

Marketing communicatie in 14 stappen



Noordhoff

Guy van Liemt & Gert Koot

3^e editie

Marketingcommunicatie in 14 stappen

Guy van Liemt

Gert Koot

Derde editie

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K & Maxime de Jonge

Omslagillustratie: Noordhoff

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.



0 / 25

© 2025 Van Liemt / Koot / Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-02309-6

ISBN 978-90-01-02308-9

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 64e 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 vormen van communicatie. Daarom leek het ons leuk om dit Woord vooraf in de vorm van een vraaggesprek met onszelf te doen. We schrijven medio 2017 voorafgaand aan de verschijning van de eerste editie.

Waarom hebben jullie dit boek eigenlijk geschreven, Guy en Gert?

‘Goede vraag. Het verhaal begon in 2011, toen SRM (Stichting voor Reclame- en Marketingonderwijs), marktleider in marketing- en marketingcommunicatie-opleidingen, ons vroeg om de lesstof voor de opleiding Marketingcommunicatie-B (voor gevorderden), waar wij al enige tijd lesgaven, te herzien. Guy had toen al een strategisch marketingcommunicatieplan in 14 stappen (het ‘14-stappenmodel’) ontwikkeld en getest in de praktijk. Dit model werd de basis en structuur voor de vernieuwde lesstof. Tijdens het herzieningsproces merkten we echter dat de bestaande literatuur niet voldoende aansloot op de nieuwe opzet: er ontbraken belangrijke onderwerpen, structuur en concrete voorbeelden om de theorie praktisch toe te passen.’

Waarom duurde het dan zo lang voordat het boek af was?

‘Dat hadden we ook niet voorzien ... Het 14-stappenmodel stond immers al en de lesstof was grotendeels ontwikkeld. Maar het omzetten van lesmateriaal, zoals PowerPointpresentaties, naar een compleet geschreven boek vroeg meer tijd en inspanning dan gedacht. Bovendien schreven we het boek naast onze reguliere werkzaamheden, vaak in de avonden, weekenden en vakanties. Aangezien dit ons eerste boek is, hebben we onderweg ook veel geleerd. De langere doorlooptijd bleek uiteindelijk een voordeel. Hoewel het 14-stappenmodel niet is veranderd, hebben we in de loop der jaren diverse elementen verder aangescherpt.’

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

‘Het boek is geschreven voor iedereen die marketingcommunicatieprofessional wil worden, maar ook voor de ervaren communicatieprofessional die op zoek is naar meer verdieping en structuur. Het is primair gericht op het hoger en universitair onderwijs, en op praktijkopleidingen marketingcommunicatie.

We hebben dit boek geschreven vanuit de praktijk, zowel die van de werkende marketingcommunicatieprofessional als die om het vak marketingcommunicatie te leren en te onderwijzen. We proberen steeds de vraag te beantwoorden: “Hoe pas ik dit in de praktijk toe?” Praktische toepasbaarheid betekent voor ons echter niet dat we diepgang hebben ingeleverd. Integendeel, we hebben theorie gecombineerd met praktijktoepassingen en -toetsing, met als centrale vraag: Wat moet een marketingcommunicatieprofessional weten om zijn vak succesvol te doen?

Omdat marketingcommunicatie een integraal onderdeel is van marketing (het vak heet immers *marketing*communicatie) en een cruciaal instrument in de gereedschapskist van de marketeer, denken we dat dit boek ook relevant is voor marketeers. Daarom besteden we in de eerste hoofdstukken veel aandacht aan de aansluiting van marketing naar marketingcommunicatie, meer dan in veel studieboeken gebruikelijk is.’

Wat maakt dit boek anders?

‘Pff, heb je even ☺? Maar uiteindelijk moet iedereen dat zelf bepalen, of anders het tweede deel van de Ten geleide lezen. Wat we wel kunnen zeggen, is dat we een veelgehoorde behoefte wilden vervullen, met name vanuit de hoek van digitale experts. Zij zeiden vaak: “De klassieke boeken over marketingcommunicatiestrategie missen het stuk over onlinemarketingcommunicatie en social media, terwijl de nieuwe boeken over die onderwerpen juist het bredere overzicht en de structuur van de gehele marketingcommunicatiestrategie missen. Is er geen boek dat beide combineert?” Dit vat precies onze ambitie samen: een boek dat de nieuwste inzichten en modellen integreert in het hele vakgebied marketingcommunicatie, op een praktijkgerichte manier. Tegelijkertijd wilden we verder kijken dan onlinemarketingcommunicatie alleen te zien als marketingcommunicatiemiddel c.q. onderdeel van de marketingcommunicatiemix. We hebben ervoor gekozen om “onlinemarketingcommunicatie” niet als één enkel instrument te zien, maar de verschillende vormen en varianten van onlinemiddelen te onderscheiden en deze te integreren, zowel online als offline. Het resultaat is een compleet framework, dat het hele verhaal vertelt.’

Helder. Maar wat willen jullie met dit boek bereiken?

‘Ons hoogste doel, onze purpose, is om het vak marketingcommunicatie verder te brengen. Dat betekent dat we hopen dat dit boek marketeers en marketingcommunicatieprofessionals helpt in hun professionele ontwikkeling en bij het uitoefenen van hun vak. Dit begint bij studenten, die vaak nog zonder enige relevante werkervaring kennis moeten maken met het vak. We hopen dat dit boek hen helpt om marketingcommunicatie sneller en beter te begrijpen en er liefde (passie) voor te ontwikkelen. Dat zou geweldig zijn.

Er is vaak kritiek op marketeers en marketingcommunicatieprofessionals, soms terecht, soms niet. De enige manier om dat imago te veranderen ligt bij henzelf. Een

veelgehoorde kritiek is dat marketeers en marketingcommunicatieprofessionals onvoldoende weten wat ze aan het doen zijn, dat ze niet helder hebben wat het doel of het middel is. En dan is er nog de beroemde uitspraak: “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* in mei 2011 met een uitspraak van marketingprofessor Byron Sharp: “Marketeers fantaseren erop 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) stelt Sharp dat een groot deel van marketing weggegooid geld is, en dat veel mensen in het vak maar wat aanrommelen. Volgens hem is het gebrek aan kennis ronduit onthutsend en worden marketeers niet serieus genomen in grote organisaties, omdat ze geen unieke kennis meebrengen. Hij stelt dat er regels en richtlijnen zijn om creativiteit 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.”

De toon is gezet! Hoewel Sharp's toon niet direct uitnodigt tot kwetsbaarheid, zijn we het niet geheel met hem oneens. De vraag is of de kennis aanwezig is om veel van dit soort problemen te voorkomen? Wij geloven dat die kennis er voor een belangrijk deel al is. Daarom hebben we dit boek geschreven, omdat het nog niet integraal is opgeschreven.

Naast de literatuur is de praktijkervaring een belangrijke basis en verantwoording voor dit boek. Sinds de stof van de opleiding Marketingcommunicatie-B is herzien, is de opleiding zelf aanmerkelijk hoger beoordeeld, zijn de slagingspercentages fors omhooggegaan en zijn de cijfers gemiddeld hoger. Het aanbieden van een logisch framework of stappenplan biedt studenten structuur en houvast, waardoor de stof makkelijker te begrijpen is.’

En als jullie boek ervoor zorgt dat marketingcommunicatieprofessionals 10 of 15% effectiever zijn?

‘Als dit boek ertoe leidt dat marketeers en marketingcommunicatieprofessionals 10 of 15% effectiever zijn, dan praat je – gegeven de gemoeide geldstromen – al snel over een verbetering van honderden miljoenen of zelfs miljarden euro's. Het gevolg daarvan is een sterk verbeterd imago van marketeers en marketingcommunicatieprofessionals, en meer erkenning en waardering voor hun professionaliteit.’

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. 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. Ook onze kinderen hebben iets minder een papa gehad in deze periode, en we zijn hen daarvoor dankbaar.

Daarnaast willen we Natascha bedanken voor haar hulp bij de correcties, en Max, Guy's broer, voor zijn steun, het meelesen en het geven van commentaar. En natuurlijk onze studenten, die ons hielpen door hun kritische blik en praktijkvoorbeelden. Jullie hebben dit boek mede mogelijk gemaakt. En tot slot danken we voor deze derde

editie Goos Eilander en MarketResponse voor het opnieuw becommentariëren van het Brandnext™-model (hoofdstuk 4) en Folkert van der Heide RM voor zijn bijdrage om hoofdstuk 9 uit te breiden en completer te maken met voorbeelden.'

Hebben jullie nog dromen of wensen?

'We hopen dat dit boek waardevol blijkt, misschien zelfs vertaald wordt, zodat het ook buiten Nederland bijdraagt aan het vak. Daarnaast lijkt het ons mooi om samen met vakgenoten de effectiviteit van marketingcommunicatiemiddelen verder te onderbouwen en te ontwikkelen.'

Dragen jullie het boek aan iemand op?

'Ja, we dragen het op aan Giep Franzen (1932–2020), de man die marketing en marketingcommunicatie integreerde en die zowel in de praktijk als in de wetenschap een grote rol speelde. Vanuit onze grote bewondering voor hem, zijn bijdragen aan en betekenis voor het vakgebied, willen we hem eren door dit boek aan hem op te dragen.'

Tot slot, wat willen jullie marketing- of marketingcommunicatieprofessionals meegeven?

'Vooraf veel leesplezier. We hopen dat dit boek niet alleen informatief is, maar ook inspireert en bijdraagt aan de liefde (passie) voor het vak. En als je suggesties, ideeën of opmerkingen hebt, laat ze ons weten! Dit boek is geen einde van de discussie, maar het begin van een dialoog over dit mooie vak.'

Wat is er gewijzigd in deze herziene, derde editie?

Deze **vernieuwde, derde editie** van *Marketingcommunicatie in 14 stappen* is opnieuw grondig herschreven en aangepast op basis van feedback van lezers, docenten en actuele ontwikkelingen en inzichten. Er zijn nieuwe of geactualiseerde voorbeelden van visies, missies, waarden, nieuwe merken, merkessenties (positioneringen), merkeloftes en creatieve campagnes in deze nieuwe editie verwerkt. Daarnaast zijn er de immer voortschrijdende technologische ontwikkelingen die zowel kansen scheppen als voor beperkingen zorgen.

Een greep uit de aanpassingen:

- Volledige update van alle actuele gebruiks- en bereikcijfers.
- Alle marketingcommunicatiemiddelen zijn geactualiseerd, met aandacht voor nieuwe wetgeving rondom privacy, programmatic advertising, location based advertising en addressable advertising.
- Inzicht in het toenemende gebruik en de toepassingsmogelijkheden van kunstmatige intelligentie (AI), bijvoorbeeld als een krachtig instrument om realtime inzichten te verkrijgen in de behoeften en het gedrag van mensen, om patronen te herkennen en om data te analyseren en voorspellingen te doen, waardoor je communicatie en interacties steeds persoonlijker en relevanter kunt maken. We besteden zeker aandacht aan deze ontwikkelingen, maar laten we vooral niet vergeten dat AI, net als elke technologie, vooral een middel is en geen doel op zichzelf.
- Alle voorbeelden van visies, missies, BHAG's en kernwaarden zijn waar nodig vernieuwd en prikkelende nieuwe voorbeelden zijn toegevoegd. De zeventien SDG's zijn toegevoegd als onderdeel van het PPP-model en als mogelijke organisatiedoelstellingen.
- De prijsstrategie als onderdeel van de marketingstrategie is uitgebouwd met strategische opties in de prijsmatrix en een praktijkvoorbeeld van de werking van een premium prijsstrategie.
- Naast Maslow hebben we verschillende andere modellen aangereikt om behoeften, wensen en verlangens van mensen in kaart te brengen.
- Alle voorbeelden van positioneringen, merkessenties, merkeloftes, bewijsovertuigingen en merkpersoonlijkheden zijn geactualiseerd.

- De waardenmeetlat is toegevoegd als een handige tool voor een beter begrip van en dialoog over de waarden en karaktereigenschappen in een merkpersoonlijkheid.
- De budgetteringsmethoden zijn belangrijk aangevuld met inzichten van Binet en Field over de verdeling van het marketingcommunicatiebudget over de kortetermijnverkoopactivatie en het langetermijnmerkbouwen (zaagtandmodel), met het concept Excess Share of Voice (ESOV) als onderdeel van de pariteitenmethode en met cijfervoorbeelden bij de verschillende budgetteringsmethoden.
- Met de Elements of Value-piramide van Bain zijn dertig inspiratiebronnen om een Propositie te formuleren toegevoegd.
- Er zijn nieuwe creatieve campagnes en cases toegevoegd, waaronder de prijswinnende Zaterdag-campagne van Škoda inclusief de gebruikte insight(s), 'Wow, No Cow' van Oatly en de spraakmakende Patagonia-printuitingen. Ook een uitgebreide beschrijving hoe Red Bull vooral inzet op sponsoring als marketingcommunicatievorm. De campagnes uit de tweede editie van onder meer Interpolis, HAK, KNGF, ALS, Zwitserleven, DELA en Koning TOTO zijn geüpdatet. Daarnaast is er aandacht voor de rol die AI speelt in het ontwikkelen van creatieve campagnes en uitingen, zoals ALDI die nu een AI-stem gebruikt bijvoorbeeld en Dove die in zijn nieuwe campagne 'The Code' wijst op de potentieel nadelige invloed van AI en met het Real Beauty Prompt Playbook andere merken wil helpen. Hoofdstuk 12 sluit nu af met een doorkijk naar de rol van het bureau en creativiteit in een tijdperk van AI.
- Ethiek heeft een belangrijke rol gekregen en is het onderwerp van het nieuwe Epiloog geworden, inclusief tien ethische vraagstukken of dilemma's voor marketeers en marketingcommunicatiespecialisten.

Inhoud

Woord vooraf 3

Ten geleide 13

1 Context 29

1.1 Definitie en plaats van de organisatie 30

1.2 Definitie en plaats van marketing 55

1.3 Definitie en plaats van marketingcommunicatie 70

1.4 Aanvullend begrippenkader 73

1.5 Context als de eerste stap van het strategisch marketingcommunicatiemodel in 14 stappen 85

[Samenvatting 87](#)

2 Marketinganalyse 89

2.1 Verschillende soorten concurrentie 90

2.2 Interne analyse 92

2.3 Externe analyse 103

2.4 SWOT-matrix 107

2.5 Confrontatiematrix 111

2.6 Vaststellen van de strategische issues 112

2.7 Tips 114

[Samenvatting 116](#)

3 Marketingdoelstelling en marketingstrategie 119

3.1 Formuleren van de marketingdoelstelling 120

3.2 Formuleren van de marketingstrategie 127

3.3 Belang voor marketingcommunicatie 147

3.4 Accountability van marketing 148

[Samenvatting 152](#)

4 Marketingdoelgroepen en behoeften 155

4.1 Plaats van de marketingdoelgroep in het model 156

4.2 Bepalen van de marketingdoelgroep 156

4.3 Variabelen om marketingdoelgroepen te segmenteren 162

4.4 Keuze van segmentatievariabelen om marketingdoelgroepen te segmenteren 172

4.5 Behoeftehiërarchie 175

4.6 BrandnextTM-model 190

4.7 Segmenteren in zakelijke markten (b2b) 208

[Samenvatting 209](#)

5 Merkidentiteit en positionering 211

- 5.1 Inleiding tot de merkidentiteit 212
- 5.2 Positioneren 228
- 5.3 Merkidentiteit 232
- 5.4 De Brand Identity Guide (BIG) als merkidentiteitsmodel 236
- 5.5 Purposeful Positioning: de uitbreiding met een merkmissie 257
- 5.6 Merkarchitectuur en merkportfolio 263
- 5.7 Meervoudige merkidentiteit: Hamburgermodel® 275
- [Samenvatting 280](#)

6 Marketingcommunicatiedoelgroep 283

- 6.1 Marketingcommunicatiedoelgroep versus marketingdoelgroep 284
- 6.2 Mogelijke marketingcommunicatiedoelgroepen 286
- 6.3 Primaire versus secundaire marketingcommunicatiedoelgroepen 292
- 6.4 Beschrijving van een marketingcommunicatiedoelgroep op drie niveaus 293
- 6.5 Hoe om te gaan met het beschrijven van de verschillende kenmerken op de drie niveaus 299
- [Samenvatting 306](#)

7 Marketingcommunicatiebarrière 309

- 7.1 Inleiding tot de marketingcommunicatiebarrière 310
- 7.2 Marketingcommunicatiebarrière in het algemeen gedefinieerd en framing 311
- 7.3 De eerste twee kenmerken van een marketingcommunicatiebarrière 318
- 7.4 Praktijkvoorbeelden van marketingcommunicatiebarrières 321
- 7.5 Het derde kenmerk van een marketingcommunicatiebarrière: het verband met de merkelofte 327
- 7.6 Formuleren van een marketingcommunicatiebarrière 328
- 7.7 De marketingcommunicatiebarrière voor de overige marketingcommunicatiedoelgroepen 342
- 7.8 Hoe ga je om met een merk waarvan nog geen historie is? 343
- 7.9 Belang van kiezen 344
- 7.10 Hoe kom je aan de informatie om een marketingcommunicatiebarrière te formuleren? 345
- [Samenvatting 349](#)

8 Consumer insights 351

- 8.1 Inleiding tot de consumer insights 352
- 8.2 Verschillende soorten consumer insights 360
- 8.3 Vragen om insights te genereren en het verband met de marketingcommunicatiebarrière 376
- 8.4 De stappen om tot insights te komen 384
- [Samenvatting 390](#)

9 Budgetteringsmethode 393

- 9.1 Inleiding tot de budgetteringsmethode 394
- 9.2 Omzetpercentagemethode 394
- 9.3 Sluitpostmethode 396
- 9.4 Pariteitenmethode 396
- 9.5 Taakstellende methode 401
- 9.6 Welke budgetteringsmethode gebruik je? 402
- [Samenvatting 403](#)

10	Marketingcommunicatiedoelstelling	405
10.1	Inleiding tot de marketingcommunicatiedoelstellingen	406
10.2	Klassieke modellen	407
10.3	Nieuw model om marketingcommunicatiedoelstellingen te bepalen	414
10.4	Bepalen van marketingcommunicatiedoelstellingen in de praktijk	452
	Samenvatting	454
11	Marketingcommunicatiestrategie	457
11.1	Inleiding marketingcommunicatiestrategie	458
11.2	De marketingcommunicatiestrategie benaderd vanuit de communicatietheorie	459
11.3	Deel 1 Propositie	467
11.4	Deel 2 Marketingcommunicatievormen	478
11.5	Deel 3 Owned, Paid en Earned reach	512
	Samenvatting	526
12	Centraal creatief concept en creatieve uitingen	529
12.1	De zes fasen van het ontwikkelen van winnende creatieve concepten	530
12.2	De voorbereidingsfase en de creatieve briefing	533
12.3	De inspiratie- en briefingfase van de creatieven	538
12.4	De ontwikkelfase van het creatieve werk	542
12.5	De presentatiefase van het creatieve werk	547
12.6	De beoordelingsfase van creatieve concepten en uitingen	553
12.7	De communicatiefase: de terugkoppeling	582
12.8	De toekomst van het creatieve concept	586
	Samenvatting	592
13	Marketingcommunicatiemiddelen	595
13.1	Inleiding marketingcommunicatiemiddelen	596
13.2	Plaats en tijd	599
13.3	Mogelijke marketingcommunicatiedragers op de hoofdlocaties	602
13.4	Marketingcommunicatiemiddelenoverzicht (Owned reach en Paid reach)	618
13.5	Marketingcommunicatiemiddelen bij de marketingcommunicatievormen	624
13.6	Marketingcommunicatiemiddelen in relatie tot Earned reach	676
13.7	Marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel	682
	Samenvatting	693
14	Terugkoppeling en evaluatie	697
14.1	Terugkoppeling	698
14.2	Evaluatie	701
	Samenvatting	729
	Epiloog	730
	Literatuurlijst	734
	Illustratieverantwoording	738
	Register	739
	Toelichting op de keuze voor het beeld op de omslag	762
	Over de auteurs	763
	Recensies	766

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 (1930–2023) 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. Artzt had een enorme passie voor het bouwen van merken, wat hem een plek in de Hall of Fame van de American Advertising Federation opleverde. Daarnaast was hij een groot voorvechter van vrije wereldhandel en benadrukte het belang van ‘values & principles’, ethiek en karakter. Volgens hem zijn deze factoren essentieel voor het langetermijnsucces van organisaties.

