



# INHOUD

- 11 INLEIDING
- 15 DANK
- 17 DEEL 1 MARKETINGFUNDAMENTEN VOOR VANDAAG EN MORGEN
- 21 1 Marketing bouwt waarde voor klanten, de maatschappij en organisaties
- 23 Het marketingproces: waarde creëren in vijf stappen
- 25 De kern van marketing: waarde creëren
- 29 Alles is marketing, marketing is alles en marketing is overal
- 39 2 Het begrijpen van de markt naar een marketingstrategie
- 41 Analyse van de markt: een externe en een interne kijk op de wereld
- 42 Externe analyse: begrijpen van de markt
- 50 Interne analyse: zoek naar houdbare concurrentiële voordelen
- 59 3 Van marketingstrategie tot implementatie
- 61 Segmentatie, targeting en positionering
- 67 Marketingimplementatie via de 4 P's
- 69 De fundamenten blijven staan. Het is tijd voor een nieuw huis op deze fundamenten
- 73 DEEL 2 DE VERANDERENDE MARKETINGCONTEXT
- 75 4 De digitale consument
- 77 Digitaal is het nieuwe normaal
- 79 De digitale consument
- 87 Consumenten maken en breken
- 93 De digitale consument is geen hype
- 101 5 Het spanningsveld tussen klassieke marketing en de digitale consument
- 103 Zeven spanningsvelden tussen klassieke marketing en de digitale consument
- 111 Veranderende consument: ja! Consument alleenheerser: nee!
- 115 De consument is onze partner: samen zijn we sterk
- 119 DEEL 3 DE NIEUWE MARKETING- EN COMMUNICATIEFILOSOFIE
- 123 6 De nieuwe marketing- en communicatiefilosofie
- 125 De kracht van conversaties
- 130 Vijf mythes over het conversatiemodel
- 134 De nieuwe filosofie: merkidentificatie, -activering en -conversatie
- 147 7 Bouwen aan een emotionele merkrelatie
- 149 Merkentrouw staat onder druk
- 153 Merken hebben een emotionele hefboom nodig
- 159 Merkidentificatie begint intern
- 171 8 De rol van adverteren in de conversatiefilosofie
- 173 Reclame leeft meer dan ooit
- 174 Adverteren wordt activeren
- 190 De nieuwe mediamix

201 **DEEL 4 DE VIER C'S VAN DE CONVERSATIEFILOSOFIE**

203 **9** **Introductie tot de vier C's van de conversatiefilosofie**

- 205 Onderbenut conversatiepotentieel
- 211 Vier pijlers: customer experience, conversatie, content, collaboratie
- 213 Ben & Jerry's werkt aan elke C
- 216 Het unieke verhaal van een fietsenverkoper
- 218 Geef bedrijven scores op de vier C's

223 **10** **Customer experience**

- 225 Klanten zijn meer dan de som van je omzet
- 227 Conversatiewaardig in elke fase: de consument zit altijd in een aankoopfase
- 231 Leer verwachtingen managen
- 236 Een nieuwe ontwikkeling in customer experience: selfservice
- 239 Hoe kun je je op customer experience organiseren?

243 **11** **Conversaties**

- 245 Observeren, faciliteren en participeren
- 248 Observeren: eerst stappen, dan pas lopen
- 250 Faciliteren: verwelkom consumenten met open armen
- 258 Participeren: wees jezelf
- 269 Van conversatie naar conversie
- 270 Hoe organiseren bedrijven zich op conversaties

275 **12** **Content**

- 277 Contentmarketing versus campagnedenken
- 279 Contentmarketing in zes stappen
- 280 Stap 1: Kies de juiste topics
- 283 Stap 2: Zorg voor een stevige technische onderbouw
- 285 Stap 3: Stel een contentagenda op
- 287 Stap 4: Maak en deel conversatiewaardige content
- 291 Stap 5: Manage de contentconversaties
- 291 Stap 6: Meet de impact
- 292 Hoe organiseren bedrijven zich op contentmarketing

297 **13** **Collaboratie**

- 299 Van cocreatie naar structurele collaboratie
- 303 De klant treedt de 'boardroom' binnen
- 307 Kies de juiste mensen
- 310 Waarom helpen consumenten graag?
- 311 De rol van het bedrijf: moderatie en participatie
- 313 Ducatie bouwt zijn bedrijf op collaboratie
- 314 Hoe organiseer je structurele collaboratie?
- 315 Collaboratie is de sleutel tot alles

317 **EINDNOTEN**

# INLEIDING

## **Het marketing- en communicatievak is in beweging**

De voorbije jaren is de wereld drastisch veranderd. Technologische innovaties hebben de mogelijkheden voor de wereld, de bevolking en de bedrijven vergroot. Consumenten hebben via het web en via sociale media eindeloos veel mogelijkheden gekregen om informatie te zoeken en met elkaar te communiceren. Mobiel internet heeft alles in een stroomversnelling gebracht.

