoeften. Overigens wordt in het spraakgebruik – zelfs door professionals – de term marketing nogal eens onterecht ‘misbruikt’ als *synoniem* voor ‘reclame maken’ of ‘marketingcommunicatie’.
- 5 **Helder onderscheid tussen visie en missie.** De begrippen visie en missie zijn in de praktijk vaak een bron van discussie door onduidelijkheid en verwarring over de betekenis en toepassing en het onderscheid tussen de twee. Met het benoemen van een duidelijk onderscheid proberen we helderheid te scheppen en de verwarring weg te nemen (hoofdstuk 1).
- 6 **Marketing opnieuw gedefinieerd: toepasbaar en relevant van start-up tot grown-up en van op winst gericht tot niet op winst gericht.** Door in de definitie van *marketing* niet langer als doel het creëren van winst te nemen, maar het genereren van vraag naar producten en diensten, wordt marketing van toepassing op en relevant voor *alle* organisaties. Of dat nu de puur op winst gerichte onderneming is of de non-profitorganisatie die niet (zeker niet primair) op winst is gericht. Maar ook voor de ondernemingen die in de start-up of scale-up fase zitten. Dergelijke ondernemingen realiseren veelal nog niet ieder jaar consequent winst, maar zij realiseren wel degelijk waarde doordat zij vraag naar hun producten of diensten genereren (hoofdstuk 1).
- 7 **De introductie van het orgpromerk.** Traditioneel worden twee merkvormen onderscheiden: organisatiemerken (corporate brands, ook wel corporate merken genoemd) en productmerken (product brands). Er is echter een derde merkform, die we de term *orgpromerk* (*corpro brand*) gegeven hebben, omdat het een samenvoeging van deze beide merkvormen is. Een orgpromerk is een merk dat tegelijkertijd zowel organisatie- als productmerk is. Deze onderkenning slaat een brug tussen de organisatie-identiteit en de merkidentiteit en is van belang om een goede merkidentiteit te kunnen formuleren (hoofdstuk 5).
- 8 **De introductie van het Hamburgermodel.** In bijna ieder merkidentiteitsmodel wordt verondersteld dat een merk slechts één doelgroep (merkdoelgroep) heeft. Er is immers geen model waarin dat onderscheid wordt gemaakt of waarin ruimte is om op een gestructureerde manier *per doelgroep* een merkbeloofte te formuleren. Dat geldt ook voor een merk dat onder die naam meerdere markten (product-categorieën) of verschillende marktsegmenten binnen een productcategorie bedient. Uitdaging is om enerzijds de ruimte te hebben voor een per doelgroep eigen merkbeloofte en anderzijds de eenheid in het merk te bewaren. Het *Hamburgermodel* – als een verder uitgewerkt model van de *Brand Identity Guide (BIG)* – maakt het mogelijk om de merkidentiteit te beschrijven van merken die meerdere doelgroepen hebben en/of die in meerdere markten of marktsegmenten opereren en dus behoefte hebben aan verschillende merkbeloftes en voorziet tegelijkertijd in een borging van de eenheid in deze verscheidenheid (hoofdstuk 5).
- 9 **De introductie van de marketingcommunicatiebarrière – en wel als een centraal onderwerp in het marketingcommunicatieplanningsproces.** In onze optiek hoort het oplossen van de *marketingcommunicatiebarrière* (*brand benefit barrier*) een van de belangrijkste doelen te zijn van het marketingcommunicatieproces. Wat is de perceptie die mensen binnen de doelgroep hebben en hen ervan weerhoudt om het merk voor het eerst, vaker of opnieuw te kopen en te gebruiken?

Hoewel de marketingcommunicatiebarrière binnen sommige bedrijfspraktijken al langer een bekend begrip is, is dit tot nu toe in de marketingcommunicatieliteratuur niet als zodanig benoemd, laat staan dat het als het middelpunt van het marketingcommunicatieplanningsproces wordt gezien (hoofdstuk 7).

- 10 **Een beschrijving van het begrip consumer insights.** Nog bekender in de bedrijfspraktijk is het begrip *consumer insights*. Mede omdat er tot nu toe geen boek over dit onderwerp is geschreven, ontbreekt er een gemeenschappelijke taal (begrip) over wat consumer insights wel en niet zijn, wat de toepassingsgebieden zijn, hoe je insights moet formuleren, welk proces je moet volgen en welke vragen je kunt stellen om insights te genereren, welke criteria er zijn om insights te beoordelen enzovoort. Gevolg is dat dit in de praktijk dikwijls tot Babylonische spraakverwarringen leidt. In dit boek denken we al deze vragen te beantwoorden en de onduidelijkheden weg te nemen (hoofdstuk 8).
- 11 **Nieuw inzicht: marketingcommunicatiedoelstellingen moeten per marketingcommunicatiedoelgroep geformuleerd worden.** Traditioneel wordt expliciet benoemd of impliciet verondersteld dat marketingcommunicatiedoelstellingen voor een bepaalde periode op het niveau van een heel merk moeten worden vastgesteld. Gaandeweg kwamen we erachter dat dit niet juist is. Hiermee verlies je de zorgvuldig en specifiek opgebouwde rode draad van het eerst in Stap 6 vaststellen van de primaire marketingcommunicatiedoelgroepen en het in Stap 7 voor die doelgroep vaststellen van de belangrijkste marketingcommunicatiebarrière. Met de beschikbaarheid van steeds meer data en het ontstaan van nieuwe marketingcommunicatiemiddelen, kunnen doelgroepen steeds beter worden bepaald en zijn zij steeds beter vindbaar c.q. bereikbaar. Indien je die lijn wilt vasthouden, dien je de marketingcommunicatiedoelstellingen niet voor een heel merk vast te stellen, maar *per marketingcommunicatiedoelgroep*. Dit is in lijn met de situatie en uitdagingen, die per marketingcommunicatiedoelgroep zullen verschillen. De marketingcommunicatiedoelstellingen voor een heel merk worden daarmee de optelsom van alle marketingcommunicatiedoelstellingen voor alle marketingcommunicatiedoelgroepen bij elkaar (hoofdstuk 10).
- 12 **De introductie van een aantal nieuwe marketingcommunicatiedoelstellingen.** Allereerst hebben we de gelegenheid gebruikt om de thans in de literatuur bestaande (mogelijke) marketingcommunicatiedoelstellingen tegen het licht te houden. Dat heeft ertoe geleid dat we – naast de handhaving van een aantal bekende doelstellingen die nog steeds voldoen – een aantal bestaande doelstellingen een scherpere naam hebben gegeven en een aantal nieuwe mogelijke marketingcommunicatiedoelstellingen hebben geformuleerd. Voorbeelden zijn de mogelijkheid om een marketingcommunicatiedoelstelling te formuleren die specifiek gericht is op de *online aanwezigheid* van een merk, een die gericht is op het genereren van *merkaanbevelingen en -conversaties* en een die specifiek gericht is op het creëren van een *merkbeleving*. Met deze uitbreiding menen we tevens dat de 11 potentiële marketingcommunicatiedoelstellingen nu volledig de mogelijke *effectdoelstellingen*, zoals die op het niveau van de marketingcommunicatiemiddelen worden geformuleerd, afdekken. Dit zorgt eindelijk voor een aansluiting tussen de marketingcommunicatiedoelstellingen en -middelen. Tot slot is een verandering dat we het gebruikelijke onderscheid tussen ‘merk-kennis’ en ‘merkhouding’, als twee (mogelijke) marketingcommunicatiedoelstellingen, hebben losgelaten en deze hebben samengevoegd tot één (mogelijke) marketingcommunicatiedoelstelling: *merkassociaties*. Dit sluit aan bij de opvatting dat een merk een netwerk van associaties is, waarin eveneens geen onderscheid tussen kennis en houding wordt gemaakt (hoofdstuk 10).
- 13 **Een specifieke invulling van de marketingcommunicatiestrategie bestaande uit drie elementen.** Veelal is niet expliciet duidelijk uit welke elementen de marketingcommunicatiestrategie bestaat. Ofwel op welke gebieden er specifieke keuzes moeten worden gemaakt en hoe dit aansluit bij wat de functie is van de marketingcommunicatiestrategie: het op hoofdlijnen aangeven hoe je denkt de

marketingcommunicatiedoelstellingen te gaan realiseren. We zijn tot drie elementen gekomen die met elkaar de marketingcommunicatiestrategie vormen: de keuze voor de Propositie (die de marketingcommunicatiebarrière moet weg nemen); de keuze voor de marketingcommunicatievormen (zie punt 15 hierna) waarin de Propositie verpakt wordt en de keuze voor de bereikvormen: kunnen we de marketingcommunicatiedoelgroep (volledig) via Owned reach bereiken, moeten we Paid reach (bij)kopen en/of vertrouwen we op het niet-planbare effect van Earned reach (hoofdstuk 11)?

- 14 **De introductie van de begrippen Paid, Owned en Earned reach ter vervanging van de begrippen Paid, Owned en Earned media.** We hebben de vaak gebruikte begrippen Paid, Owned en Earned *media* vervangen door Paid, Owned en Earned *reach*, omdat de keuze feitelijk gaat over bereik: betaald bereik (via derden), eigen bereik (zelf) of verdiend bereik (onbetaald bereik via derden)? De term bereik geeft volgens ons beter het doel aan en is duidelijker dan de diffusere term media (hoofdstuk 11).
- 15 **De verandering van het begrip marketingcommunicatie-instrumenten in marketingcommunicatievormen.** Thans wordt meestal gebruikgemaakt van het begrip marketingcommunicatie-instrumenten om het geaggregeerde niveau van de marketingcommunicatiemiddelen te duiden. In onze optiek sluit de benaming marketingcommunicatievorm echter beter aan bij wat hiermee bedoeld wordt: wat is de *vorm* waarin de propositie verpakt wordt om die bij de doelgroep te krijgen teneinde de perceptie te veranderen en de marketingcommunicatiedoelstellingen te bereiken? (hoofdstuk 11).
- 16 **De introductie van een aantal nieuwe marketingcommunicatievormen (voorheen marketingcommunicatie-instrumenten).** Reclame is omgedoopt tot Advertentie (met daarin onderscheid tussen video, audio en 2D), Persoonlijke Verkoop is getransformeerd in Persoonlijke Marketingcommunicatie, Evenementen is opgegaan in de Merkervaring (Brand Experience) en PR en Voorlichting heeft als nieuwe naam Marketing PR gekregen. Daarnaast introduceren we binnen de tien mogelijke marketingcommunicatievormen een aantal nieuwe vormen zoals Tekst & Content, Merchandising en Brand Design (hoofdstuk 11).
- 17 **De introductie van de marketingcommunicatiedrager.** De (technologische) ontwikkelingen zorgen ervoor dat er steeds meer nieuwe marketingcommunicatiemiddelen komen die hybride zijn. Denk aan internet via het tv-schermbild, tv-programma's kijken via je laptop of tablet, radio luisteren via internet, videocontent streamen naar je televisiescherm enzovoort. Hierdoor moet een scherper onderscheid worden gemaakt tussen de vorm waarin de content inclusief de Propositie gegoten wordt (de marketingcommunicatievorm, zie punt 15 en 16) en de drager of overdrager van deze marketingcommunicatievorm (content): de *marketingcommunicatiedrager*. Dit onderscheid maakt het mogelijk om de marketingcommunicatiemiddelen te rubriceren, ook de middelen die we nu nog niet kennen en in de toekomst zullen ontstaan (denk bijvoorbeeld aan de Internet of Things). Marketingcommunicatiemiddelen zijn combinaties van marketingcommunicatievormen enerzijds en marketingcommunicatiedragers anderzijds. Als er een nieuw middel ontstaat, dan kan dat middel ingedeeld worden op basis van de combinatie van een marketingcommunicatievorm en een marketingcommunicatiedrager.  
Marketingcommunicatiedragers zijn enigszins te vergelijken met wat nog wel eens medium of media genoemd wordt, maar als hiervoor aangegeven zijn dat geen eenduidige begrippen die meerdere betekenissen kennen (hoofdstukken 11 en 13).
- 18 **De introductie van een extra besliselement in de keuze voor marketingcommunicatiemiddelen: de locatie (plaats).** Tot nu toe is de *locatie* – waar bevindt de doelgroep zich op het moment van de ontvangst van de marketingcommunicatie – niet als een expliciet besliselement benoemd bij de keuze voor de inzet van de marketingcommunicatiemiddelen. Terwijl de locatie voor een belangrijk

deel dicteert welke marketingcommunicatiedragers beschikbaar zijn om de doelgroep te bereiken, en – in samenhang met het tijdstip waarop de doelgroep de marketingcommunicatie ontvangt – wat de context en de *state-of-mind* is van de doelgroep. Factoren om rekening mee te houden bij de planning van de marketingcommunicatiemiddelen. We onderscheiden drie hoofdlocaties: thuis of op het werk; onderweg; of op een specifieke andere locatie (hoofdstuk 13).

- 19 **De introductie van het marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel (MEM).** Uiteindelijk wil je weten welke bijdrage de inzet van een marketingcommunicatiemiddel gaat leveren aan het realiseren van de marketingcommunicatie-doelstellingen. Bestaande modellen om dit inzicht te geven zijn er niet of komen niet verder dan ‘vaak’ of ‘minder vaak’ ingezet. Het *marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel (MEM)* is een eerste aanzet om inzichtelijk te maken wat de effectiviteit van een marketingcommunicatiemiddel is. Met andere woorden: in welke mate mag je verwachten dat een bepaald marketingcommunicatiemiddel bijdraagt aan het realiseren van een bepaalde marketingcommunicatie-doelstelling. En andersom: welke marketingcommunicatiemiddelen zijn het meest effectief als je een bepaalde marketingcommunicatiedoelstelling hebt? We spreken bewust van ‘eerste aanzet’, omdat we hopen dat deze leidt tot discussie en dialoog met mediabureaus en -specialisten, om te komen tot een verdere aanscherping en onderbouwing van het model op basis van werkelijke effectiviteitscijfers (hoofdstuk 13).
- 20 **Een duidelijk onderscheid tussen een centraal creatief concept en creatieve uitingen.** Bij het behandelen van creativiteit maken we een duidelijk onderscheid tussen enerzijds het centraal creatief concept en anderzijds de creatieve uitingen of executies. Het centraal creatief concept is het langlopende, centrale, media-neutrale *big idea* of campagne-idee, dat geënt is op het tot leven brengen van de merkidentiteit uit Stap 5. Het centraal creatief concept wordt vertaald naar creatieve uitingen. Welke creatieve uitingen nodig zijn, wordt bepaald door de keuze van de marketingcommunicatiemiddelen. In het meest extreme geval moet voor ieder marketingcommunicatiemiddel een aparte creatieve uiting worden gemaakt. Probleem is vaak dat de creatieve uitingen worden beoordeeld en niet (eerst) het creatieve concept (idee) dat achter de creatieve uitingen zit. Door een scherp onderscheid tussen het centraal creatief concept en creatieve uitingen willen we dit voorkomen met effectievere marketingcommunicatie als resultaat (hoofdstuk 12).
- 21 **Een duidelijke formule om een centraal creatief concept te beschrijven.** Een centraal creatief concept ofwel het ‘grote creatieve idee’ moet in woorden zijn uit te leggen. Plaatjes (visuals) mogen, maar alleen *ter illustratie* van het centraal creatief concept. Bij de presentatie van het creatieve werk moet het idee dus centraal staan en niet de verkoop van de plaatjes. In het boek introduceren we een zin – als een soort van formule – om het creatief concept te verwoorden (hoofdstuk 12).
- 22 **Duidelijke criteria om creatief werk te beoordelen.** Hoe onderscheid je goed van minder goed creatief werk of een goed van een minder goed centraal creatief concept? Ga je dan puur en alleen op je gevoel af? In het boek reiken we een checklist met criteria aan waarmee je een centraal creatief concept kunt beoordelen en een andere set criteria om een creatieve uiting te kunnen beoordelen. Het gebruik van deze criteria geven je inzicht *waarom* iets goed of niet goed is en zijn dus ook behulpzaam bij het geven van concrete onderbouwde feedback op het gepresenteerde creatieve werk (hoofdstuk 12).
- 23 **Al met al is het idee dat de 14 stappen met elkaar een werkelijk geïntegreerd marketingcommunicatieplan vormen,** dat specifiek is, dat constant dwingt tot het maken van keuzes (Strategie = Kiezen) en dat onderling samenhangend en logisch-consistent is.

### Disclaimer & Online variant

Is het dan zo dat, voor hen die dit boek hebben gelezen, de stelling van Giep Franzen, Byron Sharp en anderen dat minstens de helft van het geld dat in marketingcommunicatie wordt geïnvesteerd weggegooid is, niet meer geldt? We geloven oprecht dat de toepassing van het 14-stappenmodel en het gebruikmaken van de in dit boek geboden kennis en inzichten, je een heel eind op weg helpen. Tegelijkertijd is dat helaas niet zo eenvoudig te bewijzen. Er is namelijk een aantal factoren dat daarnaast ook van invloed is op de effectiviteit van marketingcommunicatie:

- 1 **Het belang van creativiteit.** Onder creativiteit scharen we naast het creatieve concept in de vorm van bijvoorbeeld de advertentie ook de conversaties, de *corporate* of *brand stories* en interessante content. In het Woord vooraf hebben we aangegeven dat er veel meer kennis (*'science'*) is dan wordt verondersteld. Tegelijkertijd geldt dat de vertaling door creatieven naar effectieve creativiteit cruciaal is:

*'Creativity will solve the problem. Media will not, not even social media. Budget will not. Goals & strategies will not. You need them, but without creativity it just will not fly.'*

Creativiteit is wat de doelgroep in de vorm van de gebruiker, de klant, de afnemer, de consument, de beïnvloeders en/of het grote publiek uiteindelijk waarneemt van het merk. Het is het uiteindelijke eindresultaat: de vorm waarin de inhoud en toon van de communicatie gegoten zijn. Alleen dat is 'zichtbaar' en dus de waarheid en de enige waarheid die telt. Dit is het *'art'* gedeelte van het vak marketingcommunicatie, mede waarom het geen *'science'* genoemd wordt. Toch zeggen we in navolging van Byron Sharp: in dit boek reiken we marketingcommunicatieprofessionals instrumenten en regels aan om de creativiteit te kanaliseren en effectiever te maken. Dat neemt niet weg dat marketingcommunicatieprofessionals afhankelijk blijven van topcreatieven die de kracht van het originele kunnen combineren met de denkkraft om *effectieve* communicatie te maken. Het is jammer dat veel creatieve bureaus zichzelf hebben laten verworden tot urenfabrieken, terwijl hun *purpose* creativiteit is. Het is eigenlijk raar dat een *big idea*, dat de omzet 10%, 40% soms wel 200% kan laten groeien, op uurtarief afgerekend wordt en niet op wat het voor 5, 10 of soms wel 20 jaar oplevert. Hoe bepaal je het uurtarief van het Beatles-liedje *Yesterday* dat in tien minuten is geschreven?

- 2 **Ervaring.** Ontegenzeggelijk vereist het ervaring, meters en rijping om een goede marketingcommunicatieprofessional te worden. Afhankelijk van de kwaliteit van de opleiding, het talent en de *training-on-the-job* duurt dat minstens een aantal jaar tot misschien wel tien jaar of langer. Het vereist oefening alvorens je in staat bent om een creatief concept goed te beoordelen (met de juiste combinatie tussen het gebruik van je buikgevoel en je verstand / ratio), of om een merkidentiteit en positionering vast te stellen, of om de puzzelstukjes op zijn plaats te krijgen want 'je gaat het pas zien als je het door hebt' enzovoort. Net als dat men in de sport wel zegt dat je ten minste 10.000 uur geoefend moet hebben, alvorens je op topsportniveau bent aanbeland.
- 3 **Nieuwsgierigheid als kerncompetentie.** Dit is een lastige want hangt samen met veel andere, persoonlijke dingen die sec buiten de kennis en ervaring van het vakgebied gaan. Een goede marketingcommunicatieprofessional moet, net als een marketeer, een constante behoefte (*drive*) hebben om de klant centraal te stellen en iedere dag opnieuw beter te begrijpen. Procter & Gamble en Unilever zijn goede voorbeelden van bedrijven (*culturen*) waar mensen continue uitgedaagd worden om diepere inzichten in de consument te vergaren, die wereldwijd learnings en data verzamelen en delen opdat zo veel mogelijk op feiten gebaseerde (*fact based*) beslissingen kunnen worden genomen. De cultuur is gericht op 'Denken we

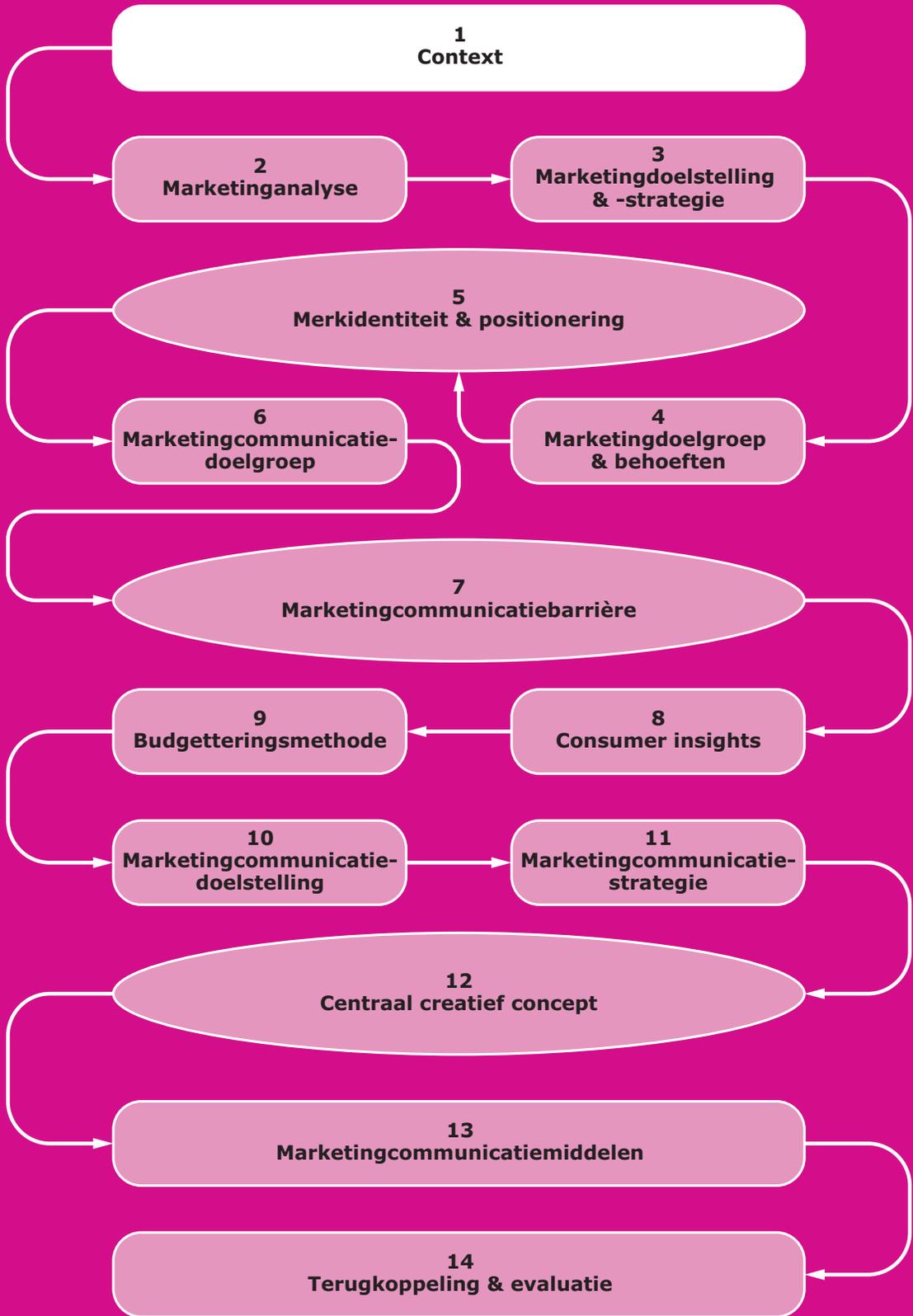
dat de consument er zo over denkt of *weten* we dat de consument er zo over denkt?' Vanuit de gedachte dat wie de klant het beste kent, wint. Een constante en oprechte wil en nieuwsgierigheid om het beter te begrijpen. Dat is een houding, een mentaliteit, een *state-of-mind*. Het andere element is dat van de servicegerichtheid. Hiervan is de uitermate succesvolle online schoenenwinkel Zappos een goed voorbeeld. Tony Hsieh, de CEO die Zappos in tien jaar tijd van een omzet van ongeveer \$0 naar \$1 miljard bracht, is bekend om zijn uitspraak toen hij gevraagd werd in Zappos te investeren en de rol van CEO op zich te nemen: *'I wasn't even into shoes, but I was passionate about customer service.'* Als belangrijkste principe (door henzelf kernwaarde genoemd) heeft Zappos *Deliver WOW through service* en omdat zij het merk van het bedrijf en de kernwaarden van de organisatie als twee zijden van dezelfde medaille zien, is dit onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ook dit vereist een houding, een instelling, een mentaliteit. *To serve the customer.*

- 4 **Blijven leren.** Dit boek – zeker de fysieke variant – is voor een deel alweer verouderd als het gedrukt wordt. Dat is altijd zo geweest, maar de ontwikkelingen gaan snel. Bovendien pretenderen we niet de ultieme waarheid te hebben ontdekt. En zo lang die nog niet is ontdekt en bewezen en de wereld blijft veranderen, zijn er nieuwe inzichten te vergaren om het vak door te ontwikkelen. Daarom bieden we van een aantal stappen ook een verdere verdieping online aan. Die frequent wordt geüpdatet en als extra voordeel heeft dat je voor een deel direct naar de websites en filmpjes kunt gaan die in de stof worden aangeboden.