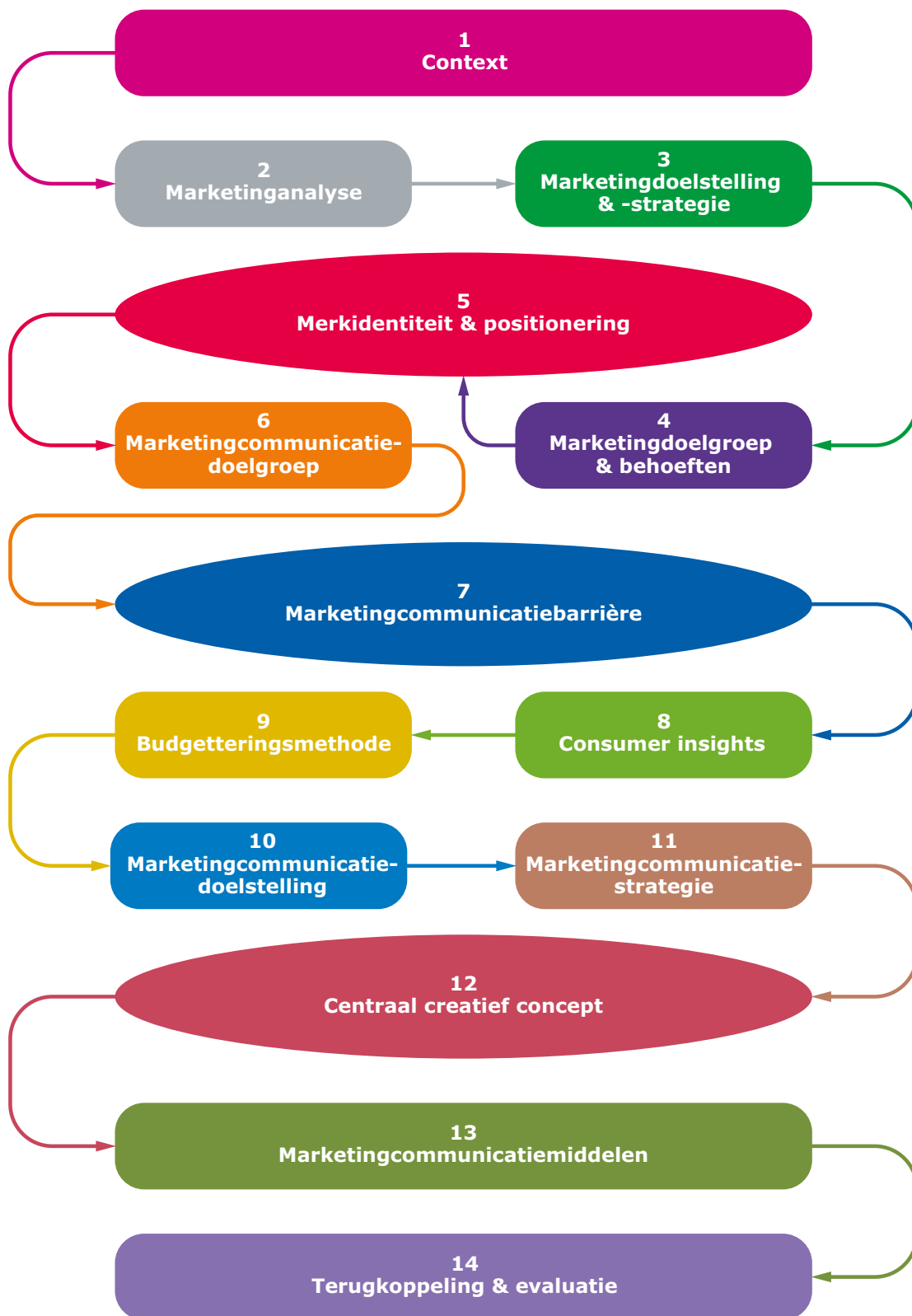
In deze Ten geleide behandelen we twee zaken. Als eerste een leeswijzer waarin we in vogelvlucht de 14 stappen bespreken waaruit het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel bestaat. Iedere stap uit het model beslaat een hoofdstuk. De 14 stappen vormen dus samen de 14 hoofdstukken van dit boek. Daarna lichten we toe wat er nieuw en anders is aan dit boek ten opzichte van de 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, is deze leeswijzer een goede leidraad bij het schrijven van zo'n plan doordat het 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

In Stap 1 begin je met het schetsen van de context waarvoor je een marketingcommunicatieplan schrijft. Dit omvat het beschrijven van de relevante achtergrond, waarbij je aandacht besteedt aan de organisatie-identiteit, die bestaat uit de visie, missie, doelstellingen en de kernwaarden & principes van de organisatie.

Stap 1

Daarnaast geef je in Stap 1 de reikwijdte (scope) van het marketingcommunicatieplan aan. Is het plan bedoeld voor een productmerk of voor een specifiek deel daarvan? Of gaat het om een merk dat zowel een productmerk als organisatiemerk is (ook wel orgpromerk[®] genoemd)? Misschien betreft het een productlijnmerk dat in meerdere segmenten van een productcategorie opereert of een paraplu merk dat zelfs in verschillende productcategorieën actief is? Is het plan gericht op de introductie van een nieuw merk, een uitbreiding (extensie) van het merk binnen of buiten de bestaande productcategorie of is het 'gewoon' een strategisch marketingcommunicatieplan voor de 'going business'?

Verder geef je de scope in tijd aan (is de looptijd van het plan bijvoorbeeld 1, 2 of 3 jaar?) en op welke geografische gebieden het plan van toepassing is (bijvoorbeeld Nederland, Benelux, Europa enzovoort).

Tot slot beschrijf je de huidige status en de belangrijkste marketingcommunicatie-uitdaging, die je later, terwijl je je plan aan het schrijven bent, mogelijk nog verder verfijnt.

Stap 2: Marketinganalyse

De tweede stap in het model is de marketinganalyse. In de interne analyse onderzoek je alle elementen van de marketingmix, inclusief de marketingcommunicatievariabelen, waar het merk of de organisatie directe invloed op heeft. Hierbij houd je ook rekening met financiële en organisatorische factoren.

Stap 2

De externe analyse richt zich op de marktfactoren waar het merk of de organisatie geen directe invloed op heeft, maar die wel impact kunnen hebben. Hierbij onderzoek je de status van en ontwikkelingen in de productcategorie, bij (potentiële) afnemersgroepen, bij de belangrijkste concurrenten, in de distributiekkanalen (indien relevant) en in de bredere macro-omgeving aan de hand van het DESTEP-model (Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch).

De resultaten van de interne en externe marketinganalyse worden samengevat in een SWOT-matrix, waarbij de interne factoren (sterktes en zwaktes) worden afgezet tegen de externe factoren (kansen en bedreigingen). De SWOT-matrix is dus niet de marketinganalyse zelf, maar de kernachtige samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van de interne en externe marketinganalyse.

Met behulp van een confrontatiematrix kun je vervolgens inzicht krijgen in de interactie (wisselwerking) tussen de belangrijkste kansen en bedreigingen (waarop je geen invloed hebt) en de belangrijkste sterktes en zwaktes (waarop je wel invloed hebt).

De marketinganalyse en confrontatiematrix zijn echter niet het doel, maar het middel om tot heldere conclusies te komen. Deze conclusies formuleer je als strategische marketingcommunicatie-issues en overige strategische marketingissues. Een issue begint met 'Hoe kunnen we ...' gevolgd door iets dat letterlijk in de SWOT is benoemd als sterkte, zwakte, kans of bedreiging. Idealiter combineer je meerdere aan elkaar gerelateerde factoren uit de SWOT tot een beperkt aantal meervoudige issues.

Tot slot kun je online diverse bronnen raadplegen (waarbij de betrouwbaarheid kan variëren) om je te helpen bij de analyse en deze te versterken. Een grondige

marketinganalyse is cruciaal en vormt het fundament van het marketingcommunicatieplan.

Stap 3: Marketingdoelstelling en -strategie

Stap 3

Na de marketinganalyse zet je de volgende stap: het vaststellen van de marketingdoelstelling en -strategie. Aangezien de essentie van marketing het creëren van vraag naar je product is, formuleer je in de marketingdoelstelling welk omzetniveau (in geld) of welke afzet (in volume/eenheden) je wilt realiseren binnen de in Stap 1 bepaalde periode. Indien mogelijk en relevant kun je dit omzetten in een beoogd marktaandeel.

Net als bij elke strategie geef je in de marketingstrategie in grote lijnen aan hoe je de marketingdoelstelling wilt realiseren. Er zijn vier mogelijke marketingstrategieën waaruit je kunt kiezen: 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 of kopen (frequentiestrategie) en/of door hen te verleiden 3) meer per keer te laten gebruiken of kopen (consumptiestrategie). De vierde mogelijke marketingstrategie is 4) het veranderen van de prijs (prijsstrategie) om vraag en volume te beïnvloeden.

Strategie = Kiezen, dus de goede marketeer is selectief en kiest per periode één of maximaal twee marketingstrategieën. Uiteraard dienen zowel de marketingdoelstelling als de gekozen -strategie te voldoen aan de SMART-criteria (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).

Stap 4: Marketingdoelgroep & behoeften

Stap 4

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

Vervolgens bepaal je of je op de totale markt richt of op een specifiek segment daarvan. Er zijn verschillende criteria waarop je mensen van elkaar kunt onderscheiden (segmenteren), zoals sociodemografische kenmerken, levensstijl, waarden, productgebruik of behoeften. Onze voorkeur gaat uit naar segmentatie op basis van behoeften, oftewel behoefte- of benefitsegmentatie.

Om behoeften in kaart te brengen bespreken we twee modellen: de behoeftehiërarchie van Maslow, toegepast op productcategorieën, en het BrandnextTM-model. Beide modellen onderscheiden functionele en emotionele behoeften binnen een productcategorie, waarmee je behoeftesegmenten kunt samenstellen. Deze segmenten kwantificeer je vervolgens naar aantallen (potentiële) gebruikers en hun afzet- of omzetpotentieel. Dit helpt om de marketingdoelstelling & -strategie uit Stap 3 te verifiëren en waar nodig bij te stellen.

Door te kiezen op welk(e) behoeftesegment(en) je je met het merk richt, kun je vaststellen op welke functionele en/of emotionele behoefte je gaat inspelen. Als je dat immers weet, kun je bepalen wat het belangrijkste productvoordeel is waar jouw doelgroep naar op zoek is. Het vaststellen van deze behoefte is essentieel voor het formuleren van de merkbelofte, een cruciaal onderdeel van de merkidentiteit, dat in de volgende stap aan bod komt.

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, stel je in deze stap de merkidentiteit vast, inclusief de positionering.

Dat wil zeggen: als de merkidentiteit niet al eerder voor het merk is vastgesteld. De eerste stap bij het vaststellen van een merkidentiteit is het kiezen van een duidelijke positionering: de gewenste breinpositie, samengevat in één of twee woorden.

Voor het formuleren van de merkidentiteit en positionering gebruiken we de Brand Identity Guide (BIG), die bestaat uit vier kernonderdelen: merkessentie (positionering), merkelofte, bewijsvoering en merkpersoonlijkheid. Optioneel kun je de BIG uitbreiden met aanvullende elementen zoals een insight of een merkmissie (brand purpose, WHY).

Bij merken die zowel productmerk als organisatiemerk zijn, de zogenoemde orgpromerken®, is de merkidentiteit niet alleen richtinggevend voor in- en externe communicatie en productontwikkeling (productinnovatie), maar ook voor de interne organisatiecultuur.

Belangrijk is dat de BIG ROG is. Dat wil zeggen dat de kracht van de merkidentiteit wordt bepaald door de mate waarin de doelgroep deze als Relevant, Onderscheidend en Geloofwaardig ervaart.

Voor merken met meerdere strategische doelgroepen (zoals vrijwel elk merk) kun je het Hamburgermodel® gebruiken. Dit model helpt je om voor elke doelgroep een specifieke merkelofte en bewijsvoering vast te stellen, terwijl de merkessentie (positionering) en merkpersoonlijkheid voor alle doelgroepen gemeenschappelijk (gelijk) blijven.

De merkidentiteit vormt zo de cruciale brug van marketing (de eerste 4 stappen) naar marketingcommunicatie (stap 6 tot en met 14).

Stap 6: Marketingcommunicatiedoelgroep

Hoewel de marketingdoelgroep in Stap 4 is vastgesteld, is dit niet per se dezelfde groep als de marketingcommunicatiedoelgroep. In deze stap bepaal je op welke groepen mensen je je marketingcommunicatieactiviteiten gaat richten? Meestal zal de marketingdoelgroep (of een deel daarvan) deel uitmaken van de marketingcommunicatiedoelgroep, maar andere belangrijke groepen komen ook in aanmerking. Denk hierbij aan beïnvloeders, verkoop- en handelskanalen, samenwerkingspartners en medewerkers van je eigen organisatie. Het kan nuttig zijn om binnen deze brede groepen subdoelgroepen te identificeren.

Stap 6

De selectie van de marketingdoelgroep gebeurt aan de hand van verwachte impact (wie kan het meeste bijdragen aan het behalen van de marketingdoelstelling, welke doelgroep heeft de meeste invloed op de koop- of gebruiksbeslissingen van de eindgebruiker?) en haalbaarheid (welke doelgroepen kun je effectief bereiken gezien de beschikbare middelen en budget?).

Net als de marketingdoelgroep moeten marketingcommunicatiedoelgroepen duidelijk, specifiek en meetbaar worden beschreven. Dit geldt ook in b2b-markten: hoewel de doelgroep dan uit bedrijven bestaat, beschrijf je in je marketingcommunicatiedoelgroep evengoed mensen omdat je je communicatie altijd richt op specifieke mensen binnen die bedrijven.

Stap 7: Marketingcommunicatiebarrière

Nadat je in Stap 6 hebt bepaald op welke marketingcommunicatiedoelgroepen je je gaat richten, is het tijd om te achterhalen wat hen momenteel belemmert om de (door het merk) gewenste actie te ondernemen. De belemmering noemen we de marketingcommunicatiebarrière, ook wel 'brand benefit barrier' genoemd. Het is essentieel om deze barrière te identificeren, omdat het doel van je marketingcommunicatie is om deze hindernis weg te nemen.

Stap 7

De marketingcommunicatiebarrière beschrijft de gedachten of perceptie van een aanzienlijk deel van de marketingcommunicatiedoelgroep die dat deel weerhoudt van het gewenste gedrag. Je wilt uiteindelijk de kloof overbruggen tussen het huidige gedrag van deze groep ('ist') en het gewenste gedrag ('soll'). Dit doe je door te begrijpen welke gedachten of overtuigingen de merkbeloofte belemmeren.

Vergelijk het met een gesloten loket in het hoofd van je doelgroep of met een tegenwerping (bezwaar) in een verkoopgesprek. Cruciaal is dat de barrière wordt beschreven vanuit het perspectief van de doelgroep (outside-in) in plaats van vanuit de organisatie of het merk (inside-out). Als deze barrière een perceptieprobleem is, kan dit worden beïnvloed of zelfs volledig worden weggenomen met marketingcommunicatie – een belangrijke eigenschap van marketingcommunicatiebarrières.

Er zijn drie typen marketingcommunicatiebarrières, die corresponderen met de drie criteria uit Stap 5 om de kracht van een merkidentiteit te beoordelen: de marketingcommunicatiebarrière is een relevantieprobleem, een onderscheidendvermogenprobleem of een geloofwaardigheidsprobleem. Normaal gesproken kies je de barrière waarvan je verwacht dat deze de grootste invloed zal hebben op het bereiken van je marketingdoelstellingen (de businesspotentie). Daarbij moet het wel haalbaar zijn om deze barrière ook daadwerkelijk met marketingcommunicatie weg te kunnen nemen.

Stap 8: Consumer insights

Stap 8

In Stap 8 wordt het gebruik van consumer insights, ook wel bekend als customer insights of human insights, geïntroduceerd als een belangrijk middel om marketingcommunicatiebarrières te doorbreken. Insights zijn een sleutel die of haakje dat kan helpen om het gesloten loket van perceptieproblemen bij de doelgroep te openen. Creatieven kunnen insights gebruiken om een nieuw creatief concept of nieuwe creatieve uitingen te ontwikkelen die specifiek inspelen op de marketingcommunicatiebarrière. Krachtige consumer insights zijn opgebouwd uit een waarheid ('truth'), een behoefte ('need') en een frictie ('friction') tussen die twee. Door te focussen op herkenbare diepgaande menselijke waarheden, overtuigingen of gewoontes, onvervulde behoeften en de frictie die ontstaat wanneer deze behoeften niet worden vervuld, kunnen merken hun aantrekkingskracht vergroten. Deze stap benadrukt dat insights die echt resoneren bij de doelgroep een creatieve basis (springplank) zijn voor effectieve marketingcommunicatie.

Stap 9: Budgetteringsmethode

Stap 9

In Stap 9 van het marketingcommunicatieplan moet worden vastgesteld welke budgetteringsmethode wordt toegepast. Dit is een essentiële keuze omdat het invloed heeft op de mate van vrijheid die je hebt bij het bepalen van de marketingcommunicatiedoelstellingen in de volgende stap. Je kunt kiezen uit vier gangbare budgetteringsmethoden: de omzetpercentagemethode, de sluitpostmethode, de pariteitenmethode (inclusief de Excess Share of Voice-methode) of de taakstellende methode. Deze laatste methode biedt de meeste vrijheid omdat je het budget vaststelt op basis van de taken en activiteiten die nodig zijn om de marketingcommunicatiedoelstellingen te bereiken. De andere drie methoden hebben in potentie een beperkende invloed op het vaststellen van de marketingcommunicatiedoelstellingen. De vaststelling van de daadwerkelijke hoogte van het marketingcommunicatiebudget en de verdeling over de individuele marketingcommunicatiemiddelen volgt later, in Stap 13.

Stap 10: Marketingcommunicatiedoelstellingen

Stap 10

In Stap 10 formuleer je de marketingcommunicatiedoelstellingen. Het is hierbij van belang om deze niet op een generiek merkniveau vast te stellen, maar juist per

marketingcommunicatiedoelgroep. Dit maakt het mogelijk om doelstellingen specifieker en effectiever te formuleren, waarbij de totale marketingcommunicatie-doelstellingen voor het merk de optelsom zijn van de individuele marketingcommunicatiedoelstellingen voor elke doelgroep.

De marketingcommunicatiedoelstellingen beschrijven wat je in een bepaalde periode voor die doelgroep wilt bereiken met je marketingcommunicatieactiviteiten. Je kunt kiezen uit elf mogelijke marketingcommunicatiedoelstellingen om de maximaal drie, voor die doelgroep meest relevante, marketingcommunicatiedoelstellingen 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. Door op deze manier de marketingcommunicatiedoelstellingen per doelgroep vast te stellen, zorg je voor een gerichte aanpak.

Stap 11: Marketingcommunicatiestrategie

Nu je in de vorige stap de marketingcommunicatiedoelstellingen hebt bepaald, formuleer je in Stap 11 de marketingcommunicatiestrategie. De marketingcommunicatiestrategie bestaat uit drie essentiële onderdelen:

Stap 11

- 1 *De keuze van de boodschap (Propositie).* De boodschap moet zowel aansluiten bij de merkidentiteit als de marketingcommunicatiebarrière oplossen.
- 2 *De keuze van marketingcommunicatievorm(en) om de Propositie over te brengen naar de marketingcommunicatiedoelgroep.* Er zijn 10 marketingcommunicatievormen waarin je de Propositie kunt verpakken: de Advertentie, Tekst & Content, Merchandising, Sponsoring, de Verkooppromotie, Sampling, een Merkervaring (Brand Experience), Marketing PR, Persoonlijke Marketingcommunicatie en Brand Design.
- 3 *De mix van bereik: Owned, Paid en Earned reach.* Hier bepaal je de mate waarin je gebruik maakt van verschillende soorten bereik om de marketingcommunicatiedoelgroep te bereiken: Owned reach (eigen bereik), Paid reach (betaald bereik) en Earned reach (verdiend bereik). Merk op dat de in dit verband veelgebruikte term 'media' is vervangen door 'reach'.

Stap 12: Centraal creatief concept

In Stap 12 draait het om het ontwikkelen van het centraal creatief concept. Dit concept vormt de kern van alle creatieve uitingen. Het wordt ontwikkeld door creatieven, niet door de marketingcommunicatieprofessional zelf.

Stap 12

Het centraal creatief concept is een 'mind opening' gedachte die de merkelofte (het strategisch voordeel) uit de merkidentiteit vertaalt naar een groot idee, dat relevant is voor de doelgroep en 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, ook wel big idea genoemd, moet lang mee kunnen, soms zelfs jarenlang, en kan meestal in een of twee zinnen worden geformuleerd zonder dat visuals (plaatjes) nodig zijn om de kracht van het idee te kunnen beoordelen.