Deze ontwikkelingen hebben overduidelijk het bedrijfsleven beïnvloed. Marketing- en communicatieprofessionals zijn als eersten geconfronteerd met de impact van de nieuwe wereld. Er zijn vooral veel vragen: Werken massamedia nog? Is Facebook belangrijk voor mijn merk? Is direct marketing nu helemaal dood? Wat moet ik met het big data verhaal?

Het vak is in beweging. De competenties van een succesvolle marketeer veranderen. Het doel van dit boek is om de impact van de veranderende wereld op het marketing- en communicatievak in een begrijpelijke context te gieten.

## **De fundamenteën blijven staan, maar er is behoefte aan vernieuwing**

Soms lijkt het of alles anders is en moet, maar dat is niet zo. De slinger slaat soms te ver door. De waarheid ligt in het midden: er is behoefte aan heel wat verandering, maar zonder de sterke elementen uit het verleden weg te wissen. Ondanks de enorme veranderingen zijn er veel marketingfundamenteën die overeind blijven. De kern van marketing was en is nog steeds waarde creëren. Marketing moet zorgen voor waarde voor de klant, voor de organisatie en voor de maatschappij.

In deel I van dit handboek beschrijf ik de kern van marketing. Het gaat om de basiskennis die elke marketeer moet kennen. Uiteraard is het nodig om

deze kennis te bezien met een hedendaagse bril. De digitalisering heeft het belang van deze fundamenten alleen maar groter gemaakt, niet overbodig.

In deel II beschrijf ik het spanningsveld tussen ‘oude’ en ‘nieuwe’ marketing.

### **Conversatiemarketing als leidraad in de digitale wereld**

De fundamenten blijven staan, maar er moet een nieuw huis op. Het conversatiemodel helpt om het nieuwe denken concreet te maken. Samengevat is het kernprincipe van het conversatiemodel om anderen te laten praten over een bedrijf. Niet wat je over jezelf vertelt, maar wat anderen over jou vertellen, bepaalt de reputatie. Merken worden niet gebouwd door wat ze over zichzelf zeggen, merken worden gebouwd door wat anderen erover zeggen. Het is het oude mond-tot-mondprincipe dat vandaag de dag opnieuw aan zet is; alleen is er deze keer een digitale saus bij gekomen die alles versnelt.

In deel III bespreek ik de aangepaste filosofie in detail. De kern van het model is de emotionele band tussen een organisatie en haar doelgroep. Een emotionele band zorgt voor identificatie. Identificatie zorgt voor positieve mond-tot-mondreclame en uiteindelijk tot meer waarde voor de klant en de organisatie.

Ook communicatie heeft uiteraard een belangrijke rol in deze denkwijze. Communicatie moet de start zijn van een goed gesprek. Het medium is daarbij ondergeschikt. De nieuwe filosofie gaat niet over nieuwe media, maar wel over de nieuwe consument. Uiteraard is de mediamix de voorbije jaren sterk veranderd. Dus schets ik in dit boek ook de verschillen tussen paid, owned en earned media en hoe daarmee om te gaan.

### **De werkinstrumenten voor een (digitale) marketeer en communicatie-expert**

In deel IV behandel ik de verschillende instrumenten waarmee de (digitale) marketeer of communicatie-expert aan de slag kan. Daarvoor gebruik

ik de vier C's: Customer Experience, Conversatie, Content en Collaboratie. Elk van deze elementen helpt om het aantal positieve gesprekken over een organisatie te stimuleren. De filosofie van de moderne communicatie-expert is immers: wat ik zeg is niet het belangrijkste, wél wat anderen over mij zeggen. Die managementtools passen dan ook in deze filosofie. Elk hoofdstuk beëindig ik met enkele bedenkingen in minder dan 140 karakters. Zoals je weet, houdt Twitter van dat soort boodschappen ...

