



L E D E N B L A D
JOURNAL DES MEMBRES
STICHTING MARKETING
VERSCHIJNT DRIEMAANDELIJKS
PARUTION TRIMESTRIELLE

ME

SPECIAL CONGRES

JAARGANG 5
ANNEE 5

DECEMB. 1995

- ▶ **Richard D'Aveni** 1
Centrale spreker tijdens de openingsessie op het 14de congres van Stichting Marketing.
- ▶ **Marketeer van het Jaar** 2-3
Dit jaar twee laureaten: Piet Van Roe (BRTN Radio) en Joëlle Van Rijckevorsel (L'Oréal).
- ▶ **Customer Chamionship en Relationship Management** 4
Tijdens het Marketingcongres hielden Tom Brannan en J. Frederik Danielson opmerkelijke pleidooien voor meer aandacht voor een diepgaande relatie met de klant.
- ▶ **Grenzen aan de groei?** 5
Professor Herman Daems speelde in op het actuele thema van het Marketingcongres. Hij kiest voor andere en betere bedrijven.
- ▶ **In de wandelgangen van het congres...** 5-6
- ▶ **Het woord is aan u!** 6
Opgemerkte uitspraken van enkele congresgangers.
- ▶ **Omggaan met andere culturen** 8
Fons Trompenaars speelt vanuit een human resources standpunt in op de hypercompetitiviteit die de bedrijven tegenwoordig kenmerkt.
- ▶ **Effie Award 1996** 9
Praktische informatie voor Effie Award deelnemers.
- ▶ **Tweede Mediadag** 10
De toekomstige ontwikkelingen in het televisielandschap.
- ▶ **Studentencongres** 11
Ook de studenten van Stichting Marketing hielden hun jaarlijks congres.
- ▶ **Klantgerichte aanpak** 12
Bedrijfsleven en afgevaardigden van de overheid en haar administraties putten uit hun ervaringen.
- ▶ **Promotiedag** 14
De nieuwste inzichten 'voor een betere verkoop promotie'.
- ▶ **Mode & marketing** 16
Marketeers en ontwerpers leverden strijd met elkaar.
- ▶ **Ad hoc** 16

T STRATEGIE VS ETHIEK ZORGEN TIJDENS DE EERSTE SESSIE VAN HET CONGRES VOOR EEN OPWINDEND DEBAT

MARKT VERSTOREN!



Richard D'Aveni: "Because of the nature of the hypercompetitive environment, the New 7 S's are not presented as a series of generic strategies or a recipe for success. Instead, these are key approaches that can be used to carry the firm in many different directions."

"Ik wil u een idee geven hoe competitie en strategieën in de toekomst ook in Europa business gaan bepalen. Mijn ervaring steunt op Amerikaanse situaties, maar alles wijst erop dat hypercompetitie nu ook naar Latijns-Amerika en naar Europa uitzwermt", beloofde D'Aveni, key-note speaker op het jaarlijks congres van Stichting Marketing. Zijn uiteenzetting werd op gemengde gevoelens onthaald. Europeanen hebben blijkbaar geen zin om hun bedrijfscultuur aan hypercompetitie te grabbel te gooien. Hebben ze ongelijk? Riccardo Petrella hield een emotioneel betoog voor een bredere ethische kijk. Professor Herman Daems (KULeuven) pleitte dan weer voor nieuwe en strijdbare bedrijven.

De regels van gisteren werken vandaag niet meer. Leerden we gisteren, 'voer geen prijzenoorlog', dan telt dit vandaag niet meer. Wie de gangbare afspraken doorbreekt, wint. Stelt D'Aveni vast. D'Aveni doceert aan de Amos Tuck School of Business Administration in Dartmouth College, New Hampshire. Hij is consultant en auteur van het boek "Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering." Gedocumenteerd met tal van voorbeelden uit de VS, lijkt D'Aveni's model het produkt van een geschokte Amerikaanse industrie. Amerika getraumatiseerd door het wegvallen van tal van zekerheden over Amerikaanse economische dominantie. De auto-industrie traditi-

oneel beschermd door de zwijgende strategie-afspraken van de grote constructeurs uit Detroit, werd van buiten uit aangevallen door de Japanse auto-industrie. Kleinere, handige auto's, vooral: goedkope auto's. De computerbranche met gigant IBM, werd anemisch door de invoer van klonen uit Zuid-Oost Azië.

Dé VS, het land bij uitstek van de vrije markt, maakte kennis met hypercompetition. Gedaan met de oligopolies en zeker met de monopolies. Hypercompetition wordt, zo stelt D'Aveni, gekenmerkt door vier trends:

1. Consumenten worden steeds veeleisender.

lees verder op pagina 2

MARKETEER DE L'ANNEE 1995

"RESTER SIMPLE!"



C'est la devise de Joëlle van Rijckevorsel, élue marketeer de l'année par les membres de Stichting Marketing. Et pour confirmer ses dires, la responsable marketing de Kérastase (Groupe L'Oréal), avoue sa surprise d'avoir été ainsi choisie. Même sa présence parmi les nominés l'a étonnée.

Jos Clijsters (Banque de la Poste) l'avait annoncé: pour être élu marketeer de l'année, il faudrait répondre à plusieurs critères: occuper une fonction de marketing dans une grande entreprise ou une fonction de management générale avec une forte connotation marketing dans une entreprise de plus petite taille et avoir contribué au développement de la profession. Il fallait aussi que les candidats ne figurent pas tous dans le même secteur, ceci afin d'éviter que le "fast moving consumer goods" ne soit surreprésenté. "30% des membres de la Stichting ont participé au scrutin, ce qui est un bon score et les résultats ont été très serrés, ce qui indique que le choix des nominés était pertinent", a souligné Jos Clijsters lors de la remise du trophée.

Ceci rend d'autant plus convaincante l'élection de Joëlle van Rijckevorsel, côté francophone, qui succède ainsi à Philippe Vander Putten. Les autres nominés étaient Renaud Cogels (Delhaize Le Lion), Thierry Huet (Grand Metropolitan Foods Benelux), Yves Poll (Sopres). Bref, du beau monde.

A 38 ans, l'heureuse élue possède un parcours pour le moins intéressant qui l'a mené de L'Oréal à... L'Oréal avec un intermède en agence de pub. Une vieille histoire d'amour la lie donc au géant français des cosmétiques, entrecoupée par une "infidélité" de quelques années. Toute marketeer de l'année qu'elle soit, la jeune femme avoue être un peu tombée dans le marketing par hasard: "Munie d'une formation de licenciée en sciences commerciales et consulaires obtenue à l'Ichec, mon objectif

suite à la page 3

Speciale editie Le Soir



Naar aanleiding van het Marketingcongres publiceerde Le Soir op zaterdag 2 december een speciale uitgave met daarin een uitgebreid verslag van het congres. Ook de verschillende activiteiten van Stichting Marketing werden ruimschoots voorgesteld. Als u dit leest, hebben alle leden van Stichting Marketing deze uitgave ook ontvangen. Met dit initiatief toont Stichting Marketing zich vastberaden om haar 'Belgisch' profiel te versterken en wil ze de aansluiting van Franstalige marketeers bevorderen.

2. De spectaculaire vooruitgang van de technologie maakt de voordelen van gisteren snel verouderd.
3. Economische barrières vallen weg, de VS (net als Europa trouwens) heeft een zware pil aan de GATT, men respecteert traditionele geografische territoriums niet meer, zoals in de tijd der oligopolies.
4. Er wordt gestreefd naar accumuleren van enorme financiële middelen, die toelaten markten door grote inzet van middelen plat te walsen. Daarbij wordt bijvoorbeeld naar Japans model gewerkt aan integratie van machtige spelers uit verschillende sectoren, die samen een volledig business traject integreren. Telecommunicatie en media bijvoorbeeld. Het bouwen van trusts lijkt langzaam aan door alle instanties getolereerd.

maar door resoluut een onvoorspelbare koers te varen, die rekening houdt met tal van parameters en de voorschriften van 'Aveni's 'Seven S's'.

Het komt er volgens D'Aveni vandaag op aan strategisch te manoeuvreren op alle vier arena's tegelijk. Hij heeft het over de 'dynamics' van strategieën en tegenstrategieën. Competitie-analysten ontwaren traditioneel een aantal cycli van gedragingen op een markt. Het komt er vandaag op aan sneller en sneller en op onvoorspelbare manier de strategieën toe te passen en vooral: nieuwe strategieën te ontwikkelen. Intel en Microsoft zijn bedrijven die erin geslaagd zijn het volgen van een dynamische strategie de markt te veroveren. Een dynamische strategie betekent dat men een verworven strategisch voordeel als tijdelijk beschouwt en als in een schaakspel de zet van de tegenspeler pro-

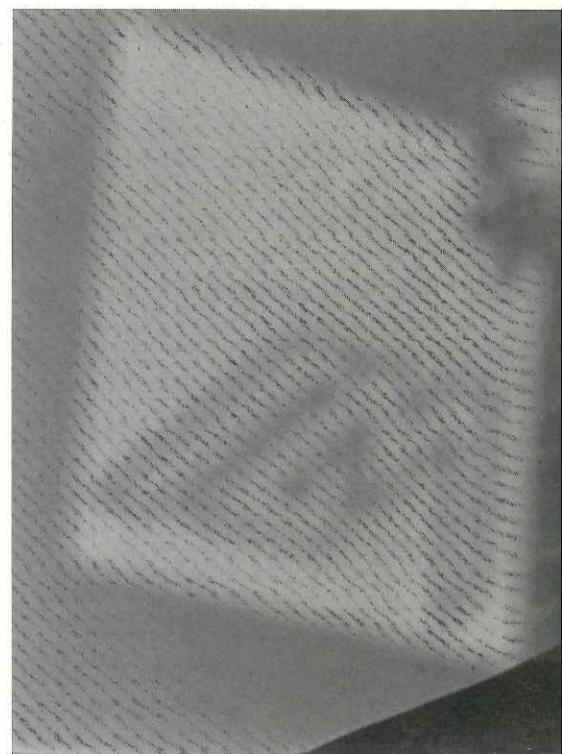
HYPERCOMPETITION

LE SALUT OU LE CHAOS?

Le moins que l'on puisse dire, c'est que le 14ème Congrès de Stichting Marketing avait débuté sur les chapeaux de roues. Au speech musclé de Richard d'Aveni sur l'hypercompétition succéda le discours tout aussi intense du professeur Riccardo Petrella stigmatisant les dérives de cette dernière.

Riccardo Petrella:

'Comment peut-on avoir comme priorité la destruction des capacités de création de l'autre?'



SAMEN EEN SIGAAR ROKEN

"VROEGER WAS ALLES GERICHT OP VERMIJDEN VAN COMPETITIE. DAT WAS DE TIJD VAN DE OLIGOPOLIES: HET AANTAL MEDESPELERS BEPERKEN. DAT WAS ZEER DUIDELIJK IN DE AUTOBRANCHE. ALLE GROTE CONSTRUCTEURS ZATEN SAMEN IN DETROIT. NATUURLIJK KUN JE NIET ZOMAAR SAMEN MET ELKAAR EEN SIGAAR GAAN ROKEN EN AFSPRAKEN MAKEN OVER PRIJZEN. MAAR ER WERDEN SIGNALLEN UITGESTUURD. 'BE NICE' WAS DE REGEL. BIJVOORBEELD WAS ER OOK EEN STILZWIJGENDE AFSPRAAK DAT IN WEERWIL VAN WAT TECHNOLOGISCH KAN, AUTO'S GEBOUWD WORDEN MET EEN LEEFDUUR VAN SLECHTS VIJF JAAR. JE GING ELKAAR OP GEEN ENKEL VLAK DOODCONCURRENEN, WANT DAT ZOU BIJVOORBEELD AL METEEN GROTE SOCIALE ONRUST IN DETROIT BETEKENEN EN DAAR WAS NIEMAND MEE GEDIEND."

Richard D'Aveni

Vier arena's

Er wordt hard strijd geleverd op alle vlakken. D'Aveni situeert vier arena's.

1. Prijs/kwaliteit,
2. Know how en technologie,
3. Bouwen vs invasie van bolwerken: markten afschermen of penetreren heet dit bij ons. Markten in termen van produktdefinitie, of markten in geografische termen,
4. Inzetten van 'deep pockets' (het grote geld).

Dit zijn de traditionele arena's voor competitie en D'Aveni illustreerde ruim de arena prijs/kwaliteit met een analyse van de verschillende posities die Coca-Cola en

beert te anticiperen. Een dynamische strategie veronderstelt ook het doorbreken, "disrupt", van het gangbare marktpatroon. Wie erin slaagt de voordelen van de tegenstanders te doorbreken, en zo de structuur van de markt doorbreekt, wint. Je moet dus een marktverstoorder worden. Markt verstoren wordt de norm. 'Chivalry is dead' verklaart D'Aveni. Zijn Seven S's-model is erop gericht "to destroy competitors' advantages and disrupting markets in ways that surprise rivals with lightning speed and devastating effects".

Uit gesprekken na deze eerste sessie (zie kaderstukjes verder), bleek alvast dat het overgrote deel van congressgangers

En ouvrant ce congrès Richard d'Aveni se doutait-il que ses propos ultra libéraux allaient trouver, deux heures plus tard, un contradicteur aussi pertinent que Riccardo Petrella? Sans doute que non. C'est que ce dernier était d'autant plus à l'aise pour parler comme il l'a fait. Après 17 années passées à la Commission européenne, le professeur Petrella vient en effet de quitter cette dernière "Car, disait-il récemment dans une interview, je ne peux plus réaliser mon engagement au sein des institutions communautaires qui mettent de plus en plus leurs politiques au service de la compétitivité".

La compétitivité, ou plutôt "l'hypercompétition", comme l'appelle le nouveau gourou du marketing et du management à l'américaine est, de fait, sur toutes les lèvres en ces temps incertains, ou tout change si vite et où les consommateurs sont devenus matures, volages et infidèles, se comportant comme de véritables caméléons. Plus rien n'est acquis clame d'Aveni, la vérité d'un jour est rarement celle du lendemain. Des mastodontes que l'on croyait inébranlables tremblent sur leurs bases. Les ententes, tacites on non, ne sont plus de mise. Nous sommes passés d'une situation d'oligopole - où les entreprises se positionnent les unes par rapport aux autres sans se faire une concurrence directe - à une situation d'hypercompétition. "Ce n'est pas de la concurrence parfaite car dans celle-ci les avantages concurrentiels entre entreprises y sont inexistant, la concurrence se fait dès-

lors par les prix, mais les profits générés ainsi deviennent marginaux", explique d'Aveni pour qui l'hypercompétition est la seule planche de salut pour les entreprises.