Wanneer het centraal creatief concept eenmaal vaststaat, dan wordt het verder uitgewerkt in verschillende creatieve uitingen die afgestemd zijn op de specifieke marketingcommunicatiedoelgroepen, -barrières en -middelen. Deze uitingen bevatten de creatieve propositie, die de eerder in de marketingcommunicatiestrategie vastgestelde Propositie op een visuele en verhalende manier in de taal van de doelgroep overbrengt.

Beoordelingscriteria voor zowel het centraal creatief concept als de creatieve uitingen helpen je de kracht ervan vast te stellen en geven je handvatten voor eventuele verbeteringen.

Stap 13: Marketingcommunicatiemiddelen

Stap 13

Nadat het centraal creatief concept is ontwikkeld, maak je in Stap 13 de definitieve keuzes voor de inzet van specifieke marketingcommunicatiemiddelen. Dit staat ook bekend als het vaststellen van de marketingcommunicatiemix. Hier bouw je voort op de eerdere Stappen 6 tot en met 12 waarin je de marketingcommunicatiedoelgroepen, -barrières, -doelstellingen en -strategie al hebt vastgesteld. Bij deze laatste heb je al per doelgroep aangegeven welke marketingcommunicatievorm(en) je wilt inzetten, wat de Propositie moet zijn om de barrière bij die doelgroep weg te nemen en de mate waarin je de doelgroep kunt bereiken via Owned, Paid en/of Earned reach. Er is een centraal creatief concept ontwikkeld, dus je hebt al enigszins een idee of en hoe je het concept kunt vertalen naar verschillende marketingcommunicatiemiddelen.

In deze stap selecteer je de concrete marketingcommunicatiemiddelen die je gaat gebruiken om de Propositie over te brengen naar de marketingcommunicatiedoelgroep(en). Daarbij gebruik je het marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel (MEM) om per doelgroep te bepalen welke middelen het meest effectief zijn in het realiseren van de marketingcommunicatiedoelen die je in Stap 10 hebt vastgesteld. Hierbij maak je per marketingcommunicatiemiddel keuzes over het gebruik van Owned, Paid en Earned reach, waar je in de marketingcommunicatiestrategie (Stap 11) al in algemene zin hebt aangegeven in welke mate je van deze stap gebruik gaat maken.

Verder bepaal je in deze stap het specifieke marketingcommunicatiebudget dat per marketingcommunicatiemiddel wordt toegekend, en stel je per middel een effectdoelstelling vast. Dit betekent dat je specifieke en meetbare doelen formuleert voor elk marketingcommunicatiemiddel, zoals de verwachte bijdrage aan de overkoepelende marketingcommunicatiedoelstellingen.

Het resultaat van deze stap is een marketingcommunicatiemiddelenoverzicht dat laat zien wie, wat, hoe, waar, wanneer en tegen welke kosten wordt bereikt. Dit overzicht staat bekend als een Time & Eventoverzicht en zorgt ervoor dat iedereen weet welke middelen op welk moment worden ingezet om de doelgroepen te bereiken en wat de effectdoelstelling(en) per marketingcommunicatiemiddel is (of zijn).

Stap 14: Terugkoppeling & evaluatie

Stap 14

In Stap 14, de laatste stap van het marketingcommunicatieplan, worden twee belangrijke handelingen uitgevoerd.

Terugkijken en controleren: je doorloopt het gehele marketingcommunicatieplan opnieuw, maar deze keer van achter naar voren. Doel is te controleren of de logica klopt en of de samenhang van het plan ervoor zorgt dat de marketingcommunicatiedoelstellingen inderdaad bijdragen aan het behalen van de marketingdoelstellingen. Dit zorgt ervoor dat je zeker weet dat het plan consistent is en de beoogde resultaten realistisch en haalbaar zijn, inclusief de vastgestelde budgetten.

Onderzoek en testen: je bepaalt welke elementen van het marketingcommunicatieplan je wilt onderzoeken of testen om zeker te zijn van hun effectiviteit. Dit kan op drie momenten: voorafgaand aan de uitvoering om planelementen zoals de boodschap of strategie te kwalificeren en aan te passen als dat nodig is, tijdens de uitvoering om tussentijds bij te sturen op basis van de prestaties van de campagne, of achteraf om de marketingcommunicatie-inspanningen te evalueren en om hiervan te leren voor toekomstige plannen.

Bij het plannen van onderzoek moet je ook rekening houden met de kosten als onderdeel van het marketingcommunicatiebudget en met de tijd die nodig is om onderzoek te doen in relatie tot de uitvoering van het plan.

Met deze laatste stap zorg je ervoor dat je plan niet alleen strategisch en logisch in elkaar zit, maar ook dat het getoetst kan worden op effectiviteit, zodat je kunt bijsturen waar nodig en leert voor toekomstige campagnes. In plaats van de verschillende soorten onderzoek door het hele boek verspreid te behandelen, hebben we ervoor gekozen deze te bespreken in hoofdstuk 14.

Tot zover deze beschrijving in vogelvlucht van de 14 stappen. Als hiervoor aangegeven zullen voor de startende marketingcommunicatieprofessional veel zaken op dit punt van het boek mogelijk vragen oproepen. Toch hopen we dat het je een gevoel van overzicht geeft en dat je er een rode draad in ontdekt 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 nu bekende marketingcommunicatieliteratuur.

- 1 **Compleet stappenplan.** Een boek met de ambitie om een compleet stappenplan te bieden voor het gehele marketingcommunicatievakgebied, zowel voor studenten in het hoger onderwijs en op universiteiten als voor de marketingcommunicatieprofessionals die in de praktijk werkzaam zijn.
- 2 **Handboek.** Vanuit de wens om de theorie direct toe te kunnen passen in de praktijk, maar ook 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 hebben voor onszelf ook als toets gediend of het klopt wat we hebben opgeschreven.
- 3 **On- en offline geïntegreerd.** In de literatuur wordt nogal eens geworsteld hoe om te gaan met online versus 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 onlinewereld. Wij denken echter dat we binnen marketingcommunicatie niet in de silo's van on- en offline moeten denken, maar in de realisatie van de marketingdoelstelling. Daarvoor bedenk je de beste marketingcommunicatiestrategie waarbij je alle beschikbare middelen en mogelijkheden gebruikt. Of die nu online of offline zijn. Dus van de marketinganalyse tot het maken van het marketingcommunicatiemiddelenplan bespreken we alle opties die een bijdrage kunnen leveren waarmee de discussie online versus offline niet langer relevant is; beide zijn met elkaar verwerven.
- 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 daarmee het onderscheid tussen de twee. Met onze omschrijving hebben we duidelijk onderscheid en helderheid gecreëerd.
- 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 het creëren van winst als doel te nemen, maar het genereren van vraag naar producten waaronder diensten, wordt marketing van toepassing op en relevant voor alle organisaties. Van de puur op winst gerichte onderneming tot de niet (zeker niet primair) op winst gerichte non-profitorganisatie. Maar ook voor de ondernemingen die in de start-up of scale-up fase zitten. Dit soort ondernemingen realiseren veelal nog niet ieder jaar consequent winst, maar realiseren wel vraag naar hun producten.
- 7 **De introductie van het orgpromerk®.** Traditioneel worden twee merkvormen onderscheiden: organisatiemerken (corporate brands) en productmerken (product brands). Er bestaat echter een derde type merk, dat wij de term orgpromerk® (corpro brand) hebben gegeven, als samenvoeging van beide. Een orgpromerk® fungeert tegelijkertijd als organisatie- én productmerk en vormt daarmee een brug tussen de identiteit van de organisatie en van het product. Dit inzicht is belangrijk bij het formuleren van een sterke merkidentiteit.
- 8 **De introductie van het Hamburgermodel®.** In bijna ieder merkidentiteitsmodel wordt (impliciet) verondersteld dat een merk slechts één doelgroep (merkdoelgroep) heeft. Althans, er is geen model waarin dat onderscheid wordt gemaakt of waarin ruimte is om op een gestructureerde manier voor meerdere doelgroepen een merkbefORTE of kernpropositie te formuleren. Uiteraard geldt dit ook voor een merk dat onder dezelfde naam in meerdere markten (productcategorieën) actief is of verschillende marktsegmenten binnen een productcategorie bedient. Naast de ruimte om voor verschillende doelgroepen een merkbefORTE te formuleren, is tegelijkertijd de uitdaging om de eenheid in het merk te bewaken. Het Hamburgermodel® – als een uitgebreidere variant van de Brand Identity Guide (BIG) – maakt het mogelijk om de merkidentiteit te beschrijven van merken met verschillende merkbefORTES voor verschillende doelgroepen, en tegelijkertijd de eenheid in deze verscheidenheid te borgen.
- 9 **De introductie van de marketingcommunicatiebarrière – en wel als een centraal onderwerp in het marketingcommunicatieplanningsproces.** In onze optiek is het oplossen van de marketingcommunicatiebarrière (brand benefit barrier) een van de belangrijkste doelen binnen het marketingcommunicatieproces. Dit draait om de vraag: welke perceptie weerhoudt mensen binnen de doelgroep ervan om het merk voor het eerst, vaker of opnieuw te kopen en te gebruiken? Hoewel de marketingcommunicatiebarrière in sommige bedrijfspraktijken al langer bekend is, is het begrip in de marketingcommunicatieliteratuur tot nu toe niet expliciet benoemd. Laat staan dat het als centraal element in het marketingcommunicatieplanningsproces wordt beschouwd.
- 10 **Een beschrijving van het begrip consumer insights.** Het begrip consumer insights is alom bekend in de bedrijfspraktijk. Echter, doordat er tot op heden geen specifiek boek over dit onderwerp is geschreven, ontbreekt een gemeenschappelijke taal en definitie. Er is onduidelijkheid over wat consumer insights precies inhouden, hoe ze geformuleerd moeten worden, waar ze toegepast kunnen worden, welk proces gevolgd moet worden én welke vragen gesteld kunnen worden om de kans op insights te maximaliseren. Daarnaast ontbreken criteria om de kwaliteit van insights te beoordelen. Dit leidt in de praktijk vaak tot miscommunicatie en verwarring. In dit boek proberen we al deze vragen te beantwoorden en de onduidelijkheden weg te nemen.
- 11 **Nieuw inzicht: marketingcommunicatiedoelstellingen moeten per doelgroep worden geformuleerd.** Traditioneel wordt aangenomen dat marketingcommunicatiedoelstellingen, voor een bepaalde periode, op merkniveau moeten worden vastgesteld. Gaandeweg ontdekten we echter dat dit niet klopt. Hiermee raak je

de rode draad kwijt die zorgvuldig is opgebouwd in Stap 6, waar de primaire marketingcommunicatiedoelgroepen worden vastgesteld, en in Stap 7, waar voor elke doelgroep de belangrijkste marketingcommunicatiebarrière wordt bepaald. Met de groeiende hoeveelheid data en het ontstaan van nieuwe marketingcommunicatiemiddelen kunnen doelgroepen steeds beter worden geïdentificeerd en bereikt. Om deze lijn vast te houden, moeten de marketingcommunicatiedoelstellingen niet voor het hele merk worden geformuleerd, maar per marketingcommunicatiedoelgroep. Dit sluit beter aan bij de situaties en uitdagingen van elke marketingcommunicatiedoelgroep. Uiteindelijk worden de marketingcommunicatiedoelstellingen voor het merk als geheel gevormd door de som van alle individuele doelstellingen voor de verschillende doelgroepen.

- 12 De introductie van nieuwe marketingcommunicatiedoelstellingen.** We hebben de kans aangegrepen om bestaande marketingcommunicatiedoelstellingen in de literatuur kritisch te evalueren. Dit heeft ertoe geleid dat we – naast het behoud van een aantal bekende doelstellingen – een aantal bestaande doelstellingen scherper hebben benoemd en ook een aantal nieuwe marketingcommunicatiedoelstellingen hebben geïntroduceerd. Voorbeelden hiervan zijn doelstellingen gericht op het versterken van de online aanwezigheid van een merk, het genereren van merkaanbevelingen en -conversaties en het creëren van merkbeleving. Met deze toevoegingen denken we dat de elf potentiële marketingcommunicatiedoelstellingen nu volledig de mogelijke effectdoelstellingen dekken, zoals die op het niveau van de marketingcommunicatiemiddelen worden geformuleerd. Dit zorgt voor een aansluiting tussen de marketingcommunicatiedoelstellingen en -middelen.

Daarnaast hebben we het traditionele onderscheid tussen ‘merkkennis’ en ‘merkhouding’ losgelaten en samengevoegd tot één doelstelling: merkassociaties. Dit sluit aan bij de opvatting dat een merk een netwerk van associaties is, waarbij ook geen onderscheid wordt gemaakt tussen kennis en houding.

- 13 Een specifieke invulling van de marketingcommunicatiestrategie, bestaande uit drie elementen.** Vaak is het niet expliciet duidelijk uit welke elementen de marketingcommunicatiestrategie bestaat, of op welke gebieden specifieke keuzes gemaakt moeten worden. Terwijl de functie van de marketingcommunicatiestrategie juist is om op hoofdlijnen aan te geven hoe je van plan bent de marketingcommunicatiedoelstellingen te realiseren. We hebben drie elementen geïdentificeerd die samen de marketingcommunicatiestrategie vormen.
- 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’.

- 15 De introductie van het begrip marketingcommunicatievormen als vervanging van het begrip marketingcommunicatie-instrumenten.** Nu wordt meestal het begrip marketingcommunicatie-instrumenten gebruikt om het geaggregeerde niveau van de marketingcommunicatiemiddelen te duiden. In onze optiek sluit de term marketingcommunicatievorm echter beter aan bij wat hiermee bedoeld wordt: in welke vorm(en) verpakken we de propositie (boodschap) en brengen we deze naar de doelgroep om hun perceptie te veranderen en de marketingcommunicatiedoelstellingen te bereiken?

- 16 De introductie van een aantal nieuwe marketingcommunicatievormen.** 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.

17 De introductie van het begrip marketingcommunicatiedrager. Door (technologische) ontwikkelingen ontstaan steeds meer hybride marketingcommunicatiemiddelen, zoals internet op het tv-scherm, tv-programma's kijken via laptop, tablet of smartphone, radio luisteren via internet en videocontent streamen naar of bekijken via bijvoorbeeld YouTube op je televisie. Dit vraagt om een duidelijker onderscheid tussen de vorm waarin de content inclusief de Propositie wordt gepresenteerd (de marketingcommunicatievorm, zie punt 15 en 16) en de drager of overdrager van deze content: de marketingcommunicatiedrager. Dit onderscheid stelt ons in staat om marketingcommunicatiemiddelen te rubriceren, ook middelen die we nu nog niet kennen, maar in de toekomst zullen ontstaan (denk bijvoorbeeld aan het Internet of Things).

Marketingcommunicatiemiddelen bestaan uit een combinatie van marketingcommunicatievormen en marketingcommunicatiedragers. Als er een nieuw middel ontstaat, kan het worden ingedeeld op basis van deze combinatie.

Marketingcommunicatiedragers zijn vergelijkbaar met wat soms 'medium' of 'media' wordt genoemd, maar deze termen zijn vaak vaag en hebben meerdere betekenissen.

18 De introductie van locatie (plaats) als extra besliselement bij de keuze voor marketingcommunicatiemiddelen. Tot nu toe is de locatie – waar de doelgroep zich bevindt op het moment van ontvangst van de marketingcommunicatie – niet expliciet als besliselement meegenomen bij de keuze voor marketingcommunicatiemiddelen. Toch bepaalt de locatie in grote mate welke marketingcommunicatiedragers beschikbaar zijn om de doelgroep te bereiken. En de locatie beïnvloedt – samen met het tijdstip van ontvangst – de context en state-of-mind van de doelgroep. Dit zijn belangrijke factoren om rekening mee te houden bij de planning van de marketingcommunicatiemiddelen. We onderscheiden drie hoofdlocaties: thuis of op het werk, onderweg, en op een specifieke andere locatie.

19 De introductie van het marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel (MEM). Uiteindelijk wil je weten welke bijdrage een marketingcommunicatiemiddel levert aan het realiseren van de marketingcommunicatiedoelstellingen. Bestaande modellen bieden hierin weinig inzicht of blijven steken bij termen als 'vaak' of 'minder vaak' ingezet. Het marketingcommunicatiemiddelen-effectiviteitsmodel (MEM) is een eerste stap om de effectiviteit van marketingcommunicatiemiddelen inzichtelijk te maken. Het model helpt inschatten in welke mate een specifiek middel bijdraagt aan een bepaalde marketingcommunicatiedoelstelling en andersom: welke middelen het meest effectief zijn voor specifieke marketingcommunicatiedoelstellingen. We spreken bewust van een eerste stap, omdat we hopen dat dit model leidt tot discussie en samenwerking met media-bureaus en -specialisten om het model verder te verfijnen en te onderbouwen met werkelijke effectiviteitscijfers.

20 Een duidelijk onderscheid tussen het centraal creatief concept en creatieve uitingen. Bij het bespreken van creativiteit maken we een scherp onderscheid tussen het centraal creatief concept en de creatieve uitingen of executies. Het centraal creatief concept is het langlopende, medianeutrale 'big idea' of campagne-idee, dat voortvloeit uit de merkidentiteit zoals vastgesteld in Stap 5. Dit concept vormt de basis voor alle creatieve uitingen. Welke uitingen nodig zijn, hangt af van de gekozen marketingcommunicatiemiddelen. In het meest extreme geval moet voor elk middel een aparte creatieve uiting worden ontwikkeld. Probleem is vaak dat de creatieve uitingen beoordeeld worden, zonder (eerst) het onderliggende creatieve concept te evalueren. Door dit onderscheid duidelijk te maken willen we voorkomen dat de kern van het idee verloren gaat, wat leidt tot effectievere marketingcommunicatie.

21 Een heldere formule om een centraal creatief concept te beschrijven. Een centraal creatief concept, ofwel het 'grote creatieve idee', moet in woorden uit te leggen zijn. Als het conceptidee in woorden niet te vatten is of niet overtuigt, klopt er iets niet. Beelden (visuals) mogen ter illustratie dienen, maar het idee zelf moet centraal staan in de presentatie van het creatieve werk, niet de verkoop van de

plaatjes. In het boek introduceren we een specifieke zin – als een soort formule – om het creatief concept te verwoorden.

- 22 Duidelijke criteria om creatief werk te beoordelen.** Hoe onderscheid je goed van minder goed creatief werk of een sterk van een zwak centraal creatief concept? Ga je dan alleen af op je gevoel? In het boek bieden we een checklist met acht criteria om een centraal creatief concept te beoordelen en een aparte set van vijf criteria voor het beoordelen van creatieve uitingen. Deze criteria geven inzicht in waarom iets wel of niet goed is en helpen bij het geven van onderbouwde en concrete feedback op gepresenteerd creatief werk.
- 23 Al met al is het idee dat de 14 stappen samen een werkelijk geïntegreerd marketingcommunicatieplan vormen.** Dit plan is specifiek, dwingt voortdurend tot het maken van keuzes (Strategie = Kiezen) en is onderling samenhangend, logisch en consistent.

Disclaimer

Betekent dit dat, na het lezen van dit boek, de bekende stelling van experts als Giep Franzen, Byron Sharp en anderen – dat minstens de helft van het marketingcommunicatiebudget verspilld is – niet meer geldt? We zijn ervan overtuigd dat het 14-stappenmodel en de inzichten die we in dit boek bieden, je een aanzienlijke voorsprong geven. Maar om te bewijzen dat hiermee verspilling volledig wordt voorkomen, is lastig. Er zijn namelijk ook andere factoren die de effectiviteit van marketingcommunicatie beïnvloeden:

- 1 Het belang van creativiteit.** Creativiteit is veel breder dan alleen een advertentie, het omvat ook conversaties, merkverhalen (corporate en brand stories) en boeiende content. Hoewel er steeds meer kennis en wetenschap achter marketing schuilen (ook dan vaak wordt gedacht), blijft creativiteit de belangrijkste factor: ‘Creativity is still King’. Vaak ligt de focus te sterk op media, alsof we de lijst bespreken in plaats van het schilderij zelf. Uiteindelijk is het de creativiteit die het verschil maakt:

‘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 uiteindelijk van het merk ziet en ervaart. Het is de zichtbare vorm waarin de boodschap en toon van de communicatie worden gepresenteerd. Het is het tastbare resultaat – en daarmee de enige waarheid die telt. Dit is het ‘art-gedeelte’ van marketingcommunicatie, wat verklaart waarom marketingcommunicatie geen exacte wetenschap is en zal zijn. In lijn met Byron Sharp bieden we echter handvatten en regels in dit boek om creativiteit te kanaliseren en effectiever te maken. Toch blijven we afhankelijk van topcreatieven, om de kracht van originaliteit te combineren met strategische denkkraft en daarmee effectieve communicatie te ontwikkelen. Helaas hebben veel creatieve bureaus zichzelf gereduceerd tot urenfabrieken, terwijl hun echte kracht en toegevoegde waarde juist ligt in creativiteit. Het is vreemd dat een ‘big idea’, dat omzetstijgingen van 10, 40 of zelfs 200% kan genereren, wordt afgerekend op basis van een uurtarief in plaats van op de waarde die het jarenlang kan genereren. Hoe bepaal je bijvoorbeeld het uurtarief van het Beatles-nummer *Yesterday*, dat in tien minuten werd geschreven maar tientallen miljoenen opleverde?