### **Dit is een handboek**

Dit boek is een handboek met als doelgroep studenten uit het hoger onderwijs die zich willen specialiseren in marketing en communicatie in een nieuw tijdperk. De denkmodellen zijn gebaseerd op mijn twee eerdere verschenen managementboeken: *De Conversation Manager* (2010) en *De Conversation Company* (2012). Het onderzoek voor dit boek en de vorige boeken is uitgevoerd door InSites Consulting. Ik dank InSites Consulting voor de investeringen in deze boeken.

### **Feedback**

Als je vragen of feedback hebt, help ik je graag verder. Dat kan via e-mail (Steven@Vanbelleghem.biz) of via Twitter (@StevenVBe).

Updates, nieuwe cases en nieuw onderzoek verschijnen regelmatig op [www.conversationmanagement.biz](http://www.conversationmanagement.biz).

Papers en presentaties over dit topic komen op [www.slideshare.net/Steven-VanBelleghem](http://www.slideshare.net/Steven-VanBelleghem).



## DANK

De bedrijfs- en marketingwereld is een heel boeiende omgeving. Elke dag word ik geïnspireerd door collega's, leveranciers, vrienden en familie. De wereld is voor een marketeer een groot safaripark. De voorbije jaren hebben heel wat mensen mij geïnspireerd. Deze inspiratie zit vervat in dit handboek. Iedereen dank ik voor alle inspiratie!

In het bijzonder wil ik graag de mensen danken die me intensief hebben geholpen met mijn marketingfilosofie concreet te maken, te challengen en te bevestigen:

- Al mijn voormalige InSites Consulting collega's. In het bijzonder Tim Duhamel, Kristof De Wulf, Joeri Van den Bergh, Niels Schillewaert, Filip De Boeck, Christophe Vergult, Sam Berteloot (ondertussen zelfstandig consultant), Magali Geens, Dennis Claus (ondertussen RGA New York), Tom De Ruyck, Annelies Verhaeghe, Dado Van Peteghem (ondertussen Dear Media), Polle De Maagt (ondertussen zelfstandig consultant) en Anke Moerdyck.
- Mijn Vlerick Business School collega's Marion Debruyne en Gino Van Ossel.
- Mijn goede vriend en mentor Rudy Moenaert.
- Collega-auteurs, -marketeers en -trendwatchers: Herman Konings, Tom Palmaerts, Peter Hinssen en Marc Michils.
- Mijn uitgevers Peter Saerens, Hilde Vanmechelen en Lieven Sercu van LannooCampus.
- Alle bedrijven en organisaties waar ik de voorbije jaren mocht spreken en mocht inspireren.

Ten slotte dank ik mijn familie, mijn ouders en mijn gezin voor de jarenlange steun. Evi, Siebe en Mathis zijn zonder twijfel mijn belangrijkste inspiratiebronnen.





## MARKETINGFUNDAMENTEN VOOR VANDAAG EN MORGEN

Het marketingvak verandert continu. Onderzoek naar de impact van marketingacties startte pas in 1920. Het is, met andere woorden, een jonge wetenschap. Een vak en een wetenschap in beweging bestuderen, is moeilijk en uitdagend. Dat maakt marketing zo boeiend. De digitalisering van de wereld heeft de kijk op marketing veranderd. Hiervoor zijn twee belangrijke redenen:

### 1. De consument heeft nu meer mogelijkheden

De eerste belangrijke stap was de komst van internet, dat de zoektocht naar productinformatie veel gemakkelijker maakte. Consumenten hebben meer informatie dan ooit. Feedback krijgen over de kwaliteit van producten of diensten (bijvoorbeeld via vergelijkingssites of evaluatiesites, zoals Tripadvisor) is nieuw en heeft grote impact op het beslissingsproces van klanten. Vervolgens heeft de komst van mobiel internet deze ontwikkeling versneld. Consumenten kunnen zich altijd en overal informeren. Ten slotte bieden sociale netwerksites, zoals Twitter en Facebook, de consument een platform waar ze hun feedback over organisaties kunnen delen met een grote groep mensen. Dit maakt consumenten mondiger en zelfbewuster dan vroeger. Een consument is als het ware een parttime communicatieprofessional geworden.