Tous les coups sont permis

Il propose alors un modèle d'analyse original, dont il est question plus en détail dans les pages ci-contre. Celui-ci montre comment les entreprises hypercompétitives sont celles qui réussissent dans les quatre domaines majeurs de la concurrence: prix/qualité, savoir faire/timing, places fortes, capacités financières. Seules s'en sortiront les entreprises qui font preuve d'un dynamisme de tous les instants. La thèse de d'Aveni c'est que l'entreprise doit, paradoxalement, supprimer ses propres avantages afin d'en bâtir sans cesse de nouveaux. Un succès à long terme n'est pas basé sur un avantage, un

savoir-faire maintenu par une stratégie à long terme, mais au contraire sur une stratégie dynamique qui crée des avantages provisoires, les détruit et les crée à nouveau. Pourquoi cette stratégie du court terme, sorte d'hara-kiri? Tout simplement parce que l'entreprise qui table sur son savoir-faire et se repose sur ses lauriers sera vite dépassée, voire copiée par ses concurrents. Plutôt que d'exploiter un avantage existant, il vaut mieux donc le mettre au placard et plancher sur le suivant, sinon ce sont les concurrents qui s'en chargeront. Et de citer Gillette qui après avoir créé un rasoir révolutionnaire, le Sensor, a sitôt son lancement effectué, planché sur une version améliorée. Ou encore Intel qui après avoir lancé le processeur 286 a immédiatement réfléchi au 386, et ainsi de suite jusqu'au Pentium.

"Dans l'hypercompétition, explique encore d'Aveni, l'objectif de l'entreprise est de perturber l'industrie pour créer de nouveaux avantages et détruire ceux de la concurrence. En multipliant les perturbations, les entreprises peuvent conserver leur avance sur leurs concurrents en passant d'un avantage provisoire au suivant. C'est ce que fait Pepsi depuis des années dans sa lutte avec Coca. Personne ne peut donc rester à la traîne, sous peine de mourir. "Avec l'instansification de la concurrence, les entreprises ne peuvent plus s'offrir le luxe de respecter les traditions d'élégance du passé: la chevalerie est morte". Bienvenue donc dans le monde de l'hypercompétition, "cette idéologie où tous les coups sont permis".

Haro sur la compétitivité

Ces propos détonants ont fait bondir Riccardo Petrella, décrit récemment par Le Soir comme "un boutefeu des consciences, un iconoclaste qui chahute l'hymne à la compétitivité, crédo universel qu'entonnent les entreprises, les Etats et l'Union européenne". Certains participants au congrès se sont étonnés de sa présence à une réunion de professionnels du marketing. A tort, sans doute, car le professeur Petrella, en dépit de propos parfois excessifs et utopistes, a quelque peu secoué l'esprit de marketeurs trop souvent engoncés dans l'analyse de chiffres et de parts de marché. Bref, une touche d'humanisme bienvenue.

Lors de son exposé, aussi brillant qu'enflammé, l'ancien directeur de la division "Recherche Sociale" de la Commission européenne a fustigé cette logique de la

DE VIER ARENA'S WAAR HET VANDAAG GEBEURT

1. PRIJS/KWALITEIT
2. KNOW-HOW EN TECHNOLOGIE
3. BOUWEN VS INVASIE VAN BOLWERKEN
4. INZETTEN VAN 'DEEP POCKETS' (HET GROTE GELD).

DE STRATEGIE VAN DE NEW SEVEN S'S DIE LEIDT TOT ONVOORSPELBAARHEID IN ALLE ARENA'S TEGELIJK

- SUPERIOR STAKEHOLDER SATISFACTION
- STRATEGIC SOOTHSAYING
- POSITIONING FOR SPEED
- POSITIONING FOR SURPRISE
- SHIFTING THE RULES OF THE GAME
- SIGNALING STRATEGIC INTENT
- SIMULTANEOUS AND SEQUENTIAL STRATEGIC THRUSTS

Pepsi doorheen de jaren tegenover elkaar hebben ingenomen. Het enige dat vandaag anders is: de concurrentie is bikkelhard geworden en men aarzelt niet frontaal met elkaar in de aanval te gaan. D'Aveni gaf het voorbeeld van een spelletje op elkaar af rijden dat hij als kind met zijn schoolmakers speelde. "Later deden jonge waaghalsen dat ook met auto's. Op elkaar losrijden en niet wijken. Wie eerst wijkt is verloren. Vandaag zijn we weer verder: nu spelen zelfs de big corporations met elkaar dat spelletje".

Patronen doorbreken

Hoe winnen in deze omgeving van hypercompetitie? Niet door afgelijnde strategieën uit het verleden te volgen,

weinig sympathie had voor D'Aveni's toekomstvisie. Onze marketeers en managers zien de bedrijven graag als organisaties met een morele bestaansreden. Zij zien competitie als een mechanisme dat ten goede komt aan de consumenten. Iedereen voelde zich ook enorm aangesproken door de ethische repliek van Riccardo Petrella, auteur van het boek "Limits to Competition".

Ook de realistische en constructieve kijk van Herman Daems, Kabinetschef van Vlaams Economieminister Van Rompuy sprak erg aan. D'Aveni zaaide wind en oogstte storm van tegenspelers van formaat.

compétitivité contre laquelle, dit-il, il faut lutter et à qui il faut ôter toute crédibilité car elle n'entraîne qu'instabilité et destruction. Sa diatribe contre le compétitivité a été marquée par de multiples allusions au



tuer l'autre et non pas pour viser au bien commun? Au contraire, il faut utiliser la créativité de chacun à des fins productives, pour améliorer les conditions de vie des autres. Plutôt que de chercher à nous éliminer les uns les autres, nous devons coexister avec les autres, passer un contrat social au niveau mondial comme, au niveau national, on a passé un contrat permettant de mettre sur pieds la sécurité sociale. Nous avons fait en sorte que les entreprises soient au service du bien être de la collectivité. Un contrat au niveau mondial permettrait aux entreprises de valoriser leur créativité et de bâtir une économie qui représenterait la capacité d'optimisation de la satisfaction des besoins individuels et collectifs".

Pour Riccardo Petrella, la logique de l'hypercompétition nie l'existence de l'autre puisqu'elle consiste à le détruire: "Sans vouloir faire de la philosophie, nous n'existons que parce que l'autre existe, parce qu'il nous parle, c'est sa parole qui nous fait exister". Derrière tout cela se cache une véritable logique de guerre: c'est tuer ou être tué, le monde étant considéré comme une série de marchés à conquérir.

Répondant, bien qu'il ne le dise pas ouvertement, à la notion d'avantage provisoire énoncée par d'Aveni, Riccardo Petrella s'interroge sur la priorité donnée au court terme dans la course à la compétitivité: "Dans cette idéologie, le long terme n'existe pas, c'est la loi de l'incertitude, on ne sait pas si on aura du travail, une pension. Or, on nous a appris pendant des

années que nous devons gérer la terre. La gérer, c'est avoir une vision à long terme, mettre au point des programmes de coopération pour valoriser toutes ses ressources matérielles, les nouvelles énergies, les nouvelles technologies de l'information, des transports etc"

Pour le professeur italien au Collège de Bruges, les conséquences d'une vision du monde basée sur l'hypercompétition et sont considérables: "La logique de la compétitivité légitimise l'exclusion sociale, l'homme n'existe plus. L'économie n'est pas au service de l'homme, mais des marchés financiers. On se dirige en fait vers une économie financière et non pas industrielle, qui est pourtant la vraie représentation de la richesse. L'entrepreneur n'est plus qu'au service des actionnaires dont les capitaux ne sont absolument plus contrôlés". Mais ce qui semble particulièrement inquiéter, c'est que, selon lui, l'idéologie de la compétitivité pénètre jusque dans les lois fondamentales des nations: "Les nouveaux statuts de l'Union Européenne sont en préparation. Eh bien, on est en train d'essayer de faire entrer la notion de compétitivité dans les traités fondamentaux. Ce serait une grande première, la première fois qu'on introduirait dans une constitution, comme principe de base, une véritable déclaration de guerre aux autres Etats. Même les dictatures les plus cruels n'ont jamais inscrit cela dans leur constitution..."

J.-F. S.

MARKETEER DE L'ANNEE 1995

suite de la page 1

était de voyager, mais les circonstances familiales m'ont cependant amenée à rester en Belgique; je me suis alors retrouvée chez L'Oréal et j'ai mordu au marketing".

Ses débuts, elle les effectue comme chef de produits Garnier (produits capillaires). Elle quitte L'Oréal en 1986 avec le titre de responsable marketing de la division Diparco (produits de maquillage et eaux de toilette). Direction: la pub, chez VVL/BBDO en l'occurrence. Elle travaillera sur des budgets aussi variés que Henkel, Générale de Banque, Fischer Price, Q8, Tonton Tapis. Dans cette expérience en agence, elle a apprécié le côté "touche à tout": "Cela m'a



Joëlle van Rijckevorsel (L'Oréal),
marketeer de l'année 95.

discours de son prédécesseur à la tribune. Ainsi lorsqu'il compare la compétitivité à un cancer: "Comment peut-on avoir comme priorité la destruction des capacités de création de l'autre; comment peut-on utiliser les progrès technologiques pour

permis de voir en peu de temps plusieurs plusieurs façons de fonctionner: si vous voulez passer par dix annonceurs différents en dix ans, on vous traitera vite d'infidèle, l'avantage de travailler en agence, c'est d'avoir la possibilité de se pencher sur plusieurs clients différents et de voir le fonctionnement marketing de chacun d'entre eux, c'est très enrichissant professionnellement".

De retour chez L'Oréal en 1989, Joëlle van Rijckevorsel reprend la direction marketing de L'Oréal Technique Professionnelle (produits pour salons de coiffure) et, depuis un an, elle est directrice du département Kérastase. "Ce qui m'intéresse dans ce métier, c'est surtout l'écoute des autres, ressentir ce que le consommateur veut et essayer d'affiner nos propositions en fonction de ses désirs". C'est peut-être l'abc du marketing mais dans le cas de Kérastase, ces propos sont pertinents: "Ce sont des produits capillaires qui sont distribués uniquement par les salons de coiffure, c'est donc un circuit de distribution totalement différent des autres et, ce qui est intéressant, c'est que c'est en fait du double marketing: mes clients sont des coiffeurs, mais je mets à leur disposition tout ce qui faut pour qu'à leur tour ils vendent nos produits à leur clients; c'est donc d'une part du business to business et, d'autre part, un marketing consommateur pur et dur".

Peu amateur de marketing en chambre, - "ce n'est pas en restant derrière son bureau que l'on trouve des bonnes idées, mais en allant vers les autres" - Joëlle van Rijckevorsel reste les pieds sur terre. Son élection comme marketing woman de l'année, si elle lui fait bien sûr plaisir, ne va pas bouleverser sa vie: "Je ne me pose pas trop de questions, l'important c'est de rester simple et de continuer à faire du bon marketing, c'est vrai que cela récompense une certain travail accompli, mais il ne faut pas croire que l'on est arrivé parce qu'on a été élu marketer de l'année, il faut continuer à se battre." Aussi, cette passionnée d'équitation n'a-t-elle pas peur de sauter les obstacles: "Dans la vie, un tiers vient de la chance, un tiers vient des autres et un tiers vient de soi-même", conclut-elle.

J.-F. S.

MARKETEER VAN HET JAAR 1995

HOE ANTIEKE STRIJDWAGEN EEN F-1 BOLIDE WERD

Toen Piet Van Roe uitgeroepen werd als Marketeer van het Jaar 1995, ging er enerzijds iets door het Albert I-auditorium van 'ik had het wel gedacht', maar kwam het anderzijds toch nog min of meer als een verrassing over. 'Overheidsbedrijven' dragen immers niet meteen het 'marketing-minded'-label. Met Piet Van Roe als directeur-generaal bewees de BRTN-radio dat het anders kan.

Vlamingen luisteren graag en veel naar de radio. Samen met de Ieren en de Finnen staan we in Europa aan de top wat luistercijfers betreft (*). Elke dag luisteren 80% van de Vlamingen naar de radio, terwijl 'slechts' zo'n 70% naar de televisie kijkt. Qua gemiddelde luisterduur zijn we 'second to none' in Europa: een Vlaming luistert 263 minuten radio per dag (ter vgl.: een Nederlander 158 minuten). Die radio-revival is vrijwel alleen aan de openbare omroep toe te schrijven die een benijdenswaardige marktpositie van 85% bezit. Sinds het dieptepunt van 66,4% in 1984, een stijging van 28%.

Volgens directeur-generaal en Marketeer van het Jaar Piet Van Roe heeft het medium radio na 100 jaar méér toekomst, dan verleden. "Ondanks de komst van de nieuwe technologieën zal de radio beslist niet de pechstrook van de informatiesnelweg zijn. De missie van de openbare omroep is alle Vlamingen bereiken op een wijze die iedereen herkent en waardeert. Daartoe is het niet alleen belangrijk om te weten waar de microfoon staat, maar ook waar de luidspreker hangt. Behoef-

tenonderzoek is de basis van onze strategie, maar er is meer. Wij zochten niet alleen naar de behoeften van ons publiek, maar ook naar zijn diepere verlangens: emotionele warmte, rationele nieuwshonger, groepsgevoel of drang naar zelfrealisatie. Om tegemoet te komen aan die verschillende verlangens - die door het Censydam-onderzoek van 1988 blootgelegd werden - profileerden we onze vijf radio-zenders."

"Onze missie is onwrikbaar en muurvast, helaas is de structuur van een openbare omroep dat ook. Dikwijls had ik het gevoel met een Romeinse strijdswagen op het circuit van Zolder mee te rijden, met daarbij het uitdrukkelijk consigne alleen in te halen als ik expliciet de toestemming kreeg," aldus Piet Van Roe. "Een nieuwe visie ontwikkelen is één zaak, ze succesvol implementeren een andere. Daartoe was een vernieuwde structuur nodig en heel wat overredingskracht om zo'n diepgaande verandering in een instituut als de BRTN door te voeren. Het is dikwijls gemakkelijker tegenstrevers te overtroeven dan vrien-



Piet Van Roe: "Medium radio is geen antieke strijdwagen."

den te overtuigen. De mediawereld is een wereld van sterke persoonlijkheden: eigenzinnige medemenssen, maar schitterende medewerkers."

"Nu, goede marketing is niet alleen een kwestie van vallen en opstaan, maar ook van staan en opvallen. Dat 800 professionals uit een zeer competitieve sector merkten dat het goed gaat met de openbare radio-omroep, aanzie ik als een bekroning voor m'n medewerkers, m'n organisatie en m'n produkt. Deze erkenning bewijst dat radio géén antieke strijdwagen is, hoewel ik deze bekroning wel koester als een Romein zijn lauwerkrans," besluit Marketeer van het Jaar Van Roe.

* Cijfers uit de BRTN-brochure 'Radio in Vlaanderen, de Nieuwe Stijl' (1993)

B.H.

DE KUNST OM VAN EEN KLANT, EEN TROUWE KLANT TE MAKEN

Zelfs de kruidenier-om-de-hoek weet het: liever één trouwe, dan tien enkelmalige klanten. Elke marketeer is dan ook duchtig op zoek naar 'tools' om hun klanten optimaal tevreden te stellen: uitstekende producten, complete service en competitieve prijzen. Maar is dit voldoende om zich van de concurrentie te onderscheiden?

Elke onderneming is ervan overtuigd dat 'klantentevredenheid' de allesbepalende factor is om zich van de concurrentie te onderscheiden. Voor Tom Brannan (UK), onder meer Senior Vice Chairman of the Chartered Institute of Marketing, volstaat loutere 'customer satisfaction' in de huidige hyperconcurrentiële markt niet langer. De uitdaging behoort niets minder te zijn dan 'to delight the customer'.