- 2 Ervaring.** Het kost jaren om een goede marketingcommunicatieprofessional te worden. De kwaliteit van je opleiding, talent en training on the job zijn bepalende factoren, maar vaak is het een proces van minstens tien jaar voordat je de complexiteit en finesses van een vak volledig beheerst. Het vraagt oefening om een creatief concept goed te kunnen beoordelen, om een sterke merkidentiteit en positionering nauwkeurig vast te kunnen stellen, en om de vele puzzelstukjes op hun plaats te krijgen. Net zoals in de sport wel wordt gezegd dat je minimaal 10.000 uur moet oefenen om op topsportniveau te komen, geldt hetzelfde voor het beheersen

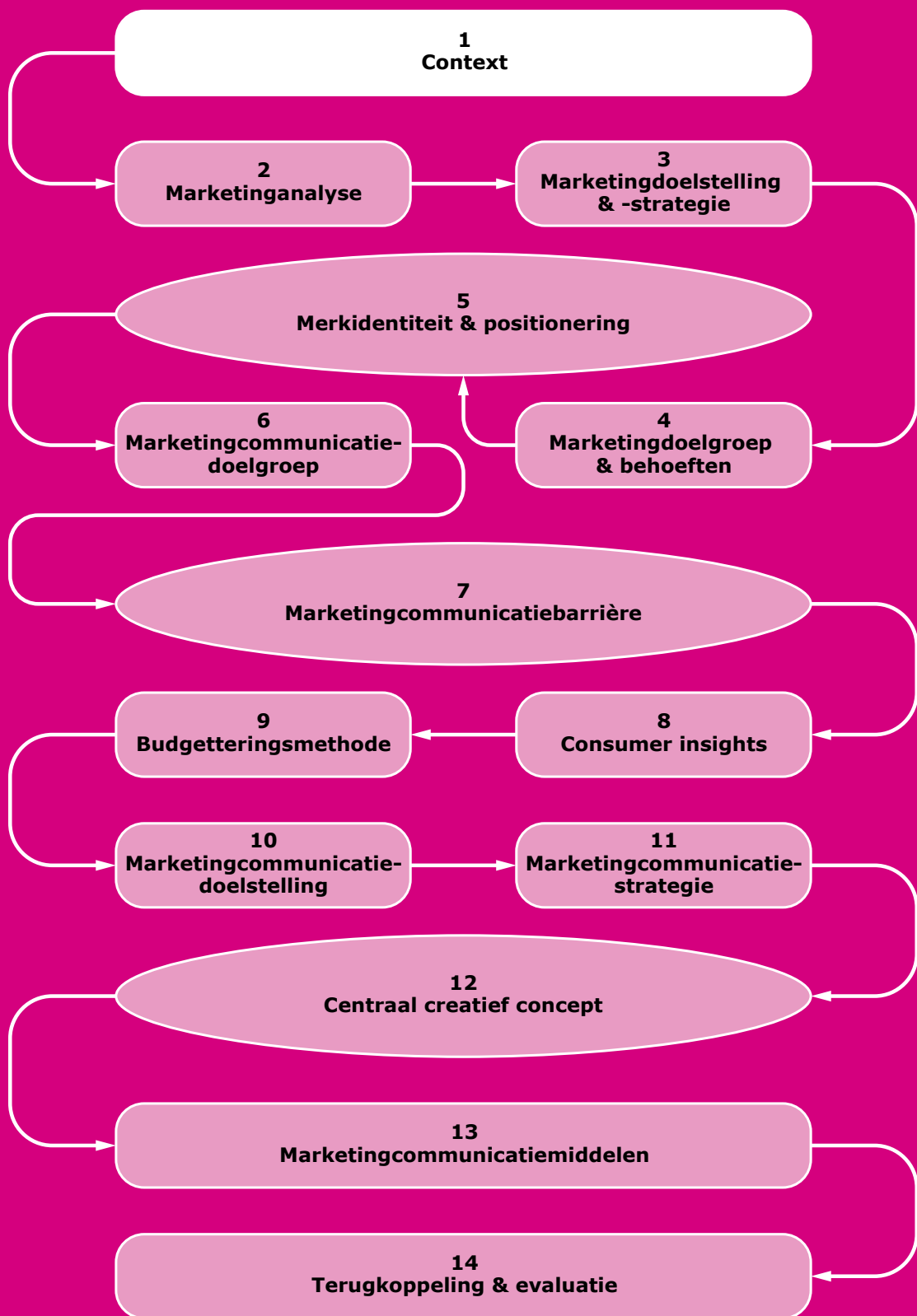
van marketingcommunicatie. Ervaring en inzicht in zowel de creatieve als de strategische processen zijn essentieel om effectieve keuzes te maken.

- 3 **Nieuwsgierigheid als kerncompetentie.** Nieuwsgierigheid is misschien wel de belangrijkste eigenschap voor een succesvolle marketingcommunicatieprofessional. Net als een marketeer moet je een constante drang hebben om de klant centraal te stellen en iedere dag meer te willen leren over wat de klant drijft. Dit zie je terug bij bedrijven zoals Procter & Gamble en Unilever, waar medewerkers constant worden aangemoedigd om diepere inzichten over consumenten te vergaren. En worden uitgedaagd om op feiten gebaseerde ('fact-based') beslissingen te nemen: 'Denken we dat de consument er zo over denkt, of wéten we dat?' Degene die de klant het beste kent, wint. De constante wil om altijd maar weer beter te willen begrijpen is een houding, een mentaliteit, een state-of-mind. Even belangrijk is de klant- en servicegerichtheid. Een goed voorbeeld hiervan is Zappos. Toen Tony Hsieh CEO werd, zei hij: 'I wasn't even into shoes, but I was passionate about customer service.' Zappos' belangrijkste kernwaarde is: 'Deliver WOW through service.' Dit laat zien dat het merk en de organisatiecultuur onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Deze houding en mentaliteit om altijd de klant te dienen, is fundamenteel voor succes. Het bracht Zappos in tien jaar tijd van een omzet van ongeveer nul dollar naar een omzet van 1 miljard dollar.
- 4 **Blijven leren.** Marketing verandert continu, en het is een feit dat een deel van dit boek al verouderd is zodra het gedrukt wordt. Ontwikkelingen gaan snel, en hoewel we veel kennis bieden, pretenderen we niet dat we de ultieme waarheid in pacht hebben. Nieuwe inzichten zullen altijd nodig zijn om het vak verder te ontwikkelen en bij te blijven in de snel veranderende wereld.
- 5 **Merkcoherentie.** Een belangrijke aanvulling op het belang van creativiteit is het belang van coherentie over verschillende kanalen. Wanneer creatieve ideeën worden toegepast in uiteenlopende marketingcommunicatiemiddelen, is het cruciaal dat ze het merk (de merkidentiteit) en de boodschappen op coherente wijze overbrengen. Coherentie versterkt de herkenbaarheid van het merk en zorgt ervoor dat de boodschap op alle touchpoints hetzelfde blijft, wat de effectiviteit van de communicatie verhoogt.
- 6 **De kracht van technologie en data-analyse.** In een wereld waar technologische vooruitgang marketing steeds verder transformeert, is de juiste inzet van technologie en data-analyse onmisbaar. Data helpen professionals om klantinzichten snel en accuraat te verkrijgen, en bieden nieuwe mogelijkheden om creatieve ideeën en strategieën te testen en verfijnen. Door data en technologie slim in te zetten, kun je leren wat wel en niet werkt, wat zorgt voor een constante verbetering van de effectiviteit.

In dit boek proberen we richting te geven door keuzes voor te stellen. We doen dit om een structuur en houvast te bieden. We willen af van het idee dat marketingcommunicatieprofessionals alleen rijtjes (moeten) kennen zonder diepte of begrip. Zoals B.F. Skinner zei: 'Education is what survives when what has been learned has been forgotten.' Het is belangrijk dat je de structuur en onderlinge verbanden doorgrondt, zodat je het beter kunt toepassen en onthouden. Daarnaast geloven we sterk dat je eerst de basis goed moet beheersen voordat je kunt gaan variëren. Net als in muziek moet je eerst kennis van muziek en instrumenten en ervaring opdoen voordat je kunt improviseren (freestylen) zoals bij jazz. Natuurlijk zijn er natuurtalenten die de uitzondering op deze regel bevestigen, maar daarom is het de uitzondering en niet de regel. Pas als je de regels kent en begrijpt, kun je van de regels afwijken. Zoals Johan Cruijff treffend zei: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.'

We eindigen met dezelfde boodschap als waarmee we begonnen: 'The difference between an amateur and a professional? Between an average professional and a master professional? It's mastery of the fundamentals.' Succes komt niet zomaar, niet van de ene op de andere dag. Zelfs niet voor bedrijven die nu misschien groot en bekend zijn. Zappos deed er tien jaar over en mediaticoon Gary Vaynerchuk werkte

eerst heel hard om alles te weten van wijnen (nieuwsgierigheid!). Nespresso begon al in 1976 maar was pas in 1998, 22 jaar later, winstgevend. De familie Peteri is al sinds het begin van de jaren zeventig van de vorige eeuw bezig met de ontwikkeling van de Quooker (de kokendwaterkraan) en maakte pas dertig jaar later voor het eerst winst. Pieter Zwart bouwt al sinds 1998 aan Coolblue en Raymond Cloosterman al sinds 2001 aan Rituals. Stephen Covey publiceerde zijn wereldberoemde boek *The Seven Habits of Highly Effective People*, uitgeroepen tot het managementboek van de 20e eeuw, toen hij al 57 jaar was. Bijna altijd vergt het jaren van hard werken, toewijding – soms ploeteren en bloed, zweet en tranen – maar altijd een constante drive om te leren, beter te worden, jezelf te ontwikkelen. Maar juist die reis maakt het de moeite waard, want uiteindelijk draait het om de reis, niet alleen om 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**
- 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 marketingcommunicatie-model 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 verkoop (sales) 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 marketingcommunicatie-planningsmodel in 14 stappen en kun je deze toepassen

1.1 Definitie en plaats van de organisatie

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 uitmaakt. 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 staat 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 ook om Context als eerste stap van het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel in 14 stappen (kortweg: 14-stappenmodel) 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 in de vorm van goederen en/of diensten leveren (in het vervolg van dit boek verstaan we onder producten zowel goederen als diensten). In alle gevallen geldt: een organisatie is een groep mensen die samenwerkt 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.

Organisatie-identiteit

Het begrip onderneming

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 of het overnemen van andere organisaties
- 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. Hoewel ze dus wel winst mogen maken worden dergelijke organisaties vaak 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.

Winst uitkeren

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

Behoeften

1

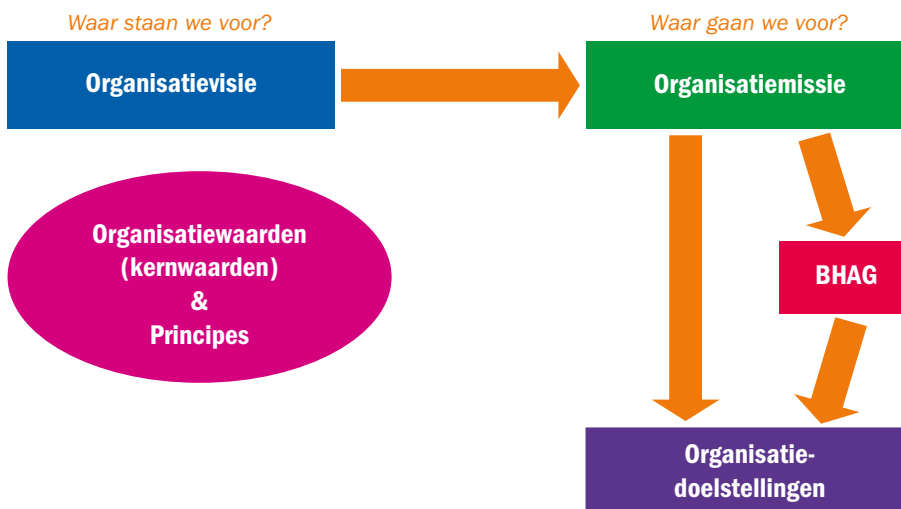
Vanuit deze optiek maakt de vraag of een organisatie nu wel (zoals bij een onderneming) of geen winst uitkeert geen wezenlijk verschil in de behandeling van de vakgebieden marketing en marketingcommunicatie. Datzelfde geldt voor een organisatie die alleen of voornamelijk andere organisaties als klant 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 om de organisatie-identiteit vast te leggen

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.

Organizational
Philosophy GuideOrganisatie-
identiteit

FIGUUR 1.1 Organizational Philosophy Guide



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 Hairly 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. Strikt gesproken zou je kunnen stellen dat de organisatiedoelstellingen, ook de BHAG, *niet* tot de organisatie-identiteit behoren, omdat doelstellingen normaliter vaker

wisselen (aan verandering onderhevig zijn) dan de visie, missie of waarden van een organisatie. Echter, de identiteit (denk maar aan de missie) heeft wel invloed op de doelstellingen, zeker op de BHAG. Reden waarom we ze bij elkaar behandelen en ze bij elkaar staan in figuur 1.1.

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 waarbij ze verwachtten dat zij daarmee succesvol zouden worden. 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.

Visie

Kijk, beeld
Opvatting
Overtuiging

Het woord visie komt van het Latijnse woord 'visio' dat 'het zien' betekent. Verwante woorden zijn visueel, visioen (droombeeld, -verschijning) en visionair (ziener, helderziende). Synoniemen van visie zijn woorden als: kijk, beeld, gezichtspunt, beschouwing, blik, mening, oordeel, optiek, opvatting, gedachtegoed, standpunt, zienswijze, geloof en overtuiging. Verwant is ook het Latijnse woord 'videre' dat 'weten' betekent. Een visie kan een idee, beeld of verwachting over het nu bevatten, maar ook over de toekomst; een verwachting over waar de maatschappij, de mensheid en/of markten, of een deel daarvan, zich naartoe bewegen. Een soort van vergezicht dus. Met nadruk stellen we dat een visie *niet* een verwachting of ambitie bevat over waar de organisatie zelf naartoe beweegt of wenst te bewegen; 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 bestaan uit een bepaald maatschappijbeeld (wereldbeeld), een bepaald mensbeeld en/of een bepaald marktbeeld. We noemen het de 3M's.

3M's

1 Maatschappijbeeld (wereldbeeld)

Maatschappij-
beeld

Wereldbeeld

Een maatschappijbeeld of wereldbeeld (wereldbeschouwing) slaat in dit kader op de opvatting of overtuiging, die de organisatie heeft over de maatschappij of wereld waarin we met elkaar leven (de samenleving) en eventueel waar deze zich naartoe ontwikkelt. Bijvoorbeeld: 'een organisatie is verantwoording verschuldigd aan alle delen van de samenleving' ('an organization is accountable to all parts of society'), 'verbinden heb je zelf in de hand' (Heineken), 'wij geloven dat het leven draait om waardevolle relaties' (Hallmark), 'iedereen moet zorgeloos en met plezier onderweg kunnen zijn in een duurzame samenleving' (ANWB), 'wij geloven in een wereld waarin samenwerken centraal staat' (Rabobank), 'kennis is de weg naar een beter leven' of 'als we onze kwaliteit van leven willen behouden, of zelfs laten toenemen, dan zullen we in snel tempo moeten verduurzamen en vergroenen'. 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 bestaan van de mens, van de wereld en eventuele religieuze opvattingen.

Levens-
beschouwing

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 stem’ (eigen geweten of gevoel) of culturele tradities. Daarom is het maatschappij- of wereldbeeld sterk verwant aan zaken als religie, levensbeschouwing en moraal. Voorbeelden van wereldbeelden vind je bijvoorbeeld in de verschillende niveaus van het Spiral Dynamics-model, dat gebaseerd is op de werken van onder meer Clare Graves en Don Beck. Deze kun je ook vinden in veel psychologische werken die de ik-oriëntatie tegenover de wij-oriëntatie zetten en in religieuze teksten zoals de Bijbel, de Koran of de Thora (bijvoorbeeld Kaïn of Abel? Wie profiteert van de vruchten: hij die de schapen heeft of hij die het land heeft?).

Filosofie

1

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.** Voorbeelden van mensbeelden zijn het geloof dat mensen geen middelen, maar een doel op zich zijn; dat mensen als mens gezien willen worden en niet als nummer; dat mensen het verschil maken binnen organisaties en dat wie het meeste in human capital investeert wint; dat ieder mens telt; dat iedereen een verhaal heeft dat de moeite waard is; dat ieder mens talenten heeft; dat mensen niet onfeilbaar zijn en fouten maken; of dat de meeste mensen deugen. De homo economicus is een mensbeeld waarin de mens eerst en vooral een economisch wezen is, die slechts gericht is om rationeel en calculerend, zo efficiënt mogelijk zijn eigen behoeften te bevredigen (nutsmaximalisatie), daarbij niet beïnvloed door zijn sociale omgeving. Voorbeelden van andere mensbeelden naast de homo economicus zijn de homo faber (de mens als maker), de homo ludens (de spelende mens) en de homo dignus (de waardige mens).

Mensbeeld

Ideologie

Coolblue, Jumbo, Rituals, AFAS en Action zijn voorbeelden van succesvolle bedrijven die een positief en optimistisch mensbeeld hebben (zeg maar: ‘de meeste mensen deugen’).

Het is niet zo dat in een visiestatement zowel een maatschappij- of wereldbeeld als een mensbeeld moeten worden beschreven, maar als de organisatie er een specifieke en relevante visie (kijk) op heeft, neem dit dan mee in de visie – en laat het weg als die er niet is.

Visiestatement

3 Marktbeeld

Naast een bepaalde kijk op de maatschappij (wereld) en/of de mens, kan de organisatie ook een bepaalde kijk hebben op of opvatting hebben over markten (industrieën, bedrijfstakken) waarin zij actief is en de werking van deze markten, over het aanbod van producten, over de technologieën die daarbij worden gebruikt en/of over concurrentieverhoudingen en zo mogelijk ook over ontwikkelingen in deze elementen. Voor het gemak vatten we deze kijk samen met het marktbeeld. Ook de

Marktbeeld

kijk op of opvatting over 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 (in welke vorm dan ook) het idee in de vorm van een concreet product af te nemen en te gebruiken. En wel zodanig dat de ondernemer ervan kan leven, dat wil zeggen in zijn eigen levensonderhoud kan voorzien en in het levensonderhoud van de mensen die hij nodig heeft om de producten voort te brengen op een manier dat zijn afnemers die niet eenmalig willen afnemen, maar willen blijven kopen. Voorbeelden van marktbeelden zijn 'het aantal operaties om orthopedische klachten te verhelpen kan worden gehalveerd', 'space travel will give the United States a technological advantage' (John F. Kennedy), 'chocolade moet 100% slaafvrij zijn' (Tony's Chocolonely), 'wij geloven in een level playing field waarbij beleggen zo toegankelijk is dat iedereen zijn of haar eigen financiële toekomst vorm kan geven' (DEGIRO) of 'wij zijn ervan overtuigd dat werk bijdraagt aan de vitaliteit en het levensgeluk van mensen' (Prevermo) en 'mensen in de zorg kunnen heel goed zelf bepalen hoe zij hun zorg het beste aan patiënten kunnen geven' (Buurtzorg).

Ook het statement van Ken Blanchard waarmee we dit hoofdstuk hebben geopend zou je kunnen zien als een voorbeeld van een mogelijk 'marktbeeld'.

Samenvattend kun je dus zeggen dat een visie bestaat uit de beschrijving van een of meer van de 3M's: maatschappijbeeld, mensbeeld en/of 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

Subjectief
Persoonlijk

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 werkelijkheid 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 vinden zich 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 de visie is daarmee nauw verbonden. De mensen die in dezelfde visie geloven, die dezelfde visie delen. In zekere zin is dit wat bedoeld wordt met visionair leiderschap.

Visionair
leiderschap

Geen vaststaand
feit

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.