In het boek proberen we zo veel mogelijk *directief* te zijn. Dat wil zeggen dat we alvast zo veel mogelijk keuzes maken. Om twee redenen. Ten eerste om een structuur, een rode draad, een houvast te kunnen aanbieden. We willen af van het idee dat iedereen de marketing- en marketingcommunicatiebegrippen en -rijtjes kent doordat ze die uit het hoofd geleerd hebben, maar het vak niet aan hun (schoon)moeder of buurman kunnen uitleggen. De Amerikaanse 'behaviorist', auteur, uitvinder, sociaal filosoof, dichter en professor Psychologie aan Harvard van 1958 tot 1974 B.F. Skinner heeft dat treffend verwoord met zijn uitspraak: *'Education is what survives when what has been learned has been forgotten.'* De structuur inclusief de onderlinge verbanden moet ervoor zorgen dat je het beter begrijpt, doorgrondt en dat je het dus beter leert en onthoudt. Ten tweede hebben we een heilig geloof dat je eerst de basis in je vingers moet hebben alvorens je kunt gaan variëren op het thema. Het is net als met muziek: je zult eerst kennis van muziek en instrumenten moeten hebben en ten minste enige ervaring met het spelen van muziek moeten hebben, alvorens je bekwaam kunt gaan freestilen (jazz) of jammen. Natuurlijk zijn er natuurtalenten die de uitzondering op deze regel bevestigen, maar daarom is het de uitzondering en niet de regel. *'Pas als je weet dat je afwijkt, weet je dat je afwijkt'*, onze variant op de bekende uitspraak van Johan Cruijff opgetekend door Pieter Winsemius (2004): *'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.'*

We eindigen deze Ten geleide dus met dezelfde uitspraak als waar we mee begonnen: *'The difference between an amateur and a professional? Between an average professional and a master professional? It's mastery of the fundamentals.'* Er wordt weleens gedacht dat succes overnight komt. *Well, it doesn't.* Natuurlijk zijn daar de uitzonderingen, maar daar kun je niet van uitgaan. Zelfs Zappos heeft er tien jaar over gedaan en ook Gary Vaynerchuk bereikte zijn succes door heel hard te werken dat feitelijk voortbouwde op zijn enorme energie om zo veel mogelijk over wijnen te leren kennen (nieuwsgierigheid!). De geschiedenis van Nespresso gaat terug naar 1976 en was pas in 1998 (!) winstgevend, de familie Peteri is al sinds begin zeventiger jaren bezig met de ontwikkeling van de Quooker (de kraan met kokend water) om pas ca. 30 jaar later voor het eerst winst te maken, Pieter Zwart is al sinds 1998 met Coolblue bezig, Raymond Cloosterman met Rituals al sinds 2001 en de zakelijke wortels van zijn schoonfamilie Van Eerd – die achter het succesvolle Jumbo zit – voeren zelfs terug

naar 1921 en Stephen Covey publiceerde zijn wereldberoemde boek *The Seven Habits of Highly Effective People* (uitgeroepen tot Het Management Boek van de 20e Eeuw) toen hij al 57 jaar was. Bijna altijd gaan daar heel veel transpiratie, hard werken, ploeteren, bloed, zweet en tranen aan vooraf. Maar dat maakt het uiteindelijk ook leuk, want vraag jezelf maar eens af: gaat het over de reis of over de bestemming...?



# 1

## Context

**Profit is the applause you get for taking care of your customers and creating a motivating environment for your people.**

**Kenneth (Ken) Blanchard** (1939) is een Amerikaanse managementexpert, consultant, spreker, trainer en auteur op het gebied van management en leiderschap. Hij heeft meer dan 50 boeken geschreven, waaronder het bestverkochte managementboek aller tijden: de *One Minute Manager* (1982). Daarnaast is hij beroemd als coauteur van de bestseller *Who Moved My Cheese? (Wie heeft mijn kaas gepikt?, 1998)* en van *The Simple Truths of Service: Inspired by Johnny the Bagger* (2005).

- 1.1 Definitie en plaats van de organisatie (organisatie-identiteit)**
- 1.2 Definitie en plaats van marketing**
- 1.3 Definitie en plaats van marketingcommunicatie**
- 1.4 Aanvullend begrippenkader**
- 1.5 Context als de eerste stap van het strategisch marketingcommunicatiemodel in 14 stappen**

## Leerdoelen

Na lezing van dit hoofdstuk:

- 1 ken je de relatie en kun je het onderscheid maken tussen de scope van een organisatie, van marketing en van marketingcommunicatie
- 2 ken je de vier componenten van de Organizational Philosophy Guide die de organisatie-identiteit beschrijven: de organisatievisie, de organisatiemissie, de organisatiedoelstellingen waaronder een BHAG, en de organisatiewaarden & principes
- 3 ken je de essentie van marketing en kun je het verschil met de sales functie aangeven
- 4 ken je de plaats en de rol van marketingcommunicatie en kun je de verschillen en overeenkomsten met corporate communicatie duiden
- 5 begrijp je dat er een hiërarchie is van doelstellingen die op elkaar moeten aansluiten en wat het verschil is tussen doelen en strategieën
- 6 ken je de Context als de eerste stap van het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel in 14 stappen en kun je deze toepassen

## 1.1 Definitie en plaats van de organisatie (organisatie-identiteit)

In dit eerste hoofdstuk schetsen we eerst de voor marketingcommunicatie relevante context. In paragraaf 1.1 staan we stil bij de organisatie als entiteit door de verschillende elementen van de organisatie-identiteit in de vorm van de Organizational Philosophy Guide te behandelen: de visie, missie, doelstellingen en kernwaarden & principes van de organisatie. In paragraaf 1.2 bespreken we de essentie en plaats van marketing als het moedervakgebied waarvan marketingcommunicatie deel uit maakt. In paragraaf 1.3 staat het begrip marketingcommunicatie centraal. We bespreken de definitie en plaats van marketingcommunicatie en behandelen de essentie en het basismodel van de werking van communicatie, dat een belangrijke rol speelt bij het definiëren van de marketingcommunicatiestrategie later in dit boek. In paragraaf 1.4 staan een aantal aanvullende begrippen centraal: de verschillen en overeenkomsten tussen marketingcommunicatie en corporate communicatie, tussen marketing en sales, tussen business-to-consumer (B2C) en business-to-business (B2B) en tussen doelen en strategieën. Dit eerste hoofdstuk is niet alleen bedoeld om de context van marketingcommunicatie in te leiden, maar tevens om Context als eerste stap van het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel in 14 stappen te behandelen, hetgeen we in paragraaf 1.5 doen.

### Organisatie

Een organisatie wordt veelal gedefinieerd als een sociaal, technisch en economisch systeem waarin mensen samenwerken om doeleinden te realiseren. In essentie bestaat iedere organisatie uit mensen en is iedere organisatie gericht op mensen. Of ze nu winst uitkeren (*profit*) of niet (*non-profit*), of ze consumenten (B2C) of bedrijven (B2B) als hun belangrijkste kopers- of gebruikersgroep hebben en of zij producten (goederen en/of diensten; in het vervolg van dit boek verstaan we onder producten zowel goederen als diensten) leveren. In alle gevallen geldt: een organisatie is een groep mensen die samenwerken om iets te bereiken. Dit doet zij door taken te verdelen en te coördineren. In deze paragraaf zien we hoe we de identiteit van een organisatie kunnen vastleggen. Daarna bespreken we de vier componenten van de organisatie-identiteit.

### 1.1.1 Vastleggen van de organisatie-identiteit

Eerst gaan we kort in op het onderscheid tussen de begrippen organisatie en onderneming. Daarna bespreken we het framework waarmee je de organisatie-identiteit kunt vastleggen.

### Het begrip onderneming

Een onderneming is een bijzondere vorm van een organisatie, in die zin dat een onderneming er doorgaans naar streeft om winst te maken. Met die winst, het verschil tussen de totale opbrengsten (baten) en totale kosten (lasten) van de onderneming, kan het volgende worden gedaan:

- oppotten als vet op de botten om eventueel slechtere tijden te kunnen opvangen (in de tussentijd kan de winst belegd worden)
- gebruiken om investeringen te financieren, bijvoorbeeld in nieuwe technologieën of in nieuwe producten of markten
- uitkeren aan de aandeelhouder(s) van de onderneming in de vorm van dividend

In de laatste mogelijkheid zit het belangrijkste verschil met andere organisatievormen, zoals overheidsbedrijven of stichtingen. Deze mogen op zichzelf ook winst maken, maar kunnen deze winst niet uitkeren. Ze hebben geen aandeelhouders en mogen winsten zelfs niet uitkeren. Vaak worden dergelijke organisaties aangeduid als 'niet op winst gericht' (*non-profit* of *not-for-profit*), om het verschil met ondernemingen aan te duiden die wel op winst gericht zijn, hoewel ze dus wel winst mogen maken.

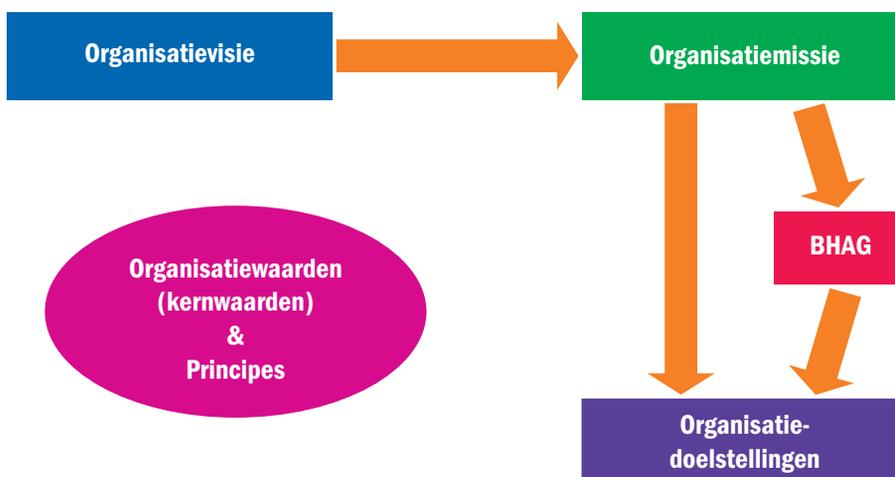
Om het succes van de onderneming ook op lange termijn te garanderen, dient de onderneming niet alleen economische doeleinden zoals winstmaximalisatie op korte termijn, na te streven. Om opbrengsten te genereren op zowel korte als lange termijn, zal de onderneming zich nadrukkelijk moeten concentreren op de *behoeftebevrediging* van haar *afnemers*. Werken vanuit de behoeften van de afnemer is de essentie van *marketing*. Daarbij wordt steeds vaker rekening gehouden met het algemeen maatschappelijk welzijn (lange termijn).

Vanuit deze optiek maakt de vraag of een organisatie nu wel (zoals bij een onderneming) of geen winst uitkeert, geen wezenlijk verschil in de behandeling van de vakgebieden marketing en marketingcommunicatie. Datzelfde geldt voor een organisatie die alleen of voornamelijk andere organisaties als klant heeft (B2B-bedrijven) of die alleen of voornamelijk individuen zoals consumenten als klant heeft (B2C-bedrijven). In alle gevallen gaat het om mensen met behoeften. Hier komen we in subparagraaf 1.4.3 nog specifieker op terug.

### Framework voor vastlegging van de organisatie-identiteit

Om de identiteit van een organisatie vast te leggen, gebruiken we een framework dat we de *Organizational Philosophy Guide* noemen. Dit framework geeft de onderlinge relatie weer tussen de begrippen visie, missie, doelstellingen en waarden & principes op het niveau van de organisatie (zie figuur 1.1). Het is dus een model om de componenten van de organisatie-identiteit te beschrijven.

FIGUUR 1.1 Organizational Philosophy Guide



Onderneming

Winst uitkeren

Behoeften

Organizational  
Philosophy GuideOrganisatie-  
identiteit

De Organizational Philosophy Guide begint met de organisatievisie, die vertaald wordt in een organisatiemissie, die op haar beurt vertaald wordt in concrete organisatiedoelstellingen. Dat kan een gedurfde doelstelling zijn op een termijn van vijf tot tien jaar (een zogenoemde *BHAG: Big Hairy Audacious Goal*, zie subparagraaf 1.1.4) of het kunnen meer kortetermijndoelstellingen zijn voor één tot drie jaar. De vierde component van de organisatie-identiteit wordt gevormd door de organisatiewaarden (kernwaarden) & principes. Deze component geeft weer *hoe* binnen de organisatie wordt samengewerkt en hoe dat met externe belanghebbenden (stakeholders) gebeurt. In de volgende subparagrafen behandelen we de vier componenten van de organisatie-identiteit in de vorm van de Organizational Philosophy Guide.

### 1.1.2 Organisatievisie

We hebben een organisatie gedefinieerd als een verband of een systeem waarin mensen samenwerken om doeleinden te realiseren.

We mogen nooit vergeten dat iedere organisatie ooit is begonnen door één of meer mensen, die alleen of met elkaar vanuit een bepaalde kijk op de wereld of op de markt begonnen zijn met een bepaald idee met als verwachting dat zij daarmee succesvol zouden zijn. Dit geldt voor iedere organisatie, hoe jong of oud ook, en hoe groot of klein ook.

Deze kijk op de maatschappij (maatschappijbeeld of wereldbeeld), op de mens (mensbeeld) en/of op de markt, het aanbod van producten, gebruikte technologieën en concurrentieverhoudingen (marktbeeld) – en de ontwikkelingen daarin – noemen we de visie. De organisatievisie is de eerste component van de organisatie-identiteit (Organizational Philosophy Guide).

Het woord visie is ontleend aan het Latijnse woord *visio* dat ‘het zien’ betekent. Verwante woorden zijn visueel, visioen (droombeeld, -verschijning) en visionair (ziener, helderziende). Synoniemen van visie zijn: kijk, beeld, gezichtspunt, beschouwing, blik, mening, oordeel, optiek, opvatting, standpunt, zienswijze, geloof en overtuiging. Verwant is het Latijnse woord *videre* dat ‘weten’ betekent. Typerend aan een visie is dat er een idee of verwachting over de toekomst in opgesloten zit; een verwachting over waar de maatschappij, de mensheid en/of markten, of een deel daarvan, zich naartoe bewegen. Met nadruk stellen we dat een visie niet een verwachting bevat over waar de organisatie zelf naartoe beweegt; die komt aan de orde in andere componenten van de organisatie-identiteit.

Hierna bespreken we de drie verschillende componenten (beelden) waaruit de organisatievisie kan bestaan, waarna we ingaan op enkele opvattingen over visies van organisaties en ten slotte geven we voorbeelden van visies.

De visie kan beïnvloed worden door en gaan over een bepaald *maatschappijbeeld* (wereldbeeld), een bepaald *mensbeeld* en/of een bepaald *marktbeeld*. We noemen het de 3M's.

#### 1 Maatschappijbeeld (wereldbeeld)

Een maatschappijbeeld of wereldbeeld (wereldbeschouwing) slaat in dit kader op de opvatting, die de organisatie heeft over de maatschappij of wereld waarin we met elkaar leven (samenleving) en waar deze zich naartoe ontwikkelt. Met ‘de opvatting van de organisatie’ bedoelen we de opvatting van de oprichters van de organisatie, van de eigenaren, van de directie en/of van alle medewerkers van de organisatie. Dit kunnen opvattingen zijn over het eigen bestaan van de mens, van de wereld en eventuele religieuze opvattingen.

Het begrip maatschappij- of wereldbeeld is nauw verwant aan levensbeschouwing, die de visie op het leven weergeeft: wat het leven betekent, wat de waarde ervan is en hoe het geleefd moet worden. Een term die erop lijkt is *filosofie*, hoewel filosofie vooral een gerichte levensbeschouwelijke activiteit op rationele grondslag is en levensbeschouwingen ook een minder rationele basis kunnen hebben. Zo is het mogelijk dat de levensbeschouwing geënt is op religie, esoterie, een ‘innerlijke

Visie

3M's

Maatschappijbeeld  
WereldbeeldLevens-  
beschouwing

stem' (eigen geweten of gevoel) of culturele tradities. Daarom is het maatschappij- of wereldbeeld sterk verwant aan zaken als religie, levensbeschouwing en moraal.

## 2 Mensbeeld

Een mensbeeld is een voorstelling van wat het betekent mens te zijn. Mensbeelden zijn verbonden met (historisch bepaalde) filosofische, levensbeschouwelijke of religieuze overtuigingen. Mede daarom zijn de begrippen maatschappijbeeld (wereldbeeld) en mensbeeld aan elkaar verwant. Een wereldbeeld, levensbeschouwing of mensbeeld overlapt het begrip *ideologie*. Bekende ideologieën zijn het anarchisme, het socialisme, het liberalisme en het communisme, waarbij de mens in beginsel niet door zijn eigen aard belemmerde ontplooiingsmogelijkheden heeft, terwijl het christendom en het conservatisme levensbeschouwingen zijn die uitgaan van in de menselijke natuur aanwezige beperkingen, zoals de erfzonde of het menselijk tekort. Andere tegenstellingen die terugkeren in de constructie van mensbeelden zijn individualistisch-collectivistisch, mechanistisch-spiritueel, dualistisch-monistisch, personalistisch-eclectisch enzovoort. Zie hier de verwantschap tussen het maatschappijbeeld (wereldbeeld) en het mensbeeld. Toch zijn ze niet identiek: het maatschappijbeeld geeft de kijk van de organisatie op de maatschappij of wereld weer, het mensbeeld de kijk op de rol, de functie of het doel van mensen. Het is niet zo dat in een visiestatement verplicht zowel een maatschappij- of wereldbeeld en een mensbeeld moeten worden beschreven, echter als er een specifieke en relevante visie (kijk) op is, neem dit dan mee in de visie, maar laat het weg als die er niet is.

Mensbeeld

1

Visiestatement

## 3 Marktbeeld

Naast een bepaalde kijk op de maatschappij (wereld) en/of de mens, kan de organisatie ook een bepaalde kijk hebben op markten (industrieën, bedrijfstakken) waarin zij actief is en de werking van deze markten, op het aanbod van producten, op de technologieën die daarbij worden gebruikt en/of op concurrentieverhoudingen en uiteraard op de ontwikkelingen in al deze elementen. Voor het gemak vatten we de kijk op deze verschillende zaken samen met het marktbeeld. Ook de kijk op een of meer van deze aspecten kan de organisatie in haar visie benoemen. Met 'kan' bedoelen we opnieuw dat niet alle aspecten per definitie in een organisatievisie moeten worden benoemd; het is maar net of je er een visie op hebt en hoe uitgebreid je het visiestatement wilt maken. Vanuit de visie ziet de organisatie kansen en ontwikkelt ze ideeën waarmee ze verwacht of hoopt succesvol te zijn. Met succesvol wordt in eerste instantie vaak bedoeld dat het levensvatbaarheid heeft. Dat wil zeggen dat er afnemers (kopers en gebruikers) zullen zijn, die bereid zijn om tegen betaling het idee in de vorm van een concreet product af te nemen, te kopen en te gebruiken. En wel zodanig dat de ondernemer ervan kan leven, dat wil zeggen in het levensonderhoud van zichzelf en mogelijk zijn gezin kan voorzien. En in het levensonderhoud van de mensen die hij binnen zijn organisatie nodig heeft om de producten voort te brengen op een manier dat zijn afnemers die niet eenmalig willen afnemen, maar willen blijven kopen. Samenvattend kun je dus zeggen dat een visie bestaat uit de beschrijving van een of meer van de drie M's: maatschappijbeeld, mensbeeld en/of marktbeeld.

Marktbeeld

### Opvattingen over visies van organisaties

We bespreken de volgende opvattingen:

- 1 Een visie is niet objectief en geen vaststaand feit.
- 2 Een visie vertegenwoordigt bij voorkeur een vernieuwende opvatting, overtuiging of standpunt.
- 3 De visie gaat niet over de taak of de opdracht die de organisatie zichzelf stelt.

#### *1 Een visie is niet objectief en geen vaststaand feit*

Een visie is per definitie niet objectief, maar *subjectief* en daardoor *persoonlijk*, anders zou iedereen dezelfde visie hebben. Het zijn opvattingen over de werkelijkheid zoals de organisatie die ziet en relevant vindt. Het is *jouw* visie, jouw kijk op de wer-

Subjectief  
Persoonlijk

kelijkheid of interpretatie van die werkelijkheid nu of hoe die zich gaat ontwikkelen. Het is jouw kijk op de wereld, op de mens of op markten, waarbij we met 'jouw' de organisatie bedoelen. Andere mensen gaan mee in die visie of niet. Daarom worden visie en leiderschap vaak met elkaar verbonden. *Een leider zonder volgers is geen leider.* Leiderschap impliceert dus dat je volgers hebt en dat zijn vaak de volgers van jouw visie. De mensen die in dezelfde visie geloven, die dezelfde visie delen. In zekere zin is dit wat bedoeld wordt met visionair leiderschap.

Een visie is ook geen vaststaand feit. Een visie is geen feit, maar een mening, een zienswijze, een interpretatie, een opvatting, een overtuiging. En die kunnen op zichzelf in de tijd best veranderen. Uiteraard is het niet wenselijk om de visie ieder jaar te veranderen. Tegelijkertijd moet een visie niet iets statisch zijn. Een visie kan zich ontwikkelen, is *dynamisch*. Jouw kijk op of interpretatie van de werkelijkheid kan veranderen, de werkelijkheid zelf verandert in elk geval. Het is dus niet raar dat een visie met enige regelmaat een update krijgt.

Een voorbeeld van verschillende opvattingen over dezelfde werkelijkheid, is de strijd tussen Google en Apple (voorbeeld 1.1).

---

#### VOORBEELD 1.1

### De visie van Apple versus Google



De strijd tussen Google en Apple gaat niet alleen om marktaandeel, het is ook een strijd tussen botsende ideologieën. Het iOS-systeem van Apple is gesloten en werkt alleen op de iPad en de iPhone van Apple. Android van Google is *open source* zodat elke telefoonfabrikant het gratis mag toepassen. Apple's iOS kan het duizelingwekkende groeitempo van Android niet bijhouden. Apple in het kielzog van Steve Jobs vormt een soort verlichte dictatuur, terwijl Google een democratische vrolijke chaos aanhangt. Apple streeft naar perfectionistisch design en laat applicaties pas na goedkeuring toe tot de app store. Android is ongepolijster en ziet er op een toestel van HTC net iets anders uit dan op een toestel van Samsung. Tot 2007 waren Steven Jobs en Eric Schmidt, voormalig topman van Google, nog bevriend. Eric Schmidt had zelfs zitting in de Raad van Commissarissen van Apple. Schmidt hekelde echter het gesloten wereldbeeld van Apple en trad om die reden terug, waarna ook de vriendschap bekoelde.

Bron: Elsevier, 11 maart 2011

---

*2 Een visie vertegenwoordigt bij voorkeur een vernieuwende opvatting, overtuiging of standpunt*

Als het even kan vertegenwoordigt de visie een vernieuwende opvatting, overtuiging of standpunt. Het is dan een *novel point of view*. Mignon van Halderen e.a. (2013) beschrijft in haar boek *Thought Leadership* de essentie van *thought leadership* als het uitdragen van een novel point of view, waarmee de organisatie haar medewerkers en stakeholders

Visionair  
leiderschap

Geen vaststaand  
feit

Dynamisch

Novel point of view  
Thought leadership

op een vernieuwende manier naar relevante thema's in de industrie of maatschappij laat kijken. De visie is dus in potentie een belangrijke bron voor thought leadership.

### 3 De visie gaat niet over de taak of de opdracht die de organisatie zichzelf stelt

Met nadruk stellen we dat in de visie *niet* staat wat de organisatie wil bewerkstelligen! De visie van de organisatie gaat niet over de taak of de opdracht die zij zichzelf stelt. De rol en het doel van de organisatie horen thuis in andere componenten van de organisatie-identiteit, namelijk in de missie en de organisatiedoelstellingen. Dit is nu juist wat de visie onderscheidt van de missie – en andersom – en zorgt daarmee voor een helder verschil tussen deze twee begrippen. Mede vanwege het ontbreken van dit onderscheid, worden de beide begrippen regelmatig door elkaar gehaald en zijn daarmee bron van discussie en verwarring. Soms wordt de visie gedefinieerd als een stip of punt op de horizon. Zolang daarmee niet de stip of het punt op de horizon bedoeld wordt waar de organisatie naartoe moet of naartoe beweegt, maar het vergezicht waar (een deel van) de maatschappij (wereld), de mensheid of markten zich naartoe bewegen, is dat goed. De visie gaat over hoe de organisatie naar de wereld kijkt, niet over wat het zelf binnen dat wereldbeeld doet. De visie vormt de context en het vertrekpunt voor het formuleren van de missie en dus ook het perspectief om de missie goed te begrijpen en te doorgronden.

Stip of punt op de horizon

Onze benadering van het begrip visie kent veel overeenkomsten met wat er nu op Wikipedia over visie staat. Op twee punten wijken wij echter af. Het eerste is dat er staat dat missie en principes samen de visie vormen. Wij zien dus nadrukkelijk een eigen invulling en rol voor de visie als component van de organisatie-identiteit – naast de missie en de organisatiewaarden & principes. Ook al zou je kunnen stellen dat het mensbeeld en de organisatiewaarden & principes aan elkaar verwant zijn. Het tweede is dat er staat dat de visie in overeenstemming is met en afgeleid is van de missie. We zijn het eens met het eerste deel, maar niet met het tweede. In onze optiek is het juist andersom. De visie vormt het kader en de context voor de missie en is het vertrekpunt voor, het opstapje naar en de inleiding van de missie: uit de visie vloeit de missie voort, de missie is dus een afgeleide van de visie.

Visie ≠ Missie

### Voorbeelden van visies

Er zijn zeer veel voorbeelden van meer en minder uitgebreide visies te vinden bij organisaties. Bijna elke zichzelf respecterende organisatie heeft (tegenwoordig) een visie. Deels vanwege de zichtbaarheid van de organisatie op internet en het toenemende belang dat eraan wordt gehecht. De diversiteit is dan ook groot, niet in het minst door verschillende opvattingen en de bestaande verwarring. Soms zie je dat organisaties de visie en missie in één statement opschrijven zonder expliciet onderscheid te maken tussen de twee begrippen. Soms gebeurt dat wel, maar is het onderscheid niet geheel duidelijk. We volstaan met enkele voorbeelden van de essentie of belangrijke onderdelen van de visie van bekende organisaties (tabel 1.1). Bij de missie zullen we wat meer en uitgebreidere voorbeelden geven.

**TABEL 1.1** Voorbeelden van de essentie of belangrijke delen van visies van bekende organisaties

Organisatie	Essentieel onderdeel van de visie
Apple	'There's a great unexploited potential of creativity in every individual.'
IBM CEO Watson, 1943	'I think there is a world market for five computers.'
Bill Gates van Microsoft, visie over dezelfde categorie als IBM's Watson maar een 'paar' jaar later	'Over enkele jaren heeft elke werknemer een computer op zijn bureau.'
De huidige visie van IBM	'Smarter systems can solve the planet's most pressing problems.' 'Prangende maatschappelijke vraagstukken zoals energieverbruik of watermanagement kunnen veel beter opgelost worden als we ophouden ze in deelgebieden te bestuderen.'