The Value Circle to Customer Championship

Tom Brannan stelt vast dat momenteel menig ondernemer hetzelfde denkpatroon aanhoudt. "Men doet onderzoek naar wat de klant wil, stelt een strategie op en implementeert ze in het bedrijf. Er is een soort bilaterale wisselwerking waarbij klanten het management via allerlei kanalen (onderzoek, enquête, scanning van aan-

onderscheiden en dus moet de lat hoger worden gelegd. De nieuwe uitdaging is niets minder dan 'to delight the customer'."

Om dat doel te bereiken - Tom Brannan noemt het 'Customer Championship' - stelt hij voor om de bilaterale uitwisseling van waarden te vervangen door een echte 'Value Circle', waarbij drie partijen betrokken zijn. "De derde partij (naast de klanten en het bedrijf in zijn geheel) wordt gevormd door alle medewerkers van het bedrijf die doordrongen moeten zijn van het idee om exceptionele waarde te bieden. Daartoe is een bepaalde geestesgesteldheid nodig die tot uitdrukking komt in de motivatie en de inzet die ze elke dag weer opbrengen om dat te bereiken waarop het mijns inziens aankomt: de klanten in verrukking brengen door altijd en overal exceptionele waarde te bieden." Wordt de Human Resource manager de nieuwe general manager?

tenrelaties. Zoals in de persoonlijke relaties worden die gevormd door oude vertrouwde waarden als respect, open communicatie en vertrouwen. De kunst bestaat erin deze waarden perfect te implementeren in alle aspecten van de klantenrelaties. Daartoe zijn 'tools' nodig als bedachtzame strategische planning, vernieuwend database management en creatieve uitvoering."

Volgens 'Rik' Danielson is 'Relationship Management' geen 'Frequency marketing' ("voor Norwegian Cruise Lines kan het volstaan om één extra cruise in een periode van vijf jaar te verkopen"), geen 'Database marketing' ("hoewel dit een belangrijk instrument is, vormt het niet het eerste streefdoel"), ook geen 'Targeted Marketing' ("er is veel meer dan segmentatie ons kan leren"), noch 'One-on-one marketing' ("via customized strategieën en mits personalisering richten we ons naar miljoenen klanten"). Wat is het dan wel? "Het tot stand brengen van een relatie met een klant en het doorheen de tijd leiden naar zijn maximale waarde. De zes stappen tot succesvol 'Relationship Management' zijn het bouwen van een kader, de relatie tot stand brengen, een voortdurende dialoog ontwikkelen, de relatiewaarde maximaliseren, trouw belonen en de relatie blijvend ondersteunen."

Succes hoeft niet duur te zijn

Danielson plukt enkele voorbeelden uit zijn koffer succesvolle acties voor klanten als onder meer Hertz, Hilton, United Airlines en Neiman Marcus-warenhuisketen. Voor Hilton werd de basis gelegd door een diepgaand gast-profiel samen te stellen door middel van enquêtes in het hotel zelf. Zoals gezegd vormen de juiste data één van de peilers van het systeem. Zo bevat het 'Frequent Flyer'-programma van United Airlines tevens alle gegevens van aankopen tijdens de vlucht. "Ook vertrouwen speelt een grote rol in het streven naar klantentrouw. Het aantal leden (en de trouwheid ervan) van de 'Book of the Month'-club steeg aanzienlijk, nadat duidelijk uit de doeken werd gedaan hoe men het club-lidmaatschap makkelijk ... kon opzeggen," getuigt 'Relationship Manager' Danielson. Bovendien hoeven de acties niet eens duur te zijn. "Een eenvoudige 'dank u wel'-brief is vaak al voldoende om klanten terug te doen keren, vooral wanneer ze dit gebaar van waardering niet echt verwachtten. Bijvoorbeeld klanten bedanken voor hun jarenlange trouw, net wanneer blijkt dat ze iets minder gebruik maken van uw diensten." Een ander voorbeeld van 'goedkoop-maar-doelstreffend' vormt de jaarlijkse exclusieve uitnodiging voor de beste klanten van Neiman Marcus naar de Halloween- en Kerstmisverkoop. Zonder speciale kortingen of koopjes aan te bieden, levert dit naar verluidt stevast de grootste dagomzet van het jaar op.

B.H.



Herman Daems (KULeuven): "Competitie betekent nog geen oorlog. Het is een natuurlijk mechanisme".

Waarheen met onze economie in een klimaat van hypercompetitie? Herman Daems, professor Internationaal Management en Strategie aan de KUL, Kabinetschef Vlaams Ministerie van Economie en Media, wijst de visie van D'Aveni niet af. Er is wel degelijk sprake van een veranderde omgeving, een globalisatie van de wereldeconomie en van verhevigde competitie, die het noodzakelijk maakt te bouwen aan 'andere ondernemingen'. "Doorbraakveranderingen zijn absoluut noodzakelijk, laten we ons daarover niets wijsmaken. Het is belangrijk daarbij alle betrokkenen in te lichten over het perspectief waarin deze veranderingen zich opdringen," zegt Daems.

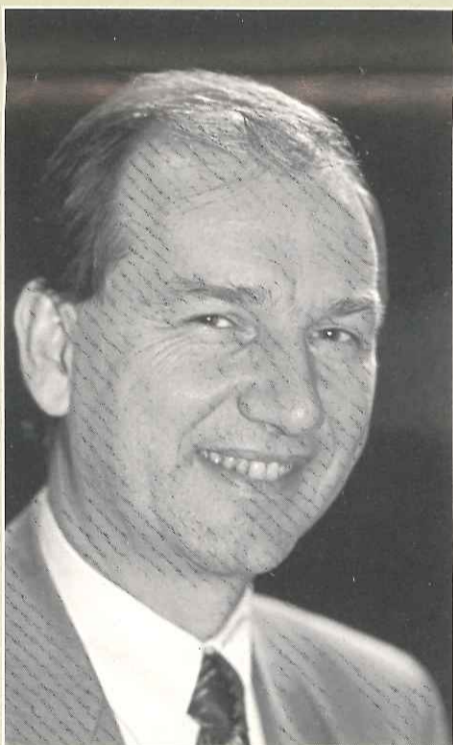
Herman Daems gaf een overzicht van de verschillende recessies die we sinds 1950 gekend hebben (zie hieronder). Hij belichtte verschillende sectoren die het moeilijk hebben. Exportgerichte sectoren als metaalverwerking, textiel en meubelbouw hebben het al lang moeilijk. Hun kostenpositie staat onder druk. De laatste jaren zijn daar een paar sectoren bijgekomen, die vroeger aan harde concurrentie konden ontsnappen: dat zijn onder meer de media (opduiken van nieuwe concurrentie en verving van de bedrijfstakken), de telecommunicatie (idem: opduiken van nieuwe concurrentie en verving van de bedrijfstakken), de distributie (stagnatie van de binnenlandse vraag, nieuwe (buitenlandse) winkelketens en nieuwe media als teleshopping).

Ook Daems noteert de ontwikkeling van de informatie-technologie als een belangrijke factor in de concurrentie. Ze creëert nieuwe bedrijfstakken, maar bedreigt er andere: zo bijvoorbeeld treedt de cd-rom in de plaats van de film en de microfiche. Een hele strook van de chemische industrie is bedreigd, ook in België. De informatisering bevordert tenslotte ook de delocalisatie.

Concurrentievoordelen verdwenen

De traditionele concurrentiële voordelen zijn verdwenen.

1. Tot 1973 zaten we nog vrij goed op gebied van loonkosten. We moeten er niet aan denken op dat vlak ooit weer competitief te worden, bijvoorbeeld ten aanzien van Azië en Oost-europa.
2. Door de manier waarop multinationale ondernemingen functioneren, wordt de operationele kennis zeer snel verspreid. Daems verwijst daarbij naar onder meer 'benchmarking' binnen de organisaties. Die stimuleert een snelle transfer van produktiviteitskennis van de ene vestiging naar de andere.
3. Het locatievoordeel zijn we ook kwijt. We kampen met mobiliteitsproblemen en een gebrek aan beschikbare terreinen. Bovendien heeft de telecommunicatie een vergaande decentralisatie van de productie mogelijk gemaakt.



Tom Brannan: Value Circle rond klanten, bedrijf en medewerkers.



Frederik Danielson: Succesvol Relationship Management in zes stappen.

koopgedrag) voorzien van waardevolle input, wat nadien gebruikt wordt om die klanten van een waardevol product te voorzien." Volgens Tom Brannan is de uitdaging echter veel groter. Er zijn immers meerdere concurrenten in staat om de klanten tevreden te stellen, omdat iedereen streeft naar het aanbieden van producten met een goede prijs-kwaliteitsverhouding en een uitstekende service. "In het 'post-recessie' business-landschap zijn de 'minder goede' bedrijven grotendeels van de markt verdwenen. Wie tot nog toe succesvol overleefde, heeft bewezen dat men als bedrijf de klanten tevreden kan stellen. Er is dus iets anders nodig om zich te

Dank u vriendelijk

J. Frederik Danielson is Senior Vice President and Group Director van Brierly & Partners. Een management-bureau met hoofdzetel te Dallas, Texas dat gespecialiseerd is in 'customer relationships' met ruim 60 Fortune Top 500-ondernemingen in het klantenbestand en een geschatte omzet voor 1995 van ruim 100 miljoen US\$. Hij gelooft dat de sleutel tot succes gevormd wordt door het maximaliseren van de klantenwaarde door de kunst van 'Relationship Management'. "Niet de basisregels vormen de moeilijkheid tot het succesvol onderhouden van goede klan-

HERMAN DAEMS (KULEUVEN) ANTWOORDDE OP ZOWEL D'AVENI ALS PETRELLA

ANDERE EN BETERE BEDRIJVEN

Inderdaad, we leven in een tijd van harde concurrentie, van hypercompetitie, waarom niet. In het belang van onze economie en de toekomst van onze bedrijven zullen we grondig de gerichtheid van onze bedrijven moeten veranderen. Bijsturen alleen zal niet helpen, dit zei Daems. In a nutshell: "Why bother doing things the old way?"

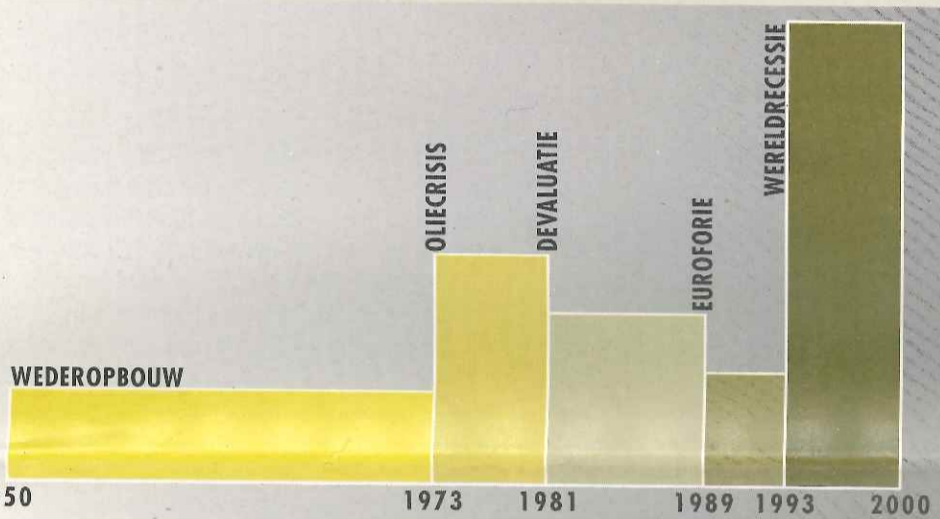
4. Voor de technologische race zijn de Belgische bedrijven dan weer meestal te klein. Ze hebben niet de 'deep pockets' om voldoende te investeren.

Een strategie

Hoe uit de impasse geraken? Herman Daems levert een schema van vijf aanbevelingen.

1. Denk niet in termen van concurrentiële voordelen, maar concurrentiële vaardigheden. Een concurrentieel voordeel is nooit voor eeuwig verworven. Een

van gegevens uit elektronische opvolging. "Stop aan de klant te vragen wat hij wil. De klant gaat precies vertellen wat u wilt horen: wilt u scherpere beelden op u film, dan zegt hij ja. Wilt u die sneller ontwikkeld hebben, zegt die ook ja. Terwijl vernieuwing ook in de breedte kan gaan. Door produktontwikkeling meedenken met de klant en problemen oplossen. De filmproducent kan bijvoorbeeld t.a.v. de medische wereld een produkt ontwikkelen dat een geïntegreerd rapporteringssysteem bevat. Zo wordt het productieproces



Sinds 1950 is concurrentie voor Belgische bedrijven sprongsgewijze harder geworden.

dynamische visie is hier op haar plaats. Daarom spreken we eerder over vaardigheden: hoe nieuwe voordelen verwerven.

- Combineer traditionele sterkten met nieuwe technologie. Denk niet 'mijn sector is afgeschreven, ik lanceer me in iets dat beter in de markt zit'. Een nieuwe bedrijfstak openen brengt zeer hoge investeringen mee en even hoge risico's. Beter is in de traditionele sectoren te vernieuwen. Dit kan door een sterke integratie met hoogtechnologie, door allianties te zoeken tussen traditionele know-how en nieuwe high-tech. Geen procesvernieuwing, maar herdenken van producten.
- Bereidheid tot doorbraakveranderingen. Bijsturen is niet meer voldoende, de uitdagingen zijn té belangrijk. De veranderingen moeten fundamenteel ingrijpen op de prestaties van de organisatie en moeten drastisch doorgevoerd worden, niet alleen ter wille van korte termijn winstgevendheid. "We hebben in België gelukkig een aantal ondernemingen die gekozen hebben voor doorbraakverandering en daar succesvol mee zijn. Voorbeeld bij uitstek Barco", zei Daems. Doorbraakveranderingen kunnen zeer groot zijn, daarom is het belangrijk op alle niveaus van het bedrijf en samen met vakbonden en overheid een consensus te ontwikkelen over de noodzaak om een doorbraakverandering te realiseren.
- Een beter begrip van de business van de klant. "Vervang marktstudies door klantenstudies," stelt Daems. Het bestaande klantenpotentieel moet uitgediept worden. Op basis onder meer

van de medische diagnose verkort. De fabricant moet de behoeften van de klant kunnen anticiperen. Hij moet daarom weten hoe de klant zijn business runt, en hoe hij door produktvernieuwing dat proces kunnen veranderen."

- Denken in duale strategieën. Bedrijven zien technologieën ontstaan die fundamentele invloed op hun bedrijf gaan hebben. Twee houdingen komen veel voor: 1. doen alsof die vernieuwing niet bestaat. 2. de huidige activiteiten als verouderd afschrijven, en iets nieuws beginnen. Geen van beiden is de juiste houding. "Je moet niet vergeten dat in je eigen business nog veel nieuwe mogelijkheden zijn, niet zomaar springen naar volgende station, waar veel mensen staan aan te schuiven." Daems pleit voor een duale strategie: de huidige business afbouwen en tegelijk voorbereiding maken voor de vernieuwde business. "Dit is moeilijk te beheren en kan leiden tot spanningen binnen de organisatie."

Er bestaan grote verschillen in winstgevendheid binnen één bedrijfstak in België, stelt Daems vast. "Hoe doorbreken we de malaise? In het dinosaurussyndroom zullen we vele bedrijven zien sneuvelen omdat ze niet bestand zijn tegen de zeer drastische veranderingen. In het cameleonsyndroom zullen we bedrijven omturnen, ze een nieuwe gedaante doen aannemen. Naast deze twee syndromen hopen we de geboorte van vele nieuwe bedrijven van een nieuw type te mogen begroeten."