Dynamisch

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

VOORBEELD 1.1

De visie van Google versus Apple



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 producten van Apple. Google's Android is open source zodat elke (telefoon)fabrikant het gratis mag toepassen. Apple's iOS kan het duizelingwekkende groeitempo van Android niet bijhouden. Apple in het kielzog van oprichter Steve Jobs gelooft in een heel strakke regie, 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 Xiaomi of Oppo net anders uit dan op een 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. Maar Schmidt hekelde 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 vernieuwend(e) opvatting, overtuiging of standpunt

Visie gaat ook over perspectief. Bij voorkeur vertegenwoordigt de visie een vernieuwende opvatting, overtuiging of standpunt; een nieuw paradigma. Het is dan een 'novel point of view'. Van Halderen en Martens (2022) beschrijven in hun boek *Thought leadership* de essentie van 'thought leadership' als het hebben en uitdragen van een novel point of view, waarmee de organisatie haar medewerkers en stakeholders op een vernieuwende manier naar relevante thema's in de industrie of maatschappij laat kijken. Vernieuwend is als je erin slaagt om de spanning tussen op het eerste gezicht tegengestelde ideeën te verenigen en te omarmen, als een bron van transformaties. De visie is dus in potentie een belangrijke bron voor thought leadership. Thought leadership is niet alleen 'standing out of the crowd', maar ook 'growing, leading and activating the thought'.

Novel point
of view

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

Stip of punt
op de horizon

1

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 als perspectief of vergezicht. 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.

Visie ≠ Missie

Onze benadering van het begrip visie wijkt af van wat er op Wikipedia over visie staat. Het eerste is dat, zoals zojuist uiteengezet, in onze opvatting de visie juist *niet* verwijst naar het gewenste langetermijnperspectief van een organisatie. Het tweede is dat we het er niet mee eens zijn dat de missie en principes samen de visie vormen; wij zien nadrukkelijk een eigen invulling en rol voor de visie als component van de organisatie-identiteit, voor de missie en voor de organisatiewaarden & principes (ook al zou je kunnen stellen dat deze verwant zijn aan het mensbeeld). Het derde is dat we het er niet mee eens zijn dat de visie is afgeleid van de missie; 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 is kader
en context voor
missie
Missie is afgeleid
van visie

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 online zichtbaarheid van de organisatie en deels vanwege het toenemende belang dat eraan wordt gehecht door (potentiële) klanten, medewerkers, samenwerkingspartners en andere stakeholders. De diversiteit aan visies 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. Hiervoor hebben we bij de bespreking van de drie verschillende ‘beelden’ al bij elk een aantal voorbeelden gegeven. Hieronder vind je nog enkele voorbeelden van de essentie of belangrijke onderdelen van de visie (tabel 1.1).

TABEL 1.1 Voorbeelden van de essentie of van (belangrijke delen van) organisatievisies

Organisatie	Essentieel onderdeel van de visie
Apple IBM CEO Watson in 1943 Bill Gates van Microsoft, visie over dezelfde categorie als IBM's Watson maar een 'paar' jaar later Jimmy Wales, oprichter van Wikipedia	There's a great unexploited potential of creativity in every individual. I think there is a world market for five computers. Over enkele jaren heeft elke medewerker een computer op zijn bureau. We believe in a world in which every single person on the planet is given free access to the sum of all human knowledge. In het Nederlands: Wij geloven in een wereld waarin elke persoon vrij toegang heeft tot de som van alle kennis.
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. Vliegen is geen luxeproduct, juist de prijs is belangrijk.
De visie van verschillende vliegmaatschappijen, zoals easyJet en Ryanair De visie die voormalig Unilever CEO Paul Polman en Starbucks CEO Howard Schultz delen, evenals veel aanhangers van het <i>Conscious Capitalism</i> Triodos Bank	De grote problemen in de wereld zullen niet langer opgelost kunnen worden door overheden, maar door bedrijven. Business can be a force for good. Wij hebben de fundamentele overtuiging dat economische bedrijvigheid een positief effect op de samenleving, het milieu en cultuur kan en moet hebben. Wij geloven dat geld positieve veranderkracht heeft. In de tv-commercials 'Klein is het nieuwe groot' en 'Groei 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.

TABEL 1.1 Voorbeelden van de essentie of van (belangrijke delen van) organisatievisies (vervolg)

Organisatie	Essentieel onderdeel van de visie
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. Een uitgeruste wereld is een betere wereld.
Auping Yuval Noah Harari, auteur van onder andere <i>Sapiens</i> (2011), <i>Homo Deus</i> (2015) en <i>21 lessen voor de 21ste eeuw</i> (2018)	• Technology has a lot of promises but technology might also disrupt human society and the very meaning of human life in numerous ways. • Automation will soon eliminate millions upon millions of jobs. • The Artificial Intelligence (AI)-revolution might create unprecedented inequality, not just between classes but also between countries. The future cannot be predicted, but we can invent it.
Dennis Gabor, 1963 (Nobelprijswinnaar voor zijn werk over het hologram) Rutger Bregman de Volkskrant NewFysiq Pep Guardiola, trainer-coach Barcelona, Bayern München, Manchester City Kamer van Koophandel (KVK)	De meeste mensen deugen. Wij geloven dat goede journalistiek uw leven verrijkt. Een gezond gewicht is voor iedereen haalbaar. Een kind leert beter als hij een band voelt met zijn leraar. Ondernemers zijn de motor van Nederland. Een gezond en innovatief bedrijfsleven is van cruciaal belang voor een gezonde economie, arbeidsmarkt en maatschappij.
WE	We believe that life is better together. That life has more meaning when lived and experienced together. We believe it so strongly; we founded an entire company based on this idea.

Hopelijk valt je op dat in de visies in tabel 1.1 niet staat wat de organisatie als haar taak ziet binnen dat maatschappijbeeld, mensbeeld of marktbeeld; dat staat in de missie.

1.1.3 Organisatiemissie

Als een organisatie bestaat uit mensen, die samenwerken om doeleinden te realiseren, dan beschrijft de missie het allerbelangrijkste doeleinde. 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 'godelijke zending' betekent. Naast in de context van vredesmissies of militaire missies wordt missie ook in een religieuze context gebruikt om zendelingenwerk aan te duiden; het winnen van zieltjes of bekeren van mensen voor een geloofsgenootschap. Het woord 'missio-naris', 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 hogere of 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 doeleinde 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 bereiken 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

Allerbelangrijkste
doeleinde

Opdracht
Roeping
Hoogste doel
Zingevende doel
WHY

Allerbelangrijkste
doeleinde

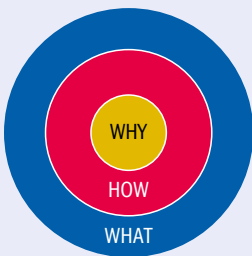
op te heffen – ze heeft dan immers haar doel bereikt in de zin van haar bestemming en eindpunt, ofwel ‘mission accomplished’.

De missie is dus het allerbelangrijkste doel. In het Engels wordt de missie naast met het woord ‘mission’ vaak aangeduid met ‘purpose’. Daar waar meer concrete doelstellingen worden aangeduid met ‘objectives’, ‘goals’ of ‘targets’. In de Nederlandse taal kennen we geen aparte woorden voor verschillende soorten doelen. Wellicht het best in de buurt om purpose te omschrijven, komt het woord streven (aspiratie, ambitie) of bedoeling, waarmee de intentie, het oogmerk, de opzet, de strekking, het plan of het voornemen wordt bedoeld.

Purpose

Belang van een purpose

FIGUUR De Golden Circle: WHY, HOW, WHAT



Bron: Simon Sinek

Er is de laatste jaren 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 niet vanuit de WHAT denken, handelen en communiceren maar vanuit de WHY, omdat dat inspireert.

Tijdens een bijeenkomst in India in maart 2013 onderkent marketingprofessor Philip Kotler 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 Amerikaanse 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). Hij 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 een enorme hoeveelheid 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 bekende 4P-concept kwam (meer hierover in subparagraaf 1.2.3), 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), 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, synchro-marketing, 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 is inmiddels op leeftijd, maar deed heel 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.

In augustus 2019 ondertekenden 181 CEO's van de grootste bedrijven ter wereld en lid van de Business Roundtable een nieuw 'Statement of the Purpose of a Corporation' waarin zij stelden dat zij sinds 1997 ten onrechte de aandeelhouder als belangrijkste belanghebbende hebben beschouwd en behandeld, maar dat zij vanaf nu in gelijke mate waarde willen creëren voor *alle* belanghebbenden (stakeholders) van een organisatie: klanten, medewerkers, leveranciers & partners, de samenleving en aandeelhouders.

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 boodschap, de opdracht, de roeping, de taak, 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, in het Frans de 'raison d'être'. 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 (betekenis en daarmee relevantie) aan de organisatie. Omdat een missie een doel in zich herbergt, geeft het richting aan het planningsproces binnen de organisatie, zowel voor de kortetermijn-, de middellangetermijn- als de langetermijnplanning. Daarom zijn de organisatiedoelstellingen een afgeleide van de missie. In de praktijk zien we nog weleens dat de missie geen doel bevat, maar dat er slechts een bepaald geloof of een bepaalde overtuiging wordt beschreven. Bijvoorbeeld: 'Wij geloven in de waarde van geluk' of 'Wij ondernemen met aandacht voor de mens'. Dit is in onze optiek niet juist omdat er geen doel in verwoord is. Het eerste statement is eigenlijk meer een visiestatement en het tweede heeft meer het karakter van organisatiewaarden & principes, waarin staat hoe we met elkaar omgaan.

Het verschil tussen de moderne kijk op missies en hoe missies vroeger veelal 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. Niet inspirerend dus. Bovendien is de vraag hoe je de iPod, iPhone, iPad, AirPods of Apple Watch in de missie van Apple had moeten beschrijven, of zelfs had kunnen beschrijven, lang voordat die uitgevonden waren. Sinek (2009) betoogt dat

Bestaansrecht

Zingevend doel

Organisatie-
doelstellingen
zijn afgeleid
van de missie

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 wél 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 aan met de titel *It starts with WHY*.

Droom

Voorbeelden van missies

Vanwege het belang van de organisatiemissie hebben we in voorbeeld 1.2 en tabel 1.2 een aantal voorbeelden van missies opgenomen. Net als bij de visie zien we ook bij de missie uiteenlopende voorbeelden. Zoals bij de visie al benoemd, hebben sommige organisaties een expliciete visie geformuleerd, en hebben andere de visie meer verweven in het missiement, als inleiding naar de missie. 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 missiement door de oprichters van de organisatie bij oprichting geformuleerd en nog steeds in gebruik (bijvoorbeeld Nike), bij andere is dit wel door de oprichter(s) geformuleerd of sterk beïnvloed, maar niet vanaf de start van het bedrijf en bij weer andere is de oorspronkelijke missie later herzien, nadat de oprichter(s) niet meer bij de organisatie betrokken waren.

Missiement

Op zichzelf is er geen goede of slechte missie. Belangrijk is vooral dat het mensen inspireert en motiveert om zich voor die missie in te zetten en dat het richting geeft aan de activiteiten van de organisatie. Als een missie de voor de organisatie belangrijke groepen mensen (medewerkers, klanten, aandeelhouders enzovoort) persoonlijk inspireert, dan is het een goed statement.

Samenvattend zijn goede organisatiemissies:

Zingevend

Bestaansrecht

WHY-niveau

Verbindend

Doel

Geen tijdshorizon

Richtinggevend

- *zingevend* doordat ze het *bestaansrecht* (reason for being, raison d'être) van organisaties beschrijven en daarmee hun opdracht, roeping en taak;
- *inspirerend* voor de belangrijkste stakeholders doordat ze op het *WHY-niveau* geformuleerd zijn, niet op het WHAT-niveau (in termen van de Golden Circle van Simon Sinek) en daarmee *verbindend*;
- de beschrijving van een *doel* (zoals het woord purpose aangeeft) en niet alleen een overtuiging of geloof zoals je die bij de visie beschrijft, waarbij het doel *geen tijdshorizon* heeft, waardoor de missie *breed en ruim genoeg* is om lang te kunnen meegaan;
- en tegelijkertijd *specifiek genoeg* om *richtinggevend* te kunnen zijn en als kompas te kunnen fungeren voor de activiteiten en strategische keuzes van de organisatie, en zo ten minste enigszins *onderscheidend* te kunnen zijn.

VOORBEELD 1.2

Organisatiemissie 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

Swoosh

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 Europese hoofdkantoor 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 trainingsmethoden 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 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 Sports. 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, was een medewerker van het eerste uur die in 1966 het eerste echte verkooppunt opende in Santa Monica, Californië en hij was ook degene die voorstelde om de eerste schoenen, die van het swoosh-logo voorzien waren, ‘Nike’ te noemen. Een andere medewerker van het eerste uur, Steve Prefontaine, was een begenadigd middellangeafstandsloper voor Oregon University die zich met name bezighield met het ontwerp van de Nike-schoenen en de eerste atleet was 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 subparagraaf 1.1.2.



Bill Bowerman and his University of Oregon runner Phil Knight wanted ‘to bring inspiration and innovation to every athlete in the world.’

In voorbeeld 1.2 hebben we een uitgebreide context van de missie gegeven, omdat dit van belang is 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 voorbeelden opgenomen van organisatiemissies. In sommige gevallen is de naam van de organisatie identiek aan de naam van de product(lijn) of van een van de producten of productlijnen van de organisatie. In hoofdstuk 5 (Merkidentiteit) zullen we onderscheid maken tussen merknamen van organisaties (organisatiemerken), merknamen van producten (productmerken) en merknamen die tegelijkertijd allebei zijn (orgpromerken®). De voorbeelden in tabel 1.2 zijn de missies van organisatiemerken en/of van orgpromerken.

TABEL 1.2 Voorbeelden van organisatiemissies

Organisatie	Missie
The Walt Disney Company	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.
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 offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them. To create 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.
Instagram	To capture and share the world's moments.
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. (NB De eerste zin is een voorbeeld van een visiestatement.)
DSM	Our purpose is to create brighter lives for people today and generations to come.
World Economic Forum	We are committed to improving the state of the world.
Defensie (Nederlands leger)	Defensie beschermt wat ons dierbaar is. Militairen verdedigen Nederland, de (economische) belangen en bevriende landen. Ze komen op voor anderen en ondersteunen bij rampen. Zo draagt Defensie bij aan vrede, vrijheid en veiligheid in de wereld.
De Vegetarische Slager	Onze missie is het bevrijden van dieren uit de voedselketen door een volledig én lekker alternatief te bieden voor dierlijk vlees.
Dopper	Wij streven naar een wereld waarin mensen zich bewust zijn van het milieu, waarin de hoeveelheid single-use plastic afval actief wordt verminderd en waarin iedereen, dichtbij en ver weg, toegang heeft tot veilig drinkwater.
Buurtzorg	Helping home-based patients become healthy and autonomous. Of in het Nederlands: het bevorderen van de autonomie (zelfstandigheid) en het welzijn van nog thuiswonende patiënten.
Wageningen University & Research	To explore the potential of nature to improve the quality of life.
Merck	We invent for a more hopeful tomorrow.
Rituals	Wij willen mensen bewust laten genieten van de kleine dingen in het leven.
Kamer van Koophandel (KVK)	Wij willen het leven van ondernemers makkelijker maken met informatie en advies.
Greyston Bakery, bekend van het zogenoemde 'open hiring'-beleid	We don't hire people to bake brownies, we bake brownies to hire people.
De Correspondent	Wij willen de maatschappelijke betrokkenheid vergroten door dieper inzicht te geven in hoe de wereld werkt.
LIVEKINDLY	We want to make plant-based living the new norm.
Coolblue	Wij willen een voorbeeldbedrijf zijn op het gebied van klantgericht ondernemen.
Menzis	Wij willen zorgen dat de zorg beschikbaar, bereikbaar en betaalbaar is.
Prinses Máxima Centrum	Wij willen eraan bijdragen dat alle kinderen van kanker genezen en hun kwaliteit van leven behouden door heel sterk samen te werken met artsen, de wetenschap, kinderen en hun ouders.
Achmea	Samen lossen wij grote maatschappelijke vraagstukken op in de domeinen gezondheid dichterbij, onbezorgd wonen & werken, slimme mobiliteit en inkomen voor nu, straks en later.

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 geen tijdshorizon heeft; een doeleinde of streven dat in beginsel misschien wel nooit helemaal verwezenlijkt wordt en niet altijd concreet of makkelijk meetbaar is.

Mensen hebben echter behoefte aan concrete doelstellingen en als organisatie wil je weten of je concreet bijdraagt aan het vervullen of dichterbij brengen van je missie. Daarom moet de missie vertaald worden in specifieke en meetbare organisatie- of ondernemingsdoelstellingen, de derde component van de Organizational Philosophy Guide (hoewel we in subparagraaf 1.1.1 al toelichtten dat je zou kunnen betogen dat organisatiedoelstellingen niet tot de organisatie-identiteit behoren, 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 organisatiedoelstellingen behandelen die in tijdshorizon van elkaar verschillen. Veel organisaties formuleren doelstellingen voor de periode van één jaar tot soms drie jaar. We zullen deze doelstellingen aanduiden met (gewone) organisatiedoelstellingen. Een bijzondere vorm van een organisatiedoelstelling 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 vertalen in organisatiedoelstellingen voor een periode van één jaar. 'How to eat an elephant? Piece by piece.'

Specifiek en meetbaar

(Gewone) organisatiedoelstellingen

BHAG

Hierna bespreken we eerst het belang van het opstellen van concrete, goed geformuleerde organisatiedoelstellingen, en daarna het PPP-model als een methode om organisatiedoelstellingen 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 organisatiedoelstellingen te formuleren. Toch zijn er belangrijke redenen om dit wel te doen:

- *Doelen geven een focus* aan de aandacht, de energie en de tijd die we ergens aan kunnen besteden. Op deze wijze wordt afleiding tegengegaan en kan efficiënter gewerkt worden.
- *Doelen bepalen de motivatie*: we zijn altijd gemotiveerd om iets te bereiken. Hoe belangrijker dit doel aangevoeld wordt, hoe groter de motivatie is.
- *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.
- *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.
- *Doelen helpen de vooruitgang*. 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

Focus

Motivatie

Richting aan keuzes

Betere resultaten

Vooruitgang

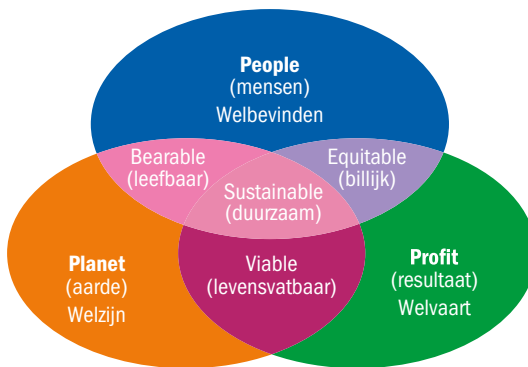
dan als deze alleen op gevoel en gissen gevoerd worden. Kortom, het is de basis om inzicht te vergaren en vooruitgang te boeken.

- *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 en de cohesie bevorderd.

Het PPP-model

Om ook op lange termijn het succes van de organisatie 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 raakt aan 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 1998 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, degelijk, houdbaar en solide als aanhoudend, blijvend, permanent en voortdurend.

Binnen het PPP-model moet een organisatie op drie niveaus impact hebben en waarde creëren in plaats van op slechts één en formuleert daarom doelstellingen op deze drie niveaus. Naast de financieel-economische geldstroom zoals 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, ten minste één element hieronder lijdt waardoor 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) zoals het soms wordt genoemd, als een essentieel en niet te verwaarlozen onderdeel van de ontwikkeling en het voortbestaan van organisaties.

Overigens zijn er nog twee factoren die bij organisatiedoelstellingen regelmatig terugkeren. Zo zijn er organisaties die bij het formuleren van de organisatiedoelstellingen ook 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.

**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 en McDonald's. 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).

Tot slot zijn er organisaties die bij het formuleren van de organisatiedoelstellingen ook een doel opnemen over de *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.

Mate van innovatie

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.

**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 makkelijker te onthouden is voor de belangrijkste belanghebbenden zoals de medewerkers.

VOORBEELD 1.3

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 de tevredenheid, het welbevinden, de bevologenheid, het werkplezier of het werkgeeluk 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 milieu- of duurzaamheidsdoelstellingen (denk bijvoorbeeld aan een doel op het gebied van de ecologische, carbon of CO₂ footprint, recyclen, afvalvermindering, cradle-to-cradle, natuurherstel of andere elementen van MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen)

People

Planet

Profit

- *Profit*: Het doel (de gewenste impact) van de organisatie in financiële termen, zoals het realiseren van een bepaald resultaat of een bepaalde winst, een bepaalde winstmarge als percentage van de omzet of aanverwante begrippen. Ook voor de zogenaamde non-profit organisaties is de financieel-economische geldstroom belangrijk.