**TABEL 1.1** Voorbeelden van de essentie of belangrijke delen van visies van bekende organisaties (vervolg)

Organisatie	Essentieel onderdeel van de visie
Jimmy Wales, oprichter van Wikipedia	'We believe in a world in which every single person on the planet is given free access to the sum of all human knowledge.'
Nike	'If you have a body, you're an athlete.' Belangrijk visionair element als context voor Nike's missie: 'To bring inspiration and innovation to every athlete in the world.'
De visie van verschillende vliegmaatschappijen, zoals EasyJet en Ryanair	'Vliegen is geen luxeproduct, juist de prijs is belangrijk.'
De visie die CEO Unilever Paul Polman en CEO Starbucks Howard Schultz delen, evenals veel aanhangers van het <i>Conscious Capitalism</i>	'De grote problemen in de wereld zullen niet langer opgelost kunnen worden door overheden, maar door bedrijven.'
Triodos Bank	'Wij vinden dat iedereen gelijke rechten moet hebben en de vrijheid om persoonlijke ontwikkeling en economische belangen na te streven, en daarnaast zijn verantwoordelijkheid moet nemen voor de gevolgen van zijn handelen voor de maatschappij en het milieu. Wij hebben de fundamentele overtuiging dat economische bedrijvigheid een positief effect op de samenleving, het milieu en cultuur kan en moet hebben.' In de tv-commercials 'Klein is het nieuwe groot' en 'Groeit is meer dan een cijfer' heeft Triodos veel van deze visie-elementen verwerkt.
Uber	'De gemiddelde personenauto is het meest populaire en tegelijkertijd het meest inefficiënte vervoersmiddel ter wereld.'
Eneco	'In 2030 zal iedereen in zijn eigen energie voorzien.'
SpaceX, van Tesla-oprichter en CEO Elon Musk	'We believe that a future where humanity is out exploring the stars is fundamentally more exciting than one where we are not.'

Hopelijk valt je op dat in veel van de visies in tabel 1.1 een novel point of view zit en dat in deze visies nog niet staat wat de organisatie als haar taak ziet binnen dat maatschappijbeeld (wereldbeeld), mensbeeld of marktbeeld (haar kijk op de markt, op het aanbod van producten, op technologieën en/of op concurrentieverhoudingen). Dat staat in de missie.

### 1.1.3 Organisatiemissie

Als een organisatie een samenwerkingsverband van mensen is, die samenwerken om doeleinden te realiseren, dan beschrijft de missie het allerbelangrijkste doeleind. De organisatie- of ondernemingsmissie is de tweede component van de organisatie-identiteit (Organizational Philosophy Guide).

Hierna gaan we nader in op het begrip missie, bespreken we het vaststellen van de missie, waarna we een groot aantal voorbeelden geven van organisatiemissies.

#### Het begrip missie

Het woord missie is ontleend aan het Franse woord *mission* dat 'goddelijke zending' betekent. Het Latijnse woord *missio* betekent 'wegzenden', zoals we het woord missie gebruiken in vredesmissies of militaire missies, waarbij mensen weggezonden worden om een opdracht of taak in een ander land te vervullen.

Missie wordt ook in een religieuze context gebruikt om zendelingenwerk aan te duiden; het winnen van zieltjes of bekeren van mensen voor een geloofsgenootschap.

Ook dat gebeurde overigens vaak in het buitenland. Het woord 'missionaris', een rooms-katholieke zending, doet daaraan denken.

Het is daarom niet zo vreemd dat synoniemen van het woord missie woorden zijn als boodschap, opdracht, roeping en taak. Het idee waarmee een ondernemer

start, is dus te zien als de opdracht, de roeping of de taak van de onderneming; het is de missie van de onderneming, vaak ontstaan vanuit een visie. De missie wordt daarom ook wel het *hoogste doel* of het *zingevende doel* genoemd.

Andere woorden die vergelijkbaar zijn met de missie zijn de *purpose* of de *WHY* van de organisatie.

De missie als het allerbelangrijkste doeleind van een organisatie voldoet per definitie *niet* aan alle SMART-criteria die doeleinden moeten hebben. Het is bijvoorbeeld wel specifiek, acceptabel en realistisch, maar mogelijk niet tot minder goed meetbaar en in elk geval niet tijdgebonden (in subparagraaf 1.1.4 staan we uitvoeriger stil bij de SMART-criteria van doelstellingen).

Een missie heeft in beginsel eeuwigheidswaarde. De missie vormt het kader van waaruit een organisatie opereert; wat wil ze bewerkstelligen op de lange termijn? Het is een doel dat je nooit helemaal bereikt, een hoger doel of beter nog het hoogste doel. En als je dat doel wel zou realiseren, dan zou dat reden kunnen zijn om de organisatie op te heffen – ze heeft dan immers haar doel bereikt in de zin van haar bestemming en eindpunt, ofwel *mission accomplished*.

De missie is dus het allerbelangrijkste doel. In het Engels wordt de missie vaak aangeduid met *purpose*. Daar waar meer concrete doelstellingen worden aangeduid met *objectives* of *goals*. In de Nederlandse taal kennen we geen aparte woorden om dat onderscheid te maken en gebruiken we voor beide het woord doel of doeleind. Wellicht het best in de buurt komt het woord streven of bedoeling, waarmee de intentie, het oogmerk, de opzet, de strekking, het plan of het voornemen wordt bedoeld.

Hoogste doel  
Zingevende doel  
WHY

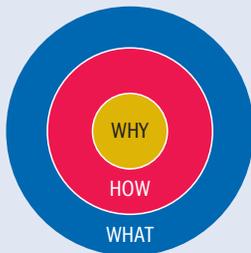
Allerbelangrijkste doeleind

Purpose

1

## Belang van een purpose

FIGUUR De Golden Circle: WHY, HOW, WHAT



Bron: Simon Sinek

Er is de laatste tijd veel belangstelling voor de purpose van een organisatie. Mede onder invloed van de populaire TED-presentatie van Simon Sinek van mei 2010: *How great leaders inspire everyone to take action*, te vinden op YouTube. Sinek legt hierin uit wat hij de *Golden Circle* noemt, met in het midden (het hart) de *WHY*, de cirkel eromheen is de *HOW* en in de buitenste cirkel staat de *WHAT*. Over de kern, het hart, het startpunt, de *WHY* zegt Sinek:

*'By WHY I don't mean to make a profit. That is a result, it's always a result. By WHY I mean: what is your purpose, what's your cause, what's your belief? Why does*

*your organization exist? Why do you get out of bed in the morning... and why should anyone care?'*

Sinek stelt dat mensen geen zakendoen met organisaties om *wat* zij doen, maar om *waarom* zij dat doen: 'People don't buy what you do, people buy why you do it.' En dat geldt zowel voor (potentiële) klanten als voor (potentiële) medewerkers. Vandaar de titel van de presentatie alsook van zijn boek: *It starts with WHY – How great leaders inspire everyone to take action* (2009). Daarom stelt Sinek dat inspirerende mensen en organisaties, de organisaties dus die anderen inspireren, allemaal vanuit de *WHY* denken, handelen en communiceren omdat dat inspireert.

Tijdens een bijeenkomst voor de JRE Group of Institutions in India in maart 2013 onderkent marketingprofessor Philip Kotler expliciet het belang van purpose door het zelfs tot de vijfde marketing-P te bestempelen:

*'I have added a new P to the 4 P's of Marketing: "Purpose" is the fifth "P", which is as important, if not more than the earlier four which include Product, Price, Place and Promotion.'*

Philip Kotler (1931) is een Amerikaans marketingprofessor, die internationale marketing doceerde aan de J.L. Kellogg Graduate School of Management aan de Northwestern University in Chicago. Kotler is van origine een econoom waarin hij in 1956 promoveerde aan MIT (Massachusetts Institute of Technology). Kotler heeft verscheidene succesvolle lesboeken en meer dan honderd wetenschappelijke artikelen geschreven over marketing en marketingstrategie. Ook in Nederland gebruiken veel marketingopleidingen zijn boeken. Hij heeft diverse prijzen en awards gewonnen. Zijn invloed dankt Kotler zowel aan zijn lesboeken die door generaties marketingmanagers zijn gebruikt, als aan zijn bijdrage aan de wetenschap. Zo is Jerome McCarthy weliswaar degene die in 1960 als eerste met het 4P-concept kwam, maar Kotler is degene die het 4P-concept populair heeft gemaakt. Kotlers bijdrage aan de marketingwetenschap is niet geheel onomstreden. In 2002 stelde Byron Sharp, bekend van het boek *How brands grow* (2010), op de academische marketing-e-maillijst ELMAR de vraag of Kotler ooit een op empirie gebaseerde ontdekking had gedaan. Kotler antwoordde zelf (vrij vertaald): '(...) Het leeuwendeel van mijn empirisch werk heb ik in adviesopdrachten gedaan waar ik marketingonderzoek zo opzette dat ze antwoord gaven op de vraag wat de beste strategische zet voor de betreffende organisatie zou zijn. Door mijn opleiding als econoom bestond mijn vroege werk uit het bouwen van modellen hoe marketing werkt. Later werkte ik aan het ontwerpen van nieuwe concepten voor marketingtheorie en -praktijk, waaronder concepten als marketing, sociale marketing, megamarketing, synchromarketing, locatiemarketing, persoonsmarketing enzovoort. Ik herinner me een opmerking van mijn mentor Paul Samuelson die zei: "Het is al moeilijk genoeg om theorie te ontwikkelen, laat staan om de tijd te nemen haar te bewijzen. Dat werk kan door anderen gedaan worden."'

Kotler doet veel voor bedrijven, journalisten en studenten op het gebied van marketing. Nederlandse hoogleraren Marketing kozen zijn boek *Marketing Management* als het meest invloedrijke marketingboek ooit. Op 3 september 2007 verleende Nyenrode Business Universiteit een eredoctoraat aan Philip Kotler.

### Vaststellen van de missie

In ons model en onze opvatting zijn de missie, de purpose en de WHY synoniemen. De missie moet de purpose, de taak, de opdracht die de organisatie zichzelf oplegt beschrijven: het allerbelangrijkste of allerhoogste doel. Soms wordt de missie ook wel aangeduid met het *bestaansrecht* van de organisatie, in het Engels de *reason for being* genoemd, waarvan het Franse equivalent de *raison d'être* is. Hoger of belangrijker dan het bestaansrecht is er niet. In die zin is een missie, purpose of WHY ook een zingevend doel: het geeft namelijk zin (relevantie, betekenis) aan de organisatie. Omdat een missie een doel in zich herbergt, geeft het richting aan het planningsproces binnen de organisatie, zowel voor de kortetermijn-, middellangetermijn- als langetermijnplanning. Daarom zijn de organisatiedoelstellingen een afgeleide van de missie. In de praktijk zien we nog wel eens dat de missie geen doel bevat, maar dat er slechts een bepaald geloof of overtuiging wordt beschreven. Bijvoorbeeld: 'Wij geloven in de waarde van geluk' of 'Wij ondernemen met aandacht voor de mens'. Het eerste statement is feitelijk meer een visie en de tweede hoort meer thuis bij de organisatiewaarden & principes, waarin staat hoe we met elkaar omgaan.

Het verschil tussen de moderne kijk op missies en hoe missies veelal vroeger geformuleerd werden, was dat ze vroeger – om in de Golden Circle-termen van Simon Sinek te spreken – vooral geformuleerd werden op het WHAT-niveau. Het gevolg daarvan is dat de missie in de praktijk saai, nietszeggend en niet motiverend zal zijn. Bovendien was

de vraag geweest hoe je de iPod, iPhone en iPad in de missie van Apple had moeten beschrijven of zelfs had kunnen beschrijven, lang voordat die uitgevonden waren? Sinek (2009) betoogt dat missies juist op het niveau van de WHY geformuleerd moeten worden, en vooral antwoord moeten geven op de twee kernvragen: 'Why do you get out of bed in the morning... and why should anyone care?', waardoor je wel een inspirerende missie krijgt. Dat gaat dus veel meer over het beschrijven van een bepaalde *droom* die je wilt realiseren dan van de scope van producten of technologieën; dat is meer het WHAT-niveau. Het belang van het hebben van een inspirerende missie geeft Sinek wel aan met de titel *It starts with WHY*.

### Voorbeelden van missies

Vanwege het belang van de organisatiemissie staan we wat uitgebreider stil bij voorbeelden hiervan. Je zult zien dat iedere organisatie haar eigen missie heeft. Net als bij de visie zien we uiteenlopende voorbeelden van missies. Zoals bij de visie al aangegeven, hebben sommige organisaties een expliciete visie geformuleerd, en hebben andere de visie meer verweven in het missiestatement. Sommige organisaties geloven dat ze de domeinen van producten of technologieën waarin ze zich (willen) begeven expliciet een plek moeten geven, andere doen dit niet. Bij sommige is het missiestatement door de oprichters van de organisatie al bij oprichting geformuleerd (bijvoorbeeld Nike), bij andere is dit wel door de oprichter(s) geformuleerd of sterk beïnvloed, maar niet vanaf de start van het bedrijf (Facebook) en bij weer andere is de oorspronkelijke missie later herzien (IBM).

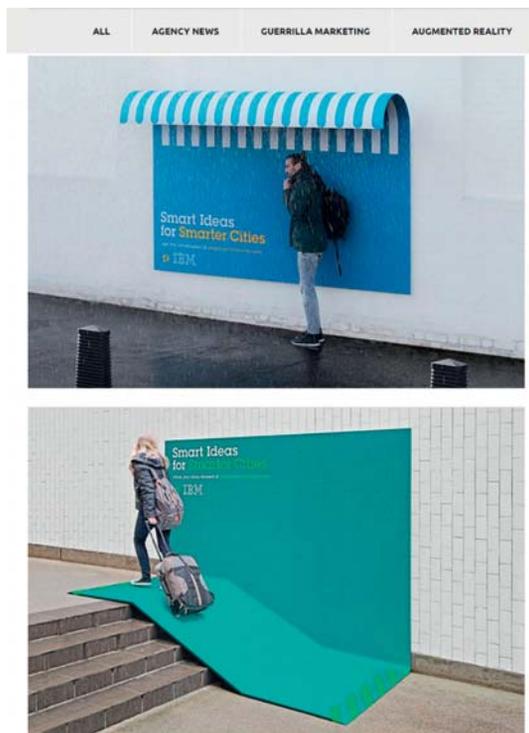
Op zichzelf is er geen goed of slecht. Belangrijk is vooral dat het mensen inspireert en motiveert om zich voor die missie in te zetten. Kortom, als een missie een belangrijke groep mensen (medewerkers, klanten, aandeelhouders enzovoort) persoonlijk inspireert, dan is het een goed missiestatement.

Droom

Missiestatement

## Organisatiemissies

### IBM



In november 2008 introduceerde toenmalig CEO Sam Palmisano de nieuwe missie van IBM:

*Building a Smarter Planet*

Deze missie is ontstaan vanuit de visie dat 'smarter systems can solve the planet's most pressing problems.' Een mooi voorbeeld van een missie die gekoppeld is aan een visie, een bepaalde kijk op de wereld en een bepaald geloof.

---

**FACEBOOK**



Facebook is een goed voorbeeld van een organisatie die haar missie in relatief zeer korte tijd sinds haar oprichting in 2004 een aantal keren heeft veranderd. De missie is sinds juni 2017:

'Our mission is to give people the power to build community and bring the world closer together.'

Oprichter Mark Zuckerberg heeft het concept van Facebook rondom de beursgang in 2012 als volgt uitgelegd:

'Facebook is built around a few simple ideas. People want to share and stay connected with their friends and the people around them. When people share more, the world becomes more open and connected. And in a more open world many of the biggest problems we face together will become easier to solve.'

In 2009 beschreef *The New York Observer* (13 juli 2009) de ontwikkelingen in de naam en missie van Facebook:

- 2004    Thefacebook is an online directory that connects people through social networks at colleges.  
Aanvankelijk was Thefacebook alleen bedoeld voor studenten van Harvard, later dat jaar ook voor studenten van andere colleges en universiteiten.
- 2005    The Facebook is an online directory that connects people through social networks at schools.  
Met een naamsverandering naar The Facebook stelt het zich nu ook open voor high schools.

- 2006 Facebook is an online directory that connects people through social networks at schools.  
De naam verandert naar Facebook.
- 2006 Facebook is a social utility that connects you with the people around you.  
Facebook gaat nu uit verschillende netwerken bestaan – scholen, bedrijven maar ook regio's.
- 2007 Er komen allerlei functionaliteiten bij: upload photos or publish notes – get the latest news from your friends – post videos on your profile – tag your friends – use privacy settings to control who sees your info – join a network to see people who live, study, or work around you.
- 2008 Use Facebook to keep up with friends and family, share photos and videos, control privacy online, reconnect with old classmates.  
Naast het verbinden met de mensen om je heen helpt Facebook je nu steeds meer om dingen met hen te delen.
- 2009 Facebook gives people the power to share and make the world more open and connected.  
In 2017 krijgt Facebook zijn huidige missie.
- 

## NIKE



Nike, de Amerikaanse fabrikant van sportschoenen, sportkleding, sportuitrustingen en accessoires, heeft met de swoosh een van 's werelds meest bekendste en herkenbare merktekens. In 1962 richtten Bill Bowerman en Phil Knight het bedrijf op onder de naam Blue Ribbon Sports (BRS). Pas in 1978 veranderden ze de naam van de onderneming in Nikè, naar de Griekse godin van de overwinning. Het wereldwijde hoofdkantoor van Nike is gevestigd in Oregon. Het hoofdkantoor voor Europa, Midden-Oosten en Afrika is sinds 1999 in Hilversum gevestigd.

Medeoprichter Bill Bowerman was een voormalig Olympiër, coach op de Amerikaanse Oregon University en actief betrokken bij de ontwikkeling van beter materiaal en betere trainingmethoden voor sporters. Bowerman probeerde het maximale uit zijn atleten én hun materiaal te halen. Deze tweeledige aanpak maakte van hem een succesvol atletiektrainer.

Het verhaal gaat dat op een ochtend de vrouw van Bowerman voor het ontbijt wafels bakte. Bill Bowerman bedacht dat de structuur van de wafels, wanneer toegepast in schoenzolen, de schoen zou verlichten. Hij fabriceerde een paar handgemaakte schoenen met deze 'wafelzolen' en kwam tot de conclusie, dat de structuur van de zool bijdroeg aan het draagcomfort, het gewicht verlaagde en zodoende zorgde voor betere prestaties.

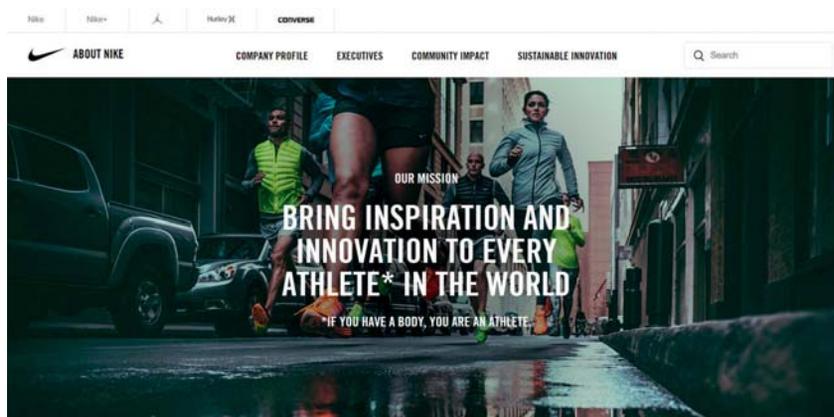
Een van Bowermans atleten was Phil Knight, student Accountancy en een middenafstandsloper, die op het idee kwam om hightech, goedkope schoenen uit Japan naar

**Swoosh**

Amerika te importeren, om de Duitse overheersing op de Amerikaanse sportkledingmarkt te bevechten. In 1962 had Knight een afspraak met enkele vertegenwoordigers van het Japanse bedrijf Onitsuka Tiger Shoes (het latere ASICS) en in 1963 kreeg hij zijn eerste proefmodellen uit Japan. Hij liet deze schoenen aan Bowerman zien en ze besloten ieder \$500 in het project te investeren. Bowerman en Knight fabriceerden nog geen eigen schoenen, maar startten in 1964 met de import van Onitsuka Tiger Shoes uit Japan. Hun bedrijf doopten ze Blue Ribbon Sport. Knight wilde niet louter als verkoper functioneren en zijn eigen schoenen verkopen; Bowerman was al aan het kijken op welke punten hij de geïmporteerde modellen kon verbeteren. Jeff Johnson, tegen wie Knight aanliep op Stanford University toen hij daar zijn MBA behaalde, en Steve Prefontaine, een begenadigd middellangeafstandsloper voor Oregon University, werden bij het bedrijf betrokken en droegen bij aan de groei. Johnson werd de eerste fulltimemedewerker die het bedrijf in dienst nam en startte in 1965 met de verkoop van schoenen bij atletiekwedstrijden; zijn busje deed dienst als verkooppunt. In 1966 was het diezelfde Johnson die het eerste echte verkooppunt opende in Santa Monica, Californië. Hij was ook degene die voorstelde om de eerste schoenen, die van het swoosh-logo voorzien waren, 'Nike' te noemen. Steve Prefontaine hield zich met name bezig met het ontwerp van de Nike-schoenen en werd tevens de eerste atleet die op Nike-schoenen zijn wedstrijden liep. De swoosh werd in 1971 ontworpen. De onderneming heette toen nog steeds Blue Ribbon en Nike was in eerste instantie nog louter het productmerk. Pas in 1978 werd Nike ook de bedrijfsnaam. Al vanaf de oprichting hanteren Bowerman en Knight dezelfde missie:

'To bring inspiration and innovation to every athlete in the world.'

En met *every athlete* bedoelen ze iedereen: 'If you have a body, you're an athlete.' We hebben dit aspect benoemd bij de visie in de vorige subparagraaf.



We geven zestien voorbeelden van missies van uiteenlopende organisaties. We zijn oprecht van mening dat een missie van wezenlijk belang is voor een organisatie. Het geeft richting aan de samenwerking van mensen en daarmee aan organisaties. Het verbindt mensen met elkaar en aan organisaties.

Bij de eerste drie voorbeelden hebben we een uitgebreide context van de missie gegeven. Dit is namelijk van belang als context voor marketingcommunicatie. Het is de context voor begrippen binnen marketingcommunicatie die nog aan de orde komen zoals *thought leadership*, *conversations* en *storytelling*. In de context zitten namelijk de *brand stories*.

In tabel 1.2 hebben we nog twaalf voorbeelden opgenomen van organisaties, die veel belang hechten aan hun missie, hun purpose. In de online versie van dit hoofdstuk tref je de context van deze missies aan en nog meer voorbeelden.

**TABEL 1.2** Nog een aantal voorbeelden van missies van bekende organisaties

Organisatie	Missie
Procter & Gamble (P&G, bedrijf achter o.a. Ariel, Pampers, Gillette en Olaz)	'To touch and improve the lives of the world's consumers, now and for generations to come.'
Disney	'Our mission is to be one of the world's leading producers and providers of entertainment and information. Using our portfolio of brands to differentiate our content, services and consumer products, we seek to develop the most creative, innovative and profitable entertainment experiences and related products in the world.'
Google	'To organise the world's information and make it universally accessible and useful.'
Amnesty International	'We are people from across the world standing up for humanity and human rights. Our purpose is to protect people wherever justice, freedom, truth and dignity are denied. We investigate and expose abuses, educate and mobilize the public, and help transform societies to create a safer, more just world.'
IKEA	'We will provide functional, well-designed furniture at prices so low that as many people as possible will be able to afford them. Creating a better everyday life for the many people.'
Triodos Bank	'Wij zijn een van de duurzaamste banken ter wereld. Onze missie is om uw geld te laten werken aan positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen.'
LVMH (bedrijf achter o.a. Louis Vuitton, Moët & Chandon, Dom Perignon, Hennessy, TAG Heuer, Givenchy, Christian Dior)	'Our mission is to represent the most refined qualities of Western 'Art de Vivre' around the world. We must continue to be synonymous with both elegance and creativity. Our products, and the cultural values they embody, blend tradition and innovation, and kindle dream and fantasy.'
Instagram	'To capture and share the world's moments.'
Cirque du Soleil	'To invoke, provoke and evoke the imagination, the senses and the emotions of people around the world.'
Starbucks	'We believe to inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time.'
LEGO	'To inspire and develop the builders of tomorrow. Our ultimate purpose is to inspire and develop children to think creatively, reason systematically and release their potential to shape their own future – experiencing the endless human possibility.'
TED (bekend van de TEDx events)	'We believe passionately in the power of ideas to change attitudes, lives and ultimately, the world. So we're building here a clearinghouse that offers free knowledge and inspiration from the world's most inspired thinkers, and also a community of curious souls to engage with ideas and each other.'
DSM	De eerste zin is een voorbeeld van een visiestatement. 'Our purpose is to create brighter lives for people today and generations to come.'

#### 1.1.4 Organisatiedoelstellingen

In paragraaf 1.1 hebben we een organisatie gedefinieerd als een sociaal, technisch en economisch systeem waarin mensen samenwerken om doeleinden te realiseren. In subparagraaf 1.1.3 vertaalden we het begrip doeleinden uit deze definitie in het begrip missie. We omschreven de organisatie- of ondernemingsmissie als het hoogste of zingevende doel, dat als kader fungeert van waaruit de organisatie met haar afdelingen en individuen opereert. En dat de missie gericht is op de lange termijn; een doeleind of streven dat in beginsel nooit verwezenlijkt wordt, niet altijd meetbaar is en in elk geval in belangrijke mate niet tijdgebonden is.

Mensen en organisaties hebben echter ook behoefte aan concrete doelstellingen. Daarom moet de missie vertaald worden in specifieke en meetbare *organisatie- of ondernemingsdoelstellingen*, de derde component van de Organizational Philosophy Guide (hoewel je zou kunnen betogen dat organisatiedoelstellingen geen deel uit-

1

(Gewone) organisatie-doelstellingen

BHAG

maken van de organisatie-identiteit omdat doelstellingen doorgaans te vaak variëren om een vaststaand element van een identiteit te zijn). In het Engels worden deze doelstellingen aangeduid met *organizational* of *corporate objectives* (goals). Wat wil de organisatie in een bepaalde periode concreet bereiken? In deze paragraaf zullen we twee typen organisatie-doelstellingen behandelen die in tijdshorizon van elkaar verschillen. Veel organisaties formuleren doelstellingen voor de termijn van één jaar tot soms drie jaar. We zullen deze doelstellingen aanduiden met (*gewone*) *organisatie-doelstellingen*. Een bijzondere vorm van een organisatie-doelstelling is de zogenoemde *gedurfde doelstelling* of *gewaagde doelstelling*, die sommige organisaties gebruiken. De termijn voor deze doelstellingen is langer, vaak een termijn van vijf tot tien jaar. Een dergelijke doelstelling wordt wel aangeduid als BHAG dat staat voor Big Hairy Audacious Goal. Ook organisaties die een BHAG geformuleerd hebben, zullen die doelstelling vervolgens doorvertalen naar organisatie-doelstellingen op een termijn van één jaar. *How to eat an elephant? Piece by piece.*

Hierna bespreken we eerst het belang van het opstellen van goed geformuleerde, concrete organisatie-doelstellingen, en daarna het PPP-model als een methode om organisatie-doelstellingen te bepalen. Daarna komt de BHAG aan de orde. Ten slotte behandelen we het begrip SMART.