M.V.d.P.

IN DE WANDELGANGEN ...



Jan Frans Janssens, executive director, Leo Burnett
Patrick Janssens, managing director, VVL/BBDO
Fons Van Dijck, directeur communicatie, SP.



Marcel Moens, directeur, TMP/Omnimedia
Jos Clijsters, gedelegeerd bestuurder, Bank van de Post.



Arthur Van der Heyden, beheerder, Stichting Marketing
Vincent Dewez, client service manager, FCA/IBMZ.



Luc Herinckx, account director, FCA/IBMZ
Michael Heslop, afgevaardigd bestuurder, FCA/IBMZ.

UN DÉBAT PASSIONNANT ET PASSIONNÉ

Réactions à chaud de quelques participants recueillies à l'issue de la première journée.
Des marketeers visiblement impressionnés par les orateurs.



MARK MAESEN
Directeur marketing Douwe-Egberts

"J'ai trouvé la présentation de Richard d'Aveni fort intéressante en termes de stratégie. On ne peut plus vivre dans la situation actuelle. On doit en effet chaque fois être devant ses concurrents. C'est vrai que c'était un peu caricatural comme discours, il ne tenait pas compte de différents facteurs comme, par exemple, la distribution mais, dans le cadre de grandes stratégies, c'était la seule manière de l'expliquer aux gens. Dans les grandes lignes, je crois donc qu'il a dégagé les vraies tendances actuelles". Mark Maesen a tiré de ce discours une sorte d'encouragement: "Ce qui fait plaisir, c'est d'entendre que les idées et les stratégies que l'on est en train de développer se voient confirmées par des spécialistes. Cela nous motive à continuer".

En même temps, le directeur marketing de Douwe-Egberts a été fort impressionné par la prestation de Riccardo Petrella. "Il a en effet mis le doigt sur un problème très important, c'est que le monde est dominé maintenant par les milieux financiers, ce qui ne facilite pas les choses. C'est vrai qu'il a exagéré, mais je crois qu'à un certain moment cela peut amener des gens à réfléchir et à se demander si oui ou non on veut continuer à vivre dans une telle système. Je trouve cependant dommage qu'il ne nous ait pas donné d'autres alternatives. C'est vrai que l'on peut trouver regrettable cette hyper-compétition, mais il est difficile de trouver des solutions. J'ai aussi apprécié le professeur Daems, qui a eu le courage de répondre à Riccardo Petrella car ce n'était pas facile de répondre à un tel discours".

MICHAEL HESLOP
Administrateur délégué
FCA!BMZ

"J'ai trouvé Richard d'Aveni très manichéen. Quant à Riccardo Petrella, il a défendu une thèse très oecuménique. Ce qui est paradoxal, c'est qu'il a travaillé des années à la Commission européenne, laquelle a été la première à encourager l'énorme concurrence entre les compagnies ferroviaires, les sociétés de chemins de fer, la pub comparative, etc. Tout ceci est en contradiction totale avec le point de vue qu'il défend, un point de vue que par ailleurs j'ai trouvé exceptionnellement intéressant". Le patron de FCA!BMZ s'étonne donc de ce discours, d'autant plus que, en temps que directeur d'agence, il a déjà eu maille à partie avec le landerneau européen: "Mon agence a participé à des compétitions pour la Commission européenne et rarement nous avons été aussi mal traités comme prestataires de services que par ces gens-là. Je veux donc bien accepter ce discours oecuménique, mais alors il faut qu'eux aussi se tiennent à ce discours là. Or c'est exactement le contraire, c'est eux qui prêchent la super-concurrence.

MARCEL MOENS
Directeur exécutif de la B3A

"Richard d'Aveni en bon américain croit que le monde est relativement simple. Il a raison et il a tort à la fois. Il n'y a donc pas de vérité d'un côté ou de l'autre. Quant à Petrella, il a raison, de même que le professeur Daems, mais ils n'ont pas parlé de la même chose. Une fois que Daems a quitté sa réponse à Petrella, il a eu énormément de bon sens car quand on parle de marketing et de direction d'entreprise, c'est le bon sens qui est le plus important". D'après Marcel Moens, le professeur Petrella n'a pas spatialement attaqué la compétitivité: "Il a simplement dit ceci: "Est-ce qu'on pourrait cesser d'être dans certains domaines parce qu'on va trop loin". J'ai trouvé sa présence très importante car cela donne un autre éclairage à quelque chose que nous avons l'habitude de voir seulement d'un côté d'une table ronde où on se dit qu'il faut absolument gagner, lui s'assied à un autre endroit de la table et se demande: "Faut-il toujours gagner ou bien peut-on aussi partager et, si on partage, peut-on encore gagner?". J'espère que cela a interpellé les gens, mais je crois que c'est un peu comme dans le film 'Dead poets society'. Beaucoup de gens ont adoré ce film, mais combien se sont mis debout sur la table pour voir le monde sous un autre angle?"

ROSETTE VAN ROSSEM
Directrice de la Régie Rossel

Ce qui m'a frappé, c'est que les orateurs qui ont parlé de la compétitivité ont dit des choses un peu prévisibles, que l'on a déjà entendu par ailleurs. Par contre, j'ai trouvé le discours du professeur Petrella extrêmement rafraîchissant et salutaire. Ce qui m'a étonné dans les commentaires des participants, c'est que beaucoup d'entre eux adhèrent en partie à son message. Le problème c'est que malgré leur bonne volonté, ils se retrouvent emprisonnés dans des systèmes et qu'ils n'ont pas la moindre idée concrète quant à la manière d'en sortir". A l'instar de bon nombre de participants au congrès, la directrice de la Régie Rossel regrette que Riccardo Petrella se soit abstenu de donner de quelconques indications concrètes quant à la manière de faire avancer les choses: "J'aurais aimé qu'il appelle par exemple à former des groupes de travail, à dialoguer autour de ces problématiques. J'espère néanmoins qu'il en ressortira quelque chose".

STEEFAAN PIENS
Bedrijfsadviseur, Vizo Oost-Vlaanderen

"Ik vond de uiteenzetting van Riccardo Petrella zeer goed onderbouwd, alleen al daardoor had hij de zaal op de hand. De respons van Daems op D'Aveni vond ik iets zwakker. Wat D'Aveni me bijbrengt? Niet veel. Het is nogal ver van mijn bed, zeker voor mijn klanten, de KMO's. Zij kennen hypercompetitie wel, maar de elementen die hij aanreikt zijn voor KMO's in Vlaanderen op dit moment niet aan de orde. D'Aveni kwam inderdaad erg Amerikaans over."



MARC ROELS
Beheerder directeur,
Discontokantoor van Antwerpen

Petrella vond ik heel boeiend, omdat hij de aandacht heeft gevraagd voor het sociale. De verzoening van de competitie waar we inzitten, met de sociale dimensie is natuurlijk niet vanzelfsprekend, en wellicht ook moeilijk haalbaar. In marketing termen: het is iets waar de consument geen boodschap aan heeft. Het sociale aspect is een totaal ander terrein, buiten het zaken doen, buiten het consument zijn. De consument staat er niet bij stil, hij ondergaat dat, hij is deel van de maatschappij.

HENRI GUTMAN
Directeur food, GB

"Riccardo Petrella a présenté une réflexion de fond qui est vraie, qu'on oublie souvent: c'est la dimension sociale de ce que nous faisons.

Daems aussi était intéressant: il essaie de reconcilier la dimension sociale et l'économique. Il a considéré la position de l'entreprise en Belgique, c'est une bonne analyse.

Avec celui de D'Aveni, trois discours très différents donc, qui s'adressent à des niveaux différents. J'ai vu qu'il y avait beaucoup de chefs de produits dans la salle. Beaucoup de ces chefs de produits deviendront un jour des chefs d'entreprise et à ce moment-là, ils auront peut-être un jour des préoccupations d'un type plus global et plus social, qui font que le discours de Petrella sera certainement d'une grande utilité.

Si je me reconnais dans le 'requin' de D'Aveni? Je m'y reconnais, comme je me reconnais dans pas mal d'autre discours. On peut verser dans des types de stratégies différentes, en fonction des circonstances dans lesquelles on se trouve. Bien-sûr, D'Aveni grossit un peu, il vend son USP: l'hypercompétition. Toutefois, c'est un message utile pour les Belges, qui ont tendance à être pessimistes. En effet: il y a lieu de dire réveille- vous et ausez vous battre contre la concurrence. Ne vous réfugiez pas sur d'autres territoires. Encore faut-il qu'on ait les moyens de se lancer dans l'hypercompétition.

C'est vrai qu'on peut vivre de manière très confortable dans des situations de partage et d'oligopole: Ca se voit tous les jours. Pour autant que tout le monde joue le jeu d'oligopole. Evidemment, il suffit qu'il y en ait un qui veuille sortir de l'oligopole en espérant de mettre à profit des plus durs moyens, pour qu'on en arrive dans l'hypercompétition. Il y a donc un temps pour les deux et il y a des circonstances qui fonctionnent pour les deux.

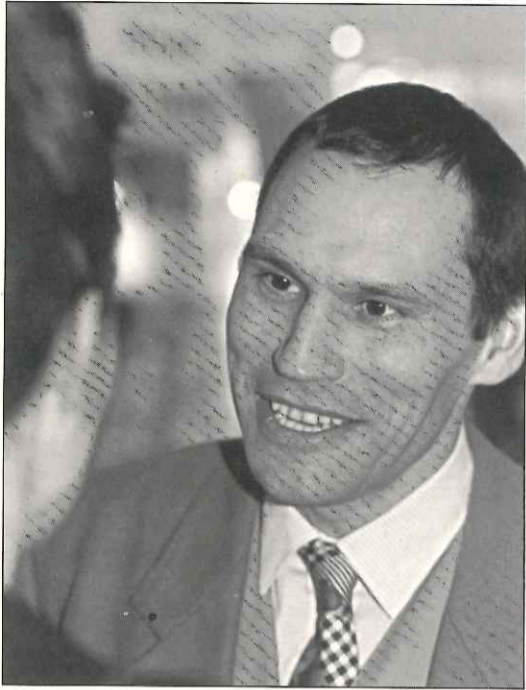
Petrella a posé la question morale et philosophique: à quoi ça sert, l'hypercompétitivité. Pourquoi la compétition, pourquoi le profit. A quoi sert la richesse. Et la on revient au fondement de la morale et de la philosophie occidentale: qui suis-je si l'autre n'existe pas et que suis-je si l'autre ne me regarde pas et ne me reconnait pas.



SERGE DE SCHRYVER

Managing director, Full Page

"Ce qui m'a frappé? Le discours humaniste de Petrella. Alors que moi je me retrouve plutôt dans le profil des tueurs, sincèrement dit, autant ce discours me plait et me fait réfléchir à notre métier. C'était moins à propos par rapport à ce que nous faisons tous les jours, mais je trouve que c'est un ballon d'oxygène après la vision très dure de D'Aveni. Les propos de Petrella pourraient donner un peu d'âme à un métier qui est en train d'en perdre."



D'Aveni m'a nettement moins marqué. Il esquisse une évolution logique, mais je n'ai rien retenu de transcendant. Daems d'autre part était très clair, il a donné une analyse instructive de notre situation en Belgique. J'ai tendance à croire que ce marché va évoluer comme il l'a présenté."

GERARD GOVAERTS

Managing partner GV/Company

"Ik vond D'Aveni een teleurstelling. Hij was me te éédimensioneel. Wat zeggen trouwens die postrationaliserende schema's, over de strategieën die Coca-Cola en Pepsi zouden gevoerd hebben. Petrella was een hele verademing."



En effet: l'entreprise a d'autres finalités que le profit. L'entreprise se pose la question de la responsabilité, non seulement par rapport à ses actionnaires, non seulement par rapport à ses clients ou à son personnel, mais la responsabilité par rapport à la société globale. La société de notre pays, mais puisqu'on parle de globalisation, la société du monde entier. L'hypercompétitivité et le partage humaniste peuvent co-exister. La concurrence est une chose saine, tous le règne vivant est basé sur la concurrence, les liens de sélectivité etc. La différence, c'est ça le message humaniste, c'est que l'homme peut utiliser les technique de compétition pour opérer un partage.

IN DE WANDELGANGEN ...



Cyriel Van Tilborg, Kredietbank
Piet Jaspaert, directeur communicatie, Kredietbank

Patrick Desaeys, product manager, Black & Decker
Burt Riské, sales & marketing manager, Ketels DM Group
André Havermans, commercieel directeur, Ketels DM Group



Peter Anthonissen, gedelegeerd bestuurder, Anthonissen & Associates
Michèle Van der Plaetsen, journaliste, Me Too



Frans Claes (beheerder-directeur Stichting Marketing) verzorgt de 'final touch' bij Georges Van Nevel (voorzitter congrescommissie).

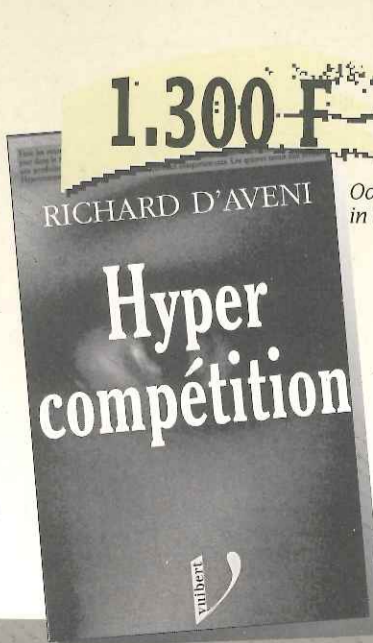
DE BOEKEN/LES LIVRES

Congresgangers die één van volgende boeken willen bestellen, sturen een fax

naar het secretariaat van Stichting Marketing: 02/467.59.56. U ontvangt samen met uw boek een factuur (plus 100 frank administratie- en portkosten).



700 F



1.300 F

Ook verkrijgbaar in het Engels.



700 F

OMGAAN MET ANDERE CULTUREN

Op de tweede dag van het 14de Internationaal Marketing Congres in het Brusselse Paleis voor Congressen, schudde de Nederlandse consulent Fons Trompenaars de deelnemers meteen wakker. Hij leerde de congressisten omgaan met de enorme diversiteit op de wereldmarkt.

Eten bij McDonald's is een statussymbool in Moskou. Daar houdt men zorgvuldig het servetje bij om ermee te pronken. In New York stelt het niets anders voor dan een snelle hap voor een snelle jongen. In Amsterdam beweert Jan en alleman de hamburgers van de wereldwijde keten te versmaden. Wie er betrapt wordt bij de deur van McDonald's, glimlacht gegeneerd dat de kinderen wilden proeven.