Het Triple-P model is inmiddels ook een bron van inspiratie geweest voor een aantal varianten. Michel Driessen is sinds 2009 de algemeen directeur en eigenaar van het familiebedrijf Verstegen Spices & Sauces (sinds 1886). Aanvankelijk voelde Michel zich, zoals hij het zelf omschrijft, diepongelukkig, omdat hij te veel ontzag had voor zijn vader en omdat in zijn beleving bedrijven voornamelijk gaan over macht en winst. Totdat hij in 2012 (voor de spiegel tijdens het scheren) een ingeving kreeg en bedacht dat hij van Verstegen het meest duurzame specerijenbedrijf ter wereld wilde maken. Op basis van vier pijlers: Planet, People, Profit en Participation. 'Ik gun iedereen zo'n mooi doel. Het geeft richting, zingeving en rust – maar vooral voldoening.' Er bestaat ook een uitgebreidere variant met vijf P's: People, Planet, Prosperity, Peace & Partnerships (oftewel: Mensen, Aarde, Welvaart, Vrede & Partners). Deze is afgeleid van de Sustainable Development Goals, vaak afgekort tot SDG's. In 2015 hebben alle 193 landen die lid zijn van de Verenigde Naties (waaronder Nederland) zeventien doelen aangenomen. Met deze doelen willen zij in 2030 een duurzame wereld voor iedereen bereiken, waarin niemand wordt buitengesloten. Ze zijn een wereldwijd kompas voor uitdagingen als armoede, honger, gezondheid, welzijn, onderwijs, gelijkheid, schoon water, duurzame energievoorziening enzovoort. Ook steeds meer organisaties hebben deze SDG's en dit denken omarmd. Daarom vind je deze steeds vaker (op de een of andere manier) terug in de organisatiedoelstellingen. Er waren organisaties die probeerden om alle zeventien doelen in hun eigen doelstellingen te verwerken, maar er al snel achter kwamen dat dit ondoenlijk is (naast dat ook niet alle doelen voor elke organisatie even relevant of beïnvloedbaar zijn) en dat ze hierin keuzes moeten maken.

**Sustainable
Development
Goals**

DUURZAME

**ONTWIKKELINGS
DOELSTELLINGEN**


De beperking tot deze drie of vijf doelstellingen betekent overigens niet dat andere doelstellingen onbelangrijk zijn. Maar 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 organisatie-missie 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.

De BHAG (spreek uit als 'bieheck') 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 de *spannende doelstelling* is ook 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 moet die doelstelling als uitdagend maar niet als onmogelijk of onhaalbaar worden gezien. Juist deze spanning inspireert en is uitdagend, nodig om bijzondere prestaties neer te zetten.

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 a 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.'

Hoewel beide een ambitie vertegenwoordigen, zit in deze 'clear finish line' dus een belangrijk verschil met een missie, die geen 'clear finish line' heeft.

Gary Hamel heeft het gedachtegoed van de BHAG verder uitgewerkt en spreekt over 'moon shots for management' ('Moon Shots for Management' in *Harvard Business Review*, February 2009). De term 'moon shot' refereert aan de BHAG van John F. Kennedy (zie hierna). 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 January 2013). Google is een groot aanhanger van BHAGs of moon shots en richtte er in 2010 zelfs een aparte divisie voor op, Google X, waarin zij oplossingen voor de problemen of uitdagingen in de wereld zoekt en waarmee zij een inspiratie voor onze dromen wil zijn. Voorbeelden van moon shot-projecten en BHAGs binnen Google zijn de ontwikkeling van:

- Google Maps/Streetview: we fotograferen binnen een paar jaar de hele wereld op detailniveau.
- 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.
- Google Translate: vertaalservice voor alles op het web (van elke taal naar elke andere taal).

Ook de volledig autonoom zelfrijdende auto, ballonnen die afgelegen plekken in de wereld van internet moeten voorzien, de Doctor Who-tijdmachine, Google Glass en Google's levensverlengingsproject (Calico) zijn voorbeelden van moon shot-projecten. Begonnen als een divisie is Google X nu een zelfstandig bedrijf geworden: X company, The Moonshot Factory, met een van de twee Google-oprichters als drijvende kracht.

Middellange
termijn

Big Hairy
Audacious Goal

Gedurfde
doelstelling

Gewaagde
doelstelling

Spannende
doelstelling

Clear finish line

Moon shots

VOORBEELD 1.4

Voorbeelden van een BHAG

Het schoolvoorbeeld van een BHAG is het doel dat John F. Kennedy in 1961 formuleerde:

‘We will put a man on the moon before the end of the decade.’

Eerder hebben we genoemd vanuit welke visie John F. Kennedy dit deed: ‘Space travel will give the United States a technological advantage.’

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. Net als bij de missie is het idee dat een BHAG inspireert en motiveert, en richting geeft. Waar je een missie (purpose) en BHAG kunt zien als ambitie, kun je die onderverdelen in een collectieve ambitie en een persoonlijke of individuele ambitie. Een missie (purpose) of BHAG inspireert en motiveert natuurlijk alleen maar als de collectieve ambitie en de individuele ambitie tenminste in elkaars verlengde liggen, als je je identificeert met de collectieve ambitie. 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 lappen 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 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, chair 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’ (voormalig Unilever CEO Paul Polman in november 2010)
 - ‘In 2020 no one will be killed or be seriously injured in a new Volvo car or SUV’ (de zogenoemde ‘safety pledge’ die Volvo in 2008 deed)
 - ‘Wij willen zorgen dat de inflatie maximaal 2% is in 2026’ (de Europese Centrale Bank, tijdstip fictief)
 - ‘We willen de Premier League winnen zonder één wedstrijd te verliezen’ (Arsenal)
 - ‘Wij willen ervoor zorgen dat er in 2050 nul verkeersslachtoffers zijn’ (Interpolis)
 - ‘Wij willen als eerste team ooit alle grote rondes in één jaar winnen: de Giro d’Italia, de Tour de France en de Ronde van Spanje/Vuelta’ (Jumbo-Visma wielervedstrijder, dit lukte in 2023)
-

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 2030 bij zowel de zomer als de winter Olympische Spelen in de top 5 van het medailleklassement eindigt. De werkelijke BHAG van NOC*NSF is dat Nederland in 2032 het sportiefste land ter wereld is. Dit is uitgewerkt in: 12 miljoen mensen die minimaal drie keer in de week sporten en sportief bewegen; 14 miljoen mensen die wekelijks als supporter genieten van of als deelnemer meedoen aan wedstrijden of evenementen; en TeamNL dat tot de tien meest succesvolle sportlanden ter wereld behoort. Tony’s Chocolonely heeft als BHAG dat alle chocola in de wereld in 2030 slaafvrij is. Je vindt ook steeds meer BHAG-voorbeelden rondom duurzaamheid, bijvoorbeeld dat bedrijf X over 10 jaar volledig CO₂-neutraal is, dat over 10 jaar 25% van

de bebouwde omgeving nul op de meter heeft of dat in 2030 alle woningen en gebouwen in Nederland aardgasvrij zijn. Om te beoordelen of de BHAG goed geformuleerd is, moet je aan het einde van de tijdsperiode de vraag 'Hebben we de BHAG gehaald?' *ondubbelzinnig* ('zwart-wit') kunnen beantwoorden met 'ja' of 'nee'.

Ondubbelzinnig
Ja of nee

SMART-geformuleerde doelstellingen

Het laatste onderdeel dat we in het kader van 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 organisatie-doelstellingen, maar ook de later in het boek te behandelen marketingdoelstellingen (hoofdstuk 3) en marketingcommunicatiedoelstellingen (hoofdstuk 10).

SMART-principe

Een SMART-geformuleerde doelstelling is richtinggevend, 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:

Richtinggevend

Welke resultaten
wanneer

SMART-criteria

- *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 ...

Waarneembare
actie, gedrag of
resultaat

- *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?

Kwantitatief

- *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 belangrijke kapitaalverschaffers. 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.

Acceptabel

- *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.

Haalbaar

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 misschien niet direct 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 (zinnvolle) 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.

VOORBEELD 1.5

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.'

VOORBEELD 1.6

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 organisatiewaarden & principes richting aan de vorm hoe we dat doen. 'Values reflect what you value and what you need.' Het geeft vorm aan de mentaliteit van de organisatie zoals hoe we met elkaar omgaan en aan de wijze waarop binnen de organisatie wordt samengewerkt en de taken worden uitgevoerd om de organisatiemissie en organisatiedoelstellingen te realiseren (betrekkingsniveau). De organisatiewaarden & principes geven daarmee dus meer richting aan de stijl en de toon van de organisatie, en daarmee aan het hoe. Je zou ze ook cultuurwaarden kunnen noemen. Om die reden hebben we in figuur 1.1. de Organisatiewaarden & principes een andere vorm (rond) gegeven dan de overige componenten (rechthoekig).

Kernwaarden
& principes

Corporate values
& principes

Inhoudsniveau

Betrekkings-
niveau

Cultuurwaarden

Organisatiewaarden & principes beïnvloeden 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 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 alles-overheersende waarden. In navolging van hen krijgen ze vaak het predicaat ‘zacht’; het is maar hoe je ernaar kijkt, voor ons zijn de organisatiewaarden & principes spijkerhard. ‘It’s character that counts.’

Kernwaarden en principes zijn de lijm die de organisatie bijeenhoudt of het cement tussen de bouwstenen van de organisatie. Ze zijn een richtsnoer voor het gewenste gedrag en vormen daarmee de grondslag, het fundament, de weergave van en een kompas voor de organisatiecultuur. Het ‘belief system’. Procter & Gamble, een voorbeeld van een sterk ‘values & principles driven’-bedrijf, beschrijft het verschil tussen values en principles 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 vertaling in 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. De organisatie- of kernwaarden moeten niet verward worden met merkwaarden. Dat bespreken we hierna. Ook gaan we in op de begrippen 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 (HR) ligt. Merkwaarden gaan over het *merk* waarbij het primaat meestal niet bij de afdeling HR maar bij de afdeling Communicatie of Marketing ligt. Uiteraard hebben die in het geval van een *organisatiemerk* veel met elkaar te maken. Maar merkwaarden worden vaak 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**. Zoals we eerder al toelichtten, het zijn cultuurwaarden. 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 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 organisatie-waarden & principes te vergelijken met de merkpersoonlijkheid als element van de merkidentiteit zoals we die in hoofdstuk 5 zullen behandelen. Organisatiewaarden & principes hebben binnen de Organizational Philosophy Guide dezelfde functie en rol als de merkpersoonlijkheid binnen de Brand Identity Guide (zie hoofdstuk 5).

Richtsnoer voor
gewenst gedrag

Organisatiecultuur

Merkwaarden

Ethiek

Moreel kompas

Spel- of
gedragsregels

DNA

Ziel

Karakter of de
persoonlijkheid
van de organisatie
als mens

Normen en waarden

Verwant aan organisatie- en kernwaarden & principes zijn normen en waarden. Ook normen en waarden beschrijven de omgangsvormen en principes waarmee een organisatie of individu publiekelijk en in sociaal verband voor de dag durft te komen.

Normen

Normen komt van 'norma' (Latijn) wat 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 'bestrafen' 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 in een richtlijn voor het handelen en daarmee te vergelijken met een principe. In die zin zou je in plaats van normen en waarden dus ook kunnen zeggen principes en waarden.

Waarden

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.

Intrinsieke waarden

Organisatiewaarden of kernwaarden zijn intrinsieke waarden: waarden die nagestreefd behoren te worden, maar wel vanuit wat je bent en waar je werkelijk voor staat.

Ethische waarden

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.

Waardensysteem

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 en drijfveren. Dus als KVK als kernwaarden heeft 'alert, betrouwbaar en betrokken', AFAS 'doen, vertrouwen, gek en familie', en Achmea 'bevlogen, eigentijds, ambitieus, trots en slagvaardig' (BEATS) dan moeten dat de motivaties zijn die het handelen kenmerken.

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. De uitdaging voor een organisatie is om niet vooral en alleen gewenste waarden en gewenst gedrag te beschrijven, maar vooral te beschrijven waar je echt voor staat, wat je echte leefregels zijn als organisatie - 'no matter what'. Dat vereist dus een grote mate van eerlijkheid (en soms moed). In dit verband wordt ook wel gesproken over waarden zoals die zich aan je opdringen en niet over het kiezen van waarden.

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 kan overigens breder zijn en beslaat dan niet alleen de organisatiewaarden, maar tegelijkertijd ook de organisatievisie en/of organisatiemissie. We geven hierna voorbeelden van de kernwaarden van Havenbedrijf Rotterdam, een statement door Tony's Chocolonely over zijn cultuur en de values & principes van Procter & Gamble. Je ziet daarin ook de verschillende benaderingen. Andere goede voorbeelden van organisaties met statements over hun organisatiewaarden zijn Coca-Cola, Triodos Bank, Rijk Zwaan, Interpolis, Patagonia, Starbucks, Hallmark en de gemeente Roerdalen.

Organisatiefilosofie

Manifest

VOORBEELD 1.7

Voorbeelden van organisatiewaarden & principes

Havenbedrijf Rotterdam



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 en 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.

Only Tony's Cultuur

Het versterken van onze cultuur kreeg het afgelopen jaar veel aandacht. In onze cultuur draait het om onze vier kernwaarden, om de wil om altijd de lat hoger te leggen (raise the bar!) en dat we – naast gek op chocolade – serieus zijn als het om mensen gaat. Tony's Chocolonely is kritisch, eigenzinnig, ondernemend en ... om blij van te worden. Bij ons zijn kernwaarden geen mooie en inhoudsloze woorden op een muur. Ze zijn ons kompas bij het maken van keuzes en besluitvorming, onze aanname van nieuwe Tony's en onze aanpak, bij hoe we reageren op successen en mislukkingen en ze worden met het hele team besproken aan de hand van de dagelijkse praktijk. Tony's VS-team heeft afgelopen jaar voor het eerst Q-meetings – kwartaalmeetings – georganiseerd, inclusief kernwaardensessie.

Het is van het grootste belang dat – om met de woorden van wijlen prof. Paul de Blot te spreken – organisaties zorgen dat de primaire taal van de organisatie en de secundaire 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. We benadrukken nog eens vooral op te schrijven wat er al is en waar je je als organisatie makkelijk en in alle omstandigheden aan kunt en wilt houden. Het is belangrijker eerlijk en oprecht te zijn, zodat iedereen weet waar die op instapt en waar die aan toe is, dan om bij wijze van spreken het braafste jongetje van de klas te (willen) zijn.

Primaire taal van de organisatie

Secundaire taal van de organisatie

Procter & Gamble

Our Values

P&G is its people and the values by which we live. We attract and recruit the finest people in the world. We build our organization from within, promoting and rewarding people without regard to any difference unrelated to performance. We act on the conviction that the people of Procter & Gamble will always be our most important asset.

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 deliver 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 the 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

These are the Principles and supporting behaviors which flow from our Purpose and Values.

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.

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.

In subparagraaf 4.3.1 (punt 5) in hoofdstuk 4 staan we ook stil bij normen en waarden, alwaar we ook voorbeelden hebben opgenomen.

Nu we alle begrippen behandeld hebben, zie je wellicht dat je de organisatievisie en organisatiewaarden samen kunt zien als 'waar staan we voor?' en de organisatiemissie en organisatiedoelstellingen inclusief BHAG bij elkaar kunt zien als 'waar gaan we voor?'.

Waar staan we voor?

Waar gaan we voor?

1.2 Definitie en plaats van marketing

Nu 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.

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* ...

Imago van het vak marketing

CEO's

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.

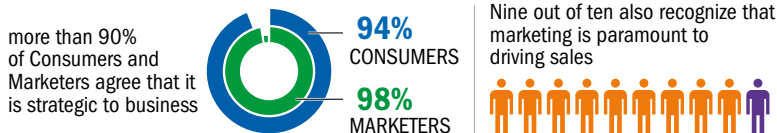
Tegen die achtergrond is het niet verrassend dat 78% van de ondervraagde CEO's vindt dat marketeers te vaak hun werkelijke job of taak uit het oog verliezen, namelijk het verhogen van de vraag naar goederen en diensten op een meetbare manier. Ook over de communicatiemensen zijn de CEO's in dit onderzoek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

Concluderend stelt het onderzoek 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 het bedrijf Adobe (bekend van de pdf-reader, Flash enzovoort) in oktober 2012 door het PR-bureau Edelman liet uitvoeren 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 verkoopactiviteiten. Echter, slechts 13% van de consumenten vindt dat de maatschappij (de samenleving) voordeel ondervindt of profiteert van marketing (zie figuur 1.3).

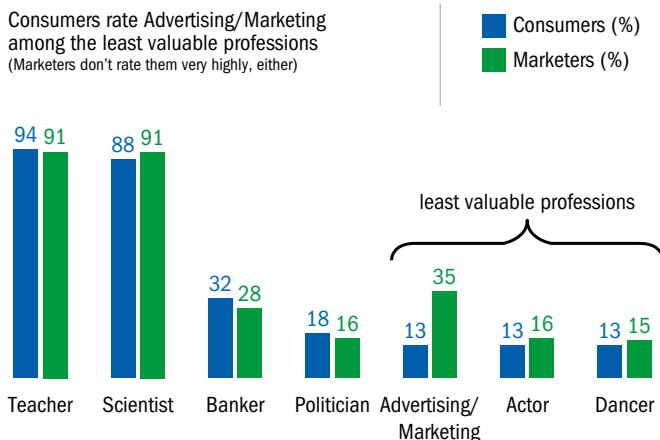
FIGUUR 1.3 De waarde van marketing

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

1
CEO's geen
vertrouwen in
marketeers

Verhogen van
de vraag

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%).

Een GfK-onderzoek naar het vertrouwen van mensen in professionele groepen in Nederland uit 2018 bevestigt dit (Müller et al., Trust in Professions 2018). Hierin hebben marketeers (hierin benoemd als reclamespecialisten) met 45% de op 3 na laagste score van de 32 onderzochte beroepsgroepen. Alleen bankiers, verzekeringsagenten en politici hebben een lagere vertrouwensscore. Ook tv-programma's als *Keuringsdienst van Waarde*, klachten over misleidende reclames of andere vormen van commerciële communicatie, statements van bedrijven die expliciet zeggen niet aan marketing te doen en de associatie van veel mensen dat marketing vooral en alleen gaat over verkoop, reclame, misleiding en holle beloftes dragen niet bij aan een goed imago. Je zou kunnen denken dat dit wel even geleden is en dat het nu anders is. Helaas blijkt dat niet zo te zijn.

In vervolg op het concept 'bullshit jobs' van David Graeber (2018) onderzochten de economen prof. dr. Robert Dur en dr. Max van Lent in 2018 in meer dan veertig landen hoe een beroepsgroep over zijn eigen baan denkt. Hun bevinding was dat van alle onderzochte beroepsgroepen marketeers verreweg het hoogste scoren op de vraag of ze hun eigen baan 'sociaal nutteloos' vinden dan wel twijfelen aan het nut ervan. Misschien minder verrassend is dat dit hoger ligt dan hoe verplegers, brandweermensen en basisschoolleraars over hun eigen baan denken, maar het is ook substantieel hoger dan bijvoorbeeld psychologen, ICT'ers en hr-managers en zelfs aanmerkelijk hoger dan deurwaarders en bankiers.

Tot slot worden mensen met een marketingachtergrond niet vaak gekozen om de algemene leiding van een bedrijf in handen te nemen. In een in juni 2024 gepubliceerd rapport stelt Spencer Stuart dat naar schatting slechts 10% van de Fortune 250 CEO's marketingervaring hebben en dat in 2023 geen enkele CEO van de FTSE 100 eerder een CMO (Chief Marketing Officer) is geweest. Zij, en wij met hen, constateren dit met een mix van spijt en verbazing, omdat juist marketing een krachtige cocktail is en toolkit biedt om de belangrijkste uitdagingen die veel organisaties nu hebben, met succes het hoofd te bieden. McKinsey heeft berekend dat CEO's die marketing centraal stellen twee keer zoveel kans hebben om meer dan 5% jaarlijkse groei te realiseren in vergelijking met hun collega's.

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. Sommigen zeggen dat marketing de kunst van verleiden is. Daar zit wel wat in. 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

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

Marketeer

- 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?

Deze lijst is in zijn geheel nog niet compleet en dus is het bijna niet te doen om dat allemaal te onthouden. De hamvraag is dus waarop de marketeer het belangrijkste deel van zijn aandacht moet richten. Waarop moet zijn focus liggen? Wat is zijn allerbelangrijkste taak?