### 2. De marketeer heeft nu meer mogelijkheden

De eerste marketeers konden niet eens over massamedia beschikken. De enige manier om bekend te raken, was via mond-tot-mond-reclame. De komst van massamedia zorgde voor een stroomversnelling van marketingtoepassingen in bedrijven. De massamedia (tv, radio, print) boden marketingmensen de mogelijkheid om hun boodschap onder een grote groep mensen te verspreiden. Een marketeer beschikt nu over heel wat meer mogelijkheden om klanten te bereiken. Naast massamedia, zijn er sociale netwerksites, mobiele applicaties en online tools. Digita-

lisering heeft de creatieve mogelijkheden enorm uitgebreid. Maar marketing is meer dan reclame en communicatie. Marketing gaat over waarde creëren voor klanten en bedrijven. Om waarde te bouwen, is een goed begrip van een klant en de markt noodzakelijk. Vandaag krijgen marketeers realtime feedback op hun werk (via sociale media en online tools). Deze snelle feedback is nieuw en biedt mogelijkheden om het werk sneller en beter aan te passen.

Marketing is een vak in beweging. Elke nieuwe tool brengt nieuwe mogelijkheden en ideeën. Af en toe lijkt het wel of alles elke vijf jaar verandert. Er verandert veel, maar toch blijven enkele marketingfundamenten bestaan. Het basisfundament van marketing: waarde creëren voor klanten, organisaties en andere stakeholders zal altijd blijven. Het is de bestaansreden van dit vakgebied.

In dit deel beschrijf ik de marketingprincipes die in elk tijdperk hun relevantie behouden. Een moderne marketeer slaagt er echter in om deze 'oude' principes op een 'frisse' manier toe te passen.



BEFORE YOU  
GO EXTREME,  
YOU NEED TO  
**FIX THE BASICS**  
FIRST



1

MARKETING BOUWT WAARDE  
VOOR KLANTEN, DE  
MAATSCHAPPIJ EN ORGANISATIES

## Kernpunten van dit hoofdstuk

- Digitaal is het nieuwe normaal. De wereld is gedigitaliseerd en deze trend zal de komende jaren blijven bestaan. Daardoor breiden de creatieve mogelijkheden van de marketeer zich uit, maar de basale marketingfundamenten blijven bestaan.
- De kern van marketing is waarde creëren. Marketing creëert waarde voor de klant, voor de organisatie en voor alle andere stakeholders.
- Marketing is een filosofie. Het is meer dan een afdeling of een persoon. Alles wat een bedrijf doet, is marketing. De manier waarop de telefoon wordt opgenomen, de snelheid waarmee klachten worden behandeld, de kwaliteit van het product, de stiptheid met betrekking tot factureren: allemaal zijn ze medebepalend voor het beeld van een organisatie. Alles is marketing. De bedrijfscultuur is daardoor de leidraad van de marketingstrategie.
- Marketing vindt plaats in alle sectoren: overheid, onderwijs, cultuur, non-profit, business-to-business marketing, consumentenproducten ... Elk bedrijf en elke organisatie, klein of groot, heeft belang bij een goede marketingaanpak.
- Het marketingproces bestaat erin de markt te begrijpen en dan deze inzichten te vertalen naar een goede marketingstrategie. Vervolgens wordt die strategie in praktijk gebracht tijdens de implementatiefase. Dit leidt tot een goede klantenervaring, wat uiteindelijk financiële waarde voor de organisatie oplevert.

## Het marketingproces: waarde creëren in vijf stappen

### Marketing is meer dan je denkt

Voor veel mensen staat marketing gelijk aan reclame. Marketing is echter meer dan communicatie (reclame). Communicatie is één van de uitwerkingen van een marketingstrategie. Marketing begint met het begrijpen van de markt. Op basis van deze kennis en inzichten wordt een strategie gevormd. Deze strategie leidt uiteindelijk tot een implementatieplan. Communicatie is een onderdeel van dit plan. Een succesvolle uitvoering van het plan, zorgt voor tevreden klanten. Een stoet van tevreden klanten leidt uiteindelijk tot een sterk financieel resultaat voor de organisatie. Deze keten noemen we het marketingproces.<sup>1</sup>

### Het marketingproces

Dit proces gebruiken marketeers al tientallen jaren. De mogelijkheden van dit proces zijn door de digitalisering echter sterk uitgebreid. In bijgaande tabel staan de vijf stappen van het marketingproces van Kotler, aangevuld met enkele nieuwe digitale mogelijkheden in elke stap. De lijst met digitale mogelijkheden is niet uitputtend.