Met dit eenvoudige, maar geraffineerd gekozen voorbeeld toonde Fons Trompenaars het belang van de cultuurverschillen aan. "Een internationale zakenman die het beleid, de doelstellingen, producten en diensten van zijn bedrijf wil uitdragen, moet begrijpen hoe sommige aspecten van management in diverse culturen iets totaal anders kunnen betekenen," concludeerde hij. De verregerende gevolgen ervan en wenken hoe ermee te leven, zette Trompenaars al in 1993 uitvoerig uiteen in "Riding the Waves of Culture". (Trompenaars, die in het Engels schrijft, was niet tevreden over de titel van de Nederlandse vertaling, "Zakendoen over de grens", die doet denken aan een juridische handleiding.) Vorig jaar bleek dit debuut "slechts" een opstap te zijn voor het indrukwekkende "The Seven Cultures of Capitalism" (wel treffend vertaald als "Zeven gezichten van het kapitalisme"). Die turf schreef de econoom samen met de Engelse cultuurfilosoof Charles Hampden-Turner. De auteurs tonen aan dat de cultuurverschillen een verschillende vorm van kapitalisme tot stand brachten in de zeven onderzochte landen: de VS, Japan, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, Zweden en Nederland.

McDonald's is Amerika

Voor de deelnemers aan het tweedaagse congres in Brussel transponeerde Trompenaars zijn onderzoek naar het mar-

keting-terrein. Rekening houdend met de ontzettende verschillen, lijkt een globale marketing-politiek voor een merk onmogelijk. Nochtans wordt het tegendeel dagelijks met glans bewezen door giganten als McDonald's en Coca-Cola. Appelleren zij dan aan universele waarden? Hebben zij de marketing-graal gevonden of een collectief onderbewuste bron aangeboord? Niets is minder waar. Volgens Trompenaars gaat het niet om de producten, maar om "wat ze in een bepaalde cultuur voor de mensen betekenen. De wereldwijde populariteit van de walkman en Coca-Cola toont aan dat

bepaalde producten overal aanslaan. Maar wat men er her en der aan ontleent, kan sterk verschillen. Denk maar aan McDonald's in Moskou en New York."

"Verwar beide aspecten niet," beklemtoonde Trompenaars. "Je

moet eerst goed weten wat je op je eigen markt doet. Maar onthoud wel volgende grondregel: als je onderzoek hebt gedaan voor je lokale markt, ga er dan per definitie vanuit dat al die kennis niet langer klopt op het ogenblik dat je de grens overtrekt. Daarop bestaat slechts één uitzondering: als je produkt de nationaliteit vertegenwoordigt. Juist daarom kan Coca-Cola gemakkelijk verspreid worden. Want Coca-Cola staat voor Amerika. McDonald's is Amerika. Je verkoopt dus Amerika. Dan moet je overal hetzelfde doen. Maar kijk uit als je een gewoon produkt of dienst wil aanbieden, want dan zal het puur lokaal geïnterpreteerd worden. Zelfs de methodologie die je gebruikt om markten te testen en te onderzoeken, moet je aanpassen. Alles wat je doet - en dat geldt tevens voor human resources en algemeen management - moet je afstemmen op de plaatselijke cultuur."

Stereotypen

Moeten we dan alle globale tendensen overboord kieperen? Trompenaars wil het niet zo radicaal: "Je moet diep nadenken over wat je gemeenschappelijk en wat

verschillend wil. Als je dan toch over global marketing wil spreken, ontwikkel de strategie dan ook met een internationaal team. Als je dat alleen met Belgen uitvoert, krijg je te weinig tegenwerking. Dan beaam je elkaar. En dan neem ik nog een slecht voorbeeld, omdat België al zelf verschillende culturen herbergt en ook nog door zijn ligging een gunstige positie inneemt. Hoe dan ook, je moet elkaar de ogen openen voor de verschillen."

De kernvraag is dubbel. Hoe kan je het globale lokaal ingang doen vinden? En hoe kan je het lokale globaliseren? "Hou die vragen altijd in acht," waarschuwde Trompenaars. "Een PC blijft overal een PC, maar in de VS beslist een individu over de aankoop, terwijl Japanners eerst familiaal overleggen."

Wie de culturele identiteit analyseert, dreigt echter te verzanden in stereotypen. Trompenaars kent de valkuil. Hij reageerde er in zijn typische geestige stijl op: "Ik vind stereotypen prima. Ze verduidelijken de realiteit. Maar verwar ze vooral niet met de realiteit."

Zeven dilemma's

Kortom, er moet "verfijnd" geobserveerd worden. Daarbij moeten we de spanningen op zeven terreinen nagaan. Trompenaars noemt ze dilemma's. Hij plaatst er zeven op een rij. Eén: universalisme tegenover particularisme. De universalist heeft meer aandacht voor regels dan voor respect. Hij hanteert slechts één waarheid: datgene wat werd afgesproken. De particularist schenkt meer aandacht aan relaties dan aan regels. Wat waar is, hangt af van waar je je bevindt.

Twee: analyseren tegenover integreren. De analyst deelt de verschijnselen in diverse componenten in. Wie integreert, probeert delen in een bredere context te plaatsen.

Drie: individualisme tegenover collectivisme. Trompenaars' onderzoek toonde aan dat het individualisme het hoogst

scoort in Canada, de VS en (verrassend) Noorwegen en Nederland. Frankrijk neigt naar het andere uiterste. Wat Trompenaars de stekelige opmerking ontlokte: "Fransen gaan dan ook bijna allemaal op dezelfde dag in augustus met vakantie. Ze zoeken elkaars gezelschap op in de Club Méditerranée. In Nederland doen we aan vakantiespreiding. Zo heb je minder kans je familie en kennissen tegen te komen."

Vier: internalisme tegenover externalisme. Laat men zich leiden door zijn eigen oordeel, beslissingen en overtuigingen of door signalen, behoeften en trends van de buitenwereld?

Vijf: neutraal tegenover affectief. Italianen, Fransen en Amerikanen tonen gauw hun gevoelens. In Japan en Groot-Brittannië moet je echter speuren wat er achter de raadselachtige glimlach of de stijve

opperlip schuilt.

Zes: specifiek tegenover diffuus. De diffuse cultuur schermt de privé-besognes angstvallig af, zoals de Duitsers. Amerikanen daarentegen knopen vlot relaties aan, maar blijven vaak oppervlakkig.

Zeven: prestaties tegenover toegeschreven status. Trompenaars zette het onderscheid uiteen in een pregnante grap: "Fransen laten zich liever ancien pauvre dan nouveau riche noemen. In de VS tel je echter pas mee als je het gemaakt hebt, als je miljonair bent. Daar staat de prestatie voorop."

Marketeers hebben er alvast een hele kluit aan. Ze moeten uitzoeken in welke richting ze moeten gaan en hoe ze de schijnbaar onoverbrugbare tegenstellingen kunnen verzoenen. "Verzoenen is niet helemaal correct," legde Trompenaars nog uit. "Het gaat veeleer om een dialectiek die opgebouwd wordt uit beide polen." Met een knipoog: "Zoals je de afdelingen technologie en marketing moet samenbrengen."

L.D.D.

Fons Trompenaars

Het kan geen toeval zijn dat Fons Trompenaars zich toespitste op het onderzoek naar culturele verschillen en multiculturele organisaties. Hij stamt uit een gezin met een Nederlandse vader en een Franse moeder. Hij woonde geruime tijd in de VS, waar hij promoveerde aan de Wharton School (University of Pennsylvania) met een proefschrift over organisatiestructuren in verschillende culturen.

In de jaren tachtig maakte hij carrière in de personeelsafdeling van Shell. Enkele jaren geleden stichtte hij in Amstelveen het Center for International Business Studies (CIBS), een

organisatie voor consulting en training in internationaal management. Hij is tevens gastdocent aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

De kernboodschap van de prille veertiger vindt u in twee zeer lezenswaardige boeken:

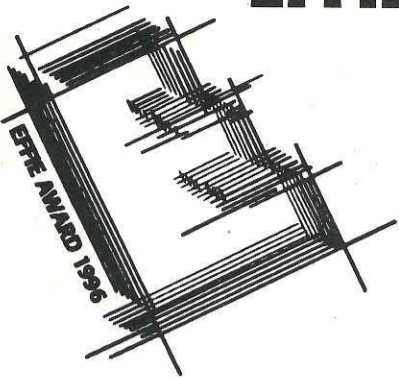
- Zakendoen over de grens. Uitg. Contact/Business Bibliotheek, 1993, 223 blz., 795 fr. ISBN 90-254-0056-6.
- Zeven gezichten van het kapitalisme. Uitg. Contact/Business Bibliotheek, 1994, 479 blz., 1980 fr. ISBN 90-254-0803-6. (Samen met Charles Hampden-Turner)

Fons Trompenaars:

"Alles wat je doet - en dat geldt tevens voor human resources en algemeen management - moet je afstemmen op de plaatselijke cultuur."



OP VOOR DE EFFIES!



Op 23 mei '96 is het weer zover. De nieuwe Effies worden in feestelijke sfeer aan het publiek voorgesteld. Net als vorig jaar gebeurt dit in het Residence Palace. Maar er zijn ook nieuwe elementen in het spel!

De Effie Award, initiatief van de UBA, Stichting Marketing en CV, bekroont de meest effectieve communicatiecampagnes en doet dit in '96 al voor het negende opeenvolgende jaar. De jury beoordeelt de inzendingen in twee fases. Fase I verloopt via een puntensysteem, waarin de effectiviteit van de campagne en de bewijzen daarvoor worden geëvalueerd. Fase II is een eerder subjectieve beoordeling van de campagne. Tot nu toe moest je in beide fases positief beoordeeld worden om een Effie te halen. Zoniet had je nog kans op een Nominatie of een 'Runner Up'. Omdat vorig jaar voor het eerst Fase II gevoelig bleek te liggen, worden vanaf '96 Bronze Effies uitgereikt voor de dossiers die met succes door Fase I komen. Bijval in de tweede fase levert dan Zilver of Goud op. Dit is de belangrijkste vernieuwing in de jurering van de Effies. De organisatoren willen zo een stuk subjectiviteit wegwerken. Deelnemende bureaus en adverteerders wensen immers in de eerste plaats erkend te worden voor de bewezen efficiëntie van de campagne.

Vanaf '96 vallen dus de categorieën 'Nominatie' en 'Runner Up' weg. Daarvoor komen de Bronze en Silver Effies in de plaats. De traditionele 'échte' Effie wordt een Gold Effie en helemaal daarbovenop blijft: de Grand Effie.

Nog een nieuwigheid: voor het eerst zullen in '96 ook dossiers ingediend kunnen worden waarin verwezen wordt naar de confidentieel, voorafgaand aan de campagne neergelegde campagne-objectieven. Dit idee werd vorig jaar ingevoerd en krijgt in '96 pas zijn beslag. Inderdaad: in '95 konden deelnemers voor het eerst onder verzegelde omslag de objectieven van hun nog komende campagne neerleggen bij het Effie-secretariaat. Hebben de indieners die objectieven bereikt? En dienen ze een dossier in? Een dergelijke deelname zou deze editie van de Effie Award bijzonder boeiend kunnen maken.

De jury wordt dit jaar voorgezeten door Philippe Vander Putten, sinds kort area director Benelux van Kraft Jacobs Suchard. Vander Putten werd vorig jaar samen met Pierre Brusselmans tot marketeer van het jaar verkozen door Stichting Marketing. Nieuwe leden van de juryleden zijn tevens Marc Michils (Quattro, tevens vice-voorzitter van de Stichting), Norbert Frankfort (Beiersdorf) en Mark Maesen (Douwe Egberts).

M.V.d.P.

BRONZE EFFIE

DE VROEGERE GENOMINEERDEN. ALLE GENOMINEERDEN DIE GEEN GOLD OF SILVER EFFIE WINNEN, MAAR DIE IN FASE I TOCH VOLDOENDE SCOREN OM GENOMINEERD TE WORDEN.

SILVER EFFIE

DE VROEGERE RUNNER-UP. CASES DIE NET NIET VOLDOENDE PUNTEN HALEN OM EEN GOLD EFFIE TE KRIJGEN EN DUS DUIDELIJK BETER SCOREN ALS VOOR EEN BRONZE EFFIE.

GOLD EFFIE

DE VROEGERE EFFIE. WORDT TOEGEKEND AAN DE GENOMINEERDE CASES DIE IN FASE II EEN DOOR DE JURY BEPAALD AANTAL PUNTEN BEHALEN.

GRAND EFFIE

DE JURY KAN BESLISSEN OF DE 'LONG TERM' CASE DE MEESTE PUNTEN IN FASE I EN IN FASE II EEN GRAND EFFIE KRIJGT.

DE DATUMS

AFSLUITDATUM INSCHRIJVING KANDIDATUUR:
VRIJDAG 23/2/1996

AFSLUITDATUM NEERLEGGEN ONDER VERZEGELDE OMSLAG VAN DE OBJECTIEVEN '97:
VRIJDAG 29/3/'96

EFFIE PRIJSUITREIKING:
DONDERDAG 23/5/'96
DE EFFIE AWARDS
IN HET RESIDENCE PALACE

EFFIE SEMINAR
DINS DAG 10/9/'96

LEDEN VAN DE EFFIE-JURY

NORBERT FRANKFORT
BEIERSDORF
MARK MAESEN
DOUWE EGBERTS
ALAIN GODEFROID
GREY
MARC MICHILS
QUATTRO
MARK HOFMANS
GFK EUROPE
JEAN-JACQUES VANDENHEEDE
A.C. NIELSEN & CO
PATRICK DE PELSMACKER
RUCA
GABRIEL THOVERON
ULB

Bereik het Leeuwedeel van de Vlaamse Krantenlezers.



Waarom is de leeuw koning? De leeuw dwingt respect af. Naar de leeuw wordt geluisterd. Die eenvoudige natuurwet is eveneens van toepassing op reclame in kranten en de adverteerder met een impactvolle campagne. Op één voorwaarde: dat de campagne ook zoveel mogelijk krantenlezers bereikt. Wat dacht u van 2 krantenlezers op 3? Via Scripta bereikt u 64% van alle krantenlezers in Vlaanderen. Scripta regisseert immers de mediaruimte van 7 titels: Het Belang van Limburg, De Krant van West-Vlaanderen, Het Nieuwsblad, De Gentenaar, De Standaard, De Standaard Magazine en Het Volk. Met uw boekingen kan u steeds bij ons terecht. Onze 20 medewerkers staan voor u paraat. Interesse in één van onze dossiers? Mediaruimte reserveren? Resultaten van kwalitatief en kwantitatief onderzoek? Eén telefoonnummer: 02/481 01 70.

Scripta - West Point Park
't Hofveld 6E - 4/5
1702 Groot-Bijgaarden

Telefoon 02/481 01 70
Telefax 02/463 29 08

Kranten steken de koppen bij elkaar.

scripta

Van der Linden & Dele

WIE ZAL DAT BETALEN?

Wat zijn de voorwaarden voor kwaliteit in de media en in de reclame, anno 2000? Rond deze vraag verzamelden ruim 160 marketeers, mediaspecialisten en afgevaardigden van reclamebureaus zich tijdens de tweede Mediadag van Stichting Marketing op 20 oktober jongstleden in het Sodehotel Woluwe. Opgemerkte tussenkomsten waren er onder meer van Jacques François (Medialine), Pierre Brusselmans (Henkel) en Frans Verleyen (Knack) die elk met een brede toekomstvisie over hun vakgebied spraken. Ook bijzonder opgemerkt was de uitzetting van Pierre-Paul Vander Sande, die overtuigend en down to earth over de televisie van heel binnenkort sprak.