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, waar ze rechtstreeks invloed op 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, 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 1.8).

VOORBEELD 1.8

De focus van Ranomi Kromowidjojo



Ranomi Kromowidjojo is drievoudig olympisch kampioene en meervoudig Europees en wereldkampioene zwemmen. Haar specialisme waren de sprintnummers. Inmiddels gestopt, maar Ranomi concentreerde zich – zelfs als ze een olympische finale moest 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 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 zoals *Competitive Strategy* (1980) en *Competitive Advantage* (1985). 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, tot 2019 de Strategy & Growth Officer van de Publicis Groep (met meer dan 100.000 mensen wereldwijd): 'Almost every marketing company in the world is not really behind their competitors. They tend to be way, way behind their consumer.' Een nog bredere benadering van marketing waarin mensen en leiderschap centraal staan, en ons om die reden aanspreekt, is die van Joris Aperghis (CEO van modebedrijf WE, eerder werkzaam voor Coca-Cola, MTV en G-Star), die marketing definieert als 'the art of moving people in your favour'.

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*.

Vraagcreator

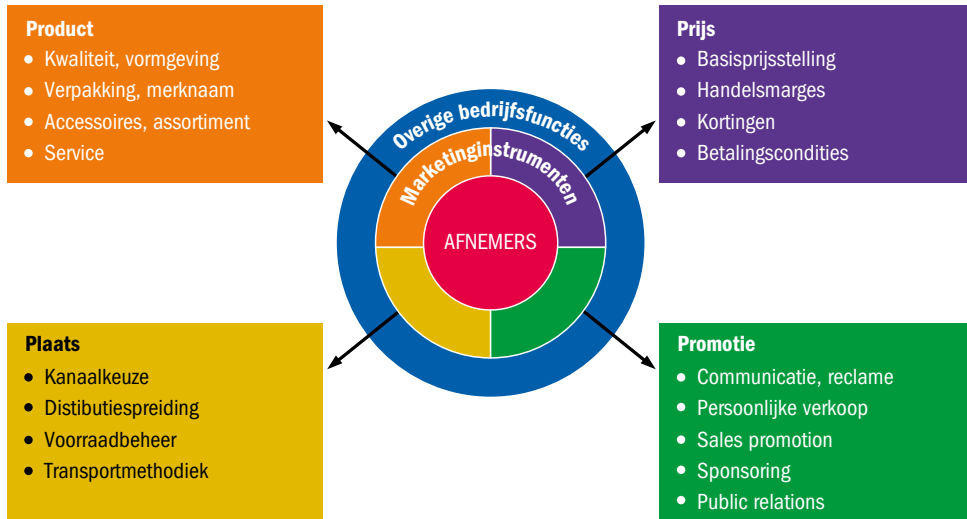
Deze kijk is in lijn met het hiervoor besproken onderzoek van de Fournaise Marketing Group, waaruit bleek dat driekwart van de ondervraagde CEO's vindt dat marketeers zich op de verkeerde dingen concentreren en te vaak hun werkelijke job of taak uit het oog verliezen, namelijk *het op een meetbare manier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

1.2.3 Het marketingconcept en het winstbegrip

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).

Behoeften van
afnemers als
uitgangspunt

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 wij 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.

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 ...'. Wij wijken echter 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 terwijl dat natuurlijk geen *thema* zou moeten zijn, maar altijd en overal aanwezig zou moeten zijn). 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 subtiële 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.

Winstbegrip

Geen volledige invloed

De eerste reden om niet over winst te 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 als doel moeten hebben het genereren van afzet dan wel omzet. 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, X (voorheen Twitter), Instagram, WhatsApp, Tinder, Tripadvisor enzovoort. Realiseer je overigens dat 'If you are not paying for the product, *you* are the product'. Maar zelfs als gebruikers wel rechtstreeks voor de producten betalen, kan dit het geval zijn, zoals bij organisaties in de start-upfase (die soms jaren kan duren) als Uber, Airbnb, Amazon 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 bedrijven succesvolle marketing 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 is een soort van uitgestelde winst die later verwacht wordt en het aanloopverlies ruimschoots zal compenseren. 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 organisaties die succesvol marketing bedrijven, ook al maakten zij op dat moment nog geen winst.

Start-upfase

Winst geen absolute voorwaarde voor succesvolle marketing

Nieuwe businessmodellen

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 er precies mee bedoelt (welke soort waarde) ook om het te kunnen meten. In hoofdstuk 5 zullen we zien dat het meten van de waarde van een merk bijvoorbeeld 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.

Waarde

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 (vaak afgekort tot non-profitorganisaties) die in het publieke domein opereren en (semi)publieke instellingen zullen marketingactiviteiten moeten vervullen: activiteiten om behoeften en verlangens van mensen te vervullen om 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 dus beter uit de voeten kunnen met de hier gepresenteerde definitie dan met de oorspronkelijke definitie van Kotler.

Non-profitorganisaties

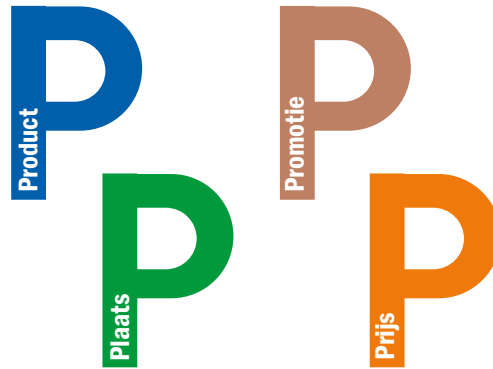
(Semi)publieke instellingen

In de inleiding van paragraaf 1.2 hebben we het over de waarde van marketing gehad. Deze kijk strookt met de conclusie van marketingprofessor Ruud Frambach in zijn met de PIM Marketing Literatuurprijs bekroonde boek *Doet marketing ertoe?* (2018): 'Marketeers kunnen veel waarde toevoegen voor individuen, organisaties en de maatschappij ... Marketing vergroot welvaart en welzijn, mits juist bedreven ... Marketing die ertoe doet, vertrekt vanuit het belang van *alle* relevante stakeholders, en biedt organisaties de kans zelf succesvol te zijn door waarde *voor* hen en *met* hen te realiseren.' Marketing moet blijven sturen op waarde, maar dat waardebegrip moet veel breder opgevat worden.

Hierna staan de vier P's opgenomen zoals Jerome McCarthy, een marketingprofessor aan Michigan State University, die in 1960 introduceerde door te stellen dat marketeers in essentie vier variabelen of ingrediënten kunnen gebruiken bij het opstellen

Marketingmix

van een marketingplan: Prijs, Promotie, Product en Plaats, die vaak de vier P's of de marketingmix worden genoemd.



Het originele 4P-model van McCarthy is vele malen uitgebreid en aangepast. Veel 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 het 5P-model, het 6P-model en enkele andere uitbreidingen.

Personeel (people)

De kwaliteit van het personeel kan essentieel zijn bij de beleving van het product-aanbod. Niet alleen is personeel essentieel als visitekaartje, maar ook als verkopers of (aftersales) 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.

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 opgeslagen 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 dicht bij 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 niet 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

Prosumer

Diensten

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. Ook bij b2b-bedrijven kan het Proces een belangrijke rol spelen.



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 omgevingsfactoren 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.

P van Periferie

2 Verpakking (*Packaging*)

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.

Verpakking

P van Packaging

3 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

P van Partnerships

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 Fysieke bewijs (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 vooral dat marketeers (en anderen) denken dat de essentie van marketing het managen van de P's is. 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 misconceptie, 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, erin te veranderen dat marketeers de *meesters van de behoeften* zijn en moeten zijn.

Meesters van de behoeften

Marketeers

=

Meesters van de Behoeften

Deze opmerking is in lijn met de waarschuwing van Spencer Stuart dat marketeers moeten voorkomen dat ze zich te veel specialiseren in bijvoorbeeld digitale of kunstmatige intelligentie ('artificial intelligence', vaak alleen in de afkorting 'AI')

gebruikt), maar zich moeten bekwaamen in het volledige spectrum van marketing, want daar gaat het uiteindelijk over.

1.2.4 Indeling van marketingactiviteiten

Na ons eerdere pleidooi behoeft 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: het merk of de merken ontwikkelen tot waardevolle merken
- 6 Ontwikkelen en beoordelen van effectieve creatieve communicatieconcepten
- 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 ('user experience', vaak afgekort tot UX).

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 bespreken we 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, waarna je voor ieder issue de strategische opties (oplossingsrichtingen) kunt benoemen.

Marketinganalyse

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.

Marketingdoelstelling

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 is vanwege 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

Behoeftesegmenten

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 – met als vervolgvraag of dit dan de gehele groep betreft of slechts een deel (segment) hiervan.

4 Product- en innovatiestrategie

Productstrategie

Assortiments- beleid

Innovatiestrategie

Innovation journey

Tot de productstrategie behoort het bepalen van het productaanbod (inclusief de aanvullende diensten en '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? Het bouwen van een sterk merk begint met een betekenisvol en onderscheidend product. Coolblue laat zien dat in een markt waarin de producten of het assortiment niet wezenlijk verschillend zijn van concurrerende aanbieders, je je kunt onderscheiden met service. 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 partnerships) of met gebruikers (cocreatie of crowdsourcing)? Dit alles valt in de kern onder het ontwikkelen van 'value propositions'. Hiertoehoort ook de vraag: welke (gepercipieerde) productkwaliteit streven we na? En, als we meerdere merken in dezelfde markt aanbieden, verschilt de 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. Helaas zien we dat in veel organisaties de product- en innovatiestrategie niet bij de marketeer wordt belegd, terwijl onderzoeksbureau Kantar in een analyse van de waardeontwikkeling van 138 merken in Nederland laat zien dat merken die betekenisvol anders én innovatief zijn in hun gedrag en/of door goed ontworpen producten in die periode +29% meer in merkwaarde groeiden dan merken die alleen gezien worden als betekenisvol anders, maar daarbij geen innovatief gedrag lieten zien (+54% versus +25% groei in merkwaarde tussen 2019 en 2023). Heineken is met de introducties van 0.0 en Silver onder de Heineken-merknaam een goed voorbeeld van een merk dat beide doet. Overigens blijkt uit de analyse van Kantar dat innovatief gedrag alles te maken heeft met de cultuur van de organisatie (het voorbeeld van Coolblue ondersteunt dat).

5 Brand equity: het merk of de merken ontwikkelen tot waardevolle merken

Brand equity

Merkidentiteit

Executional properties

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. Als een organisatie meerdere merken voert, is dat de optelsom van de waarde van die merken. Onderdeel van de brand equity is het vastleggen van de strategische elementen van het merk in een merkidentiteit ('brand identity') waaronder de positionering (zie hoofdstuk 5). Elementen van deze merkidentiteit zijn de merkmissie, de merkessentie, de emotionele en/of functionele merkbeloofte, de bewijsvoering en de merkpersoonlijkheid. 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 soundlogo, 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 zomaar eigenschappen, maar eigenschappen die door het maken van keuzes en door een consistente uitvoering na verloop van tijd (letterlijk of bij wijze van spreken) een TM-(trademark)status krijgen. Voorbeelden zijn de swoosh van Nike, de contouren van Coca-Cola, de kleur blauw van Nivea en de kleur rood van Vodafone. Tot slot speelt ook het organiseren van de merkportfolio op basis van de keuzes die zijn gemaakt in de merkarchitectuur een belangrijke rol.



6 (Laten) ontwikkelen en beoordelen van effectieve creatieve communicatieconcepten

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 communicatieconcept 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 (zie hoofdstuk 12).

Creatief 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 winstgevendende 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. In subparagraaf 3.2.7 in hoofdstuk 3 behandelen we de prijsstrategie als mogelijke marketingstrategie en zie je in voorbeeld 3.6 hoe een hogere prijs kan leiden tot sterke groei van een merk.

Gepercipieerde waarde

Waardestrategie

8 Maximaliseren van de beschikbaarheid

Aanbod schept 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 en aanwezigheid heeft een direct effect, maar het 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. Hieronder valt uiteraard ook het maximaliseren van de beschikbaarheid, aanwezigheid en zichtbaarheid bij online webshops (webwinkels) en bij de online shop van de fysieke winkelketen (vaak via de website), welke de afgelopen jaren beide zeer sterk gegroeid

Beschikbaarheid

Presence

Customer marketing

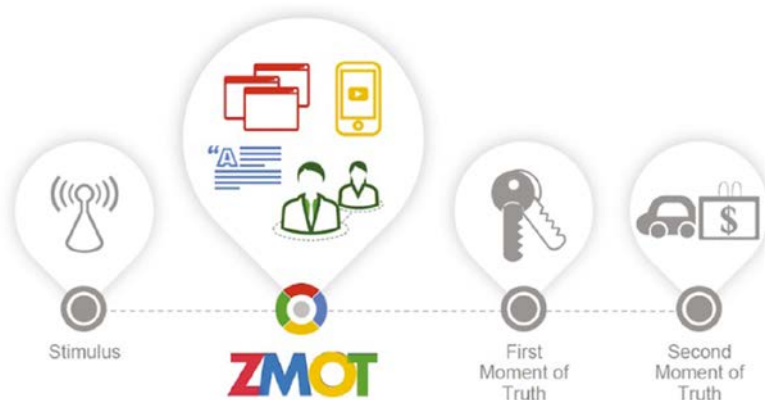
zijn. Het gehele distributiebeleid waaronder het identificeren en realiseren van additionele distributie in nieuwe kanalen valt onder dit punt.

9 Geïntegreerde marketingcommunicatie

Het ontwikkelen van een sterke brand equity (zie punt 5 hiervoor) en het (laten) ontwikkelen en beoordelen van creatieve communicatieconcepten (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. Onder geïntegreerde marketingcommunicatie vallen ook het bepalen van de marketingcommunicatiemiddelen (marketingcommunicatiemix) en de invulling van onderdelen zoals contentmarketing, story telling, thought leadership en conversations, die pas definitief kunnen worden vastgesteld nadat het creatieve communicatieconcept is ontwikkeld en vastgesteld.

10 Winnen op de drie 'moments of truth': online, op de verkooppunten en in het gebruik (UX: user experience)

Last but not least is de marketingactiviteit gericht om op drie fronten te winnen. We noemen ze de drie 'moments of truth'. 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. Daartoe behoort 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 onlineoriëntatieproces op basis van hun bevindingen merken laten afvallen, maar vooral merken erbij nemen waaruit ze vervolgens hun keuze maken.



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 plekken binnen het verkooppunt aanwezig zijn, dat geldt ook voor online. Verkooppromoties ('sales promotions') is eveneens een mogelijk instrument om te winnen op het verkooppunt.

Winnen op het verkooppunt

Zichtbaarheid

1

Het 'Second Moment of Truth' (SMOT) is het winnen in het gebruik van het product. De user experience, vaak afgekort tot UX. 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 eventueel aanvullende diensten te kunnen aanbieden. 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 het koffiezetapparaat Senseo (toen Senseo Crema geheten) door Douwe Egberts, dat in nauwe samenwerking met Philips is ontwikkeld. Een expliciete doelstelling vanaf de lancering in 2001 was ervoor zorgen dat het product op het aanrecht kwam te staan en er alles aan doen om te voorkomen dat de Senseo in het keukenkastje terecht zou komen. Men was bang dat eenmaal in het keukenkastje de Senseo 'nooit' meer uit het keukenkastje zou komen, niet gebruikt zou gaan worden, en er dus geen koffiepaden verkocht zouden worden, terwijl het daar nu juist om ging.

Second Moment of Truth

Winnen in het productgebruik

De 'user experience' (UX), de gebruikerservaring, kun je ook breder zien als alle aspecten van de ervaring van een gebruiker bij interactie met een product, omgeving of faciliteit. De term gebruikerservaring wordt vaak gebruikt in verband met het ontwerp van bijvoorbeeld websites en apps, maar omvat eigenlijk elke vorm van productinteractie, waaronder niet-digitaal, fysiek gebruik inclusief de randvoorwaarden zoals betaal- en leveringsmogelijkheden en de dienstverlening als het werkt en als het niet (meer) werkt.

User experience

UX

Gebruikerservaring

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' (klantreis) waarin de hiervoor genoemde Zero, First en Second Moment of Truth zijn verwerkt, ziet eruit als in figuur 1.5.

Customer journey

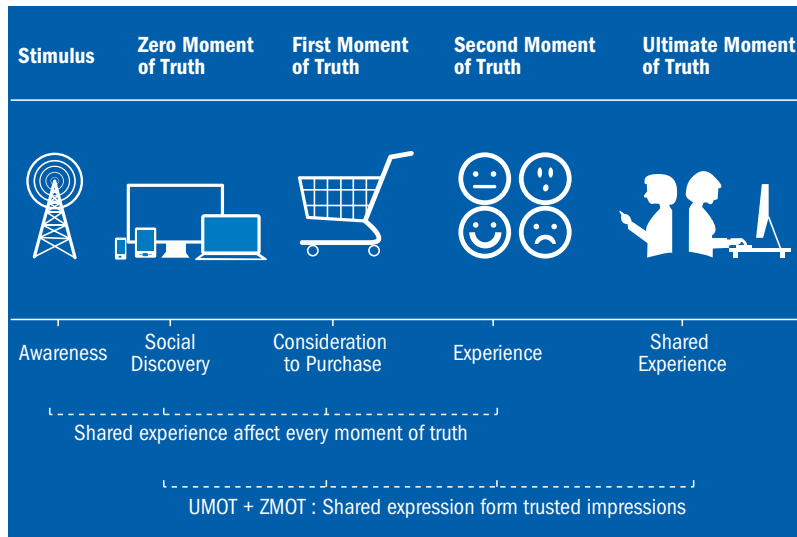
Zoals je ziet, is in figuur 1.5 het 'Ultimate Moment of Truth' toegevoegd aan de Zero, First en Second Moment of Truth. De ervaringen en beleving die mensen met het merk hebben (de Second Moment of Truth) worden verrijkt en aangevuld doordat die via social media met elkaar worden gedeeld en de Ultimate Moment of Truth 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 user of customer experience. Een ideale user experience wordt ook wel een seamless experience genoemd, die zowel toegepast kan worden op de online-ervaring als op de offline-ervaring (fysiek). Makkelijk en betaalbaar parkeren is daar ook onderdeel van, net als

Ultimate Moment of Truth

Customer experience

Seamless experience

FIGUUR 1.5 De verschillende Moments of Truth



geen wachtrijen bij kassa's, paskamers enzovoort. Een goed voorbeeld van een top user experience zijn de Pathé-bioscopen. Steeds meer zalen hebben de Pathé Relax Seats, comfortabele, elektrisch verstelbare stoelen waarmee je met een knop de rugleuning en voetenbank in je favoriete stand kunt zetten. De stoelen hebben een tafeltje waar je makkelijk een hapje en drankje op kunt zetten, veel beenruimte en dubbele armleuningen. Daarnaast doet Pathé (waar mogelijk) investeringen in ruime parkeergelegenheid en in het voorzien van de zalen, de filmdoeken en het geluid van de nieuwste technologie. Veel marketeers vatten hun kerntaak op als het ontwikkelen en optimaliseren van alle user/customer experiences in de gehele customer journey (klantreis). Sommigen pleiten zelfs voor het vervangen van de term 'marketing' door de term 'customer/user experience'. Groot voordeel hiervan is in elk geval dat automatisch de klant of gebruiker centraal staat, hetgeen de klantgerichtheid bevordert, en dat marketing niet alleen wordt opgevat als marketingcommunicatie.

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 duidelijk dat het vakgebied marketingcommunicatie een deelgebied is binnen het vak marketing. Mede daarom heet het vak ook *marketing*communicatie, 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 van de organisatie of het merk is.

Zoals je ziet, wordt in deze definitie marketing aan communicatie gekoppeld. We hebben al stilgestaan bij marketing, maar nog niet bij wat communicatie nu eigenlijk is. Communicatie is een activiteit waarbij mensen betekenissen uitwisselen.

Communicatie

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.

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-toekenning. 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 *betrekkingsniveau* (hoe de boodschap door de afzender wordt gebracht). Het inhoudsniveau kun je zien als de *content*, terwijl *context* een heel belangrijke rol op het betrekkingsniveau speelt. Het betrekkingsniveau is voor de interpretatie door de ontvanger minstens zo belangrijk als het inhoudsniveau. Het betrekkingsniveau wordt ook wel aangeduid als de vorm. Zo bekeken zou je in het voorbeeld van net (de transpirerende persoon) kunnen zeggen dat de vorm het wint van de inhoud. 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.

Geluid
Vorm

Inhoudsniveau
Betrekkingsniveau
Content
Context

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

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.