### Het belang van het formuleren van concrete doelen

Veel organisaties vinden het lastig om doordachte, concrete organisatie-doelstellingen te formuleren. Toch zijn er belangrijke redenen om dit wel te doen:

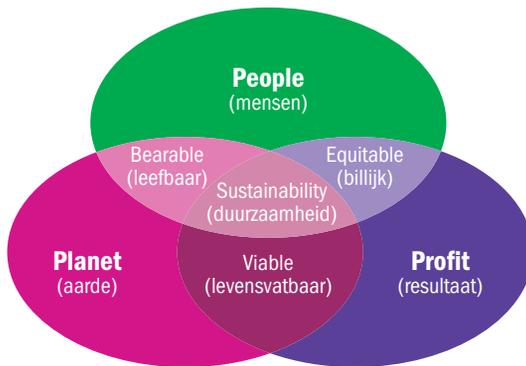
- Focus
  - Doelen geven een *focus* voor de aandacht, de energie en de tijd die we ergens aan kunnen besteden. Op deze wijze wordt afleiding tegengegaan en kan efficiënter gewerkt worden.
- Motivatie
  - Doelen bepalen de *motivatie*: we zijn altijd gemotiveerd om iets te bereiken. Hoe belangrijker dit doel aangevoeld wordt, hoe groter de motivatie is.
- Richting aan keuzes
  - Doelen geven *richting aan keuzes*. Meestal willen we verschillende dingen en moeten we een keuze maken. Een duidelijk doel voor ogen hebben, maakt het dan mogelijk om keuzes te maken en prioriteiten te stellen.
- Betere resultaten
  - Doelen leiden tot *betere resultaten*. Een goed doel en een goed actieplan verhogen het gevoel van controle over een situatie, verlagen de stress, vergroten het zelfvertrouwen en helpen om de aandacht bij de taken te houden ondanks afleiding.
- Progressie
  - Doelen helpen de *progressie*. Concreet geformuleerde doelen zijn een maatstaf om progressie te meten en tot vooruitgang te komen. Concrete doelstellingen zijn een stimulans om te meten. En als je dingen meet, is de kans op zelfreflectie en evaluatie groter. Er is immers bijna altijd een afwijking tussen de doelstellingen en de werkelijkheid hetgeen de nieuwsgierigheid triggert om het verschil te kunnen verklaren. Het meten van dingen leidt tot inhoudelijk betere discussies dan als deze alleen op gevoel en gissen gevoerd worden. Kortom, het is de basis om inzicht te vergaren en vooruitgang te boeken.
- Samenwerking binnen een team
  - Doelen verbeteren de *samenwerking binnen een team*: als voor iedereen duidelijk is wat de doelen zijn voor het team als geheel en voor elk individu afzonderlijk, wordt een potentieel groot struikelblok om effectief met elkaar te communiceren vermeden.

### Het PPP-model

Om het succes van de organisatie ook op lange termijn te garanderen, moet de organisatie niet alleen economische doeleinden zoals winstmaximalisatie op korte termijn nastreven. Om opbrengsten te genereren op zowel de korte als de lange termijn, zal de organisatie zich nadrukkelijk moeten concentreren op de behoeftebevrediging van haar afnemers. Werken vanuit de behoefte van de afnemer is de essentie van marketing, waarover verderop in dit hoofdstuk meer. Daarbij wordt steeds vaker rekening gehouden met het algemeen maatschappelijk welzijn (lange termijn).

Zo bekeken zijn de doelstellingen van een organisatie dus driedelig. De economische waarde, de menselijke waarde en de sociaal-maatschappelijke waarde. Een sociaal-maatschappelijke doelstelling is bijvoorbeeld het verschaffen van werkgelegenheid of het minimaliseren van de ecologische voetafdruk (*footprint*).

FIGUUR 1.2 Het PPP-model



Een model dat al deze componenten omvat is het PPP-model (zie figuur 1.2), waarbij PPP staat voor People, Planet, Profit, die ook wel de driewegbenadering wordt genoemd.

Het PPP-model is in 1997 geïntroduceerd door John Elkington in zijn boek *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. De drie dimensies van dit model, de *Triple Bottom Line*, vormen een goed denkkader om de organisatiedoelstellingen te formuleren en zowel de economische als de sociaal-maatschappelijke relevantie daarin te verankeren. Oorspronkelijk een term geassocieerd met de duurzame ontwikkeling past het PPP-model goed bij de *going concern*-gedachte van organisaties. Het woord duurzaam betekent immers zowel bestendig, betrouwbaar, degelijk, gedegen, hecht, houdbaar, solide, stabiel en standvastig als altijddurend, aanhoudend, blijvend, permanent, vast en voortdurend.

Binnen het PPP-model moet een organisatie op drie niveaus impact hebben en waarde creëren in plaats van op slechts één. Daarom formuleert een organisatie doelstellingen op drie niveaus in plaats van op slechts één. Naast winst (*Profit*) zijn dat de behoeftebevrediging van mensen in het algemeen en van medewerkers, klanten, partners en aandeelhouders in het bijzonder (*People*), en de grotere sociaal-maatschappelijke belangen (*Planet*). De gedachte is dat wanneer er tussen de drie factoren geen harmonie bestaat, een of meer elementen hieronder lijden en het langetermijnvoortbestaan van de organisatie in gevaar komt. Krijgt bijvoorbeeld winst te veel prioriteit, dan kan dat ten koste gaan van mensen en/of de maatschappij, bijvoorbeeld door slechte arbeidsomstandigheden respectievelijk vernietiging van de natuur. Tegelijkertijd ziet dit model winst (*Profit*) of welvaart (*Prosperity*) als een essentieel en niet te verwaarlozen onderdeel van de ontwikkeling van organisaties.

Overigens zijn er nog twee factoren die bij organisatiedoelstellingen regelmatig terugkeren. Zo zijn er organisaties die bij het formuleren van de organisatiedoelstellingen tevens een doel opnemen over de mate van gewenste *diversificatie van de omzet*. Diversificatie is een moeilijk woord voor risicospreiding. Een gediversifieerde omzet wil zeggen dat de opbrengsten van de organisatie voortkomen uit een verscheidenheid aan (een portfolio van) product-marktcombinaties (PMC's) met verschillende risicoprofielen. Het bekendste model binnen de businessportfolioanalyse is de BCG-matrix die begin jaren zeventig is ontwikkeld door de Boston Consultancy Group.

People, Planet, Profit

Driewegbenadering

Triple Bottom Line

Diversificatie van de omzet

Het is overigens niet gezegd, zoals in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw veelvuldig werd gedacht, dat diversificatie van activiteiten of producten altijd succesvoller is. Er zijn diverse voorbeelden van bedrijven die juist succesvol zijn doordat ze goed zijn in één ding, zoals IKEA, Red Bull, McDonald's en Nike. En van bedrijven waar het juist misging vanaf het moment dat ze gingen diversifiëren. Vopak bijvoorbeeld en veel banken, maar ook Shell. Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden van bedrijven die op tijd de bakens verzetten (DSM en IBM), van bedrijven die daarmee te laat waren (Kodak) en van bedrijven die juist succesvol zijn met hun diversificatie (General Electric, Apple, Samsung, Google, veel Japanse bedrijven).

#### Mate van innovatie

Tot slot zijn er organisaties die bij het formuleren van de organisatiedoelstellingen tevens een doel opnemen over de mate van mate van innovatie, zoals de ontwikkeling van nieuwe technologieën en/of de lancering van nieuwe producten of de hoeveelheid omzet die behaald moet worden uit nieuwe of recente producten of markten.

#### Continuïteit van de organisatie

De gedachte achter het opnemen van de componenten diversificatie en innovatie in de organisatiedoelstellingen, is dat ook deze iets zeggen over de gezondheid van de organisatie en daarmee over de *continuïteit* van de organisatie.

In onze ogen volstaat het PPP-model als concept en uitgangspunt voor het formuleren van de organisatiedoelstellingen. Hoe minder doelstellingen er zijn, hoe beter het is: drie, maximaal vijf organisatiedoelstellingen, zodat het makkelijk te onthouden is voor de belangrijkste belanghebbenden zoals de medewerkers.

## Voorbeelden van factoren die in het PPP-model deel kunnen uitmaken van de organisatiedoelstellingen

- *People*: Het doel (de gewenste impact) van de organisatie op het niveau van de medewerkers, zoals bijvoorbeeld de tevredenheid, het welbevinden of het werk- of levensgeluk van de medewerkers, of van andere groepen mensen die betrokken zijn bij de organisatie
- *Planet*: Het doel (de gewenste impact) van de organisatie op het niveau van de maatschappij; sociaal-maatschappelijke doelstellingen en milieudoelstellingen (denk bijvoorbeeld aan een doel op het gebied van de ecologische, carbon of CO<sub>2</sub> footprint, cradle-to-cradle of andere elementen van MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen)
- *Profit*: Het doel (de gewenste impact) van de organisatie in financiële termen, zoals bijvoorbeeld het realiseren van een bepaalde winst, een winstmarge als percentage van de omzet of aanverwante begrippen

De beperking tot deze drie of vijf doelstellingen betekent overigens niet dat andere doelstellingen onbelangrijk zijn. Echter, in deze benadering komen doelstellingen over de omzet, omzetgroei of omzetverdeling, over kostenniveaus, personeelsverloop of ziekteverzuim op andere, hiërarchisch lagere niveaus in de organisatie te liggen.

### BHAG

Waar (gewone) organisatiedoelstellingen een horizon van één tot maximaal drie jaar hebben (kortetermijnplanning) kan een organisatie besluiten om de organisatiemissie eerst te vertalen in een concrete doelstelling op de middellange termijn. We noemen een dergelijke doelstelling voor vijf of tien jaar een BHAG, dat staat voor Big Hairy Audacious Goal. Dit is dus een bijzondere vorm van een organisatiedoelstelling.

#### Big Hairy Audacious Goal

De BHAG is in 1994 geïntroduceerd door James (Jim) Collins en Jerry Porras in hun boek *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Een BHAG wordt ook wel aangeduid als de gedurfde doelstelling of de gewaagde doelstelling en wij vinden de spannende doelstelling ook wel een toepasselijke term. Het gedurfde, gewaagde of spannende aspect hierin is dat deze doelstelling door de buitenwereld mogelijk met argusogen wordt bekeken of misschien wel als onrealistisch, utopisch of twijfelachtig wordt beschouwd; intern daarentegen wordt die doelstelling als uitdagend maar niet onmogelijk of onhaalbaar gezien. Juist deze spanning inspireert en is uitdagend, nodig om bijzondere prestaties neer te zetten.

Gedurfde  
doelstellingGewaagde  
doelstellingSpannende  
doelstelling

1

Daar waar de missie niet tijdgebonden noch per definitie meetbaar is, is de BHAG net als de organisatiedoelstelling wel tijdgebonden én meetbaar. Zoals Collins en Porras het verwoorden:

*'A true BHAG is clear and compelling, serves as unifying focal point of effort, and acts as a clear catalyst for team spirit. It has a clear finish line, so the organization can know when it has achieved the goal; people like to shoot for finish lines.'*

Gary Hamel heeft dit gedachtegoed verder uitgewerkt en spreekt over *'moon shots for management'* ('Moon Shots for Management' in *Harvard Business Review*, February 2009). In navolging van Hamel heeft ook Google het over moon shots (Steven Levy, interview met Larry Page 'Google's Larry Page on Why Moon Shots Matter', in *Wired*, 17 januari 2013). Google is een groot aanhanger van BHAGs of moon shots en heeft er in 2010 zelfs een aparte divisie voor opgericht, Google X, waarin zij oplossingen voor de problemen of uitdagingen in de wereld zoekt en waarmee zij een inspiratie voor onze dromen wil zijn. Door Google gerealiseerde projecten en voorbeelden van BHAGs zijn de ontwikkeling van:

Moon shots

- *Google Maps*: we fotograferen binnen een paar jaar de hele wereld op detail-niveau.
- *Gmail*: een gratis e-mailservice voor iedereen met een opslagcapaciteit van 100 × meer.
- *Android*, het *open source* besturingssysteem dat nu een groter marktaandeel heeft dan iOS van Apple.
- *Vertaalservice* voor alles op het web: van elke taal naar elke andere taal.

Voorbeelden van Google-projecten die nog in de testfase zijn: de zelfrijdende auto, ballonnen die afgelegen plekken in de wereld van internet moeten voorzien en de Doctor Who-tijdmachine. Google Glass was dat ook maar lijkt het niet gehaald te hebben.

## Voorbeelden van een BHAG

Het schoolvoorbeeld van een BHAG is het doel dat John F. Kennedy in 1962 formuleerde:

*'We will put a man on the moon before the end of the decade.'*

Kenmerk van een BHAG is dat er een spanning is tussen aan de ene kant de ambitie en aan de andere kant de haalbaarheid of realiteitszin. Dat het doel niet haalbaar of realistisch *lijkt*, maakt het juist tot een BHAG. Idee is dat een BHAG inspireert en motiveert, en richting geeft. Het verhaal wil dat toen Kennedy uit interesse ging kijken bij het NASA Space Center in Cape Canaveral in Florida, hij een man de ramen zag lap-

pen en hem vroeg wat hij aan het doen was, waarop de man geantwoord zou hebben: 'I am helping to put a man on the moon, Sir!'

Andere bekende voorbeelden van BHAGs zijn:

- 'A computer on every desk and in every home' (Bill Gates, toenmalig topman van Microsoft in 1980)
- 'Coca-Cola should always be within an arm's reach of desire' (Robert Woodruff, chairman van Coca-Cola in 1923)
- 'Every book, ever printed, in any language, all available in less than 60 seconds' (Amazon)
- 'Het in de komende tien jaar verdubbelen van onze omzet en tegelijkertijd halveren van de milieu-impact door onze producten' (Unilever CEO Paul Polman in november 2010; dit plan loopt nog steeds en heet het USLP wat staat voor Unilever Sustainable Living Plan)

Kanttekening bij de eerste drie voorbeelden is dat ze geen concreet tijdstip hebben, een vereiste voor een BHAG. Een (gefingeerde) BHAG voor NOC\*NSF zou kunnen zijn dat Nederland vanaf 2020 bij zowel de zomer als winter Olympische Spelen in de top 5 van het medailleklassement eindigt en voor Tony's Chocolonely dat alle chocola in de wereld in 2025 slaafvrij is.

Een goed voorbeeld van een organisatie die op een manier zoals hiervoor beschreven naar organisatiedoelstellingen kijkt, is Unilever. In november 2010 ontvouwde topman Paul Polman het *Unilever Sustainable Living Plan (USLP)*. De horizon van dit plan is tien jaar. Unilever wil groeien, maar wel op een duurzame (*sustainable*) manier. Concreet zegt Unilever dat ze in tien jaar haar omzet wil verdubbelen en tegelijkertijd haar milieu-impact wil halveren. Inmiddels heeft ze daar als derde component expliciet aan toegevoegd dat Unilever haar positieve sociale impact wil vergroten. Unilever dwingt zichzelf daarmee om naar alle facetten van de totale waardeketen (*value chain*) te kijken. En zij neemt daarin verantwoordelijkheid voor niet alleen haar eigen activiteiten, maar ook voor die van haar toeleveranciers, distributeurs en zelfs haar gebruikers (consumenten) over hoe die de Unilever-producten gebruiken. In de online versie van dit boek behandelen we businessplanning op één A4 aan de hand van het OGSM-model. We gebruiken daarin de uitwerking van het USLP als een uitstekend voorbeeld hoe je kunt zorgen dat een doelstelling met een horizon van tien jaar aansluit op doelstellingen voor de kortere termijn.

### SMART-geformuleerde doelstellingen

Het laatste onderdeel dat we in het kader van het algemene begrip doelstellingen behandelen, is het principe dat goed geformuleerde doelstellingen moeten voldoen aan het SMART-principe om ervoor te zorgen dat ze eenduidig en eenvoudig zijn opgesteld en te controleren. SMART is de afkorting voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Het zijn de criteria om te toetsen of je goede doelstellingen geformuleerd hebt: SMART-geformuleerde doelstellingen. Het SMART-criterium geldt voor alle soorten doelstellingen: de hier behandelde organisatie- of organisatiedoelstellingen, maar ook de later in het boek te behandelen marketingdoelstellingen (hoofdstuk 3) en marketingcommunicatiedoelstellingen (hoofdstuk 10).

#### SMART-principe

#### Richtinggevend

#### Welke resultaten wanneer

#### SMART-criteria

Een SMART-geformuleerde doelstelling is *richtinggevend*, deze geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van medewerkers en van jezelf. Bovendien zorgt deze ervoor dat wordt aangegeven *welke resultaten wanneer* moeten worden bereikt. Hierdoor is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt. Naarmate het doel preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven en de juiste keuzes te maken. Laten we elk van de vijf SMART-criteria nader bespreken:

- **Specifiek**  
Zorg dat je het doel duidelijk en concreet omschrijft, waardoor het een eenduidige doelstelling wordt. Het moet een *waarneembare actie, gedrag of resultaat* beschrijven.
- **Meetbaar**  
...waaraan een getal, bedrag, percentage of ander *kwantitatief* gegeven verbonden is. Wat (hoeveel) willen we bereiken? Ook belangrijk is een systeem dat zorgt dat het doel ook daadwerkelijk gemeten wordt en daarmee inzichtelijk maakt of je op koers (*on track*) bent. Onder welke meetbare voorwaarden is het doel bereikt?
- **Acceptabel of Aanvaardbaar**  
Is de doelstelling in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Sluit deze aan op de hiërarchisch op een hoger niveau gelegen doelstellingen of op de verwachtingen van alle belanghebbenden buiten de organisatie? Deze belanghebbenden kunnen aandeelhouders zijn, maar ook het bestuur of de Raad van Toezicht van een stichting of de Raad van Commissarissen van een vennootschap. En soms ook vakbonden, de overheid of banken als die belangrijke kapitaalverschaffers zijn. Als het doel acceptabel oftewel aanvaardbaar is, dan zullen de betrokkenen bereid zijn zich te verbinden aan de doelstelling en zal er draagvlak zijn. Een alternatieve uitleg van de A is *Aanwijsbaar*, waarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken. Tot slot is een andere uitleg van de A *Activerend* of *Actiegericht*: de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet positief geformuleerd zijn; er moet een actieplan zijn.
- **Realistisch**  
Is het doel haalbaar? Van groot belang om je aan een doelstelling te kunnen committeren (verbinden, vastleggen), is dat de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk kunnen beïnvloeden. Hebben ze voldoende kennis en knowhow, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.  
Hoewel het criterium of een doelstelling realistisch is, verband houdt met het (vorige) criterium of de doelstelling acceptabel is, is er toch een verschil. Zo kan het zijn dat een doelstelling niet realistisch en toch acceptabel is. Een BHAG is hiervan het voorbeeld.  
Vanwege het verband tussen de begrippen acceptabel en realistisch, wordt de R ook wel uitgelegd als *Relevant*. Een haalbare en relevante (zinvolle) doelstelling is motiverend en maakt energie los (inspireert).
- **Tijdgebonden**  
Het laatste criterium van SMART-geformuleerde doelstellingen is de T die staat voor tijdgebonden: wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn? Hoe concreter het tijdspad is aangegeven, bijvoorbeeld met een concrete (eind)datum, hoe duidelijker het is.

Waarneembare actie, gedrag of resultaat

Kwantitatief

Acceptabel

Haalbaar

Tijdgebonden

## Voorbeelden van SMART-geformuleerde doelstellingen

- 'Dit jaar wil ik 20 studiepunten van mijn opleiding halen.'
- 'Over 5 jaar wil ik projectmanager zijn, verantwoordelijk voor ICT-projecten met een omvang van 100.000 tot 1.000.000 euro.'
- 'De winst moet volgend jaar 30% hoger zijn dan dit jaar.'

## Voorbeelden van niet-SMART-geformuleerde doelstellingen

- ‘Ik wil een leuke baan.’  
Niet specifiek, niet meetbaar, niet tijdgebonden
- ‘We worden de beste in onze markt.’  
Niet specifiek genoeg, niet tijdgebonden
- ‘Om de arbeidsparticipatie te bevorderen moeten mensen terugkeren in het arbeidsproces en langer werken’ (zinsnede uit een Troonrede).  
Niet specifiek genoeg (wat staat hier nu eigenlijk en is het inspirerend?), niet meetbaar, niet tijdgebonden

Duidelijk is dus dat – in tegenstelling tot de organisatiemissie – organisatiedoelstellingen wel kwantitatief geformuleerd moeten zijn opdat ze meetbaar en controleerbaar zijn. Een BHAG voldoet aan alle SMART-criteria, behalve de R van Realistisch die vervangen is door de A van *Audacious* (gedurfd, gewaagd), *Ambitieux* of *Agressief*.

### 1.1.5 Organisatiewaarden & Principes

De vierde en laatste component van de organisatie-identiteit (Organizational Philosophy Guide) zijn de organisatiewaarden & principes. Deze worden ook wel aangeduid met de kernwaarden van de organisatie, of de kernwaarden & principes, in het Engels de *core values* of *corporate values & principles* genoemd. Daar waar de overige drie (organisatievisie, organisatiemissie en organisatiedoelstelling) de inhoudelijke componenten van de Organizational Philosophy Guide zijn en *inhoudelijk* richting geven over vooral het *waarom* en *wat* we doen (inhoudsniveau), geven de organisatie- of kernwaarden & principes richting aan de *vorm* hoe we dat doen. Het geeft dus vorm aan hoe we met elkaar omgaan en aan de wijze waarop binnen de organisatie wordt samengewerkt en de taken worden uitgevoerd teneinde de organisatiemissie en organisatiedoelstellingen te realiseren (betrekkingsniveau). De organisatiewaarden & principes geven daarmee dus meer richting aan de stijl en de toon, en dus aan het *hoe*. Organisatiewaarden & principes beïnvloeden daarom op hun beurt alle overige elementen van de organisatie-identiteit.

In het Engels wordt de term *principles* ook wel nader aangeduid met *business principles*, *guiding principles* of *guidelines*.

Het belang van deze ‘zachte’ organisatie- of kernwaarden werd al onderkend in het boek *Excellente Ondernemingen – Kenmerken van succesvol management* (1982) van Tom Peters en Robert Waterman die in hun McKinsey 7S-model een centrale positie toekenden aan ‘shared values’ (in het Nederlands destijds vertaald in ‘significante waarden’) die zij definieerden als fundamentele overtuigingen (*beliefs*) en allesoverheersende waarden.

Kernwaarden en principes zijn de lijm die de organisatie bijeenhoudt of het cement tussen de bouwstenen van de organisatie. Het is de grondslag, het fundament, de weergave van en een kompas voor de organisatiecultuur. Het *belief system*. Procter & Gamble, een voorbeeld van een sterk ‘values and principles driven’-bedrijf, beschrijft het verschil tussen values en principes als volgt:

‘Our values reflect the behaviors that shape the tone of how we work with each other and with our partners. And our principles articulate P&G’s unique approach to conducting work every day.’

Bij het opstellen van de organisatiewaarden en de doorvertaling naar de principes, is – naast het opschrijven wat je als organisatie gaat doen – het misschien nog wel belangrijker om op te schrijven wat je als organisatie morgen niet meer gaat doen.

Kernwaarden & principes

Core values & principles

Organisatiecultuur

De organisatie- of kernwaarden moeten niet verward worden met *merkwaarden*. Dat bespreken we hierna. Ook gaan we in op normen en waarden. Ten slotte geven we voorbeelden van organisatiewaarden & principes.

### Organisatiewaarden = Kernwaarden ≠ Merkwaarden (!)

Kernwaarden gaan over de organisatie waarvoor het primaat meestal bij de afdeling Human Resources ligt. Merkwaarden gaan over het merk waarbij het primaat meestal bij de afdeling Communicatie ligt. Uiteraard hebben die in het geval van een organisatie merk veel met elkaar te maken. Maar merkwaarden worden ook gebruikt om de inhoud van het merk te sturen, waar organisatie- of kernwaarden gaan over hoe we met elkaar samenwerken en omgaan met mensen binnen en buiten de organisatie. Wat vinden we nu echt belangrijk in de omgang met elkaar en met anderen; hoe gaan wij met elkaar om? Hoe doen we zaken, wat keuren we goed en wat keuren we af, welke eisen stellen wij aan partijen waarmee we willen samenwerken enzovoort? In die zin gaan organisatie- of kernwaarden & principes over ethiek en fungeren ze als een moreel kompas: welke handelingen kwalificeren we als goed en welke als fout? Welke principes hebben we? Wat zijn onze spel- of gedragsregels (*code of conduct*) of richtsnoeren (guidelines of guiding principles) enzovoort? Je zou kunnen zeggen dat de organisatiewaarden & principes het *DNA* of de ziel ('soul') van de organisatie beschrijven. Het beschrijft het  *karakter of de persoonlijkheid van de organisatie als mens*: wat vindt hij belangrijk (waarden) en wat typeert zijn handelen (principes)? In die zin zijn de organisatiewaarden & principes te vergelijken met de merkpersoonlijkheid als element van de merkidentiteit. Organiseatiewaarden & principes hebben binnen de Organizational Philosophy Guide dezelfde functie en rol als de merkpersoonlijkheid binnen de Brand Identity Guide (zie hoofdstuk 5).

### Normen en waarden

Begrippen die in verband met organisatie- en kernwaarden & principes vaak aan de orde komen, zijn normen en waarden. De normen en waarden beschrijven immers ook de omgangsvormen en principes waarmee een organisatie of individu publiekelijk en in sociaal verband voor de dag durft te komen.

Normen komt van *norma* (Latijn) wat winkelhaak, richtsnoer, maatstaf of regel kan betekenen. Normen zijn concrete richtlijnen voor het handelen; ze regelen het dagelijks sociaal verkeer. Ze vormen de verbinding tussen algemene waarden zoals vrijheid en rechtvaardigheid en de concrete gedragingen. Normen zijn opvattingen over hoe men zich wel of niet moet gedragen in concrete omstandigheden. Hoe gaan we met elkaar om en welk gedrag belonen dan wel straffen we? In bijna alle samenlevingen komen normen voor, zoals: je mag niet doden en je mag niet stelen. Normen kunnen positief zijn (geboden) of negatief (verboden). Een norm is eigenlijk de concretisering van een waarde; het is de vertaling van een waarde naar een richtlijn voor het handelen en daarmee te vergelijken met een principe.