Marketingproces	Wat?	Enkele voorbeelden van nieuwe mogelijkheden door digitalisering
Begrijpen van de markt en de klantenverwachtingen.	Het volgen van macro-economische trends, van industriële ontwikkelingen en van de verwachtingen van klanten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realtime feedback krijgen van klanten via sociale media.</li> <li>• Via blogs, RSS-feeds en Twitter gemakkelijker de laatste trends volgen.</li> <li>• Online community's met klanten opbouwen om met hen samen te werken.</li> </ul>
Een marktgerichte marketingstrategie ontwerpen.	Bepalen van visie, doelgroep en langetermijndoelen om de markt te overtuigen van de kwaliteit van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocreatie van strategie: klanten bij de strategievorming betrekken.</li> <li>• Data gebruiken als input: er zijn meer dan ooit data over klanten en de markt beschikbaar; deze data kunnen gebruikt worden om beslissingen te nemen.</li> </ul>
Een implementatieplan ontwerpen.	Bepalen welke projecten nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. Vaststellen van de communicatieaanpak, het product- en distributieplan en de prijs van het product.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale communicatie via websites, online tools, apps en sociale netwerken.</li> <li>• Online verkopen is een nieuw distributiekanaal.</li> <li>• Variabele prijsbepaling: bij online verkoop kan de prijs heel flexibel veranderen.</li> <li>• Cocreatie van producten.</li> </ul>
Met de klant een duurzame relatie uitbouwen.	Streven naar een hoge klantentevredenheid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gepersonaliseerde aanpak per klant. Door data en digitale content kan de klantenbeleving aangepast worden aan de behoefte van de specifieke klant.</li> <li>• Sneller klanten helpen via online customer support.</li> </ul>
Klantenwaarde opbouwen en voor de organisatie als beloning goede financiële resultaten boeken.	Een tevreden klant moet uiteindelijk leiden tot goede financiële resultaten voor de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betere dienstverlening tegen lagere kosten: selfservice vervangt steeds meer persoonlijke service.</li> </ul>



## De kern van marketing: waarde creëren

Succesvolle marketing creëert waarde. Waarde gaat verder dan de financiële waarde voor de organisatie. Het begint bij waarde opbouwen voor klanten en voor alle interne en externe stakeholders (bijvoorbeeld voor medewerkers, voor de maatschappij ...). En als beloning volgt dan waarde voor de organisatie. Succesvolle marketing creëert waarde voor al deze groepen.



FIGUUR 0: MARKETING GAAT OM WAARDE CREËREN

### Pret A Manger begrijpt waar marketing om draait

Pret A Manger<sup>2</sup> is een Britse fastfoodketen. Ze verkopen voorverpakte broodjes en drankjes. Het is een relatief kleine speler in deze markt. In 2011 hadden ze een omzet van 534 miljoen dollar. Niet slecht, maar in vergelijking met de 24 miljard dollar omzet van McDonald's is het een kleine speler. Het bedrijf groeit echter snel en speelt in op de moderne consument. Ze hebben twee eenvoudige richtlijnen in hun strategie. In

de eerste plaats willen ze geafficheerd worden vanwege hun superieure productkwaliteit. In de tweede plaats willen ze de klant een superieure ervaring geven.



FIGUUR 1: PRET A MANGER

Om te slagen in de eerste uitdaging, een superieure productkwaliteit, werken ze anders dan de meeste zaken met voorverpakte broodjes. Hun concurrenten werken met een centrale keuken waar alle producten bereid worden. Elke ochtend brengt een vrachtwagen de producten naar elk verkooppunt. Vele verpakkingen en broodjes zijn daardoor gekneusd en zien er minder smakelijk uit. Pret A Manger heeft in elk verkooppunt een keuken. Men bereidt de broodjes ter plaatse. De producten vullen ze aan volgens de verkoop van die dag.

De tweede uitdaging, een superieure klantenervaring, realiseren ze door te investeren in een sterke bedrijfscultuur. Medewerkers worden aangemoedigd via creatieve beloningssystemen. Zo krijgt een goede medewerker af en toe een bonus van 50 pond. Deze bonus mogen ze echter niet houden, maar moeten ze doorgeven aan een medewerker die hem goed heeft geholpen. Voor een nieuwe medewerker aangenomen wordt, draait hij zes uur mee in een verkooppunt. Na die zes uur mogen de bestaande

werknemers stemmen of de nieuwe medewerker mag blijven of niet. 95% mag blijven, 5% haalt het niet. Zo ontstaat binnen het team meteen een draagvlak voor de nieuwe medewerker. Deze goede cultuur is nodig om de doelstelling te bereiken: klanten een topgevoel geven. Hun doel is bijvoorbeeld een maximale wachttijd van 60 seconden voor klanten. Om dat te realiseren, zijn er in elk verkooppunt gemiddeld vijf tot tien kassa's. Ter vergelijking: een gemiddelde Starbucks heeft vaak maar één kassa. Daardoor wacht een Starbucks klant vaak 10 minuten op zijn koffie, versus 60 seconden bij Pret A Manger.