Centraal in het betoog van Pierre-Paul Vander Sande stond de explosie van het aanbod op de kabel en hoe adverteerders daarmee zullen omgaan. "Vanaf volgend jaar kunnen we een explosie van het aantal op de kabel aanwezige zenders verwachten. Naast traditionele zenders komen er op korte termijn een groot aantal nieuwe zenders bij. Betaalzenders, television on demand met sport, film, cartoons enz. Het is moeilijk te geloven, maar reeds in 1996 komen er al 3 of 4 nieuwe zendergroepen aan. Gebruik makend van de technologie en de uitbreiding van de kabelmogelijkheden, lanceren ze in de komende maanden tal van nieuwe zenders. Voor de kabelmaatschappijen is de toekomst al begonnen", stelt Vander Sande.

De toekomst begint morgen

Audiovisuele informatie komt al lang niet meer alleen via radio en tv de

"TELEVISIE ALS MASSAMEDIMUM HEEFT AFGEDAAN. HET WORDT EEN GESEGMENTEERD MEDIUM, EEN NICHE-MEDIUM, MAAR HET BEHOUDT ZIJN BETOVERENDE AANTREKKELIJKHEID VOOR HET PUBLIEK EN ZIJN EFFICIËNTIE VOOR ADVERTEERDERS."

huiskamer binnen. PC-constructeurs integreren in hun processors al standaard de toegang tot Internet. Servers als Internet, of America on Line bieden de consument aan steeds aantrekkelijker tarieven toegang tot beeld, klank en informatie. Ook op het Net is een snelle technologische ontwikkeling waar te nemen. Zes maand geleden was het nauwelijks mogelijk om radio 'en direct' op Internet te beluisteren. Over enkele maanden zal ook op het tv-scherm te 'raadplegen' zijn. De ingenieurs van Philips ontwikkelden een interface die de integratie PC, televisie en hi-fi mogelijk maakt. Die interface wordt straks een stan-

daard onderdeel van elk televisietoestel.

Pierre-Paul Vander Sande: "De reclamewereld zal zich in het licht van deze zeer nabije ontwikkelingen moeten aanpassen. We spreken niet meer over de toekomst maar over wat er morgen te gebeuren staat. Die ontwikkelingen wijzigen het consumentengedrag: de verkoop op afstand wijzigt zich in een 'aankoop op afstand', het wordt voor de consument mogelijk om catalogi te gaan bekijken via het televisiescherm. Allemaal dingen die we ons nog niet goed kunnen voorstellen, maar die desalniettemin in volle ontwikkeling zijn."

Gewijzigde functie voor reclame

Redelijkerwijs verwachten de mediaspecialisten dat de meeste televisiekijkers door het bos de bomen niet meer zullen zien en hun aandacht zullen richten op

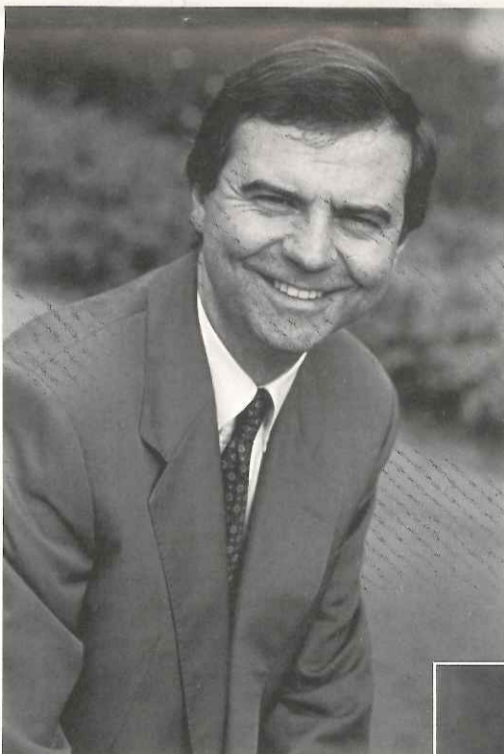
die drie of vier vertrouwde general interest zenders. Niettemin zullen sommige doelgroepen haast integraal onvoldoende met de huidige mediaplanningssystemen worden bereikt. Voor adverteerders zal het steeds moeilijker en duurder worden om die doelgroepen te bereiken, ondanks de explosie aan de aanbodzijde van de media. Pierre-Paul Vander Sande: "Wie zal dat betalen? Tot hier toe betaalden voornamelijk de adverteerders voor brood en spelen op televisie. Zal de ontvanger nu de bijkomende kosten betalen? Of delen ze die beiden?"

Er zijn een aantal pistes te overwegen en Vander Sande geeft ze aan: als televisiezenders steeds meer diensten aanbieden tegen betaling, krijgt reclame op de zenders een andere taak toebedeeld. Imagocampagnes op televisie, zoals we ze vandaag kennen, zullen blijven bestaan. Maar er komen ook tal van nieuwe, direct marketing toepassingen: direct marketing op maat van de televisie. Het voor adverteerders zeer aantrekkelijke tv-scherm annexeert de troeven van direct marketing. Het is niet ondenkbaar dat de kijker een abonnement op een news on demand service minder duur zal betalen, als hij er de reclame tussendoor bijneemt. Ook de interactiviteit doet z'n intrede: wie de vragenlijst van een adverteerder invult, kijkt gratis naar de drie volgende episodes van zijn/haar favoriete feuilleton.

Integratie van below en above

Die nieuwe ontwikkelingen betekenen veel werk op de plank voor de reclamebureaus. Zij zullen oplossingen moeten bedenken die hun klanten in staat moeten stellen om verschillende doelgroepen heel gesegmenteerd te bereiken. Alles zal geval per geval bekeken moeten worden. Gedaan met de eenheidsworst. Vander Sande: "Television on demand' wordt een instrument voor directe communicatie en direct marketing. In de toekomst hebben we het niet meer over 'tele shopping', maar over 'tele selling', met uitgebreide en interactieve demonstraties van producten. We bereiken dan echt de integratie van het below- en above-gebeuren. Het geheel zal een complexe beheersing van doelgroepen, motivaties, databanken en communicatie-instrumenten worden. Televisie als massamedium heeft dan afgedaan. Het wordt een gesegmenteerd medium, een niche-medium, maar het behoudt zijn betoverende aantrekkelijkheid voor het publiek en zijn efficiëntie voor adverteerders."

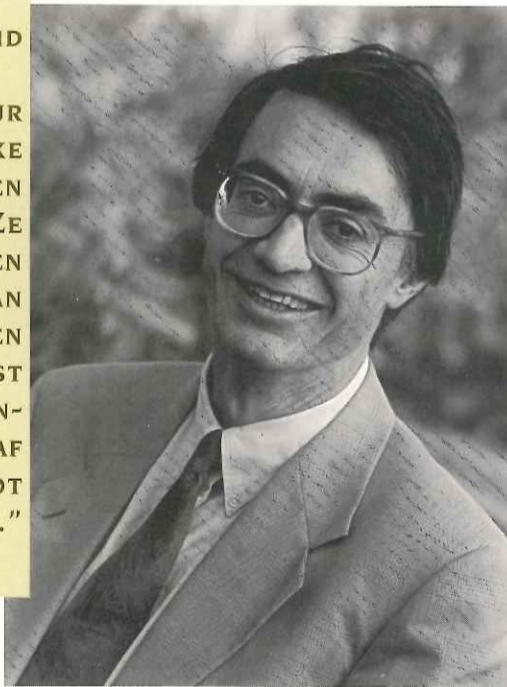
M.V.d.P.



Pierre-Paul Vander Sande (RMB): nieuwe ontwikkelingen in de media wijzigen consumentengedrag.

REDACTIONELE VRIJHEID

GUY DUPLAT, HOOFDREDACTEUR VAN LE SOIR: "DE KLASSIEKE SPANNING TUSSEN DE REDACTIE EN DE ADVERTENTIEDIENST BLIJFT. ZE IS NIET WEG TE DENKEN. EEN 'MODERNISERING' IN DE ZIN VAN MEER SAMENWERKING TUSSEN REDACTIE EN COMMERCIËLE DIENST OP HET MOMENT VAN DE SAMENSTELLING VAN HET DAGBLAD IS AF TE RADEN. DIT ZOU LEIDEN TOT ZELFCENSUUR VAN DE REDACTIE."



Guy Duplat (Le Soir)

WAAROM EEN RECLAMEBUREAU?

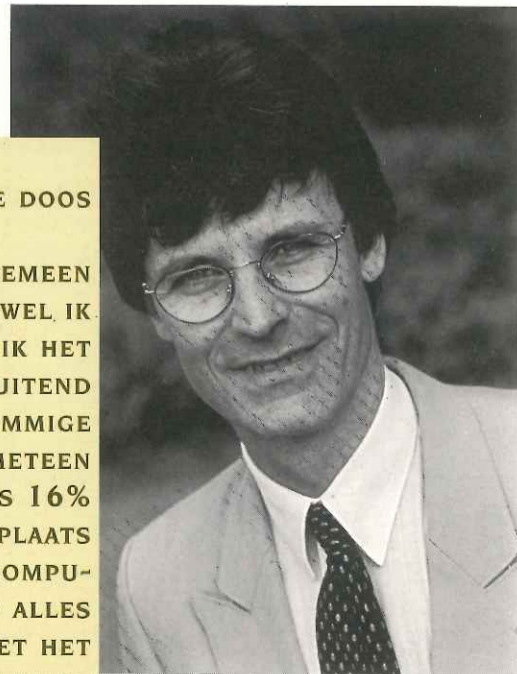
PIERRE BRUSSELMANS, ... BIJ HENKEL: "PLANNING EN BUYING: DAT ZIJN SPECIALISMEN. IK DENK DAT DE FUNCTIE VAN HET RECLAMEBUREAU IN DE TOEKOMST HELEMAAL OP HET VLAK VAN CREATIE KOMT TE LIGGEN. IK GEBRUIK NIET MEDIACENTERS VOOR PLANNING EN BUYING. ADVERTEERDER NEMEN ZELF DE VERANTWOORTELIJKHEID EN HET BEHEER VOOR HUN REKENING."



Pierre Brusselmans (Henkel)

DE MYTHE VAN DE ZWARTE DOOS

JACQUES FRANÇOIS, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN MEDIA LINE: "HOEWEL IK ZELF CIJFERS VERKOOP, VIND IK HET KRITIEKLOOS VASTHOUDEN AAN UITSLUITEND DE CIJFERS UIT DEN BOZE. SOMMIGE ADVERTEERDERS, HOOR IK, EISEN METEEN EEN RAPPORT ALS EEN SPOT EENS 16% KIJKDICHTHEID GEHAALD HEEFT IN PLAATS VAN 18% KIJKDICHTHEID. ALSOF DE COMPUTER EEN BLACK BOX IS, DIE ALLES REGISTREERT. MEN VERGEET HET VERTROUWENSINTERVAL, DE STATISTISCHE AFWIJKINGEN. ENKEL CIJFERS, TEN KOSTE VAN DE KRITISCHE GEEST, DOEN RECLAME-INSPANNINGEN GEEN GOED."



Jacques François (Media Line)



Marketeers in spe tijdens het Studentencongres van Stichting Marketing.

Wie organiseerde het Studentencongres van Stichting Marketing?

Een blik achter de schermen. Kristof Claes, voorzitter van de Divisie Studenten bij Stichting Marketing, is de woordvoerder van de studenten in de directieraad van Stichting Marketing. Kristof studeerde af aan de Provinciale Hogeschool Limburg en volgt nu een jaar 'Bedrijfsadvies voor KMO's' aan het Vlaams Instituut voor Zelfstandige Ondernemers (VIZO). In de directieraad wordt hij bijgestaan door Daniël Viane, beheerder bij Stichting Marketing: "Het vergt wel wat diplomatie om een evenwicht tot stand te brengen tussen de belangen van de Stichting en de creativiteit van de studenten." Specifiek wat het congres betreft, is An Gerrits verantwoordelijk voor de nationale coördinatie. Zij overlegt voortdurend met de regiovoorzitters Ben Vanderstukken (Hasselt), Ann Van Dessel (Leuven), Sven Witterwulghé (Antwerpen), Patrick Perée (Luik), John Baeyens (Gent), en Liesbeth Hermans (Brussel). Deze zogenaamde congrescommissie wordt verder bijgestaan door een adviesraad, het Steering Committee, waartoe o.m. marketing profs en docenten behoren. Het Steering Committee adviseert vooral bij de programmakeuze. Last but not last, geeft het secretariaat van Stichting Marketing logistieke steun.



Rik Verbeemen en Peter Lycops zijn tweedejaarsstudenten aan de Provinciale Hogeschool Limburg in Hasselt. Beiden zwaaien met lof naar de organisatoren. Zij zijn vertrouwd met Stichting Marketing via de seminars die regelmatig op school doorgaan. "De referaten worden wel degelijk op het niveau van studenten gebracht, maar mogen wel wat korter." Rik Verbeemen wil later in de reclame, Peter ambieert een sales functie.

'RELATIONSHIP MARKETING': OF HOE JE KLANT WINT EN BINDT

De opkomst voor het 7e Studentencongres was een succes: zowat 1.000 studenten en docenten verschenen op het appel, ondanks een nationale stakingactie van de vakbonden bij de NMBS. Volgens de organisatoren is gemiddeld 30% van de studenten universitair, de overige 70% zijn graduaatsstudenten. Het actuele thema 'Relationship Marketing', bleek een goede keuze.

Typend voor de jaren '90 is de veeleisende, merkontrouwe consument op zoek naar de beste deal. Eén van de uitdagingen voor de marketeer is precies het uitbouwen van een lange-termijn relatie met de twee belangrijkste partijen betrokken bij de onderneming: tussenhandel en consument. Relatiemarketing draait vooral rond het vestigen, behouden en onderhouden van relaties met klanten, met als doel het stimuleren van klantentrouw. Alle afdelingen van een onderneming werken samen om de klanten zo goed mogelijk te 'servicen'. Een hoge graad van klantentevredenheid is daarbij onontbeerlijk. In relatiemarketing is winst niet langer een doel op zich, maar de beloning voor het creëren van een tevreden klant.

Waar zit de klant?

Thierry Coeman (Dynaconsult) vertelde vanuit zijn jarenlange ervaring in retail consultancy, hoe cruciaal relatiemarketing is geworden in de gestoorde verhouding fabrikant-distributeur. "We moeten naar de kern van de zaak: wáár zit de klant? De motivatie van de klant is de sleutel. In het verleden is er teveel aandacht gegaan naar het prijsaspect. We moeten nu de prijspositionering herzien i.f.v. wat de klant bereid is te betalen." Fabrikanten en

tussenhandel worden opgezogen in een neerwaartse spiraal van de marketing mix waarin enkel het prijselement wordt weerhouden, stelt Coeman nog. De sales force moet weer de aandacht leren vestigen op de sterke troeven van produkt én merk, vindt hij. Verkopers moeten de reële toegevoegde waarde uitspelen in hun contacten met retailers. R&D is zo'n troef waarmee de fabrikant de voorsprong van zijn produkt kan bestendigen. "Een mooi voorbeeld is het merk Dixan dat zich positioneert als de 'vlekkenkampioen'. Dankzij research werd het een produkt dat een vlekkeloos resultaat kan claimen en bovendien een grote naambekendheid heeft."