Waarden zijn idealen en motieven die door een groep mensen als nastrevenswaardig worden beschouwd. Waar staan we voor als organisatie, dat wil zeggen aan welke waarden hechten wij als organisatie? Waarden zijn opvattingen over wat wenselijk is. Organiseatiewaarden of kernwaarden zijn *intrinsieke waarden*: waarden die nagestreefd behoren te worden vanuit de gedachte dat het goede behoort te worden gedaan. Ethische waarden blijven hun betekenis en geldigheid behouden, ook als ze feitelijk niet gedragen worden door mensen en groepen. Voorbeelden van ethische waarden zijn gerechtigheid, liefde, vrijheid en gelijkheid. Het zijn de motieven en idealen waarop de concrete normen zijn gebaseerd. Het zijn ook de grootheden die met de normen bereikt willen worden. Zo zijn er normen en regels om deze waarden te bereiken.

Het waardensysteem van de organisatie is het samenhangende geheel van waarden van een organisatie. Bij een waardensysteem gaat het niet om wat mensen zeggen of doen, maar om de redenen waarom zij dat doen, dat wil zeggen hun motivaties

Merkwaarden

Ethiek

Moreel kompas

Spel- of gedragsregels

Karakter of de persoonlijkheid van de organisatie als mens

Normen

Waarden

Intrinsieke waarden

Ethische waarden

Waardensysteem

en drijfveren. De principes zijn de vertaalslag van de organisatie- of kernwaarden in richtlijnen voor de dagelijkse praktijk, in die zin te vergelijken met normen en regels.

### Voorbeelden van organisatiewaarden & principes

Veel bedrijven leggen hun organisatie- of kernwaarden & principes vast in regels en voorschriften of een cultuurstatement, een organisatiefilosofie of manifest. Zo'n filosofie of manifest beslaat soms niet alleen de organisatiewaarden, maar tegelijkertijd ook de organisatievisie en/of organisatiemissie. We geven hierna voorbeelden van de kernwaarden van Havenbedrijf Rotterdam, de filosofie van Google en de values & principes van Procter & Gamble. In de online versie van dit hoofdstuk tref je nog voorbeelden aan van Coca-Cola, Triodos Bank, Zappos, Livestrong, Johnson & Johnson en Starbucks. Je ziet dan tevens de verschillende benaderingen.

**Port of Rotterdam**

DE HAVEN VERBINDINGEN & LOGISTIEK LADING & INDUSTRIE ZAKEN DOEN SCHEEPVAART HAVENBEDRIJF

## Kernwaarden

Bij het Havenbedrijf werken we met passie, samen met anderen, vanuit een vertrouwde basis en gericht op voortdurend verbeteren:

**Passie**

- Voor de haven en passie voor ons vak.

**Samen**

- Wij werken onderling samen, maar ook met onze stakeholders, klanten en aandeelhouders, om zo onze gezamenlijke ambities te realiseren.

**Continu verbeteren**

- Wij willen als bedrijf blijven leren, evalueren, ontwikkelen én grenzen verleggen.

**Vertrouwd**

- Het Havenbedrijf is vertrouwd voor zijn omgeving, en wil worden gezien als een zorgvuldige en betrouwbare partner. Wij bouwen voort op onze geschiedenis als haven van wereldklasse.

### Google

Google hanteert een filosofie die zij *Never settle for the best* noemt:

- Richt je op de gebruiker en de rest volgt vanzelf
- Het beste is om één ding heel erg goed te doen
- Snel is beter dan langzaam
- Democratie op internet werkt
- Niet alleen achter je bureau heb je antwoorden nodig
- Je kunt geld verdienen zonder slecht te zijn
- Er is altijd meer informatie te vinden
- De behoefte aan informatie is grensoverschrijdend
- Ook zonder pak kun je serieus zijn
- Uitstekend is gewoon niet goed genoeg

Het is van het grootste belang dat – om met de woorden van Prof. Paul de Blot te spreken – organisaties zorgen dat de *primaire taal van de organisatie* en de *secondaire taal van de organisatie* volledig op elkaar aansluiten. Met andere woorden dat datgene wat in de organisatiewaarden & principes opgeschreven is, ook daadwerkelijk leidend is voor het feitelijke gedrag en handelen van de mensen binnen de organisatie, en als zodanig door de organisatie(leiding) actief gehandhaafd wordt.

1  
Organisatie-  
filosofie

Manifest

Primaire taal van  
de organisatie

Secondaire taal  
van de organisatie

## Procter & Gamble

### Our Values

#### Integrity

We always try to do the right thing. We are honest and straightforward with each other. We operate within the letter and spirit of the law. We uphold the values and principles of P&G in every action and decision. We are data-based and intellectually honest in advocating proposals, including recognizing risks.

#### Leadership

We are all leaders in our area of responsibility, with a deep commitment to delivering leadership results. We have a clear vision of where we are going. We focus our resources to achieve leadership objectives and strategies. We develop the capability to deliver our strategies and eliminate organizational barriers.

#### Ownership

We accept personal accountability to meet our business needs, improve our systems and help others improve their effectiveness. We all act like owners, treating the Company's assets as our own and behaving with the Company's long-term success in mind.

#### Passion for Winning

We are determined to be the best at doing what matters most. We have a healthy dissatisfaction with the status quo. We have a compelling desire to improve and to win in the marketplace.

#### Trust

We respect our P&G colleagues, customers and consumers, and treat them as we want to be treated. We have confidence in each other's capabilities and intentions. We believe that people work best when there is a foundation of trust.

### Our Principles

#### We Show Respect for All Individuals

We believe that all individuals can and want to contribute to their fullest potential. We value differences. We inspire and enable people to achieve high expectations, standards and challenging goals. We are honest with people about their performance.

#### The Interests of the Company and the Individual Are Inseparable

We believe that doing what is right for the business with integrity will lead to mutual success for both the Company and the individual. Our quest for mutual success ties us together. We encourage stock ownership and ownership behavior.

#### We Are Strategically Focused in Our Work

We operate against clearly articulated and aligned objectives and strategies. We only do work and only ask for work that adds value to the business. We simplify, standardize and streamline our current work whenever possible.

#### Innovation is the Cornerstone of Our Success

We place great value on big, new consumer innovations. We challenge convention and reinvent the way we do business to better win in the marketplace.

**We Value Mastery**

We believe it is the responsibility of all individuals to continually develop themselves and others. We encourage and expect outstanding technical mastery and executional excellence.

**We Seek to Be the Best**

We strive to be the best in all areas of strategic importance to the Company. We benchmark our performance rigorously versus the very best internally and externally. We learn from both our successes and our failures.

**We Are Externally Focused**

We develop superior understanding of consumers and their needs. We create and deliver products, packaging and concepts that build winning brand equities. We develop close, mutually productive relationships with our customers and our suppliers. We are good corporate citizens. We incorporate sustainability into our products, packaging and operations.

**Mutual Interdependency is a Way of Life**

We work together with confidence and trust across business units, functions, categories and geographies. We take pride in results from reapplying others' ideas. We build superior relationships with all the parties who contribute to fulfilling our Corporate Purpose, including our customers and suppliers, universities and governments.

## 1.2 Definitie en plaats van marketing

Nadat we de organisatie als entiteit hebben behandeld en de componenten van de organisatie-identiteit hebben besproken, is het tijd om stil te staan bij de context van marketingcommunicatie: marketing.

Imago van het vak marketing

CEO's

Voordat we onze kijk op marketing geven, stellen we allereerst vast dat het imago van het vak marketing en van marketeers onder ondernemers, directeuren en chief executive officers (CEO's) niet al te best is. Uit een onderzoek van MijnBedrijf.nl bijvoorbeeld blijkt dat Nederlandse ondernemers weinig vertrouwen hebben in het vak marketing: maar liefst 43% van de 720 ondernemers die aan het onderzoek deelnamen, zag marketing *als een bodemloze put die niets oplevert*.

● [www.telegraaf.nl](http://www.telegraaf.nl)

### Ondernemers zien geen heil in marketing

**AMSTERDAM – Een groot deel van de ondernemers in Nederland ziet het nut van marketing niet in. Dat blijkt uit een poll van MijnBedrijf.nl.**

43 procent van de ruim 720 deelnemers aan de poll ziet marketingactiviteiten als een bodemloze put die niets oplevert.

Daar is niet iedereen het mee eens: 25 procent van de deelnemers ziet marketing als een belangrijk onderdeel van hun onderneming. Volgens 32 procent van de mensen die aan de poll meededen is marketing niet altijd lucratief, maar zij zien reclame toch als een onmisbaar aspect van ondernemen.

5 juli 2012

Omstreeks dezelfde tijd deed de Fournaise Marketing Group onderzoek onder 1.200 CEO's en andere directieleden uit Europa, Noord-Amerika en Azië. De uitkomsten zijn ronduit schokkend voor marketeers. Daar waar 90% van de CEO's vertrouwen heeft in zijn chieffinancial officer (CFO) en chieffinformation officer (CIO), heeft 80% dat *niet* in de chieffmarketing officer (CMO). Vooral omdat CEO's vinden dat marketeers zichzelf los zien staan van de zakelijke resultaten (*business results*) en dat marketeers zich op de verkeerde zaken richten.

Tegen die achtergrond is het niet verrassend dat 78% van de ondervraagde CEO's vindt dat marketeers te vaak hun werkelijke job of taak uit het oog verliezen, namelijk het verhogen van de vraag naar goederen en diensten op een meetbare manier. Ook over de communicatiemensen zijn de CEO's in dit onderzoek overigens niet heel enthousiast: 69% heeft het gevoel dat het communicatieteam in zijn eigen creatieve en social-mediabubbel leeft...

Concluderend stelt de Fournaise Marketing Group dat marketeers moeten inzien dat ze puin moeten gaan ruimen als zij het vertrouwen en de invloed in de directiekamers willen verdienen, of anders voor altijd in 'marketing lala land' blijven zoals 65% van de CEO's het verwoordde, waarbij 'lala land' een mooier of vriendelijker geformuleerde term is om een toestand van bewusteloosheid (niet bij bewustzijn zijn) te beschrijven.

In het onderzoek *The State of Online Advertising: New insights into the beliefs of consumers and professional marketers* dat PR-bureau Edelman in oktober 2012 in opdracht van het bedrijf Adobe (bekend van de Pdf Reader, Flash enzovoort) uitvoerde onder consumenten en professionele marketeers, komt naar voren dat meer dan 90% van zowel consumenten als marketeers waarde hecht aan marketing als strategisch belangrijk voor ondernemingen en dat 90% zegt dat marketing essentieel is bij de verkoop. Echter, slechts 13% van de consumenten vindt dat de maatschappij (samenleving) voordeel ondervindt of profiteert van marketing (zie figuur 1.3).

CEO's geen vertrouwen in marketeers

Verhogen van de vraag

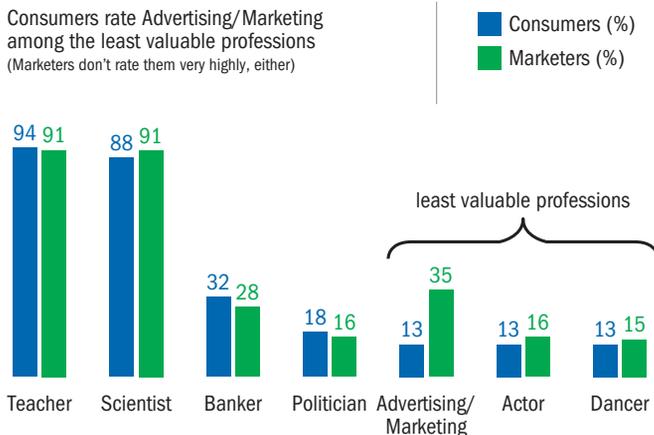
FIGUUR 1.3 De waarde van marketing

#### When asked to consider the value of marketing...



#### But marketing is not seen as valuable to society...

Consumers rate Advertising/Marketing among the least valuable professions (Marketers don't rate them very highly, either)



Bron: Adobe

Consumenten rekenen reclamemakers en marketeers tot de minst nuttige beroepen. Bovenaan de lijst van nuttige beroepen staan leraren en wetenschappers. Opvallend is dat in dit onderzoek consumenten reclamemakers en marketeers (13%) nog lager waarderen dan bankiers (32%), advocaten (34%) en zelfs politici (18%). Meer over dit onderzoek en hoe marketeers gezien worden in de online versie van dit hoofdstuk.

In subparagraaf 1.2.1 respectievelijk 1.2.2 gaan we verder in op de essentie van marketing en van de marketeer. Daarna behandelen we in subparagraaf 1.2.3 het marketingconcept. Een mogelijke indeling van marketingactiviteiten komt in subparagraaf 1.2.4 aan de orde.

### 1.2.1 De essentie van marketing

Over wat de essentie van marketing is, zijn vele standpunten ingenomen. Voor ons gaat marketing in essentie over het verwezenlijken (bevredigen) van al dan niet latent aanwezige behoeften en verlangens, en daarmee over *het creëren van vraag naar de producten (goederen of diensten) van een organisatie*.

Creëren van vraag

Marketeer

De gemiddelde marketeer houdt zich bezig met allerlei vragen, zoals:

- Wat willen onze klanten?
- Hoe houden we de concurrentie op afstand?
- Hoe houden we de winstmarges op peil?
- Hoe realiseren we meer synergie met de rest van de organisatie?
- Wat is onze toegevoegde waarde voor de klant?
- Hoe binden we onze klanten aan ons?
- Waar liggen nieuwe kansen om te groeien?
- Met wie gaan wij een strategische samenwerking aan?

De hamvraag is echter waarop de marketeer het belangrijkste deel van zijn aandacht moet richten. Waarop moet zijn focus liggen? Wat is zijn allerbelangrijkste taak?

Focus op concurrentie of klanten!

Stel, er zijn twee marketeers: marketeer A en marketeer B. Marketeer A denkt iedere morgen als hij opstaat en in de spiegel kijkt: 'Hoe ga ik vandaag mijn concurrenten weer verslaan?' Marketeer B denkt iedere morgen als hij opstaat en in de spiegel kijkt: 'Hoe ga ik vandaag mijn gebruikers (klanten) weer blij maken?'

Welke marketeer heeft gelijk? Welke marketeer zou je willen zijn? In onze optiek is de kijk van marketeer B absoluut te prefereren boven die van A. Waar marketeers mee bezig moeten zijn, is het blijer maken van de gebruikers, want dat is de concrete taak die voor hen ligt en dat is wat zij in de hand hebben. Als marketeers dit goed doen, zal het *gevolg* zijn dat de concurrentiepositie sterker wordt. Het blijer maken van gebruikers of klanten heb je als marketeer meer in de hand dan het verslaan van je concurrenten, al is het maar omdat je het gedrag van je concurrenten niet in de hand hebt en ze niet aan een touwtje hebt.

Scott Cook, een zeer succesvolle Amerikaanse ondernemer, denkt er net zo over en verwoordt het als volgt:

*'So I think instead of focusing on the competition, focus on the customer.'*

We maken het verschil in focus en tussen doel en gevolg duidelijk met een voorbeeld uit de topsport (voorbeeld 1.2).

## VOORBEELD 1.2

## De focus van Ranomi Kromowidjojo



Ranomi Kromowidjojo concentreert zich – zelfs als ze een Olympische finale moet zwemmen – maar op één ding: de perfecte race die bestaat uit een aantal elementen zoals de start, het aantal keren ademhalen, het ideale aantal slagen, de manier waarop die slagen moeten worden uitgevoerd enzovoort. Als je al die elementen perfect uitvoert, zal dat een snelle tijd opleveren. Bij voorkeur een persoonlijk record, want dan heb je je snelste race ooit gezwommen op een cruciaal moment: een Olympische finale.

Het gevolg zal dan een goede klassering zijn. Maar ook al zwem je je snelste race ooit, dan nog kan het zijn dat iemand anders in dezelfde race nog sneller zwemt dan jij. Als dat zo is, word je geen eerste. Of iemand anders sneller zwemt, heb je dus niet in de hand. Het alternatief, je concentreren op het verslaan van je concurrenten, betekent dat je met andere dingen bezig bent, dat je je op andere dingen concentreert, dat je een andere focus hebt. Een focus die niet op de kerntaak gericht is (je eigen ding goed doen) waardoor je het risico loopt om je kerntaak minder goed uit te voeren en niet je snelste race ooit te zwemmen. Concentreer je dus op datgene wat je in de hand hebt, wat je kunt beïnvloeden. Dit betekent overigens niet dat je een ander doel hebt: het doel kan in beide gevallen zijn het winnen van de race, eerste worden. Natuurlijk wil Ranomi winnen, net zo lief als alle andere concurrenten of misschien nog wel liever. Het verschil zit hem in de manier waarop je dat doel denkt te bereiken (de strategie). Het tweede verschil is dat als je je slechts op je eigen race concentreert, je achteraf tevreden kunt zijn met het resultaat, ook al word je misschien niet eerste, maar heb je wel je beste race ooit gezwommen. Je hebt dan niet alleen je best gedaan, je hebt het beste uit jezelf gehaald – meer kun je van jezelf redelijkerwijs niet verwachten noch verlangen. Als je je alleen maar op de plaats concentreert, dan heb je bij iedere andere dan de eerste plaats gefaald.

Toch zijn hele volksstammen bedrijfseconomen, marketeers en vooral MBA'ers opgevoed met het woord *competitive* als een centraal begrip: *competitive strategy*, *competitive advantage*, onder andere onder invloed van mensen als Michael E. Porter en zijn boeken *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985), *Competition in Global Industries* (1986), *The Competitive Advantage of Nations* (1990) enzovoort. Al is het, of lijkt het, 'slechts' semantisch, heel veel MBA'ers zijn opgevoed vanuit de gedachte om vooral naar de concurrentie te kijken. En 'dus' concludeert Rishad Tobaccowala, chief growth officer van de Publicis Groep (onder meer Starcom en ZenithOptimedia): *'Almost every marketing company in the world is not really behind their competitors. They tend to be way, way behind their consumer.'* Tobaccowala is door

Competitive

*Businessweek* een van de top business leaders genoemd vanwege zijn baanbrekende vernieuwingen, terwijl *Time Magazine* hem ziet als een van de beste vijf innovators in marketing. Een nog bredere benadering van marketing waarin mensen en leiderschap centraal staan, en ons om die reden aanspreekt, is die van Joris Aperghis (thans CEO van modebedrijf WE, eerder werkzaam voor Coca-Cola, MTV en G-Star), die marketing definieert als ‘the art of moving people in your favor.’

### 1.2.2 De essentie van de marketeer

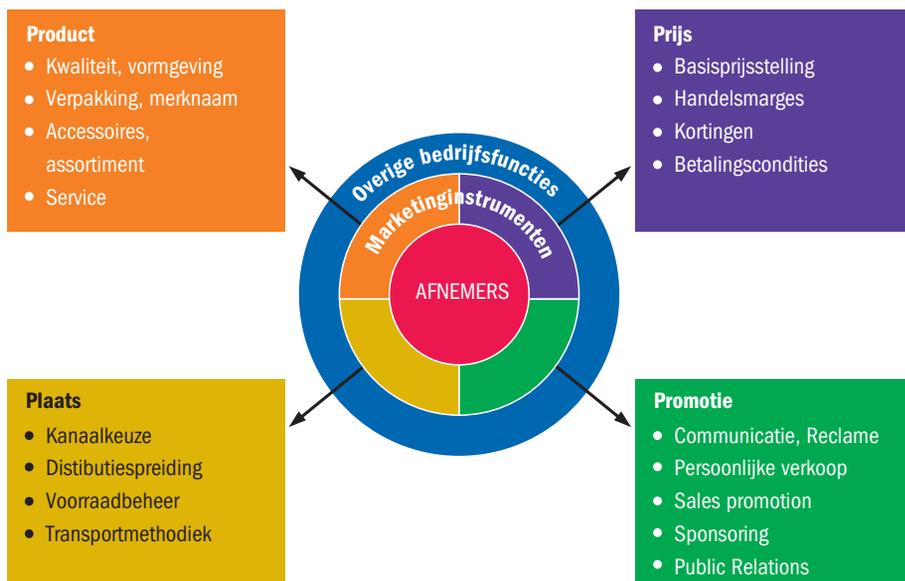
Als marketing in essentie gaat over het verwezenlijken van al dan niet latent aanwezige behoeften en verlangens, en daarmee over het creëren van vraag naar de producten, dan is de marketeer de vraagmanager of beter nog de *vraagcreator*.

Deze kijk is in lijn met het hiervoor besproken onderzoek van de Fournaise Marketing Group, waaruit bleek dat 78% van de ondervraagde CEO's vindt dat marketeers zich op de verkeerde dingen concentreren en te vaak hun werkelijke job of taak uit het oog verliezen, namelijk het op een meetbare manier verhogen van de vraag naar hun goederen en diensten.

### 1.2.3 Het marketingconcept

Traditioneel wordt het *marketingconcept* omschreven als de wijze waarop invulling kan worden gegeven aan de marktbenadering. Deze benadering gaat ervan uit dat ruiltransacties het best tot stand komen door *de behoeften van afnemers (klanten) c.q. gebruikers als uitgangspunt* te nemen (zie figuur 1.4).

FIGUUR 1.4 Een traditionele benadering van het marketingconcept



In figuur 1.4 vormen de afnemers en hun behoeften het hart en het uitgangspunt van de marktbenadering. Daarom definiëren we marketing als volgt:

Marketing is de menselijke activiteit gericht op het vervullen van behoeften en verlangens, met als gevolg een beloning in de vorm van vraag naar de producten.

Met producten worden zowel goederen als diensten bedoeld. In vergelijking met de definitie van Philip Kotler in *Principles of Marketing* (1980) volgen wij het eerste deel

van zijn definitie: 'Marketing is de menselijke activiteit gericht op het vervullen van behoeften en verlangens ...' Echter, wij wijken op twee punten af in het tweede deel. Kotler vervolgt zijn definitie met '... om de winstgevendheid te verbeteren'. In onze visie is er in de praktijk in de afgelopen 10 tot 20 jaar te veel nadruk komen liggen op slechts het tweede deel van de definitie, waarbij het eerste deel soms door organisaties vergeten werd en voor een deel nog steeds wordt (hetgeen verklaart waarom klantgerichtheid nog regelmatig bovenaan de agenda en jaarlijkse thema's bij marketeers staat). Het doel en het middel zijn verschoven waardoor oorzaak en gevolg omgedraaid zijn. Het is van groot belang dat deze oorzaak-gevolgrelatie weer in het juiste perspectief wordt gebracht. Daarom het subtiele verschil in onze definitie: '... met als gevolg een beloning ...' Door het begrip 'beloning' eraan toe te voegen, krijgt dit punt een extra accent, hetgeen strikt semantisch of taaltechnisch gezien misschien niet noodzakelijk is ('... met als gevolg een vraag naar ...' zou taaltechnisch gezien ook kloppen). Het tweede verschil is dat in de oorspronkelijke definitie het winstbegrip is genoemd, terwijl we in onze definitie spreken over '... vraag naar de producten'. We hebben het dus eerder over afzet of omzet dan over winst.

De eerste reden dat we niet over winst spreken is dat de marketeer (dan wel de marketingfunctie) in het algemeen niet de volledige invloed heeft op de winst van de organisatie, en dan vooral doordat hij geen volledige invloed heeft op de kosten. Denk uiteraard aan de indirecte of vaste kosten. Maar ook op de variabele of directe (product) kosten heeft de marketeer soms geen en meestal maar een beperkte invloed. Zoals we ook in Stap 3 bij het vaststellen van de marketingdoelstellingen zullen betogen, pleiten we ervoor dat marketeers vooral afgerekend worden op de afzet dan wel omzet die zij weten te genereren. De winstdoelstelling (zo hebben we al gezien in het PPP-model) rekenen we tot de organisatiedoelstelling, niet tot de marketingdoelstelling. De tweede reden om het winstbegrip niet als enige centraal te stellen, is dat er in de afgelopen tijd steeds meer voorbeelden zijn van organisaties die succesvol en snel een aanzienlijke vraag naar hun producten wisten te creëren, maar die (zeker in eerste aanleg) nog helemaal niet winstgevend waren. Bijvoorbeeld omdat de producten voor gebruikers gratis zijn. Denk aan Facebook, YouTube, Google, Twitter, Instagram, WhatsApp, Tinder, Trip Advisor enzovoort. Hoewel er geen sprake was van winst, omdat de omzet in verhouding tot de kosten te laag was, was er wel degelijk sprake van aanzienlijke vraag (afzet). Deze organisaties zijn succesvol omdat ze vraag naar hun producten wisten te creëren waardoor er waarde werd gecreëerd. Investeerders waren maar wat bereid om in deze organisaties te investeren, ook al waren ze op dat moment niet winstgevend. Het zijn voorbeelden van nieuwe businessmodellen (denk ook aan de long tail). Omdat ze de behoeften en verlangens van mensen als uitgangspunt namen en daarmee grote vraag naar hun producten wisten te creëren, zijn zij in onze ogen voorbeelden van succesvolle marketingbedrijven, ook al maakten zij op dat moment nog geen winst.

Desgewenst zou je aan onze definitie nog kunnen toevoegen: '... waardoor (of waarmee) er waarde wordt gecreëerd voor de organisatie'. Een nadeel van het begrip waarde is dat het niet eenduidig is. Je moet het begrip waarde nader specificeren om te duiden wat je dan precies meet; zo zullen we in hoofdstuk 5 zien dat het meten van de waarde van een merk nog niet zo simpel is. Een tweede nadeel is dat het generiek is. Immers, iedere functie van een organisatie moet waarde creëren, dat is niet specifiek voorbehouden aan de marketingfunctie. De derde en laatste reden om van het winstbegrip af te stappen, is dat hiermee gesuggereerd wordt dat alleen organisaties die in de profitsector (private sector) opereren aan marketing hoeven te doen c.q. dat alleen voor hen marketing een relevante activiteit is. Niets is uiteraard minder waar. Ook not-for-profitorganisaties die in het publieke domein opereren en (semi)publieke instellingen zullen marketingactiviteiten moeten vervullen: activiteiten om behoeften en verlangens van mensen te vervullen teneinde vraag naar hun producten te realiseren. Ook voor hen is de vraag naar hun producten een belangrijke indicator of maatstaf of zij en hun producten relevant zijn voor de mensen die zij bedienen (hun afnemers) en daarmee of zij bestaansrecht hebben. Dit type organisaties zal

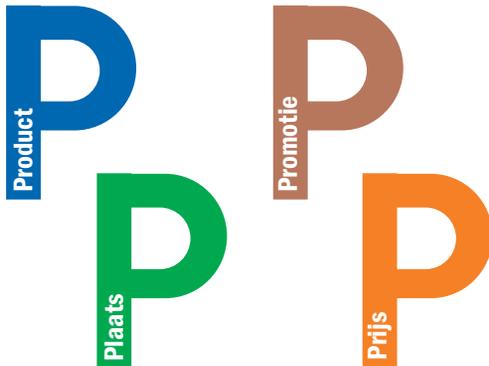
## Winstbegrip

## Waarde

dus beter uit de voeten kunnen met de hier gepresenteerde definitie dan met de oorspronkelijke definitie van Kotler.