Circulair proces

Essentie van communicatie

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. Bijvoorbeeld spreken en luisteren. Het informatieverkeer draait in wetenschappelijke modellen, die doorgaans voortborduren op het wiskundige werk van Shannon en Weaver, om 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, app 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, chatten en een intermenselijk gesprek zijn voorbeelden van simultane communicatie, waarbij actie en reactie elkaar direct opvolgen. Bij bijvoorbeeld een ingezonden brief of een e-mail 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). Sinds 2017 is Elon Musk bezig om via Neuralink, een van zijn bedrijven, door een chipimplantaat in het hoofd, de menselijke intelligentie uit te breiden met kunstmatige intelligentie en de mens in staat te stellen te communiceren met computers. 'Kun je een gesprek voeren zonder te hoeven praten of typen?' is een van de onderzoeksvragen. Dit soort initiatieven kunnen ervoor zorgen dat de ruis in communicatie wordt gereduceerd of zelfs volledig wordt opgelost. In januari 2024 liet Neuralink weten voor het eerst een draadloze hersenchip in een brein van een mens te hebben geïmplant. Vooralsnog staan we nog maar aan het begin van deze reis, dergelijke initiatieven en onderzoeken gaan in elk geval helpen om nog beter inzicht te krijgen in hoe communicatie bij mensen in het brein werkt. In Nederland zijn verschillende universiteiten hier ook mee bezig, waaronder de Radboud Universiteit in Nijmegen. Zij heeft vooral een inclusief doel: ze wil nieuwe communicatiekanalen openen om te helpen de levenskwaliteit van mensen te verbeteren, ongeacht hun fysieke beperkingen.

Hersenchip

Van een puur technische benadering is communicatie 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), inspiratie of energie. Sommige mensen die geloven in vitalisme vergelijken dit element met de ziel.

Zolang zender en ontvanger niet voor de volle honderd procent hetzelfde eindbeeld overhouden (een volstrekt identieke perceptie hebben), zou je communicatie ook

kunnen omschrijven als ‘zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten’. Als we inclusiever willen worden, zullen we onszelf ook meer moeten bekwamen in het fenomeen luisteren. In zijn boek *Leiderschap in luisteren* (2019) beschrijft Victor Pierau zeven verschillende niveaus van luisteren: zelfgericht luisteren, dubbelgericht luisteren, selectief luisteren, empathisch luisteren, cognitief luisteren, synergetisch luisteren en stil luisteren.

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.

Dialoog

Informeren

Monoloog

Zendgedrag

Informatie-
verwerking

Communicatie en informatie worden vaak als synoniem gebruikt in zinnestelsels 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 dan wel ontvangen van een boodschap en het erop reageren: als iemand reageert op het werk van een overleden cineast, kun je dit alleen nog op metaniveau als ‘communicatie’ betitelen.

Twee- of
meerzijdigheid

Response

Door de sterke toename van het aanbod van media, 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 (al dan niet anoniem), 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. Oftewel: zendgedrag. Het slechts twee minuten durende filmpje ‘The Break Up’ van Bring the love back op YouTube over adverteerders maakt dit humoristisch en tegelijkertijd pijnlijk duidelijk.

Behoeft
aan
essentie

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.

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 is verbonden. De communicatie moet ertoe leiden dat er vraag naar de producten van de organisatie of het merk gegenereerd wordt. In hoofdstuk 3 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. Dat kan een divisiemerk zijn, hetgeen ook een organisatieonderdeel of organisatievorm is. Corporate communicatie wordt als volgt gedefinieerd:

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

Daarom wordt vaak gezegd dat corporate communicatie niet een direct verkoopdoel heeft. Het draait om het door middel van communicatie creëren van vertrouwen en het managen van de reputatie van de organisatie. Hoewel dit geen direct verkoopdoel is, in de zin van het rechtstreeks verkopen van producten met een direct afzet- of omzetdoel, is er wel een verkoopdoel. Dit houdt in dat de organisatie wordt 'verkocht' om transacties met haar te doen, zoals het leveren of afnemen van goederen en diensten, het leveren van arbeid, het verstrekken van kapitaal (investeringen of kredieten) en het aangaan van samenwerkingen. Doelen worden niet geformuleerd in termen van omzet of afzet, maar in termen van vertrouwen, reputatie, het aantrekken van nieuwe medewerkers, het verkopen van aandelen, het verkrijgen van leningen, het realiseren van partnerships enzovoort, daarbij gebruikmakend van communicatie.

De belangrijkste overeenkomsten tussen marketingcommunicatie en corporate communicatie zijn dat het in beide gevallen gaat over communicatie als instrument en dat het in beide gevallen gaat om bedrijfsmatige (zakelijke, professionele) communicatie. De belangrijkste verschillen zijn dat corporate communicatie het organisatie- of ondernemingsmerk (corporate brand) als afzender 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 en de reputatie te versterken onder de doelgroepen en belanghebbenden (stakeholders) van het organisatie- of ondernemingsmerk.

Overigens merkten we al eerder kort op dat het ook kan zijn dat het organisatiemerk en het productmerk gelijk aan elkaar zijn. Namelijk als de naam van de organisatie exact dezelfde is als de naam waaronder de producten verkocht worden. We hebben ze orgpromerken® genoemd. Dit is vaak het geval bij het midden- en kleinbedrijf, maar ook bij grote bedrijven gebeurt dit. Voorbeelden zijn Nike, Virgin, Apple, Shell,

Direct
verkoopdoel

Organisatiemerk

Corporate
communicatie

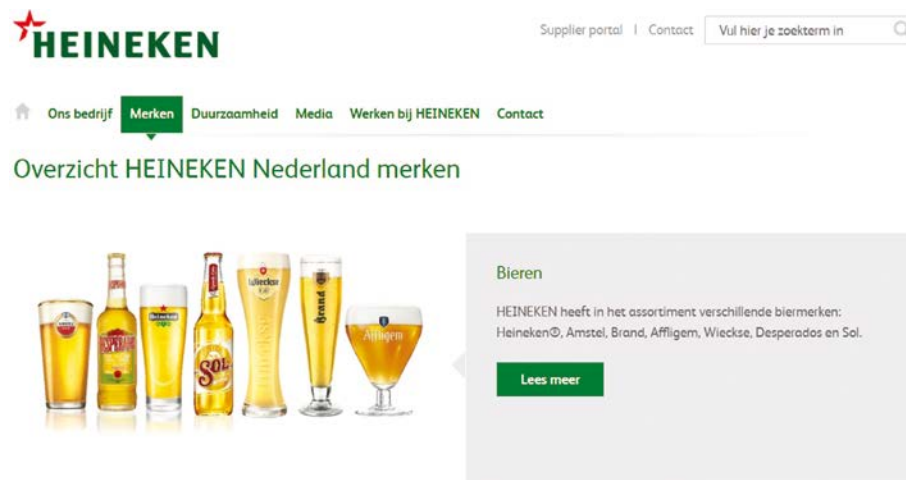
Niet een direct
verkoopdoel

Vertrouwen
Reputatie
Verkoopdoel

Communicatie
als instrument

Orgpromerken®

HEMA, McDonald's, ABN AMRO, NS, IKEA, IBM, Philips en Schiphol. Soms zijn er mengvormen zoals bij Heineken, Mars, Coca-Cola en Randstad waarbij de naam van de organisatie dezelfde 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 300 bier- en cidermerken waaronder Heineken, Amstel, Brand, Sol, Birra Moretti, Affligem en Desperado's. De organisatie Mars heeft naast het productmerk Mars andere productmerken zoals Bounty, M&M's, Snickers, Milky Way, Twix, Whiskas, Sheba, Pedigree, Cesar, IAMS, Eukanuba, Royal Canin, Uncle Ben's, Suziwan en (in sommige landen) Royco. In hoofdstuk 5 staan we verder stil bij het merk en dit fenomeen.



Het is logisch dat als het product- en organisatiemerk aan elkaar gelijk zijn, dit directe 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 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), maar ook oud-medewerkers (alumni of gepensioneerden).
- **Leveranciers** van onder andere ingrediënten, technieken, verpakkingsmateriaal en -bedrukking, reclame, communicatie, PR- en ontwerpbureaus enzovoort.
- **Verkoop- en handelskanalen:** distributeurs zoals groothandels, grossiers, agenten, importeurs, wederverkopers, winkels (retailers, detaillisten), 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

Merkdoelgroepen
Communicatie-
doelgroepen

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/nationaal, provincie/regionaal, gemeente/lokaal), brancheverenigingen en andere belangenorganisaties, publieke opinie, omwonenden, opinieleiders (thought leaders), bloggers, vloggers onder wie youtubers en podcasters.

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 om direct of indirect meer van het productmerk te verkopen, dan valt het onder marketingcommunicatie.

In de praktijk zie je dat dit steeds vaker door elkaar loopt, dan wel dat (potentiële) klanten en gebruikers steeds vaker willen weten welke organisatie achter het productmerk zit. In Azië is dit 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 Nederlandse Loterij, Unilever, Procter & Gamble, Mars, Danone, Nestlé en Johnson & Johnson. Het gevolg is dat de twee disciplines meer naar elkaar toe groeien, hetgeen alleen maar zal toenemen, zo is onze verwachting.

Overeenkomsten

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

Merkmanagement

- *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 doorgaans meer aandacht besteedt. De marketingcommunicatieprofessionals 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'.

Communicatiedoelstellingen

- *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).

Communicatiebarrière

- *Identificeren en wegnemen van communicatiebarrières*. Nog relatief nieuw in het communicatieveld, maar sinds 2017 betogen we in dit boek 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

Verkoop

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 wil het binnen veel organisaties nog weleens een uitdaging zijn om marketing en verkoop goed samen te laten werken. Kotler et al. hebben hier in 2006 zelfs een artikel aan gewijd in de *Harvard Business Review*. In veel organisaties is er onderling kinnessinne 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 detaillist, 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 de koper.

Trade marketing

Customer
marketing

Het *marketeersperspectief* in een strikte opvatting 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 illustreren aan de hand van een voorbeeld. Stel je een kast voor 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*).

Sales (verkoop)

Marketing

Pull

Push

Het *salesperspectief* gaat ervan uit dat alleen salesactiviteiten voldoende zijn, dat het dus niet uitmaakt wat er op de plank ligt. Het 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.

Salesperspectief

Marketeers-
perspectief

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. Marketing is dus niet belangrijker dan sales, zoals sales niet belangrijker is dan marketing.

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.

Business-to-
consumerBusiness-to-
business

Consumenten-
markt

Zakelijke markt

B2c of b2b draait uiteindelijk om de vraag wie de eindgebruiker is van de producten (goederen of diensten, eindproducten of halffabricaten) van de organisatie. Als dat consumenten zijn, wordt over b2c gesproken (consumentenmarkt); als dat bedrijven of instellingen zijn, wordt over b2b gesproken (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 verschillen tussen de consumenten- en de zakelijke markt.

TABEL 1.3 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 et al., 2020

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 de customer journey doorgaans gecompliceerder

is en 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')

Het is duidelijk dat het voor b2b-bedrijven essentieel is dat marketing en sales goed samenwerken. 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. Zo kan er een verschil zijn tussen de koper en de gebruiker van een product, bijvoorbeeld kinderen versus ouders, maar ook vrouwen versus mannen binnen hetzelfde huishouden. 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 hierop 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 verleiden 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 (zie hoofdstuk 5). 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. Het bedrijf Salesforce geeft aan dat een belangrijk deel van zijn enorme succes als b2b-bedrijf is dat zakelijke klanten niet benaderd worden als b2b-kopers, maar als gebruikers, als consumenten dus.

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.

Decision Making Unit

Kopersrollen

1

Mensen

Marketing-communicatieprofessional

Een verschil in gebruikersgroep

Vanwege de vele en zwaarwegende overeenkomsten is het strategisch marketing-communicatieplanningsmodel en de structuur in 14 stappen net zo 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.

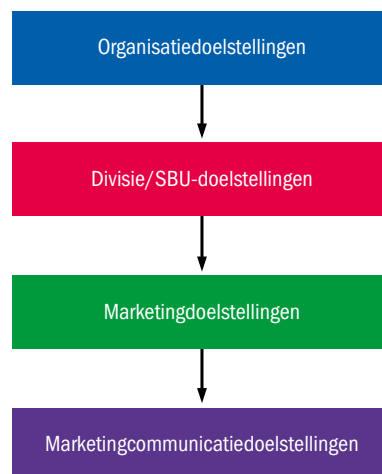
Organisatiedoelstellingen

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. Ook hebben we in dat kader de SMART-criteria, waaraan doelstellingen moeten voldoen, behandeld.

Uiteraard zullen de organisatiedoelstellingen vertaald moeten worden in 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.

Hiërarchie van
doelstellingen

FIGUUR 1.6 Hiërarchie van doelstellingen



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 ook op de meer

Afdelingen

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 VodafoneZiggo de volgende rollen hebben:

- Hij heeft via zijn bedrijf een Vodafone-abonnement voor zijn telefoon.
- Hij heeft thuis een Ziggo-abonnement voor tv en internet.
- Hij werkt voor zijn werkgever samen met VodafoneZiggo.
- Zijn Ziggo-mediabox hapert om de haverklap en hij ergert zich groen en geel dat dit niet snel en naar behoren wordt opgelost.
- Hij is als inwoner van Utrecht heel blij voor de economie van de stad dat VodafoneZiggo gekozen heeft om met haar hoofdkantoor naar Utrecht te verhuizen.
- Hij heeft belegd in aandelen Vodafone Group en Liberty Global (de moederbedrijven van VodafoneZiggo).
- Hij is als autosportliefhebber heel trots dat Liberty Media eigenaar is van de Formule 1.

Dit kan de vertaalslag van de organisatiedoelstellingen naar de doelstellingen van de verschillende afdelingen een uitdaging maken. 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 ...

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.

Doel
Strategie

Strategie
=
Kiezen

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.



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

Tactiek

In een plan werk je 'de strategie' c.q. de strategische keuzes uit. Eigenlijk detailleer je hierin de activiteiten. Dit wordt ook wel tactiek genoemd, of het operationaliseren van de strategie. Maar ook op dat niveau maak je keuzes: tactische keuzes. Er zijn mensen die volstrekt onterecht denigrerend 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 verkenneren 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 rond 500 v.Chr. het boek

De Kunst van het Oorlogvoeren (The Art of War), het oudst bekende boek over oorlogvoeren en strategie, 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 heel duidelijk iets anders aan, namelijk dat het begrip strategie zonder nadere duiding eigenlijk een loos of hol begrip is dat uit

Zonder nadere
duiding

de management-, marketing- en marketingcommunicatievocabulary verbannen zou moeten worden.

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 ook voor een groep mensen zoals een afdeling of een hele organisatie.
- 2 Strategie moet altijd een direct verband met het doel hebben.

Nadere duiding

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 en alleen dan kun je de strategie goed vaststellen en beoordelen. Dit geldt evengoed voor 'het doel', waarin je specifieker moet zijn over welk doel je het hebt: een organisatiedoelstelling, een divisiedoelstelling, een afdelingsdoelstelling, een marketingdoelstelling, een marketingcommunicatiedoelstelling enzovoort. Pas als je dit hebt vastgesteld, kun je een strategie bepalen, namelijk respectievelijk de organisatiestrategie, de divisiestrategie, de afdelingsstrategie, de marketingstrategie en de marketingcommunicatiestrategie. Die alle, stuk voor stuk, op hoofdlijnen aan moeten geven, hoe je denkt de desbetreffende doelstelling te gaan realiseren.

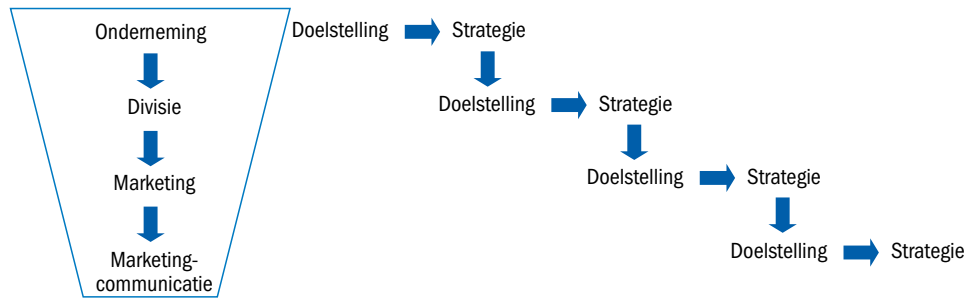
'Strategie moet altijd een direct verband met het doel hebben' betekent dus dat marketingstrategie een direct verband heeft met de marketingdoelstelling, de marketingcommunicatiestrategie met de marketingcommunicatiedoelstelling enzovoort. Net zoals het in het geval van Alice niet uitmaakt welke keuze 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 en rangschikken. 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. 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

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 ook 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-stappenmodel) 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, voor een organisatiemerk? Of voor een divisie, voor een productcategorie waarin de organisatie met verschillende merken actief is? Of voor een enkel productmerk of zelfs een deel daarvan, bijvoorbeeld de introductie van een nieuw merk of van een merk- of lijnextensie als een 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 kabbelen, melken, 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.’**

Samenvatting

- 1 In dit eerste hoofdstuk hebben we de context van marketingcommunicatie behandeld en begrippen afgebakend. We hebben de organisatie als entiteit behandeld met de *Organizational Philosophy Guide* als model om de *organisatie-identiteit* te beschrijven. Deze bestaat uit vier componenten: *organisatievisie*, *organisatiemissie*, *organisatiedoelstellingen* en *organisatiewaarden & principes*. Om de organisatievisie op te schrijven kun je gebruikmaken van de 3M's: het maatschappij- of wereldbeeld, mensbeeld en/of marktbeeld dat de organisatie heeft. De visie vormt het kader om de missie van de organisatie vast te stellen. De organisatiemissie geeft het allerbelangrijkste, hoogste of zingevende doel van de organisatie weer. Een goede missie (of purpose of WHY zoals we de missie ook noemen) geeft zin en richting. Deze moet de diverse stakeholders van de organisatie inspireren en motiveren. De organisatiemissie beantwoordt de vraag waarom medewerkers iedere dag opstaan om zich met hart en ziel voor de organisatie in te zetten en waarom dat van betekenis is voor andere mensen. De missie wordt vervolgens concreet vertaald in de organisatiedoelstellingen. Dat kan zijn via een gedurfd, gewaagd of spannend doel op een termijn van vijf tot tien jaar (BHAG) of via een directe vertaling in organisatiedoelstellingen voor de korte termijn, doorgaans één tot drie jaar. De organisatiewaarden (kernwaarden) & principes van een organisatie beschrijven de belangrijkste ingrediënten van de bedrijfscultuur en vormen tegelijkertijd een moreel kompas voor de organisatie.
- 2 Vervolgens hebben we stilgestaan bij de context van marketingcommunicatie: *marketing*. Marketing is de menselijke activiteit gericht op het vervullen van behoeften en verlangens, met als gevolg het creëren van vraag naar de producten (goederen of diensten) van de organisatie. Werken vanuit de behoeften van mensen is de kern van marketing: de marketeer als meester van de behoeften en niet als meester van de (marketing)middelen. De marketeer is de vraagcreator binnen de organisatie, een activiteit die daarom van levensbelang is voor elke organisatie, b2c en b2b, profit en non-profit.
- 3 *Marketingcommunicatie* is een deelgebied binnen het vakgebied marketing. Marketingcommunicatie is het door middel van communicatie wezenlijk bijdragen aan het realiseren van de marketingdoelstellingen. Dat wil zeggen aan het genereren van vraag naar de producten van de organisatie of het merk. Communicatie is te beschrijven als een zender die een boodschap via een medium naar een ontvanger stuurt. Doel van communicatie is om een gemeenschappelijke betekenis te creëren, waarbij een of meer zenders en ontvangers binnen een zekere tijdsduur geregeld van rol wisselen en daarbij betekenissen aan elkaar overdragen. Door de sterke toename van het aanbod van media, kanalen en technische mogelijkheden is het communicatieproces vele malen ingewikkelder geworden en neemt de behoefte aan essentie evenals de roep om dialoog en conversaties in alle vormen van communicatie waaronder marketingcommunicatie, sterk toe.
- 4 Het begrippenkader is verder aangevuld door de belangrijkste overeenkomsten en verschillen te behandelen tussen *marketingcommunicatie* en *corporate communicatie*, tussen *marketing* en *sales*, tussen *b2c* en *b2b* en tussen *doelen* en *strategieën*, waarbij het belang van de hiërarchie en de aansluiting van doelstellingen en strategieën door een organisatie heen (cascadering) is benadrukt.
- 5 Het eerste hoofdstuk is afgesloten met de bespreking van de eerste stap van het strategisch marketingcommunicatieplanningsmodel in 14 stappen (14-stappen-model): de *Context*.