Partnership fabrikant-retailers bindt consument

Kon een verkoper vroeger na een bezoek aan het winkelpunt nog met een bestelbon buitenlopen, dan is het inkoopproces bij de grote retailers nu volledig gecentraliseerd. De key account op het niveau van de inkoopcentrale bepaalt wat er wordt gekocht en verkocht. In een dergelijk scenario kunnen fabrikanten hun sales force upgraden tot 'loco key account managers' op de winkelvloer. Mits deze upgrading, scheppen leveranciers de voor-

waarden die zullen bijdragen tot meer professionalisme en klantgerichtheid. Pas dan zullen rayonchefs en winkluitbaters de betere partners kiezen voor voorkeuralianties en wordt het verkoopapparaat van de fabrikant-leverancier gebracht op een niveau van marketing waarbij de consument echt centraal staat.

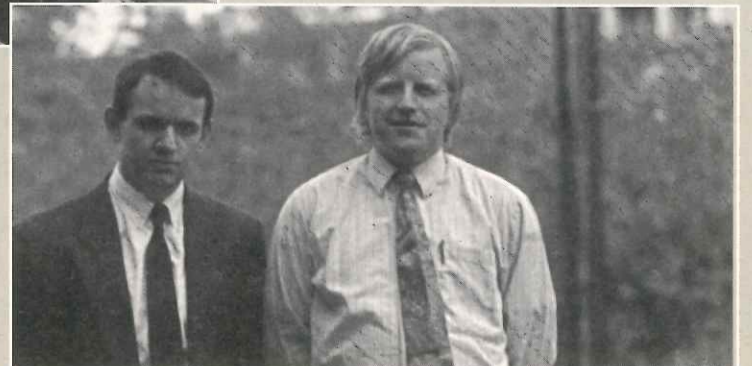
Danny Van der Sanden, verkoopdirecteur voor de divisies was- en reinigingsmiddelen bij Henkel pleit voor een gezamenlijke category management strategie van fabrikant en distributeur: "Als fabrikant kiezen wij bewust voor onze merken. Maar de marketeer bij de fabrikant beheerst niet langer als enige de 4 P's van zijn produkt. De consument zorgde voor een omwenteling. Hij is goed geïnformeerd, individualistisch, ontrouw en verwacht een reële toegevoegde waarde. Net zoals onze handelspartner moeten wij het antwoord vinden op de vraag 'hoe kunnen wij consumenten winnen en binden?' Fabrikant en distributeur kunnen mijns inziens de consument samen de beste service bieden. Op lange termijn geloof ik dat je consumenten wint en bindt door partnerships tussen fabrikant en retailers."

E.V.

DE MENING VAN STUDENTEN EN DOCENTEN



Isabelle De Cock en Veerle Van Duynslager van de Economische Hogeschool Heilig Hart in Heverlee: "Het congres geeft een goede aanvulling bij de opleiding. We staan nog te ver buiten het bedrijfsleven. Ook de bedrijven werpen een barrière op. Enkel wanneer de bedrijfsleiding door heeft dat je gemotiveerd bent, is ze echt geïnteresseerd. Na hun studies willen Isabelle en Veerle het liefst aan de slag bij een reclamebureau of bij een KMO."



Jaak Jacobs en Benny Bierebeek, beiden docent aan de Provinciale Hogeschool Limburg in Hasselt, zijn tevreden over hun aanwezigheid op het Studentencongres. "Het inhoudelijk niveau van het congres gaat er met het jaar op vooruit. Sommige sprekers gaan nog te veel de theoretische toer op." De lesgevers hebben beiden praktijkervaring en vinden het congres nuttig "om te toetsen of wij op school op de juiste golfengte zitten."

INFORM

Studenten op Internet

Begin oktober opende de Expertgroep Studenten een eigen website op Internet (<http://www.ping.be/marketing-congres>). Stichting Marketing telde inmiddels 5.000 bezoekers. "De site werd geopend bij wijze van test. Het medium blijkt zich zeer goed te lenen voor relatiemarketing naar de studenten toe. Het is nu onze bedoeling de site te integreren in een site van Stichting Marketing. Begin 1996 moet dat rond zijn", vertelt Daniël Viane.



Carine De Wolf, docente aan de Vlaamse Economische Hogeschool (VLEKHO), Brussel: "De visie van ervaren praktijklui, uit verschillende invalshoeken, werkt zeer verrijkend. Zelf heb ik kennis kunnen maken met een 2-tal operationeel bruikbare modellen om klantentevredenheid te meten. Ook heb ik een beter inzicht verworven in het belang en de noodzaak van category management, zowel voor distributeur als fabrikant."

**PC BANKING VAN DE ASLK.
BANKING TOOL VOOR DRUK
BEZETTE MARKETING MANAGERS**

U hebt uw persoonlijke zaken keurig op computer. Print 's avonds laat nog snel de outline van uw mediaplan uit. En via Internet gaat u tussendoor gezellig buurten met de creatieve collega's uit Chicago.

Dan regelt u uw bankzaken toch óók gewoon per PC? Met de nieuwste release van PC Banking van de ASLK. De meest courante verrichtingen doet u in een handomdraai: de stand van uw rekeningen nagaan, bedragen overschrijven, documenten aanvragen. U bereidt alles off line voor. Klaar? Dan logt u in en stuurt alles via modem door, bij voorbeeld tijdens de voordelige telefoonuren. En achteraf print u een compleet overzicht van uw verrichtingen uit. Klinkt goed? Bel (02/228 71 15) of fax (02/228 90 67) voor een gratis demo-diskette. Of sneller nog: download de demo via ons e-mail adres op Internet <askl@innet.be>. Binnen de kortste keren zijn uw PC en de ASLK-computers beste maatjes.

ASKL 



**PC BANKING CGER.
LA BANQUE NON-STOP DU
MARKETING MANAGER PRESSÉ.**

La gestion sur PC, personnelle ou professionnelle, vous connaissez. Pouvoir tracer les grandes lignes de votre futur plan média, chez vous, loin de toute agitation, c'est quand même plus relax. Et dialoguer sur Internet avec d'éminents collègues de Chicago, c'est enrichissant.

Alors, pourquoi ne pas régler aussi vos opérations bancaires de la même manière? Avec la toute dernière évolution de PC Banking CGER? Toutes vos opérations courantes s'effectuent en un tour de main: situation de comptes, virements, demande de documents... Vous préparez le tout "off-line". Sitôt prêt, vous entrez en liaison avec nos ordinateurs via modem et vous transmettez. Au moment où les tarifs des communications sont les plus bas, si vous le voulez. Après, vous n'avez plus qu'à imprimer un aperçu de vos opérations. Intéressé? Appelez le 02/228 71 19, ou faxez au 02/228 90 67, et demandez notre disquette-démo gratuite. Plus rapide encore, chargez directement notre démo au départ de notre adresse e-mail sur Internet <cger@innet.be>. Votre PC et nos ordinateurs seront bientôt les meilleurs amis du monde.

CGER 

DE KLANT ALS
STRATEGISCHE FACTOR IN
HET BEDRIJFSLEVEN
PROF. DR. A. HEIRMAN
VRIJDAG 24 NOVEMBER 1995



HET PUBLIEK HEEFT RECHT OP EEN KLANTVRIENDELIJKE OVERHEID. NU VOLGT DE IMPLEMENTATIE.

ANDERS, EN TOCH...

Meer dan honderd deelnemers, voornamelijk ambtenaren, volgden de studiedag "Klantgerichte Aanpak: overheid en privésector voor eenzelfde uitdaging". Dit initiatief van de divisie Overheid van Stichting Marketing kwam tot stand in samenwerking met de opleidingsverantwoordelijken van de Federale Overheid en de Vlaamse Gemeenschap. Sinds dit jaar hebben bevoegde overheidsinstanties hun afgevaardigden in de divisie Overheid en de samenwerking liet ook al tijdens de Themadag 'overheid en pers' blijken wat ze vermag. Een doorbraak?

De Divisie Overheid werd in '92 opgericht. De activiteiten lokten aanvankelijk voornamelijk belangstellenden uit de privésector (debatavond met Bessel Kok in '92, debatavond met Mieke van den Berghe in '93) en schoten eigenlijk aan de kerndoelgroep voorbij. Immers: de divisie overheid wou niet alleen over overheid en ambtenaren spreken, maar ook voor ambtenaren.

Is dit moeilijk te bereiken?

Thibault Van der Auwermeulen, voorzitter van de divisie overheid: "De doelgroep is zeer breed. Onze doelgroep beperkt zich niet tot de Vlaamse Gemeenschap, ze omvat de Federale Regering, de Europese Commissie, het Europese Parlement, de Gemeentebesturen, Provinciebesturen, de Gemeenschappen en Gewesten. Welke ambtenaren we binnen deze instanties wensen te bereiken is ook niet zomaar op een leetje te geven. Het zijn niet zoals in de privébedrijven de marketing, product of general managers. Het gaat over niveaus en bevoegdheden en dit is zeer moeilijk te benaderen.

Bovendien kunnen ambtenaren niet zo gemakkelijk als managers van privébedrijven deelnemen aan onze activiteiten. Ze hebben een toelating en een budget nodig. De prijzen moeten duidelijk anders liggen.

In het begin hanteerden we de klassieke prijzen en beperkten ons dan ook tot avondcauserieën: één gastspreker rond een bepaald thema, wat toch meteen een kost van 4.000 à 5.000 per inschrijving betekent. Na een tijd hebben we de middagcauserieën gelanceerd. Voornamelijk om een betere penetratie te bereiken: vele ambtenaren pendelen via het spoor en wensen niet lang in Brussel te blijven 's avonds. Voor de Middagcauserieën kozen we bij voorkeur locaties binnen de gebouwen van de administraties, alvast met steun van de overheid. En tenslotte: via sponsoring trachtten we de prijs te verlagen. Voor de lunch-causerie met Louis Tobback en Luc Van den Bossche, 'De ambtenaar en de burger, water en vuur?', konden we zo gemakkelijk 150 man aantrekken.

Bijkomende moeilijkheid voor de divisie: alleen al om budgetaire redenen had ze aanvankelijk moeite om zich binnen

Tevreden burgers

Prof. Geert Bouckaert, KUL, Vervolmakingscentrum Overheidsbeleid, toonde hoe moeilijk het is voor een publieke instantie om tevreden burgers te hebben. Zeer publieksgerichte burgervaders komen wel vaker tot die onthutsende vaststelling: "hoe meer je je inzet voor veiligheid (of voor de netheid) en hoe meer je erover spreekt, hoe lager de perceptie van de verbetering. Dit is in vele locale besturen vastgesteld, zowel in Europa als in de VS." De verklaring wordt door de specialisten gezocht in het perceptie-management. Door burgers een betere omgeving te beloven, beginnen ze beter op hun omgeving te letten en registreren alle manco's. Manco's die ze tevoren over het hoofd zagen.

Wil een mandataris herkozen worden, dan zal hij dus in plaats van Total Quality Management na te streven, moeten zorgen voor een Total Satisfaction Management. Total Satisfaction Management omvat dan 1. Service Management: het doeltreffend verbeteren van de openbare dienstverlening. 2. Perception Management: het overbrengen van een correct beeld van de verbeteringen. 3. Expectation Management: het anticiperen van de verwachtingen, ze niet te hoog plaatsen, natuurlijk ook niet te laag.

de Stichting zelf te profileren. Men begreep niet altijd het nut van onze inspanningen. De eerste jaren was een verhaal van vallen en opstaan binnen de organisatie. Nu hebben we ons bestaansrecht bewezen en is ook ons noodzaak erkend.

Voorraan op de agenda blijft natuurlijk: het vertrouwen van de overheid winnen. Die stond aanvankelijk nogal wantrouwig tegenover onze initiatieven. Hoewel de leden van onze divisie voor een groot stuk ambtenaren waren, bleef men afstandelijk: 'de privésector wil ons hier de les lezen'. Er moet inderdaad wisselwerking bestaan: ook de overheid heeft know-how mee te delen.

Een doorbraak?

Thibault Van der Auwermeulen: "Ik denk dat we inderdaad van een doorbraak mogen spreken. We tellen onder de leden van onze divisie nu afgevaardigden van de Vlaamse Gemeenschap alsook een afgevaardigde van de Algemene Directie Selectie en Vorming (Sandra Schillemans) en van het Advies Bureau Conseil, een intern adviesbureau (*) van het Ministerie voor Ambtenarenzaken (Patrick Staes).

Samen met de andere leden van de divisie bepalen zij mee de agenda, en de te behandelen thema's. Wij evolueren dus in plaats van naar seminars naar echte opleidingsdagen, de twee themadagen van dit jaar vormen een begin.

De administratie beschouwt de samenwerking met de Stichting als een nuttige wisselwerking met de know-how uit de privésector. De administratie beschikt natuurlijk ook over haar eigen vormingsinstituten, zo bijvoorbeeld binnen de Vlaamse Gemeenschap het Vlaams Instituut voor Overheids Management (VIOM). Dat organiseert ook seminars, maar die zijn meer gericht op academische thema's, eigen aan de administratie.

Plannen voor volgend jaar omvatten naast debatten en causerieën de ontwikkeling van een kortlopende opleiding: die kan wellicht al in september '96 starten.

(*) ABC: een adviesbureau, geen audit-bureau zoals in een vorig artikel van Me Too stond nvdv



Jos Clijsters, directeur van de Generale Bank, illustreerde betere service aan de loketten aan de hand van de inspanningen die op dat vlak in zijn eigen organisatie werden geleverd. "Net zoals een privé-bedrijf moet de overheid in functie staan van haar cliënten. Het enige verschil is dat in de meeste gevallen bij een privé-bedrijf de cliënten het bedrijf kunnen afstraffen door naar de concurrentie te gaan. Bij de overheid is dit slechts zelden mogelijk."

Gedragingen aan de loketten wijzigen, is een taak van lange adem. De Generale Bank meende dat de opleidingen om psychologische redenen best door de eigen agentschapsdirecteur gegeven kunnen worden, en op regelmatige basis, thema per thema. Daar directeurs nog geen pedagogen zijn, krijgen ze na de snelkursus een CD-i lezer mee, die de hele les begeleidt.



De Belgische administraties en instellingen houden sinds '93 rekening met een 'Handvest van de Gebruiker van de Openbare Diensten': de rechten en plichten van de klant van de overheid. Het gonst inderdaad sindsdien, het woord 'klantgericht'. Paul Van Damme, adviseur bij de Algemene Directie voor de uitkering aan gehandicapten, bracht verslag uit over de moedige inspanningen van deze directie om ondanks slinkende personeelsbezettingen, betere service te leveren aan de rechthebbenden.

Rond '88 kon de schaarse bezetting nauwelijks voortwerken aan de dossiers: het werk werd voortdurend onderbroken door telefoonoproepen van burgers die aandrongen op spoedige afhandeling van hun dossier. De wachttijden voor nieuwe dossiers bedroegen aan Vlaamse kant tot 24 maand! De wachttijd kon dank zij de ontwikkeling van een telefonische info-service (de Handi-tel) ingekort worden tot 6 maand. Zonder aanzienlijke verbetering van de personeelsbezetting. Daarnaast zorgde de Algemene Directie ook voor betere en meer leesbare formulieren, voor gedecentraliseerde medische diensten, voor enquêtes en nuttige brochures en folders. Een voorbeeld van klantgerichte aanpak.

E.V.

Meer grip op uw mediabestedingen. U maakt het met Medialogue.