In de blauwe balk hierna staan de vier P's opgenomen zoals Jerome McCarthy, een marketingprofessor op Michigan State University, die in 1960 introduceerde door te stellen dat marketeers in essentie vier variabelen of ingrediënten kunnen gebruiken bij het opstellen van een marketingplan: Prijs, Promotie, Product en Plaats, die vaak de vier P's of de marketingmix worden genoemd.

#### Marketingmix



Het originele 4P-model van McCarthy is vele malen uitgebreid en aangepast. Vele van deze uitbreidingen kunnen met een ruime interpretatie van de oorspronkelijke vier P's ook onder dat model worden geschaard. Toch kiezen zowel wetenschappers als de makers van leerboeken en adviesbureaus ervoor om uitbreidingen in de vorm van een of meer aparte marketingmixfactoren te benoemen. Meestal omdat men behoefte heeft om specifiek aandacht aan een (deel)aspect te besteden.

We bespreken hierna het 5P-model, het 6P-model en enkele andere uitbreidingen.

## 5 P's – Product, Prijs, Plaats, Promotie, **Personeel**

### **Personeel (people)**

De kwaliteit van het personeel kan essentieel zijn bij de beleving van het productaanbod. Niet alleen is personeel essentieel als visitekaartje, maar ook als verkopers of (after sales) servicemedewerkers vormen zij een doorslaggevende factor voor de uiteindelijke klanttevredenheid.

#### P van People

De P van People komt onder andere voor in het 7P-model van Booms en Bitner (1981) Hiermee willen zij vooral wijzen op het belang van mensen in alle overige marketingmixinstrumenten.

## 6 P's – Product, Prijs, Plaats, Promotie, Personeel, **Proces**

### **Proces**

#### P van Proces

Een tweede uitbreiding door Booms en Bitner betreft de P van Proces. Deze toevoeging was om aan te geven dat diensten (services) anders zijn dan fysieke producten (goederen). Goederen zijn tastbaar en diensten niet, waardoor diensten ook niet op-

geslagen kunnen worden (er is geen voorraadvorming mogelijk). Een ander belangrijk verschil is de vereiste interactie tussen de producent of aanbieder en de gebruiker. Bij diensten moet de gebruiker vaak fysiek aanwezig zijn of de gebruiker moet zelf (soms zelfs intensief) meewerken bij de totstandkoming. Er is dus vaak sprake van een samenwerking tussen de producent of aanbieder en de gebruiker van de dienst. Een coproductie dus. Mede daarom wordt de gebruiker van een dienst wel *prosumer* genoemd, de samentrekking van producer en consumer. Denk maar aan de interactie en de medewerking die je als gebruiker moet verlenen bij financiële producten, gezondheidsproducten (tandarts, fysiotherapeut enzovoort), maar ook als student. Mede hierdoor is het vaker van belang bij diensten dan bij goederen dat de faciliteiten fysiek dichtbij de gebruiker beschikbaar zijn. Door deze noodzakelijke interactie en door de ontastbare elementen is het gepercipieerde risico bij de aanschaf van een dienst anders (namelijk hoger) dan bij een fysiek product. En dat wordt mede beïnvloed doordat de kwaliteit van de output bij diensten niet constant en 100% voorspelbaar is, maar varieert. Er is overigens geen zwart-wit verschil tussen goederen en diensten. Bij bijna alle producten is er sprake van meer of minder tastbare elementen. Denk maar aan een vliegtuig, die veel tastbare elementen maar ook minder tastbare elementen heeft. Geen enkele vliegtuig is exact hetzelfde en binnen hetzelfde vliegtuig zullen verschillende mensen dezelfde reis anders ervaren. Ook is er geen voorraadvorming mogelijk (een onverkochte stoel is voor altijd een onverkochte stoel). Zie de classificatie tussen goederen en diensten dus meer als een continuüm tussen tastbaar en ontastbaar waarlangs je een goed of dienst kunt inschalen. Al met al stellen Bitner en Booms dat er bij diensten meer sprake is van een proces, dat anders loopt en ervaren wordt vanaf het moment van aankoop tot en met het gebruik bij diensten dan bij goederen.

Prosumer

Diensten



### Mogelijke uitbreidingen

Verdere mogelijke uitbreidingen van de marketingmix zijn:

- 1 Peripheral clues
- 2 Packaging
- 3 Partnerships
- 4 Presentatie
- 5 Physical evidence

Deze vijf P's zullen we kort toelichten. Andere mogelijke uitbreidingen zijn voorts nog: Permission, Participation, Performance en Proliferation.

#### 1 Periferie (*Peripheral clues*)

De derde uitbreiding van Booms en Bitner betreft de P van Periferie (door hen in het Engels *peripheral clues* genoemd). Zij bedoelen hiermee de fysieke omgevingsfacto-

P van Periferie

ren zoals de buurt waar het bedrijf gevestigd is of de locatie waar een dienst verricht wordt. Advocatenkantoren en marketingadviesbureaus maken hier bijvoorbeeld actief gebruik van door zich in luxe grachtenpanden te vestigen, maar in principe ondervindt iedere onderneming voordeel of hinder van de omgeving waarin zij zich bevindt.

### 2 Verpakking (*Packaging*)

#### Verpakking

Hoewel de verpakking waarin een product zit als een onderdeel van het product beschouwd kan worden, is het voor sommige typen producten (denk bijvoorbeeld aan supermarktproducten) een van de belangrijkste instrumenten om de eigen propositie tot uiting te brengen. Schapimpact, logistieke optimalisatie en zelfs kwaliteitsperceptie zijn allemaal afhankelijk van de keuze van de verpakking. Om die reden wordt deze P van Packaging ook wel apart genoemd.

#### P van Packaging

### 3 Partnerships

#### P van Partnerships

Door de toegenomen belangstelling voor partnerschappen (*partnerships* en *collaboration*) en samenwerkingsverbanden in de gehele bedrijfskolom bestaat de behoefte om ook de P van Partnerships aan het model toe te voegen. Vooral de conglomeraten van de jaren tachtig en negentig in de vorige eeuw en de toename van activiteiten als *cobranding* en *ingredient branding* hebben het belang van partnerships vergroot. Er zijn mensen die zeggen dat '*collaboration the new competition is.*' Dit wordt verder gevoed door het toenemende belang van netwerken, in een online of digitale wereld. Maar ook door de kanteling van bezit naar gebruik (denk bijvoorbeeld aan het huren van licht of het betalen voor het gebruik hiervan in plaats van het kopen en eigenaar zijn van lampen).

### 4 Presentatie

#### P van Presentatie

De P van Presentatie wordt soms gebruikt om het belang van het imago of de manier waarop de onderneming zich presenteert aan te geven. Een sterk imago heeft een positieve invloed op de keuze voor een bepaald product of merk. Een bedrijf dat zich professioneel presenteert, scoort beter dan een bedrijf dat zich er gemakkelijk van afmaakt. Een goede uitstraling wekt vertrouwen en vertrouwen trekt klanten aan. Daarom doen bedrijven er verstandig aan zich goed te presenteren. Een goede presentatie komt in meerdere facetten van de marketingmix terug.

### 5 Physical evidence

#### Fysiek bewijs

Al eerder bespraken we dat goederen en diensten gedeeltelijk of volledig uit ontastbare zaken bestaan; reden waarom sommigen een plek inruimen voor het fysieke bewijs als een aparte P binnen de marketingmix. Het fysieke bewijs moet zorgen voor de onderbouwing van de beloofde kwaliteit van het product. Hierdoor neemt het risico voor nieuwe kopers af en de koopintentie toe. Voorbeelden van dit soort tastbare bewijzen betreffen bijvoorbeeld casestudies en referenties of testimonials van eerdere gebruikers van de dienst. Ook de P van Physical evidence komt in andere eerdergenoemde P's van de marketingmix terug.

#### P van Physical evidence

Het probleem van modellen met vier, vijf, zes, zeven of zelfs meer P's is dat ze vager en vager worden; in ieder geval wordt het er niet duidelijker op. Hoofdprobleem is nog niet eens zozeer dat de marketingmix bestaat, dat deze uit P's bestaat en daarmee als ezelsbruggetje dient. En ook het belang van een juiste invulling en toepassing van de marketingmix betwisten wij niet. Hoofdprobleem is vooral dat marketeers (en anderen) denken dat de essentie van marketing het managen van de P's is. En hoe meer P's er zijn, hoe meer de focus daarop gelegd wordt. Hoewel een zeer belangrijke activiteit, is het echter – zoals hiervoor al uiteengezet – wat ons betreft niet de essentie van marketing en dus ook niet synoniem voor marketing. De misconcep-

tie, ook bij marketeers, kan ontstaan dat marketeers de *meesters van de middelen* zijn of moeten zijn:

Meesters van de middelen

## Marketeers = Meesters van de Middelen

Wij zien het als onze taak om de perceptie, ook bij marketeers zelf, dat marketeers meesters van de middelen zijn, te veranderen en dat marketeers meesters van de middelen zijn, te laten zijn dat marketeers de *meesters van de behoeften* zijn en moeten zijn.

## Marketeers = Meesters van de Behoeften

### 1.2.4 Indeling van marketingactiviteiten

Na ons eerdere pleidooi heeft het weinig toelichting dat de kerncompetentie van marketeers is om de (potentiële of latente) behoeften van de klanten c.q. gebruikers en van de gewenste potentiële klanten c.q. gebruikers te kennen, zodat daarvoor waardevolle proposities ontwikkeld kunnen worden. Natuurlijk moet de marketeer ook kennis hebben van de marketing- en marketingcommunicatiemiddelen, maar er zijn meer mensen (binnen dan wel buiten de organisatie) die daarvan kennis hebben. Van het verdiepen in de behoeften in de specifieke situatie van organisatie, merk en markt zal niemand anders zo veel kennis (moeten) hebben als de marketeer. Dat is nu precies waarin de marketeer zich kan en moet onderscheiden.

Dit is dus de belangrijkste taak van de marketeer. Dat wil uiteraard niet zeggen dat het ook het enige is dat de marketeer doet of moet doen. De scope van de taken van de marketeer kan per organisatie en positie verschillen, maar zou in de volgende tien punten samengevat kunnen worden:

Taken van de marketeer

- 1 Marketinganalyse
- 2 Marketingdoelstellingen en -strategieën
- 3 Marketingdoelgroepen (segmentatie) op basis van behoeften
- 4 Product- en innovatiestrategie
- 5 Brand equity
- 6 Ontwikkelen en beoordelen van effectieve concepten
- 7 Prijsstrategie
- 8 Maximaliseren van de beschikbaarheid
- 9 Geïntegreerde marketingcommunicatie
- 10 Winnen op de drie '*moments of truth*': online, op de verkooppunten en in het gebruik

Deze indeling in tien punten, activiteiten of taken is een mogelijke indeling van de marketingactiviteiten. We gaan eerst nader op deze tien punten in. Daarna zijn we eindelijk toe aan het bespreken van wat marketingcommunicatie is en welke plaats ze inneemt in het geheel van activiteiten.

## 1 Marketinganalyse

De marketeer maakt de interne en externe business- of marketinganalyse, die uitmondt in een samenvatting van zowel de belangrijkste sterktes en zwaktes als de belangrijkste kansen en bedreigingen (SWOT-matrix, zie hoofdstuk 2). Vanuit deze analyse worden de belangrijkste strategische marketingissues waaronder ook de belangrijkste strategische marketingcommunicatie-issues gedestilleerd – al dan niet met behulp van een confrontatiematrix waarin de sterktes en zwaktes geconfronteerd worden met de kansen en bedreigingen. Tot slot kunnen hierna voor ieder issue de strategische opties (oplossingsrichtingen) worden benoemd.

## 2 Marketingdoelstellingen en -strategieën

De marketeer houdt zich ook bezig met het bepalen en het SMART formuleren van de marketingdoelstellingen en de bijbehorende marketingstrategie (zie hoofdstuk 3), die daarna verder uitgewerkt kunnen worden in het marketingplan, waaronder de invulling van de marketingmix.

## 3 Marketingdoelgroepen (segmentatie) op basis van behoeften

Het in kaart brengen en vaststellen van de al dan niet latent aanwezige behoeften van de gebruikers en potentiële gebruikers van de producten (goederen en/of diensten) is ingevolge de essentie van marketing een van de allerbelangrijkste taken van de marketeer (zie hoofdstuk 4). Op basis hiervan kunnen we behoeftesegmenten vaststellen en kiezen op welke segmenten we ons gaan richten. Deze keuze heeft consequenties voor de product- en serviceontwikkeling. Hieronder is ook begrepen de vraag welke groepen mensen we tot onze marketingdoelgroep rekenen: alleen de gebruikers en/of de beïnvloeders (*influentials*) van de gebruikers en/of juist het verkoop- en handelskanaal – en de vervolgvraag of dat dan de gehele groep betreft of een deel (segment) hiervan.

## 4 Product- en innovatiestrategie

Tot de productstrategie behoort het bepalen van het productaanbod (inclusief de aanvullende services) waaronder het assortimentsbeleid en de innovatiestrategie. Ofwel: welke nieuwe producten willen we ontwikkelen, maar ook welke productkenmerken of -features willen we aan de huidige producten toevoegen? Hieraan gekoppeld is het vraagstuk van de *innovation journey*: hoe verloopt ons innovatieproces en in hoeverre werken we daarin samen met andere organisaties (*collaboration*) of met gebruikers (*cocreation of crowdsourcing*)? Dit alles valt in de kern onder het ontwikkelen van *value propositions*. Hiertoe hoort ook de vraag: welke (gepercipieerde) productkwaliteit streven we na? En, indien we meerdere merken in dezelfde markt aanbieden, verschilt die kwaliteit per merk? Natuurlijk kunnen deze vragen niet los gezien worden van de prijsstrategie (zie punt 7 hierna). Ook vraagstukken rondom verpakking en verpakkingsontwerp (design) behoren tot de productstrategie.

## 5 Brand equity

*Equity* is een Engelse term voor het vermogen of het kapitaal. De *brand equity* is dus het vermogen of het kapitaal dat het merk vertegenwoordigt; de waarde van het merk. Met het vastleggen van de brand equity worden de strategische elementen van het merk vastgelegd in een merkidentiteit (*brand identity*) en positionering (zie hoofdstuk 5). Elementen van deze merkidentiteit en positionering zijn de merkmissie, de merkessentie, de emotionele en/of functionele merkbeloofte, de bewijsvoering en de merkpersoonlijkheid. Een meer simplistisch model is om alleen de merkwaarden vast te leggen. Ook zogenoemde *executional properties*, de uitvoerende elementen van de merkidentiteit zoals de merknaam, het logo of andere merksymbolen, de huisstijl, een bepaalde kleur, bepaalde beelden (visuals), een verpakkingsontwerp en een campagneconcept behoren tot de brand equity. Afhankelijk van de sterkte of

kracht van elk element vertegenwoordigt deze veel of weinig waarde. Brand equity wordt wel gedefinieerd als het geheel aan eigenschappen en kenmerken (in het Engels *assets*, letterlijk vertaald betekent dat activa of bezittingen) dat waarde toevoegt of onttrekt aan het merk. Over het algemeen zijn dat niet zo maar eigenschappen, maar eigenschappen die door het maken van keuzes en door een consistente uitvoering na verloop van tijd een <sup>™</sup> (*trademark*)-status krijgen. Voorbeelden zijn de swoosh van Nike, het campagneconcept van Telfort, de contourfles van Coca-Cola, de kleur blauw van Nivea en de kleur rood van Vodafone. Tot slot speelt ook het organiseren van de merkportefolio op basis van de keuzes die zijn gemaakt in de merkarchitectuur een belangrijke rol.



## 6 Ontwikkelen en beoordelen van effectieve creatieve concepten

Daar waar de merkidentiteit als onderdeel van de *brand equity* op zichzelf onzichtbaar is voor mensen buiten de organisatie, is de vertaling hiervan in een creatief campagneconcept en in creatieve uitingen wel zichtbaar. Zelfs als het creatieve concept en de creatieve uitingen extern (door derden) ontwikkeld worden (hetgeen onze voorkeur heeft; het is een vak), moet binnen de organisatie de kennis en kunde aanwezig zijn om een goede briefing te geven, om te beoordelen of de creatieve voorstellen wel of niet goed zijn, om aan te geven waarom deze wel of niet goed zijn en wat eraan moet veranderen om ervoor te zorgen dat het nog beter of wel goed wordt.

Creatieve concept

## 7 Prijsstrategie

Het verhogen van de gepercipieerde waarde is een cruciale marketingtaak. Terecht wordt wel gezegd: *'Think of value, not price. Price is what you pay; value is what you get.'* Het is dus van het grootste belang om de gepercipieerde waarde te verhogen. Dat kan door de (gepercipieerde) productkwaliteit te verhogen, dat kan ook door de prijs te verhogen: de prijs als de gepercipieerde indicator van kwaliteit. Tegelijkertijd is de prijs ook een opbrengstdrager; de brutomarge kan dus verhoogd worden door de prijs te verhogen. Uitdaging is uiteraard dat de vraag in aantallen minder (evenredig) daalt of zelfs stijgt. Ook de brutomarge van de mix van verschillende producten kan verhoogd worden door de nadruk te leggen op meer winstgevende goederen of diensten in de productmix. Het vaststellen van de prijs en van de prijsstrategie zijn dus zeer belangrijke marketingtaken. Misschien moet de term Prijsstrategie zelfs wel vervangen worden door Waardestrategie.

Gepercipieerde waarde

Waardestrategie

## 8 Maximaliseren van de beschikbaarheid

*Aanbod scheidt vraag.* Het maximaliseren van de mogelijkheid om het product aan te schaffen via winkelkanalen en -punten ofwel het maximaliseren van de beschikbaarheid of aanwezigheid is van belang om meer afzet te genereren. Het vergroten van de fysieke beschikbaarheid of aanwezigheid heeft een direct effect, maar vergroot ook de zichtbaarheid en daarmee de kans dat het product *top of mind* is, komt of blijft. Het belang van deze mentale aanwezigheid (presence) is onder meer door Byron Sharp (2010) benadrukt. Onder het maximaliseren van de beschikbaarheid kan ook customer marketing als concept vallen. Hiermee bedoelen we het marketingbeleid en de marketingactiviteiten gericht op klanten, die niet de (eind)gebruikers zijn. Dit zijn dus de tussenkanalen of wederverkopers waar de (eind)gebruikers het product kopen. Een belangrijk doel bij deze doelgroep zal het maximaliseren van de beschikbaarheid en aanwezigheid (zichtbaarheid) zijn. Het gehele distributiebeleid waaronder het identificeren en realiseren van additionele distributie in nieuwe kanalen valt onder dit punt.

## 9 Geïntegreerde marketingcommunicatie

Het ontwikkelen van een sterke brand equity (zie punt 5 hiervoor) en het (laten) ontwikkelen en beoordelen van creatieve concepten (punt 6) maken deel uit van de marketingcommunicatieactiviteiten. Dit dekt echter niet de gehele scope van marketingcommunicatie af. Vandaar een overkoepelend gebied 'geïntegreerde marketingcommunicatie'. Met geïntegreerde marketingcommunicatie bedoelen we de overige activiteiten, zoals het vaststellen van de primaire en secundaire marketingcommunicatiedoelgroepen, het identificeren van de belangrijkste marketingcommunicatiebarrière per primaire marketingcommunicatiedoelgroep, het genereren van *consumer insights* als haakjes om die barrières op te kunnen lossen, het vaststellen van de marketingcommunicatiedoelstellingen en -strategie enzovoort. Elementen die op zichzelf allemaal deel uitmaken van de briefing om creatieve concepten en uitingen te (laten) ontwikkelen en die je chronologisch dus ook voor de briefing moet hebben vastgesteld. Met geïntegreerde marketingcommunicatie bedoelen we ook de activiteiten – zoals het bepalen van de marketingcommunicatiemiddelen (marketingcommunicatiemix), maar ook de invulling van zaken zoals *content marketing*, *story telling*, *thought leadership* en *conversations* – die pas nadat het creatieve concept is ontwikkeld definitief kunnen worden vastgesteld.

## 10 Winnen op de drie 'moments of truth': online, op de verkooppunten en in het gebruik

*Last but not least* is de marketingactiviteit gericht om op drie fronten te winnen. Allereerst online: de *online presence*. Hoe je als merk online verschijnt en aanwezig bent, maar ook het gemak waarmee (potentiële) klanten of gebruikers informatie kunnen vinden, hetgeen in toenemende mate verdeeld wordt over verschillende devices: van pc tot tablet, van iPad tot smartphone en app. En het gemak waarmee je het merk en de producten online kunt ervaren en kunt kopen, maar ook wat anderen online over je merk vertellen via social media. Daarnaast ook of je als merk online snel en accuraat antwoorden geeft op vragen of zorgen die iemand heeft. Traditioneel gingen mensen voor een aankoop naar de winkel met een bepaald idee over de merken waaruit ze zouden gaan kiezen. Dit wordt het *First Moment of Truth (FMOT)* genoemd. Google heeft het *Zero Moment of Truth (ZMOT)* geïntroduceerd: het pre-shopping moment, het moment waarop mensen zich online oriënteren. Ook dat doen ze met een bepaald beeld vooraf. Uit onderzoek blijkt dat kopers tijdens het online oriëntatieproces op basis van hun bevindingen merken laten afvallen, maar vooral merken erbij nemen waar ze vervolgens hun keuze uit maken.

Beschikbaarheid

Presence

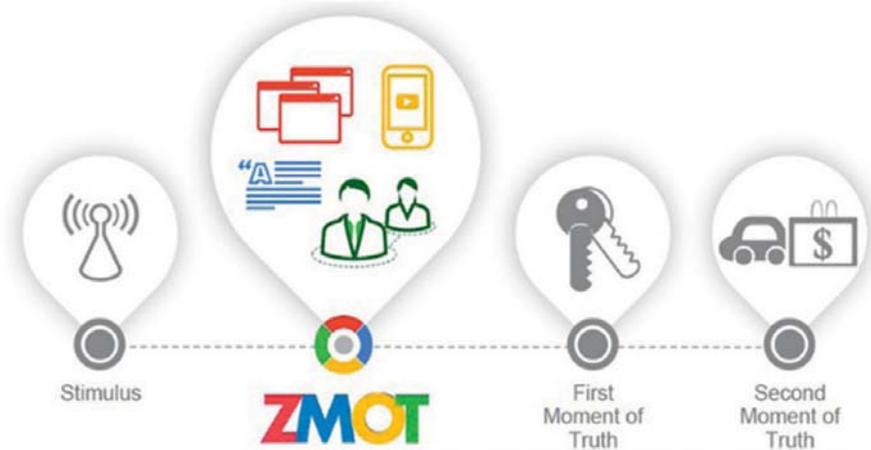
Customer marketing

Geïntegreerde marketingcommunicatie

Online presence

First Moment of Truth

Zero Moment of Truth



Het FMOT is dus het winnen op het verkooppunt, hetgeen zowel online als offline kan zijn.

Het winnen op het verkooppunt is traditioneel een onderdeel van *customer marketing* zoals we hiervoor bij punt 8 bij het maximaliseren van de beschikbaarheid besproken hebben. Naast het maximaliseren van de fysieke beschikbaarheid of verkrijgbaarheid bespraken we daarbij ook de zichtbaarheid. Bij voorkeur is het product maximaal zichtbaar doordat het de meest optimale ruimte in hoeveelheid (kwantiteit) en op de juiste (oog)hoogte / positie (kwaliteit) op de schappen heeft. Daarnaast kun je op verschillende posities op het verkooppunt aanwezig zijn. Verkooppromoties (sales promotions) is eveneens een onderdeel van het winnen op het verkooppunt.

Winnen op het verkooppunt

Zichtbaarheid

Het *Second Moment of Truth (SMOT)* is het winnen in het gebruik van het product. Met winnen in het productgebruik wordt bedoeld dat als je een product gekocht hebt, dat nog niet automatisch betekent dat je het product ook gaat gebruiken, noch dat je het op de juiste manier gebruikt waardoor de *product experience* (ervaring) optimaal is. Toch is dit van het allergrootste belang. Ten eerste om in de toekomst herhaalaankopen te genereren en ten tweede om aanvullende diensten te kunnen verkopen. Het hangt van de aard van het product af hoe belangrijk dit punt is. Een voorbeeld waarin dit van groot belang was, is de aanvankelijk zeer succesvolle introductie van de Senseo Crema door Douwe Egberts. Een expliciete marketingdoelstelling al bij de lancering was om ervoor te zorgen dat het product op het aanrecht kwam te staan en te voorkomen dat het in het keukenkastje terecht zou komen. Terecht was men bang dat de Senseo Crema niet meer uit het keukenkastje zou komen en niet gebruikt zou gaan worden, waarmee er dus geen koffie pads verkocht zouden gaan worden, terwijl het daar nu juist om ging.

Second Moment of Truth

Winnen in het productgebruik

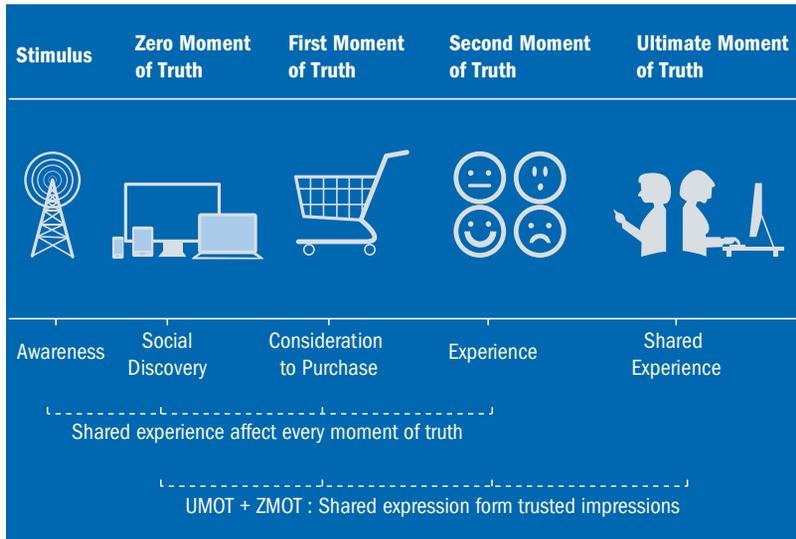
Nog even terug naar het Zero Moment of Truth. In *Winning the Zero Moment of Truth* voor Google beschrijft Jim Lecinsky (2011) het als volgt:

‘ZMOT is that moment when you grab your laptop, mobile phone or some other wired device and start learning about a product or service (or potential boyfriend) you’re thinking about trying or buying. I’m sure you know what I mean – you probably do web searches like this every day.’

De *customer journey* waarin de hiervoor genoemde Zero, First en Second Moment of Truth zijn verwerkt, ziet eruit als in figuur 1.5.