Het bedrijf slaagt in zijn opzet. Tussen 2010 en 2012 was er een groei van 40%. In hun marketingstrategie houden ze rekening met de moderne klant. Ze begrijpen de moderne trends en verwachtingen van consumenten en spelen daarop in. Zo ontstaat er waarde voor de klant én voor het bedrijf.

Ten slotte schenkt het bedrijf de overgebleven broodjes elke avond aan dakloze mensen uit de buurt. Zo dragen ze hun steentje bij aan het verbeteren van de maatschappij.

### **Marketing creëert waarde voor de klant**

Marketing begint bij de klant. Een marketeer begrijpt de klant en zet deze kennis om in een aanbod waar de klant van houdt. Productiegerichte bedrijven starten bij het product en hopen dat hun klant er zin in heeft. Marketinggerichte bedrijven leren de markt kennen en spelen in op de behoeften van de markt. Als je waarde creëert voor een klant, dan koopt de klant je producten/diensten en is de kans op een herhaalaankoop realistisch.

### **Marketing creëert waarde voor andere stakeholders**

In een wereldwijde studie van InSites Consulting<sup>3</sup> over verantwoord ondernemen, bleek dat consumenten meer verwachten van een bedrijf dan alleen maar de klant tevreden houden. Consumenten verwachten dat een bedrijf eveneens waarde creëert voor alle betrokken stakeholders. Zo is het essentieel om waarde te bouwen voor de medewerkers van de or-

ganisatie. Tevreden medewerkers zorgen immers voor tevreden klanten. Bedrijven met tevreden medewerkers presteren in goede economische tijden 4% beter dan het beursgemiddelde, in slechte economische tijden is het verschil 11%.<sup>4</sup> Je kunt niet verwachten dat klanten fan zijn als de medewerkers niet enthousiast zijn.

Naast waarde creëren voor medewerkers, is het belangrijk om na te denken hoe je als organisatie waarde voor de maatschappij kunt creëren. De moderne consument wil een betere maatschappij. Duurzaamheid en ethisch correct ondernemen horen bij de huidige verwachtingen.

### **Marketing creëert waarde voor de organisatie**

Als je een klant vraagt wat hij wil, kun je het antwoord samenvatten met 'betere producten en diensten', 'snellere dienstverlening' en 'ik wil het goedkoper'. Een klant heeft echter niets aan een financieel ongezond of failliet bedrijf. Af en toe lijkt het wel alsof winst maken een vies begrip is geworden. De consument beseft echter meer dan ooit dat bedrijven ook winst moeten maken om hun sociale en economische stabiliteit te waarborgen. Winst is helemaal geen vies begrip, het is een maatschappelijke noodzaak. Consumenten willen echter een 'correcte, ethische winst'. Geen winst met nadelen voor andere groepen in de wereld. De consument wil bedrijven die winst maken als beloning voor de waarde die ze creëren voor de klant en andere stakeholders.

## **Alles is marketing, marketing is alles en marketing is overal**

### **Marketing is een cultuur, geen afdeling**

Het is moeilijk om onderscheid te maken tussen een marketingstrategie en een bedrijfsstrategie. Alles wat een organisatie doet, beïnvloedt immers de reputatie en dus indirect ook de resultaten van een bedrijf. Alles is marketing. Een heel vriendelijke receptioniste maakt meteen een heel goede indruk bij klanten. Een charismatische algemeen directeur is vertrouwenwekkend. Het gemak waarmee je een verpakking opent, zorgt voor comfort bij de klant. Het zijn stuk voor stuk voorbeelden met een marketingimpact. Als elke actie een marketingactie is, dan is ook elke medewerker een marketeer. Als elke medewerker marketeer is, dan is de bedrijfscultuur medebepalend voor de marketingstrategie. De bedrijfscultuur is de langetermijnonderbouw van een moderne marketingstrategie.

Moderne bedrijven beseffen dat hun medewerkers allemaal woordvoerders zijn van het bedrijf. In de huidige maatschappij is elke medewerker van een bedrijf medeverantwoordelijk voor de ervaring van de consument. Enerzijds werkt iedere medewerker mee aan de klantenervaring en anderzijds is iedere medewerker een 'medium' dat positief of negatief over het bedrijf kan converseren. Via sociale media, maar ook tijdens een familiefeest, beïnvloedt elke medewerker de reputatie van zijn organisatie.

Het fundament van een modern bedrijf is, met andere woorden, de bedrijfscultuur. De marketingstrategie moet gekoppeld worden aan de cultuur. Toni Hsieh, de CEO van Zappos.com, zegt het als volgt: 'De langetermijnpositionering van je bedrijf wordt bepaald door je cultuur.'<sup>5</sup> Hij heeft 100% gelijk. Telkens wanneer iemand contact heeft met jouw bedrijf, wordt die persoon met jouw cultuur geconfronteerd. Elke interactie (voor, tijdens en na een aankoop) bouwt verder aan je positionering. Cultuur is de krachtigste manier om je bedrijf te positioneren. Een sterke bedrijfscultuur is moeilijk te kopiëren. De cultuur wordt immers gedragen door mensen. Bedrijven die investeren in cultuur, rekruteren nieuwe medewerkers op basis

van hun persoonlijkheid. Een sterke cultuur trekt nieuwe medewerkers én nieuwe klanten aan. Waarom is het voor Google nooit moeilijk om nieuwe medewerkers te vinden? Omdat iedereen weet dat Google een cultuur van innovatie en plezier combineert. Deze cultuur trekt de juiste mensen aan.

Cultuur vertelt niet wat je verkoopt. Cultuur vertelt je medewerkers en je klanten waar je bedrijf voor staat. Je cultuur onthult wat je belangrijk vindt. Het is de persoonlijkheid van je bedrijf. Peter Drucker, een marketinglegende, formuleerde het als volgt: 'Culture eats strategy for breakfast.' Cultuur is de enige echte langetermijnstrategie die je bedrijf heeft. De persoonlijkheid van je organisatie verander je immers niet elke vijf jaar. Een studie onder Amerikaanse CEO's bevestigt dat bedrijfsleiders zich bewust zijn van deze nieuwe managementkoers. Hun tweede prioriteit (na het managen van de financiële aspecten) is het consistent toepassen van de strategie in overeenstemming met de cultuur van de organisatie.<sup>6</sup>

De cultuur van een bedrijf wordt tastbaar gemaakt door zijn medewerkers. Medewerkers zijn de ideale manier om een bedrijf menselijker te maken. Klanten hebben veel meer sympathie voor medewerkers van een bedrijf, dan voor het bedrijf in zijn geheel. Het is veel moeilijker om negatief te zijn over honderd individuen, dan over een onpersoonlijk bedrijf van honderd medewerkers. Medewerkers bepalen in hoge mate hoe de klant een bedrijf beleeft. Als medewerkers duidelijk weten hoe ze kunnen bijdragen tot een betere customer experience, bevordert dat hun motivatie en leidt dat tot tevreden klanten.

Een modern bedrijf ziet al zijn medewerkers als potentiële woordvoerders. Het bedrijf helpt zijn medewerkers om goede woordvoerders te zijn. Hoe meer goede woordvoerders een bedrijf heeft, des te sterker zijn positionering wordt, op voorwaarde dat iedereen dezelfde visie en overtuiging communiceert. Medewerkers worden getraind om de conversatie zowel op een proactieve als een responsieve manier met elkaar en met de buitenwereld aan te gaan. De bedrijfscultuur is de gids voor je medewerker. De bedrijfscultuur is de basis van de marketingfilosofie.

Marketing is met andere woorden ruimer geworden dan de marketingafdeling. Eigenlijk is dat maar goed ook: marketing is immers te belangrijk om het alleen aan de marketeers over te laten. Iedereen is verantwoordelijk voor marketing.

### **Marketing kan in elke sector en in elke organisatie**

Marketing vindt plaats in elk bedrijf en in elke organisatie. Grote en sector spelen geen rol. Marketing is niet het alleenrecht van de grote adverteerders. Elk bedrijf heeft een marketingaanpak. Jammer genoeg beseft niet elk bedrijf dit, met alle gevolgen van dien.

### **Case overheid: De federale overheidsdienst sociale zekerheid begrijpt marketing**

Marketing is relevant binnen de overheid. De overheid moet waarde creëren voor de burger (haar klant), voor de maatschappij en ook voor zichzelf (een meer efficiënte overheid).