Customer journey

FIGUUR 1.5 De verschillende Moments of Truth



#### Ultimate Moment of Truth

Zoals je ziet, is in figuur 1.5 het *Ultimate Moment of Truth* toegevoegd aan de Zero, First en Second Moment of Truth. De ervaringen en beleving die mensen met het merk hebben (de Second Moment of Truth) worden verrijkt en aangevuld doordat die via social media met elkaar worden gedeeld en de Ultimate Moment of Truth (UMOT) worden genoemd. Deze Ultimate Moments of Truth dienen op hun beurt weer als input voor de Zero Moments of Truth van iemand die zich (vaak) online oriënteert en daarin de gedeelde ervaringen tegenkomt die hij in zijn oriëntatie en afweging meeneemt. Al deze drie dan wel vier 'moments of truth' maken deel uit van de *customer experience*. Steeds meer marketeers vatten hun kerntaak op als het ontwikkelen en optimaliseren van alle customer experiences in de gehele customer journey. Sommigen pleiten zelfs voor het vervangen van de term 'marketing' door de term 'customer experience'. Groot voordeel hiervan is in elk geval dat automatisch de klant centraal staat hetgeen de klantgerichtheid bevordert.

#### Customer experience

Tot zover de scope en taken van de marketeer in tien punten. Hoogste tijd om naar marketingcommunicatie te gaan.

### 1.3 Definitie en plaats van marketingcommunicatie

In de zojuist besproken indeling van marketingactiviteiten in tien punten komt marketingcommunicatie (of onderdelen daarvan) in meerdere punten terug. Het is dus duidelijk dat het vakgebied marketingcommunicatie een deelgebied is binnen het vak marketing. Mede daarom heet het vak ook *marketingcommunicatie*, waarmee het zich onderscheidt van andere communicatiedisciplines of -deelgebieden. In een traditionele kijk waarin marketing in vier of meer P's wordt ingedeeld, wordt marketingcommunicatie tot de P van Promotie gerekend.

Als we accepteren dat marketingcommunicatie een deelgebied is van marketing, dan is het logisch dat het marketingcommunicatiebeleid deel uitmaakt van het marketingbeleid en dat marketingcommunicatiedoelstellingen een afgeleide (moeten) zijn van de marketingdoelstellingen.

De definitie van marketingcommunicatie luidt:

Marketingcommunicatie is het door middel van communicatie wezenlijk bijdragen aan het realiseren van de marketingdoelstellingen.

Marketing-communicatie

Anders geformuleerd zou je ook kunnen zeggen dat marketingcommunicatie het door middel van communicatie wezenlijk bijdragen aan het genereren van vraag naar de producten (goederen en/of diensten) van de organisatie of het merk is. Zoals je ziet, wordt in deze definitie marketing aan communicatie gekoppeld. We hebben reeds stilgestaan bij marketing, maar nog niet bij wat communicatie nu eigenlijk is. Communicatie is een activiteit waarbij mensen betekenissen uitwisselen. Communicatie is afgeleid van het Latijnse woord *communicare* dat het woord *communis* in zich draagt. *Communis* betekent gemeenschappelijk. *Communicare* betekent dus iets gemeenschappelijk maken, iets gemeenschappelijks delen. Communicatie kun je in die zin dus zien als de activiteit om een gemeenschappelijke betekenis te creëren.

Communicatie

Gemeenschappelijke betekenis

Bij communicatie wordt informatie gedeeld door middel van geluid (zoals bij spraak en toon) en vorm (zoals beeld, symboliek en tekst), hetgeen we via een of meer zintuigen kunnen waarnemen. Ook handelingen behoren tot communicatie, omdat juist door gedrag veel betekenissen kenbaar worden gemaakt en we betekenissen vooral ontleen aan handelingen of gedrag. Communicatie hoeft dus niet verbaal te zijn, soms is de invloed van non-verbale communicatie veel krachtiger. Als iemand luid en duidelijk zegt dat hij niet zenuwachtig is, terwijl je ziet dat hij hevig transpireert en dat zijn stem en handen trillen, dan wint de non-verbale communicatie het van de doelbewust gekozen woorden als het gaat om de betekenis toevoering. Hier komt ook de bekende uitdrukking 'walk the talk' vandaan: het gaat er niet alleen om wat iemand zegt, het gaat er vooral om wat hij doet. Daarom worden twee niveaus in communicatie onderscheiden: het inhoudsniveau (*wat* iemand zegt, schrijft of laat zien, de feitelijke inhoud van de boodschap) en het betrekkingniveau (*hoe* de boodschap door de afzender wordt gebracht). Het inhoudsniveau kun je zien als de content, terwijl context een hele belangrijke rol op het betrekkingniveau speelt. Het betrekkingniveau is voor de interpretatie door de ontvanger minstens zo belangrijk als het inhoudsniveau. We kwamen deze beide niveaus al in dit hoofdstuk tegen bij de bespreking van de organisatiewaarden & principes als component van de organisatie-identiteit en zullen deze ook tegenkomen bij de bespreking van de merkpersoonlijkheid als onderdeel van de merkidentiteit in hoofdstuk 5.

Inhoudsniveau

Betrekkingniveau

Gedrag moet hier overigens ruim worden gezien. De keuze voor de plaats en de gebruikte beweging of stijl, geweld, mode, muziek en mimiek zijn slechts enkele voorbeelden die met communicatief handelen c.q. gedrag te maken hebben. Ook door geur, warmte, licht, kleur, intonatie, smaak en zelfs door pauzes of door te zwijgen kun je betekenissen versturen en indrukken verkrijgen. Denk maar aan één minuut stilte om iemand te herdenken of de twee minuten tijdens de Nationale Dodenherdenking ieder jaar op 4 mei.

Gedrag

De psycholoog Paul Watzlawick (1969) stelde vast dat, omdat er niet zoiets bestaat als antigedrag, het onmogelijk is om niet te communiceren. Dit is het eerste van de vijf axioma's die Watzlawick beschrijft om te proberen het moeilijke proces van communicatie te begrijpen. Het moeilijke komt doordat communicatie een circulair proces is waarin gemakkelijk ruimte is voor misverstanden.

De essentie van communicatie is dat een of meer zenders en ontvangers binnen een zekere tijdsduur geregeld *van rol wisselen* en daarbij betekenissen aan elkaar overdragen. Communicatie kan bewust of onbewust verlopen; het gaat om beurtelings zenden en ontvangen. Het informatieverkeer draait in wetenschappelijke modellen, die doorgaans voortborduren op het wiskundige werk van Shannon en Weaver, om

Essentie van communicatie

**Boodschap**

de *boodschap*. Soms wordt ook het beoogde of bereikte effect in zo'n model tot uitdrukking gebracht. Het contact verloopt via een *kanaal*, een technisch medium (zoals een website of een tamtam), intermenselijk (*face to face*, zoals bij praten, dansen of zoenen) of via een intermediair (een derde persoon zoals een tolk of bemiddelaar). Van indirecte of onrechtstreekse communicatie kan ook sprake zijn als de communicatie in twee of meer stappen verloopt, bijvoorbeeld via opinieleiders. Maar ook een *retweet* is een vorm van indirecte communicatie.

**Indirecte communicatie****Simultane communicatie****Feedback**

Telefonie en chatten zijn voorbeelden van simultane communicatie, waarbij actie en reactie elkaar direct opvolgen. Bij bijvoorbeeld een ingezonden brief is de interval in het contact groter. De term *feedback* wordt in dit verband gebruikt voor de terugkoppeling of reactie op een communicatie-initiatief.

**Basismodel van communicatie**

Het bekendste basismodel dat een communicatieproces uitbeeldt, bevat als elementen een zender die een boodschap via een medium naar een ontvanger stuurt die daar – ervan uitgaande dat die boodschap ontvangen wordt – vervolgens feedback op geeft. Omdat het een mechanistisch model is, dat oorspronkelijk voor telefonie is ontwikkeld, ligt er veel nadruk op termen als coderen van informatie door de zender (input) en het decoderen ervan door ontvangers.

**Sociaal proces****Interpreteren****Miscommunicatie****Ruis**

Omdat communicatie veel meer een sociaal dan een technisch proces is, is meer nadruk komen te liggen op betekenisgeving en uitleg. Dat komt natuurlijk ook doordat de technische mogelijkheden tegenwoordig zo groot zijn, dat ze nauwelijks nog een bottleneck vormen. Een zender probeert iets over te dragen en ontvangers interpreteren dat ieder op hun eigen wijze. Storingen in het contact, miscommunicatie, noemt men vanuit het technisch perspectief ruis. Ruis kan van buiten komen (zoals storing door lawaai) of door interne factoren (elkaars taal niet kunnen lezen of verstaan). Communicatie is van een puur technische benadering ook een populair studieobject geworden in de sociale wetenschappen die meer op zoek zijn naar vitalistische elementen (vitalisme is de leer dat het leven niet alleen als mechanisme verklaard kan worden maar tevens door niet-stoffelijke elementen). Vaak wordt dit onstoffelijke element aangeduid als de 'essentiële vonk' (*spark*) of energie. Sommige mensen die geloven in vitalisme vergelijken dit element met de ziel. Het vitalisme speelt een centrale rol in de levensfilosofie, die veronderstelt dat een 'levenskracht' (*élan vital*) de drijfkracht voor de evolutie van het leven op aarde is.

Omdat zender en ontvanger vermoedelijk nooit voor de volle honderd procent hetzelfde eindbeeld overhouden (een volstrekt identieke perceptie hebben), is communicatie ook weleens satirisch gedefinieerd als 'zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten'.

**Dialog****Informer****Monoloog****Zendgedrag****Informatieverwerking**

Kenmerk van het contact bij communicatie is de *twee- of meerzijdigheid* ervan. Op bijvoorbeeld een aanleiding volgt een vraag, een antwoord, er komt een tegenreactie enzovoort. Er is sprake van een dialoog, een conversatie. De reactie (feedback, response) kan van een eenling komen, maar ook van een publiek. De communicatie eindigt als de wisselwerking stopt. Zolang er sprake is van (een poging tot) eenrichtingsverkeer, noemen we het doorgaans informeren. Eenzijdige communicatie (let op de dubbele betekenis) is het kenmerk van de monoloog en wordt ook wel met zendgedrag getypeerd. De meeste boodschappen die worden verstuurd of uitgezonden, komen nooit aan. Gegevens veranderen pas in informatie zodra ze zijn geïnterpreteerd. Een onbegrijpelijk bord bevat weliswaar signalen (gegevens), maar als die betekenisloos zijn voor de ontvanger, is er geen sprake van informatieverwerking.

Communicatie en informatie worden vaak als synoniem gebruikt in zinnnetjes als: 'Wil jij dit even naar de doelgroep toe communiceren?' Men spreekt dan al van communicatie als nog onzeker is of informatie ooit zal aankomen, nog afgezien van hoe deze wordt begrepen en verwerkt. Als de ontvanger, bijvoorbeeld de lezer van een boek, niet in contact staat met de auteur wordt het contact *eenzijdig* genoemd. Van

twee- of meerzijdigheid is sprake bij enige vorm van response c.q. feedback. Er kan een grote afstand in tijd of ruimte zijn tussen het verzenden en ontvangen van een boodschap: als iemand reageert op het werk van een overleden cineast, wordt dit alleen nog op metaniveau als 'communicatie' betiteld.

Doordat het aanbod van kanalen en technische mogelijkheden – evenals de mogelijkheden tot het verzenden van feedback en het in één keer en snel plaatsen van een boodschap, ook door privépersonen, direct of indirect gericht op grote groepen mensen via social media – is het communicatieproces vele malen ingewikkelder geworden en zal de behoefte aan essentie steeds luider worden. Per slot van rekening hebben we slechts vijf zintuigen en blijven er vooralsnog slechts 24 uur in een dag zitten, waarvan we geacht worden er acht te slapen. Het voorgaande maakt de roep om dialoog en conversaties in alle vormen van communicatie, waaronder marketingcommunicatie, evident en verklaarbaar vanuit de gedachte dat we heel lang gegevens- of informatieoverdracht communicatie hebben genoemd, waarvan de tweezijdigheid of wisselwerking in technische zin en/of in intentie ontbrak. Het slechts twee minuten durende filmpje *The Break Up* van Bring the love back op YouTube maakt dit humoristisch en tegelijkertijd pijnlijk duidelijk.

Dit hele boek gaat over marketingcommunicatie, waarbij we in de hoofdstukken 2 tot en met 4 nader zullen stilstaan bij de voor marketingcommunicatie essentiële marketingelementen en vanaf hoofdstuk 5 bij alle elementen die tot marketingcommunicatie behoren.

Twee- of  
meerzijdigheid  
Response

Behoeft  
aan  
essentie

1

## 1.4 Aanvullend begrippenkader

In dit hoofdstuk hebben we al een aantal belangrijke begrippen behandeld: organisatie-identiteit (met de elementen organisatievisie, organisatiemissie, organisatie-doelstellingen en organisatiewaarden & principes), marketing en communicatie, en we hebben marketingcommunicatie gedefinieerd. In deze paragraaf behandelen we als aanvullend begrippenkader:

- Marketingcommunicatie versus corporate communicatie (subparagraaf 1.4.1)
- Marketing versus sales (subparagraaf 1.4.2)
- B2C versus B2B (subparagraaf 1.4.3)
- Doelen versus strategieën (subparagraaf 1.4.4)

### 1.4.1 Marketingcommunicatie versus corporate communicatie

In paragraaf 1.3 hebben we marketingcommunicatie gedefinieerd als het door middel van communicatie wezenlijk bijdragen aan het realiseren van de marketingdoelstellingen. Dit impliceert dat er een *direct verkoopdoel* aan marketingcommunicatie verbonden is. De communicatie moet ertoe leiden dat er vraag naar de producten van de organisatie of het merk gegenereerd wordt. In hoofdstuk 3 (Marketingdoelstelling en -strategie) zullen we betogen dat marketingdoelstellingen moeten gaan over het verhogen van de afzet dan wel de omzet: verkoop dus. Hierin schuilt de essentie van het verschil met wat onder corporate communicatie wordt verstaan.

Met het woord '*corporate*' wordt de organisatie bedoeld. Corporate communicatie is dus de communicatie uit naam van de organisatie. Het merk van waaruit gecommuniceerd wordt c.q. het merk dat communiceert, de afzender, is de organisatie. Bij corporate communicatie is het merk dat communiceert het organisatiemerk, ondernemingsmerk of bedrijfsmerk, in het Engels *corporate brand* geheten. In een enkel geval kan dat een divisiemerk zijn, hetgeen feitelijk geen verschil maakt omdat een divisie ook een organisatieonderdeel of organisatievorm is. Corporate communicatie wordt als volgt gedefinieerd:

Corporate communicatie is het door middel van communicatie creëren van intern en extern vertrouwen voor de organisatie.

Direct verkoopdoel

Organisatiemerk

Corporate  
communicatie

Niet een direct  
verkoopdoel

Verkoopdoel

Daarom wordt vaak gezegd dat corporate communicatie *niet een direct verkoopdoel* heeft. Het gaat om het creëren van vertrouwen en het managen van de reputatie van de organisatie. Met een direct verkoopdoel wordt hier een rechtstreeks verkoopdoel bedoeld. Immers, indirect is er uiteraard altijd een verkoopdoel. In het geval van corporate communicatie gaat het om het *verkopen* van de organisatie met als indirect verkoopdoel dat partijen zaken met de organisatie gaan doen. Die zaken kunnen zijn het leveren of afnemen van goederen of diensten, het leveren van arbeid (medewerkers), het verstrekken van kapitaal (al dan niet met aandelen als tegenprestatie), het verstrekken van een lening of krediet enzovoort.

Het feit dat er niet een direct verkoopdoel is, is dus niet helemaal juist. Er is geen direct verkoopdoel als het gaat om het rechtstreeks doen kopen van de producten die de organisatie verkoopt: er is geen direct omzet- of afzetdoel.

Tegelijkertijd kun je zeggen dat er wel degelijk een direct verkoopdoel is: niet het verkopen van producten, maar het verkopen van de organisatie. Doelstellingen worden dan niet in termen van omzet of afzet geformuleerd, maar in termen van de werving van nieuwe medewerkers, de verkoop van aandelen of het aantrekken van kapitaal enzovoort.

De belangrijkste overeenkomst tussen marketingcommunicatie en corporate communicatie is dat het in beide gevallen gaat over communicatie als instrument. De belangrijkste verschillen zijn dat corporate communicatie als afzender het organisatie- of ondernemingsmerk (*corporate brand*) heeft en marketingcommunicatie het productmerk (*product brand*). En dat het directe doel van marketingcommunicatie is om meer producten te verkopen, terwijl corporate communicatie dat als indirect doel heeft en als direct doel om meer vertrouwen in de organisatie te creëren onder de doelgroepen en belanghebbenden (stakeholders) van het ondernemings- of organisatiemerk.

Communicatie als  
instrument

Orgpromerken

Overigens gebeurt het vaak genoeg dat het organisatiemerk en het productmerk gelijk aan elkaar zijn. Namelijk als de naam van de organisatie en de naam waaronder de producten verkocht worden dezelfde zijn. We hebben ze *orgpromerken* genoemd. Dit is heel vaak het geval bij het midden- en kleinbedrijf waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen de naam van de organisatie en de naam waaronder de producten worden verkocht. Maar ook bij grote bedrijven gebeurt dit. Voorbeelden zijn Nike, Virgin, Apple, Shell, HEMA, McDonald's, ABN Amro, NS, IKEA, IBM, Philips en Schiphol. Soms zijn er mengvormen zoals bij Heineken, Fiat, Mars, Coca-Cola en Randstad waarbij de naam van de organisatie hetzelfde is als één van de productmerken, maar waarbij de organisatie nog vele andere productmerken heeft waarmee zij op dezelfde en soms op andere markten opereert. Zo heeft het bedrijf Heineken een portfolio van meer dan 250 bier- en cidermerken waaronder Heineken, Amstel, Brand en Desperado's. En onder het bedrijf Fiat vallen naast Fiat ook de automerken Alfa Romeo, Ferrari en Lancia. De organisatie Mars heeft naast het productmerk Mars andere productmerken zoals Bounty, M&M's, Snickers, Milky Way, Twix, Whiskas, Sheba, Pedigree PAL, Kitekat, Uncle Ben's en Royco. In hoofdstuk 5 (Merkidentiteit) staan we verder stil bij het merk en dit fenomeen.

The image shows a screenshot of the Heineken website. At the top left is the Heineken logo. To the right, there are links for 'Supplier portal' and 'Contact', and a search bar with the placeholder text 'Vul hier je zoekterm in'. Below the navigation bar, there are several menu items: 'Ons bedrijf', 'Merken' (highlighted in green), 'Duurzaamheid', 'Media', 'Werken bij HEINEKEN', and 'Contact'. The main heading is 'Overzicht HEINEKEN Nederland merken'. Below this, there is a row of images showing various Heineken beer bottles and glasses. To the right of the images is a text box with the heading 'Bieren' and the text: 'HEINEKEN heeft in het assortiment verschillende biermerken: Heineken®, Amstel, Brand, Affligem, Wieckse, Desperados en Sol.' Below the text is a green button labeled 'Lees meer'.

Het moge duidelijk zijn dat als het product- en organisatiemerk aan elkaar gelijk zijn, dit implicaties heeft voor de afstemming tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie.

We bespreken hierna nog het verschil in mogelijke doelgroepen en enkele overeenkomsten tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie.

### Verskil in mogelijke merkdoelgroepen

Er is dus een verschil in mogelijke doelgroepen. In zijn algemeenheid kun je zeggen dat een merk de volgende mogelijke merkdoelgroepen of communicatiedoelgroepen heeft:

- *Financiële markt*: aandeelhouders (particuliere aandeelhouders, bedrijven als aandeelhouder, overheid als aandeelhouder, families als aandeelhouder enzovoort), banken, investeerders (zoals durfkapitalisten of venture capitalists) en andere kapitaal- of vermogensverschaffers.
- *Arbeidsmarkt*: potentiële medewerkers, vakbonden (die ook vaak onder de arbeidsmarkt worden geschaard), werving- & selectiebureaus enzovoort.
- *Eigen organisatie*: huidige medewerkers (deze kunnen vaak verder opgedeeld worden) en ondernemingsraad (als die er is).
- *Leveranciers* van onder andere ingrediënten, technieken, verpakkingsmateriaal en -bedrukking, reclame, communicatie, PR- en ontwerp bureaus enzovoort.
- *Verkoop- en handelskanalen*: distribuanten zoals groothandels, grossiers, agenten, importeurs, wederverkopers, winkels (retailers, detaillist), webshops, franchisers en verkoopcombinaties. Binnen de verkoop- en handelskanalen kunnen zich huidige en potentiële kopers bevinden.
- *Partners*: hoewel leveranciers en verkoop- en handelskanalen ook partners zijn, kunnen er daarnaast samenwerkingsverbanden zijn met andere organisaties die niet onder een van die beide categorieën vallen. KLM maakt bijvoorbeeld met negentien andere luchtvaartmaatschappijen deel uit van SkyTeam.
- *Kopers- en gebruikersmarkt*: huidige en/of potentiële kopers en/of gebruikers van de producten.
- *Beïnvloeders* van bovenstaande groepen, zoals pers en media (journalisten), overheid en politiek (Europa, landelijk, provincie, lokaal), brancheverenigingen en andere belangenorganisaties, publieke opinie, omwonenden, opinieleiders (*thought leaders*), bloggers en vloggers.

Al deze groepen kunnen tot de corporate communicatiedoelgroep behoren en de meeste ook tot de marketingcommunicatiedoelgroep. Het verschil is het vertrek- of uitgangspunt. Als het vertrekpunt is om met hen te communiceren over de organisatie (dus vanuit het organisatiemerk), dan valt het onder corporate communicatie. En is dat om over het productmerk te communiceren teneinde direct of indirect meer van het productmerk te verkopen, dan valt het onder marketingcommunicatie. In de praktijk zie je steeds vaker dat dit door elkaar loopt, dan wel dat (potentiële) klanten en gebruikers steeds vaker willen weten welke organisatie achter het productmerk zit. In Azië is dit overigens al veel langer gebruik. Om die reden zie je dat steeds meer organisaties zich in de marketingcommunicatie als afzender van de productmerken afficheren. Voorbeelden zijn Unilever, Procter & Gamble, Mars, Danone, Nestlé en Johnson & Johnson. Gevolg is dat de twee disciplines meer naar elkaar toegroeien, hetgeen alleen maar zal toenemen zo is onze verwachting.

### Overeenkomsten

Enkele overeenkomsten tussen corporate communicatie en marketingcommunicatie vind je op de volgende gebieden:

- *Merkmanagement*. In beide disciplines manage je een merk en heb je te maken met branding c.q. merkvragestukken. Van oudsher staat het denken vanuit het merk centraler bij de marketingcommunicatieprofessionals en zijn zij daarin meer onderlegd doordat hun opleiding daaraan meer aandacht besteedt. De marketingcom-

Merkdoelgroepen  
Communicatie-  
doelgroepen

Merkmanagement

municatieprofessionals kunnen daarom hun kennis van het merk en de principes van branding meer met hun collega's van corporate communicatie delen. Dat corporate communicatie steeds meer vanuit merken is gaan denken, blijkt wel uit de opkomst van en toenemende belangstelling voor deelgebieden zoals *organizational branding*, *internal branding*, *employer branding* en *personal branding*.

- *Beïnvloeden van de kennis, houding en gedrag van mensen.* Bij zowel marketingcommunicatie als bij corporate communicatie gebruik je communicatie als een instrument om de kennis, houding en het gedrag van mensen te beïnvloeden. De kennis, houding en gedrag staan hier model voor de communicatiedoelstellingen (zie hoofdstuk 10) en de verschillende soorten mensen worden vertaald in communicatiedoelgroepen (zie hoofdstuk 6).
- *Identificeren en wegnemen van communicatiebarrières.* Nu nog nieuw in het communicatieveld, maar in dit boek betogen we dat bij marketingcommunicatie het oplossen van marketingcommunicatiebarrières (zie hoofdstuk 7) centraal moet staan. Bij corporate communicatie is dat niet anders; ook daar moet het wegnemen dan wel oplossen van communicatiebarrières of -vraagstukken centraal staan. Wat denken mensen nu, wat willen we graag dat ze gaan denken en wat weerhoudt hen er thans van om dat te denken (communicatiebarrière)?

### 1.4.2 Marketing versus sales

Een tweede ogenschijnlijke tegenstelling is die tussen marketing en sales (verkoop). Veel organisaties hebben zowel een verkoop- als een marketingafdeling, soms samengevoegd in een commerciële afdeling. In sommige organisaties is marketing leidend en in andere organisaties is dit verkoop. Vanwege de accentverschillen is het binnen veel organisaties lastig om marketing en verkoop goed samen te laten werken. Kotler e.a. hebben hier in 2006 zelfs een artikel aan gewijd in de *Harvard Business Review*. In veel organisaties is er onderling kinnesse en strijd tussen deze twee bloedgroepen. Een strijd die wat ons betreft volstrekt onnodig is en die beide competenties geen recht en eer aandoet.

Beide disciplines zijn commercieel van aard. Er is slechts een verschil in scope. Sales richt zich op de afnemer, de *klant*. Deze klant hoeft niet de (eind)gebruiker van de producten te zijn. Zo kan de gebruiker de consument zijn, terwijl de klant de detailist, de grossier of de agent/importeur is. Marketing richt zich in het algemeen op het genereren van vraag naar de producten bij de *gebruiker*; trade marketing of customer marketing richt zich op het genereren van vraag bij *koper*.

Het marketeersperspectief is dat sales een onderdeel is van marketing. Sales is volgens die benadering een van de instrumenten om de marketingdoelstelling, een omzet- of afzetdoelstelling, te behalen. Het onderscheid is echter onscherp. Immers, ook het doel van marketing is verkopen.

De meest duidelijke uitleg om het verschil tussen marketing en verkoop te duiden, laat zich het beste illustreren aan de hand van een voorbeeld. Stel je voor een kast met daarin allerlei producten die verkoopgereed op de plank liggen. Dan is de taak van sales (verkoop) om te proberen *kwijt te raken wat je op de plank hebt liggen*, terwijl de taak van marketing is om te *zorgen dat je de juiste producten op de plank hebt liggen*, dat wil zeggen de producten die voldoen aan de behoeften van een groep kopers of gebruikers. De taak van marketing is dus om vraag naar de producten te creëren, onder andere door ervoor te zorgen dat de juiste producten op de plank liggen (*pull*), terwijl de taak van sales is om de producten zoals die ontwikkeld zijn te verkopen (*push*).

Het *salesperspectief* gaat ervan uit dat alleen salesactiviteiten voldoende zijn, dat het dus niet uitmaakt wat er op de plank ligt en zegt daarmee eigenlijk: 'zien is kopen'.

Het *marketeersperspectief* dat alleen marketingactiviteiten voldoende zijn, veronderstelt dat 'het onnodig is om druk op anderen dan gebruikers uit te oefenen om een verkoop te realiseren'. Met andere woorden: de producten verkopen zich vanzelf. Het spreekt voor zich dat – uitzonderingen daargelaten – beide perspectieven eenzijdig en bezijden de werkelijkheid zijn.