De Belgische federale overheidsdienst Sociale Zekerheid is een mooi voorbeeld. Onder leiding van Frank Van Massenhove zijn ze erin geslaagd om de productiviteit en tevredenheid van hun medewerkers sterk te laten stijgen. Als gevolg daarvan zijn hun klanten, de burger, steeds meer tevreden over de dienstverlening. De essentie van hun resultaatgerichte visie is: medewerkers mogen werken waar en wanneer ze dat willen, zolang ze hun doelstellingen behalen. 92% van de medewerkers heeft toestemming om van thuis uit te werken. Slechts een klein groepje mensen moet effectief fysiek aanwezig zijn om te kunnen functioneren (bijvoorbeeld huishoudelijke dienst, receptie enzovoort). Het werk wordt niet langer verdeeld door een leidinggevende, maar door het team zelf. Het management controleert niemand, ze faciliteren en beoordelen de resultaten.



FIGUUR 2: FRANK VAN MASSENHOVE

Het bedrijf helpt de medewerkers zo goed mogelijk door sterk te investeren in technologie. Deze overheidsdienst is de eerste in België die alles gedigitaliseerd heeft. In meetings is het verboden om zaken op papier te schrijven, iedereen heeft een tablet.

Vanwege deze drastische veranderingen hebben sommige medewerkers het bedrijf verlaten. Verandering of verscherping van de bedrijfscultuur zorgt meestal voor een natuurlijke selectie. De mensen die overblijven, zijn degenen die echt passen bij de cultuur. Zodra dat punt is bereikt, stijgt de efficiëntie. Bovendien zijn deze medewerkers heel erg trots op de innovatieve attitude van hun werkgever. Ze vertellen dat vrolijk aan iedereen uit hun omgeving. Het voordeel is dat deze overheidsdienst keer op keer de beste medewerkers in dienst kan nemen. Zijn reputatie raakte vanzelf bekend dankzij het enthousiasme van de eigen medewerkers.

De marketingstrategie is hier gebouwd op een sterke bedrijfscultuur. De cultuur is in dit geval de marketingstrategie.



### Case culturele sector: De opening van het Rijksmuseum

Ook de culturele sector kan marketing gebruiken om waarde op te bouwen voor de diverse stakeholders. Een goed voorbeeld is de heropening van het Rijksmuseum in Amsterdam. Het museum lanceerde een nieuwe site om de Nederlandse bevolking te laten genieten van de nieuwe collectie.



FIGUUR 3: RIJKSMUSEUM

‘De visie van het Rijksmuseum luidt: “Onze collectie is van iedereen.” Met deze uitdagende visie onderscheidt het Rijksmuseum zich als challenger in de sector. Het is hun missie om de collectie zo dicht mogelijk bij de mensen te brengen, zowel in het museum als online. Met de heropening van het fysieke museum als momentum, leidde de visie tot een gedurfd startpunt voor de nieuwe website: 125.000 hogeresolutiebeelden vrijgeven zodat iedereen een stukje van de collectie bij zich kan dragen. Onze uitdaging was het creëren van een concept zodat de collectie echt van het publiek zou worden. Met de toonaangevende Rijksstudio komt de collectie super dichtbij. Zelf verzamelingen maken, haarscherp op inzoomen, details uitsnijden en zelf uitprinten op canvas, je laptop of zelfs je auto: het kan allemaal’ (Merijn Hillen, strateeg bij Fabrique, bouwer van de

nieuwe site van het museum, in een interview op Frankwatching.com).<sup>7</sup> Door de content en de collectie te delen, stijgt de interesse van bezoekers om alles ook eens 'in het echt' te kunnen bewonderen.

**Case non-profit: WWF**

Ook non-profitorganisaties maken gebruik van goede marketing. WWF Nederland slaagt er bijvoorbeeld in om een hechte community te vormen met haar 'klanten'. WWF's communicatie richt zich op dialoog, transparantie, verbinden en activering. De organisatie wil zich verbinden met haar achterban en die motiveren en activeren tot natuurbescherming. Hiervoor maakt WWF vooral gebruik van sociale media.

**Case B2B: Cisco systems**

De impact van marketing in business-to-business markten wordt steeds groter. Business-to-business bedrijven verkopen hun producten of diensten aan andere bedrijven. Hun klanten zijn niet de eindconsument, maar een ander bedrijf of organisatie. B2B-markten zijn vaak wat technischer en complexer dan consumentenmarkten. Door de technische insteek van de producten ligt de focus in deze markten vaak wat meer op product en prijs, dan op marketing. Dit is jammer, want het uiteindelijke doel blijft hetzelfde voor elke sector: waarde creëren voor klant, stakeholders en bedrijf.