Communicatie-  
doelstellingen

Communicatie-  
barrière

Verkoop

Trade marketing

Customer  
marketing

Sales (verkoop)  
Marketing

Pull

Push

Salesperspectief

Marketeersper-  
spectief

De functie van verkoop is om de door goede marketing gecreëerde interesse en koopintentie te *converteren* naar de daadwerkelijke koop. Hoe meer en hoe beter de marketingactiviteiten, hoe minder verkoopactiviteit nodig is, maar doorgaans zijn er altijd verkoopactiviteiten nodig en spelen die een belangrijke rol in het bereiken van het gewenste eindresultaat.

In de hoofdstukken 11 en 13 zullen we als onderdeel van de marketingcommunicatie-instrumenten respectievelijk -middelen, onder meer persoonlijke verkoop, (verkoop)promoties en winkelcommunicatie behandelen; instrumenten c.q. middelen die net zo zeer onder marketing als onder sales geschaard kunnen worden.

### 1.4.3 B2C versus B2B

Het volgende onderwerp van dit hoofdstuk waarin we de context van marketingcommunicatie behandelen en begrippen afbakenen door ze te definiëren en inhoud te geven, is het bekende fenomeen van business-to-consumer (B2C)-marketing of marketingcommunicatie versus business-to-business (B2B)-marketing of marketingcommunicatie.

B2C of B2B draait uiteindelijk om de vraag wie de eindgebruiker is van de producten (goederen of diensten, eindproducten of halffabrikaten) van de organisatie. Als dat consumenten zijn, wordt over B2C gesproken (consumentenmarkt); als dat bedrijven of instellingen zijn, wordt over B2B gesproken (zakelijke markt).

Business-to-consumer

Business-to-business

Consumentenmarkt

Zakelijke markt



Soms wordt beweerd dat er een groot verschil is in de marketing of marketingcommunicatie tussen B2B versus B2C. Dit geluid is iets vaker vanuit de B2B-hoek te horen; zij herkennen zich vaak minder in de B2C-voorbeelden. Van belang is te realiseren dat binnen een organisatie beide vormen kunnen voorkomen.

Als de eindgebruiker van de producten van de organisatie de consument is (B2C), dan is er vaak ook sprake van B2B-marketing. Namelijk als het product door de organisatie via één of meer tussenschakels aan de consument wordt geleverd. Vaak zijn deze tussenschakels geen consumenten maar bedrijven, bijvoorbeeld een inkooporganisatie, een detaillist of een keten van detaillisten. Hoewel consumenten de eindgebruikers zijn, zijn de directe klanten of kopers van de producten van de organisatie bedrijven. Er wordt daarom in dergelijke situaties wel gesproken over B2B2C.

Kortom, ook bij B2C-organisaties spelen B2B-aspecten een rol.

In tabel 1.3 zien we enige globale en relatieve verschillen tussen de consumenten- en de zakelijke markt.

TABEL 1.3 Globale verschillen tussen de consumenten- en de zakelijke markt

Kenmerk	Consumentenmarkt	Zakelijke markt
Aantal (potentiële) afnemers	Groot	Klein
Aankoopbedrag	Laag	Hoog
Informatiebehoefte	Klein	Groot
Duur van het aankoopproces	Kort	Lang
Aantal verschillende betrokkenen bij besluitvorming	Klein	Groot

Bron: Floor en Van Raaij

Wat opvalt is dat het koopproces in de zakelijke markt rationeler is, minder op impuls gericht, en dat er doorgaans meer partijen bij betrokken zijn dan in de consumentenmarkt, waardoor het koopproces (veel) langer duurt. Hierdoor is er vaak meer behoefte aan en ruimte (tijd) voor het vergaren van informatie. Deze twee willen elkaar nog weleens versterken. In een Decision Making Unit (DMU) kun je de volgende kopersrollen onderscheiden (zie ook paragraaf 4.7):

- De *initiator* stelt de aankoop voor
- De *gebruiker* gebruikt het product in de praktijk
- De *beïnvloeder* beïnvloedt het keuzeprocess in een bepaalde richting
- De *beslisser* hakt de knoop door
- De *goedkeurder* steunt c.q. dekt de beslisser
- De *koper* verricht de feitelijke (fysieke) aankoop
- De *betaler* verricht de feitelijke betaling. Dit is vaak de koper, maar niet altijd
- De *bewaker* begeleidt en beschermt het aankoopproces, de informatiestroom en de contactmomenten (vaak aangeduid met de Engelse term gatekeeper)

Overigens is het gegeven dat meerdere partijen een rol spelen in de besluitvorming bij het aankoopproces niet exclusief een B2B-aangelegenheid. Dat kan ook bij B2C het geval zijn. Eerder hebben we gezien dat er een verschil kan zijn tussen de koper en de gebruiker (kinderen versus ouders, maar ook vrouwen versus mannen). Daarnaast kennen ook consumenten veel verschillende soorten beïnvloeders. En ook bij consumentenproducten kan er een verschil zijn tussen de betaler en de gebruiker (zeker als verzekeringen een rol gaan spelen, zoals bij zorgproducten en medicijnen).

Naast deze verschillen is de belangrijkste en tevens essentiële overeenkomst, dat je in zowel B2C- als B2B-markten te maken hebt met mensen. Simon Sinek zegt terecht: 'At the end of the day it is human beings doing business with human beings.' Mensen met behoeften en verlangens voor wie je proposities moet ontwikkelen die hier op inspelen. En mensen hebben percepties van waaruit ze (bewust dan wel onbewust) barrières ontwikkeld hebben over bepaalde producten en merken. Als marketingcommunicatieprofessional wil je die mensen graag overtuigen om voor jouw merk of product te kiezen. Met andere woorden: het identificeren en oplossen van marketingcommunicatiebarrières (hoofdstuk 7) is zowel bij B2C als bij B2B de kern van de taak van en opdracht voor de marketingcommunicatieprofessional.

Ten tweede geldt dat in beide gevallen mensen niet blind kopen. Daarmee bedoelen we dat ook in zakelijke markten merken een belangrijke rol spelen. In de ene productcategorie misschien wat meer dan in de andere, maar dat is bij B2C ook zo (denk aan bijvoorbeeld brood, vlees en vele groentes en fruit waarin merken nauwelijks tot geen rol van betekenis spelen). Ook bij B2B worden mensen in hun aankoopkeuzes beïnvloed door imago en status en speelt de identificatie- en compensatiefunctie die merken hebben een rol (deze functie van merken wordt in hoofdstuk 5 Merkidentiteit nader toegelicht). Het idee, zelfs bij hantering van formele aanbestedingsprocedures en -regels, dat emotie, status en perceptie geen rol spelen bij B2B en dat het aankoopproces louter een functionele, rationele en feitelijke aangelegenheid is, is een fantasie.

Concluderend kun je het verschil tussen B2C en B2B zien als *een verschil in gebruikersgroep*. Het gevolg is dat er zeer zeker verschillen zijn, maar die zijn niet zozeer van strategische of conceptuele aard maar meer van uitvoerende aard, met bijvoorbeeld meer nadruk op instrumentele of functionele boodschappen (proposities) of op de bewijsvoering van de merkbelofte. Ook dit komt in hoofdstuk 5 (Merkidentiteit) en bij het bespreken van het element proposities in hoofdstuk 11 (Marketingcommunicatiestrategie) aan de orde.

Vanwege de vele en zwaarwegende overeenkomsten is het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel en de structuur in 14 stappen net zozeer relevant en van toepassing in een B2C- als in een B2B-omgeving. Binnen het model is voldoende ruimte om binnen een bepaalde stap waar nodig verschillen en accenten aan te brengen.

#### 1.4.4 Doelen versus strategieën

De laatste twee subparagrafen van dit aanvullend begrippenkader gaan over doelen en strategieën. We staan stil bij wat doelstellingen en strategieën nu precies zijn en bij de noodzaak dat deze op verschillende niveaus in een organisatie aansluiten. Hierdoor kunnen de begrippen 'doel' en 'strategie' op verschillende niveaus van een organisatie van functie wisselen.

##### Organisatiedoelstellingen

In paragraaf 1.1 hebben we al uitgebreid stilgestaan bij de verschillende soorten doeleinden van een organisatie. Van de organisatiemissie, die in principe nooit eindigt noch bereikt wordt, tot concrete organisatiedoelstellingen in de vorm van een BHAG voor vijf tot tien jaar en 'gewone' organisatiedoelstellingen voor één tot drie jaar. Tevens hebben we in dat kader de SMART-criteria, waaraan doelstellingen moeten voldoen, behandeld.

Uiteraard zullen de organisatiedoelstellingen doorvertaald moeten worden naar doelstellingen voor de rest van de organisatie – hiërarchisch lagere niveaus zoals divisies, afdelingen en functies. Divisie- en marketingdoelstellingen moeten te allen tijde rechtstreeks afgeleid zijn van de organisatiedoelstellingen. En dus is het van het grootste belang dat er heldere en expliciet geformuleerde organisatiedoelstellingen zijn. Want pas dan kan de directie of het topmanagement verwachten van de rest van de organisatie dat zij gaat nadenken over haar bijdragen aan het realiseren van deze organisatiedoelstellingen. Dit wordt de hiërarchie van de doelstellingen genoemd (zie figuur 1.6). Verderop zullen we hier ook het begrip strategie aan koppelen.

Een verschil in gebruikersgroep

Hiërarchie van doelstellingen

FIGUUR 1.6 Hiërarchie van doelstellingen



## Afdelingen

Om haar doelstellingen zo goed mogelijk te kunnen realiseren, beschikt een organisatie vaak over verschillende, aan elkaar gerelateerde afdelingen:

- Personeel & Organisatie (P&O)
- Inkoop of Productie
- Logistiek
- Financiën
- Marketing en/of Verkoop

Elk van deze afdelingen richt zich op haar eigen doelgroep(en). Zo zal de afdeling P&O zich intern richten op haar medewerkers, maar extern tevens op de meer algemene publieksgroepen waar haar toekomstige medewerkers te vinden zijn. De afdelingen Inkoop en Productie hebben de toeleveranciers als voornaamste doelgroep, terwijl de afdeling Financiën zich zal richten op investeerders en kapitaalverschaffers. Marketing en Verkoop hebben als belangrijkste doelgroep de afnemer, als in de gebruiker, koper en/of wederverkoper. Deze doelgroepen kunnen elkaar uiteraard overlappen. Zo kan dezelfde persoon met betrekking tot bijvoorbeeld Philips de volgende rollen hebben:

- Hij koopt er de nieuwste televisie.
- Hij werkt er bij het onderdeel 'Licht'.
- Hij woont vlakbij de fabriek en ergert zich groen en geel aan de nachtelijke transporten.
- Hij heeft belegd in aandelen Philips.

Dit maakt de vertaalslag van de organisatiedoelstellingen naar de doelstellingen van de verschillende afdelingen vaak een uitdaging. Immers, niet alleen dienen de doelstellingen op afdelingsniveau een zinvolle afgeleide te zijn van die van de organisatie, zij moeten ook in lijn zijn met die van andere afdelingen. Gezamenlijk moeten zij immers de organisatiedoelstellingen zien te realiseren: de optelsom van alle afdelingsdoelstellingen zou als uitkomst de organisatiedoelstellingen moeten hebben.

De begrippen doel en strategie zijn veelgebruikte en belangrijke begrippen binnen organisaties. Het belang van een doel wordt leuk geïllustreerd aan de hand van het beroemde fragment uit Lewis Carroll's *Alice's Adventures in Wonderland* uit 1865. Alice loopt door het bos, weet niet goed waar ze is en komt op een open plek een kat tegen:

"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?", Alice asked. "That depends a good deal on where you want to get to", said the Cat. "I don't much care where", said Alice. "Then it doesn't matter which way you go", said the Cat.

### Geen strategie zonder doel...

#### Doel Strategie

Een doel omschrijft *wat* je wilt bereiken; een strategie beschrijft op hoofdlijnen *hoe* je dat doel denkt te gaan bereiken. De toevoeging 'op hoofdlijnen' is van belang omdat je bij de strategie in grote lijnen aangeeft hoe je denkt je doel te gaan bereiken en daarmee impliciet duidelijk maakt welke keuze je hebt gemaakt. Immers, in het algemeen zijn er meerdere manieren of wegen om ergens te komen, dus door in je strategie te beschrijven welke manier of weg je kiest, geef je impliciet aan welke manieren of wegen je dus niet gekozen hebt.

**Strategie = Kiezen**



Lewis Carroll (1865) in *Alice's Adventures in Wonderland*

Strategie kun je ook zien als het uitzetten van de lijnen, als de koers die je als individu of organisatie kiest om te gaan varen.



De uitwerking van ‘de strategie’ c.q. van de strategische keuzes doe je in een plan. Eigenlijk detailleer je hierin verder de activiteiten, zoals in het in subparagraaf 1.4.5 van de online versie van dit hoofdstuk besproken OGSM-model. Dit wordt ook wel tactiek genoemd, of het operationaliseren van de strategie. Ook op dat niveau maak je echter keuzes: tactische keuzes. Er zijn mensen die volstrekt onterecht denigreren of minachtend over tactiek doen. Tactiek is net zo belangrijk als strategie. Als gezegd: ook tactiek houdt het maken van keuzes in. Zonder tactiek en uitvoering van het plan komt de strategie niet tot leven en gebeurt er dus niets; strategie blijft dan slechts bij woorden en papier. Uiteraard kan het zo zijn dat een keuze op een niveau onder de strategie (tactiek) een minder grote impact op het resultaat heeft (positief of negatief), maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Het is maar net wat je strategie en wat je tactiek noemt. Stel: je strategie is dat je ervoor kiest om je merk te koppelen aan een bekend iemand om je geloofwaardigheid (*credibility*) als merk te vergroten en je beschouwt de keuze voor welke persoon dat moet zijn als een uitwerking van die strategie, dus als een tactische keuze, dan is daar op zichzelf niets mis mee en geen speld tussen te krijgen. Toch zul je dan heel anders tegen het kunstmatige onderscheid van strategie versus tactiek aankijken als je, zoals Nike heeft gedaan, voor Tiger Woods en Lance Armstrong als boegbeelden kiest en zij op een bepaald moment zeer negatief in het nieuws komen.

## Strategie van oudsher

Het woord strategie is afgeleid van het Griekse woord *strategos* en komt oorspronkelijk uit de kunst van de oorlogsvoering, de krijgskunst. *Strategos* was in het oude Griekenland de algemene benaming voor een legeraanvoerder. Vroeger vochten partijen hun twist, ruzie of oorlog uit op het slagveld. Het doel was evident: winnen. Winnen stond gelijk aan overleven. De manier waarop de veldheer de tegenstander dacht te kunnen verslaan, is de strategie. Frontaal de aanval kiezen, omsingelen, eerst een groepje verkenners sturen, wachten, uitlokken en een gat laten (hinderlaag), camouflage, het paard van Troje, de tactiek van de verschroeide aarde, sabotage, uitputting enzovoort. De geschiedenis van de krijgskunst en oorlogsvoering staat bol van dergelijke verhalen. De Chinese generaal Sun Tzu schreef circa 500 voor Christus

het boek *De Kunst van het Oorlogvoeren* (*The Art of War*), het oudst bekende boek over oorlogvoeren en strategie en daarmee een standaardwerk. Hij gebruikte het Chinese woord Sunzibingfa dat letterlijk militaire strategie betekent. In het boek beschrijft Sun Tzu hoe aan de hand van vijf factoren kan worden bepaald welke van twee legers een veldslag zal winnen. Hij beschrijft de strategie van kosten, bevoorrading, terrein, het gebruik van vuur en van spionnen. De principes in het boek kunnen, behalve in oorlogsvoering, volgens sommigen ook op andere terreinen gebruikt worden. Een beroemde uitspraak van Su Tzu is:

‘All men can see these tactics whereby I conquer, but what none can see is the strategy out of which victory is evolved.’

Ook het bordspel Stratego ontleent (uiteraard) zijn naam aan het strategiebegrip. Wellicht dat vanwege deze herkomst het begrip strategie van oudsher meer met het verslaan van de concurrentie wordt geassocieerd dan met bijvoorbeeld het bedienen van klanten (denk terug aan de twee marketeers in subparagraaf 1.2.1 en waar de focus moet liggen).

Tegelijkertijd geeft dit iets anders heel duidelijk aan, namelijk dat het begrip strategie *zonder nadere duiding* eigenlijk een loos of hol begrip is dat uit de management-, marketing- en marketingcommunicatievocabulaire verbannen zou moeten worden.

Zonder nadere  
duiding

Het fragment uit *Alice in Wonderland* maakt twee belangrijke zaken duidelijk:

- 1 Als je geen doel hebt, heb je geen richting; het hebben van een doel is dus essentieel om je richting te kunnen bepalen. Dat geldt voor jezelf maar tevens voor een groep mensen zoals een afdeling of een hele organisatie.
- 2 Strategie moet altijd een direct verband met het doel hebben.

Dit laatste punt grijpt terug op onze stelling hiervoor dat het begrip strategie zonder nadere duiding eigenlijk een loos of hol begrip is. Met nadere duiding bedoelen we dat je niet kunt spreken van 'de strategie', maar dat je moet specificeren over welke strategie je het hebt: de organisatie- of ondernemingsstrategie, de marketingstrategie, de marketingcommunicatiestrategie enzovoort. Immers, pas dan kun je de strategie goed beoordelen. Als gezegd: een strategie moet altijd een direct verband met het doel hebben, maar 'het doel' bestaat niet. Er is wel een organisatiedoelstelling, een divisiedoelstelling, een afdelingsdoelstelling, een marketingdoelstelling of een marketingcommunicatiedoelstelling enzovoort. Pas als die is vastgesteld, kun je een strategie bepalen, namelijk respectievelijk de organisatiestrategie, de divisiestrategie, de afdelingsstrategie, de marketingstrategie of de marketingcommunicatiestrategie. Die alle, stuk voor stuk, op hoofdlijnen aangeven, hoe je denkt de desbetreffende doelstelling te gaan realiseren.

Nadere duiding

'Strategie moet altijd een direct verband met het doel hebben' betekent dus dat marketingstrategie een direct verband heeft met de marketingdoelstelling, de marketingcommunicatiestrategie met de marketingcommunicatiedoelstelling enzovoort. Net zoals het in het geval van Alice niet uitmaakt welke keuze je maakt als je niet weet (of als het je niet uitmaakt) waar je naartoe gaat, *kan het beoordelen van een strategie niet zonder dat je het doel weet*.

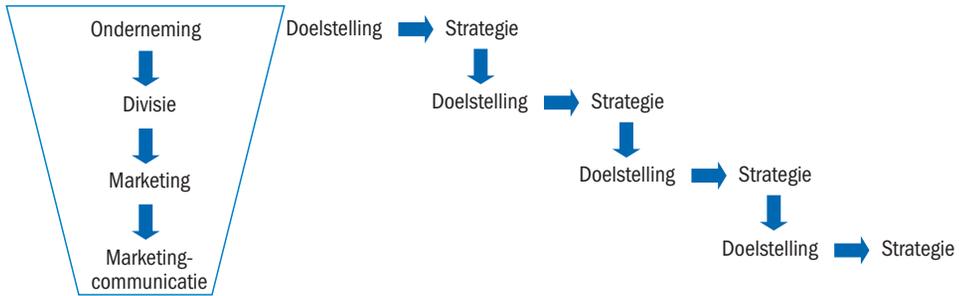
Vraag: kan het zo zijn dat binnen één en dezelfde organisatie dezelfde activiteit voor de één een doel is en voor de ander een strategie? Zo nee: is dat erg? En zo ja: is dat een normaal en op zichzelf goed teken of juist een teken dat het niet klopt binnen die organisatie, dat men niet op één lijn zit ...?

Het antwoord is: ja! Binnen één organisatie kan dezelfde activiteit tegelijkertijd een doel én een strategie zijn en op zichzelf is dat juist een goed teken. Dat komt door de *hiërarchie van doelstellingen en strategieën*. Dit wordt wel aangeduid met de cascadering van doelen en strategieën. *Cascade* is misschien nog wel het beste te vertalen als afdalen dan wel ordenen, structureren, schikken, rangschikken en cascaderen is een wat lelijk Nederlands woord, afgeleid van het Engelse woord 'cascading' dat ook wel *flow* of *waterfall* betekent. Doelstellingen en strategieën vloeien als het ware in elkaar over: cascaderen zorgt ervoor dat wat voor de een de strategie is, voor het niveau eronder het doel wordt.

Cascadering  
van doelen en  
strategieën

Het is heel gezond als de strategie op het ene niveau het doel op het onderliggende niveau wordt, omdat dit juist zorgt dat de doelstellingen en strategieën in de hele organisatie op elkaar aansluiten en in elkaar overvloeien, zou je ook kunnen zeggen. Wat voor de één een strategie is, is voor de ander op het niveau eronder een doel. De discussie of iets (een bepaalde activiteit) een doel of een strategie is, is dus per definitie een zinloze discussie - het hangt er maar van af op welk niveau je het bekijkt. De cascadering van doelen en strategieën binnen een organisatie wordt schematisch weergegeven in figuur 1.7.

FIGUUR 1.7 De cascadering van doelen en strategieën



### Eisen aan goede strategieën

Ook strategieën kun je langs de meetlat van criteria leggen om te beoordelen of je de juiste keuzes hebt gemaakt. Iedere strategie moet voldoen aan de volgende criteria :

#### 5S-criteria

- 1 *Specific* (specifiek): de strategie moet specifiek zijn; dus niet 'conditie opbouwen door te trainen', maar bijvoorbeeld 'conditie opbouwen door te gaan hardlopen' – duidelijk moet zijn zowel wat we proberen te bereiken alsook hoe (de manier waarop) we dat gaan bereiken.
- 2 *Selective & Decisive* (selectief en beslissend): er moeten keuzes worden gemaakt op de kritieke zaken, op de hoofdzaken – wat wordt er *niet* gedaan als gevolg van deze strategie?
- 3 *Sustainable* (duurzaam, bestendig): zorgt het voor een concurrentieel voordeel in de tijd – gaat de strategie uit van eigen kracht en is deze in diverse omstandigheden houdbaar?

Het geheel/totaal aan strategieën moet zijn:

- 4 *Sufficient* (voldoende): alle strategieën bij elkaar moeten leiden tot het bereiken van de doelstelling; hetgeen vereist dat het geheel/totaal aan strategieën alle hoofdzaken adresseert.
- 5 *Synchronized* (in harmonie): de verschillende strategieën mogen niet in conflict of tegenspraak met elkaar zijn, maar moeten juist op elkaar zijn afgestemd en elkaar aanvullen waardoor synergie ontstaat ofwel dat het geheel meer is dan de optelsom van de afzonderlijke delen.

#### Synergie

Overigens betekent het laatste aspect dat als je al je strategieën perfect uitvoert, en deze pakken ten minste uit zoals je van tevoren dacht, de kans groot is dat door het synergie-effect je meer dan je doelstellingen behaalt (je 'overdelivert'). Door het veronderstelde synergie-effect mag je er bij wijze van spreken in je strategische planning van uitgaan dat als je alle strategieën voor 80% uitvoert, je 100% van je doelstelling bereikt. Wanneer je gaat nadenken over en keuzes gaat maken in de strategieën, ofwel over welke weg je gaat volgen (het strategievormingsproces), houd dan het volgende in je achterhoofd:

#### Strategie-vormingsproces

- Denk na en gebruik daarbij zowel je analytische en logisch denkende linker- als je creatieve en intuïtieve rechterhersen helft.
- Maak gebruik van de *learnings*: welke lessen zijn er uit het verleden te trekken, welke inzichten hebben we opgedaan?
- Praat: waardeer en maak gebruik van ervaring en expertise, zowel intern als extern, zoek de kennis en de wijsheid op.
- Ontwikkel allianties en smeed partnerships met hoogwaardige organisaties.
- Test de kracht van je strategieën vanuit het oogpunt van de eindklant, vanuit het oogpunt van de directe klant (afnemer, koper) en in het licht van de concurrentie inclusief *worstcasescenario's*.
- Ga voor doorbraken en discontinuïteit.

## Samenvattend

- Doel geeft aan wat je wilt bereiken; strategie geeft aan hoe je op hoofdlijnen denkt dat doel te gaan bereiken.
- Geen strategie zonder doel; beoordeel een strategie dus altijd en alleen in relatie tot het doel.
- ‘De strategie’ is een loos en hol begrip; benoem specifiek welke strategie je bedoelt.
- Cascadering zorgt ervoor dat doelen en strategieën op verschillende niveaus in de organisatie op elkaar aansluiten en hierdoor kunnen doel en strategie op een ander hiërarchisch niveau van functie wisselen.

### 1.5 Context als de eerste stap van het strategisch marketingcommunicatiemodel in 14 stappen

Dit eerste hoofdstuk Context is niet alleen bedoeld om de context van marketingcommunicatie in te leiden, maar tevens om Context als Stap 1 van het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel te behandelen. Aan het einde van dit hoofdstuk zullen we dit dan ook doen.

De eerste stap van de veertien stappen van het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel (14-stappenplan) hebben we Context genoemd om te starten met het beschrijven van de relevante achtergrond voor het plan. Het *denken* start dus met een context die de relevante achtergrond (de *context*) beschrijft.

Context

In deze eerste stap besteed je aandacht aan:

- de organisatiemissie en -visie en de organisatiedoelstellingen en -strategieën die als context dienen
- de scope van het plan (*scoping*):
  - *scope van het onderwerp*: betreft het een marketingcommunicatieplan voor een complete organisatie of een organisatiemerk, voor een divisie, voor een productcategorie waarin met verschillende merken wordt geopereerd, voor een productmerk of voor een deel daarvan, bijvoorbeeld de introductie van een nieuw merk of van een merk- of lijnextensie als uitbreiding van de merkportfolio?
  - *scope in tijd en in geografie*: een marketingcommunicatieplan voor een jaar, voor drie of vijf jaar of juist voor zes maanden respectievelijk een plan voor Amsterdam, voor Noord-Holland, voor Nederland, voor Europa, voor de VS, voor de wereld enzovoort als geografische scope?
- in heel grote lijnen de status van het onderwerp om bij de lezer aan te geven of het onderwerp onder druk staat of dat het juist heel goed gaat. Of er sterk groeipotentieel aanwezig is of dat het meer een kwestie is van remmend de berg af enzovoort. Ten tweede geef je aan wat de grote marketingcommunicatie-uitdaging is, die meestal gaandeweg je plan vordert en die je aan de hand van nieuwe inzichten die je daarin opdoet verder aanscherpt.

Mocht je sceptisch staan tegenover het maken van plannen in het algemeen of marketingcommunicatieplannen in het bijzonder, houd dan in gedachten:

**‘Als je zelf geen plan maakt, word je vroeg of laat onderdeel van andermans plannen.’**