BBDO/BUSINESS

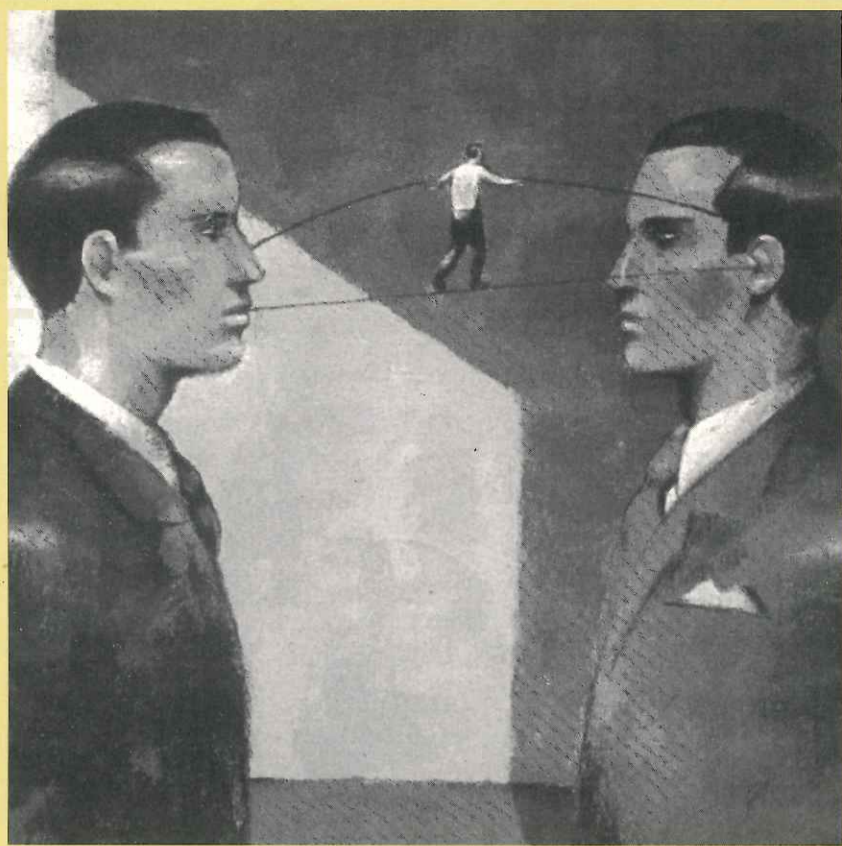
U haalt meer uit uw mediamix met Medialogue als gesprekspartner. Wij zijn een jonge, maar met negentien toonaangevende titels, tegelijk de grootste magazineregie. Hoe zorgen wij concreet voor meer grip op uw mediabestedingen? Medialogue biedt u zowel kwantitatief als kwalitatief een sterk portfolio vrouwenbladen, tv/newsbladen en special interestbladen. Daarnaast volgen wij voor u nauwlettend de mediabestedingen in uw sector, zodat u een gefundeerde keuze kunt maken. Bovendien komen uw advertenties in de passende redactionele context. Maatwerkacties zijn altijd bespreekbaar. En actuele informatie over onze lezers is de ideale basis om uw campagnes extra impact te geven. Medialogue is ambitieus. We maken onze belofes waar, dankzij een gedegen marketing- en researchafdeling en Sales Managers die met uw sector vertrouwd zijn. Bovendien zijn we een monomediaregie: tijdschriften zijn onze bestaansreden en onze specialiteit. Meer grip op uw mediabestedingen, het begint met een beter begrip van onze magazines.

Medialogue

A DIALOGUE WITH THE MEDIA

Neeveldstraat 109 - 1200 Brussel - Tel 02/776 27 10 - Fax 02/776 27 92/93

MEDIALOGUE IS DE RECLAMEREGIE VOOR COSMO VLAAMS, ELGA, FEELING, FEMMES D'AUJOURD'HUI, FIT & GEZOND, FLAIR, FLAIR/L'HEBDO, GAEL, HUMO, LIBELLE, 1001 DÉLICES, OUDERS & KINDEREN, PANORAMA, PROEVEN, TÉLÉMOUSTIQUE, TÉLÉ VISION, TEVE-BLAD, TV-EKSPRES EN TVSTORY.



STUDIEDAG PLAATST VERKOOPSPROMOTIE
IN HET JUISTE PERSPECTIEF

VOOR EEN BETERE PROMOTIE

Pierre Portevin, voorzitter van de SPCA:
"Verkoopspromotie verdient de aandacht van de marketing directeur, zelfs van de algemene directeur, niet enkel van de product manager. Er zijn immers ontwikkelingen aan de gang die dringend een globale aanpak van het top management eisen. We hebben dan ook een studiedag georganiseerd die op het niveau van deze managers staat. We betreuren dat het top management niet is ingegaan op de uitnodiging. We hadden vooral de product managers in de zaal, en die zijn al voor een groot stuk gewonnen voor een integrale aanpak, al hebben ze daar vaak niet veel over te zeggen."

We hebben het niet meer over 'sales promotion', maar over 'promotion of sales', stelde de Brit Fergusson tijdens de eerste Promo-dag van Stichting Marketing. Als je er even bij stilstaat zijn eigenlijk alle marketing middelen gericht op de 'bevordering van de verkoop'. Verkeerd begrepen 'promo' is een ziekte van onze tijd en holt de merken uit. In samenwerking met de SPCA zette Stichting Marketing een ambitieus programma voor een studiedag op. Een studiedag die druk werd bijgewoond.

Onder impuls van Harry Demey kwam er binnen Stichting Marketing een werkgroep promotiedag tot stand, waarin prompt ook plaats gemaakt werd voor de medewerking van de SPCA (Sales Promotion Consultants Association). SPCA-voorzitter Pierre Portevin: "Dank zij deze samenwerking konden wij gezamenlijk een ambitieus programma opstellen, dat aan een echte behoefte beantwoordt. Eindelijk een Promodag! Als je de verdeling van communicatiebudgetten ziet, stel je vast dat de 'below' het grootste deel van de investeringen in beslag neemt. Nochtans staat below tijdens studiedagen en seminars zelden op de agenda. Er is op dit vlak een heuse lacune ontstaan. Mensen moeten beter ingelicht en beter gevormd worden op dit gebied."

Irritatie en verwarring

Inderdaad, werk aan de winkel. Immers: de consument is helemaal niet tevreden. Uit de uiteenzetting van Jacques Paitra, ondervoorzitter van Cofremca (een Frans instituut gespecialiseerd in 'sociale technologie') en voorzitter van Demoscopie, bleek eens te meer de irritatie en verbijstering van de consument voor een al maar toenemende chaos in de promotie-aanbiedingen en in de prijzenpolitiek van de fabricanten. Paitra schetste de context van deze malaise, de economische crisis, en gaf een beeld van de gewijzigde consumptiepatronen, zoals Cofremca ze via sociaal onderzoek registreerde.

Tegenover een steeds meer gesegmenteerde markt, met steeds meer subsegmenten en hevige concurrentie, staan consumenten die steeds minder kopen, die de aankoop voortdurend uitstellen, en die steeds 'slimmer' proberen te kopen. Ze zoeken de laagste prijs, de beste verhouding prijs-kwaliteit en zijn kritisch over de meerwaarde van een merk tegenover een ander merk. De consument van de jaren negentig is gevoelig voor promoties: wat hem het meest overtuigt, is prijspro-



Hoe komt uw merk vooruit?

De adverteerder die in Vlaanderen voet aan de grond wil krijgen, vindt in de VAR een passende partner. Via de media die we beheeren weerklinkt uw naam van Adinkerke tot Zolder. En we zorgen dat u exact de doelgroep bereikt die u wil, van aankoop-beslissers tot zekerheidszoekers. Daartoe leveren onze media-adviseurs u zuiver maatwerk, gesteund op onafhankelijk onderzoek. Ze beroepen zich daarbij op 5 jaar ervaring en ze worden constant bijgeschoold. Dat merkt u.

Ze tippen u over nieuwe mogelijkheden. Denken met u mee. Reageren snel. Verder helpen we u vooruit door seminars in te richten. Zowel voor adverteerders en mediamensen als creatieven. En met onze VAR-NEWS volgt u de evoluties in het vak op de voet. U ziet uw merk graag een maatje groter worden? Neem dan een beslissende stap en bel 02/716 34 11.



"THE SALES PROMOTION PROPONENTS WERE QUICK TO POINT OUT MEASUREABILITY OF SALES PROMOTION AS A DISTINCTIVE ADVANTAGE. BUT BY FOCUSING ON GIMMICKS THE POTENTIAL FOR OUR ROLE WAS UNDERMINED. THE TIMEFRAME BECAME KING AND WE ENDED UP AS A TACTICAL DEVICE RATHER THAN A STRATEGIC PARTNER."

Iain Fergusson - KLP, UK

motie. Loterijen, wedstrijden etc trekken hem niet meer aan. Teveel is teveel. 83% van de Fransen verklaren reclame aan huis als een dagelijkse ergernis te ervaren, geadresseerde brieven in de zin van 'u hebt gewonnen' storen evenzeer (83%).

Peitra onderstreepte het belang aan een helderdere en consequentere communicatie. Als er dan al promotiegeschenken uitgedeeld worden, moeten die in logisch verband staan met het produkt. Geen gratis braadpan dus bij de aankoop van een videorecorder.

Eerlijk duurt het langst

Hoe het wel kan, toonde Iain Fergusson, Chairman & CEO van het Britse bureau KLP. Hij illustreerde met een aantal bijzonder geslaagde cases hoe promotie dient begrepen te worden binnen een integrale communicatie aanpak. Het promotiebureau KLP bedacht een integrale strategische aanpak voor het biermerk Tennents (the Red T), dat ondanks zijn dominante plaats in zijn segment, geleidelijk door importmerken zijn marktaandeel bedreigd zag. Geen imagocampagne, dus maar een vijfjarenplan gebaseerd op events (Rock in the pub, T in the Park), evenementen die in alle communicatievormen ruim geëxploiteerd werden. Om zulk een actie tot slagen te brengen moet men alle communicatievormen beheersen en goed begrip hebben van de hele marketing problematiek.

Hoe anders dus dan het lanceren van gadgets en wedstrijden te pas en te onpas, wat het negatieve imago van de promotie-sector is gaan bepalen. Fergusson aarzelde niet toe te geven dat de promotiesector evenzeer in de fout is gegaan als de reclamebureaus in hun gouden tijd. Lage honoraria aanrekenen, maar dubbel en dik verdienen aan allerlei commissies en premies van derden. Van de media voornamelijk in de reclamewereld, van de drukkers en andere leveranciers bij de promotiebureaus. Het moderne promotiebureau heeft tabula rasa gemaakt en wordt betaald voor de toegevoegde waarde die het aanbrengt. Kennis van de middelen en de strategieën, creatief denken en feilloos in productie brengen.

Integrated Marketing Communication

Wat zijn de voorwaarden voor geslaagde integrale marketing aanpak. Daarover hield professor Tom Duncan later op de dag een theoretische uiteenzetting. Duncan is directeur van het 'Integrated Marketing Communication Program' aan de universiteit van Colorado. Integrated Marketing Communication is de benadering van het geheel van alle communicatie-uitingen van een bedrijf. Voor vele bedrijven is het moeilijk geworden om over zichzelf als één geheel te denken. Bedrijven zijn tentaculair geworden, zitten overal, doen vanalles, ook in termen van communicatie. Het ontbreekt dan aan visie, en dat laat zich ook in de identiteit van de produkten voelen, stelt Duncan.

Zero Based Planning is een zeer verwant begrip. Zero based planning gaat ervan uit dat je zonder a priori patronen aan een strategie werkt. A priori's zoals daar zijn: een verdeling 60:40 of 40:60 tussen verkoopspromotie en reclame in het budget. Een situatie waar de reclame-

bureaus misbruik van hebben gemaakt, vindt Duncan: 'Most advertising agencies planners approach communication problems with the idea that "advertising is the answer, now what is the question?" Bijna alle bedrijven hebben er nu belang bij te werken aan een communicatie in twee richtingen: fabricant naar consument en omgekeerd. Deze ontwikkeling zal heel wat creatief strategisch werk vergen, dat gezien de veelheid aan communicatievormen, een

echte behoefte aan een integrale aanpak zal hebben.

Tenslotte nog enkele praktische beschouwingen. De jurist Emmanuel Hupin, die promotiebureaus vaak begeleidt door de drassige terreinen van de wet, gaf een overzicht van de reclame-sector zoals de wet hem ziet. Inderdaad, de wet maakt geen onderscheid tussen below en above, bekijkt niet systematisch alle praktijken in

reclame en communicatie. Daarom ook is het zo moeilijk te weten wat kan en wat niet kan. Beslagen promotiebureaus doen gewoon al bij de strategische fase beroep op de raadsman, stelt Hupin. Hupin pleit voor een 'creatieve' bijdrage van de jurist: de jurist niet als pompier die branden blust, noch als politiemann of als verzekering, maar als partner om binnen het kader van de wet creatieve oplossingen te vinden.

M.V.d.P.

E E N V O O R B E E L D V A N M E D I A - M I X

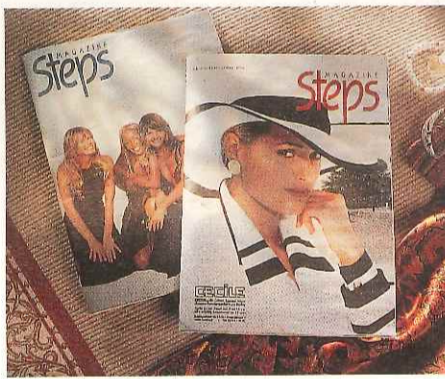
DE KRANT VAN WEST-VLAANDEREN

Een provinciekrant met 12 stadsedities en 4 traditionele titels (Brugsch Handelsblad, Kortrijks Handelsblad, De Weekbode, De Zeewacht). Weekblad met KW-Magazine (met TV-bijlage), elke week 93.450 verkochte eks.



DE STREEKKRANT

Een gratis huis-aan-huiskrant met 12 edities in West-Vlaanderen, elke week 476.129 eks.



STEPS MAGAZINE

Een gratis magazine op groot magazineformaat met 5 edities in West-Vlaanderen, elke maand 304.000 eks.



RADIO

Vanaf 3 november werken 4 regionale radio's (uit Kortrijk, Roeselare, Brugge en Oostende) samen. Melodieuze muziek afgewisseld met vooral regionale berichtgeving staan er centraal. RMG verzorgt voor deze familie-radio's de regie. Een nieuwe professionele aanpak en een grootse mediacampagne voor een nieuw programma: Westvlaamse Radio.



NIEUWSMAGAZINE

Gerichte mailing via de Westvlaamse oplage van Knack en Trends: uw boodschap onder blister meegestuurd.

UW MARKETING-PARTNER:



FOCUS TV EN WTV

De twee Westvlaamse TV-zenders: dagelijks nieuwsjournaal met een ongelooflijk bereik (50% gisteren gekeken dankzij de voortdurende herhaling van 18.30u. tot 's anderendaags 13u.)

Roularta Media Group

Research Park, B-1731 Zellik, Tel. 02/467 56 11, Fax 02/467 57 57

CREATIEF ROODKAPJE EN DE BOZE MARKETEEER-WOLF?

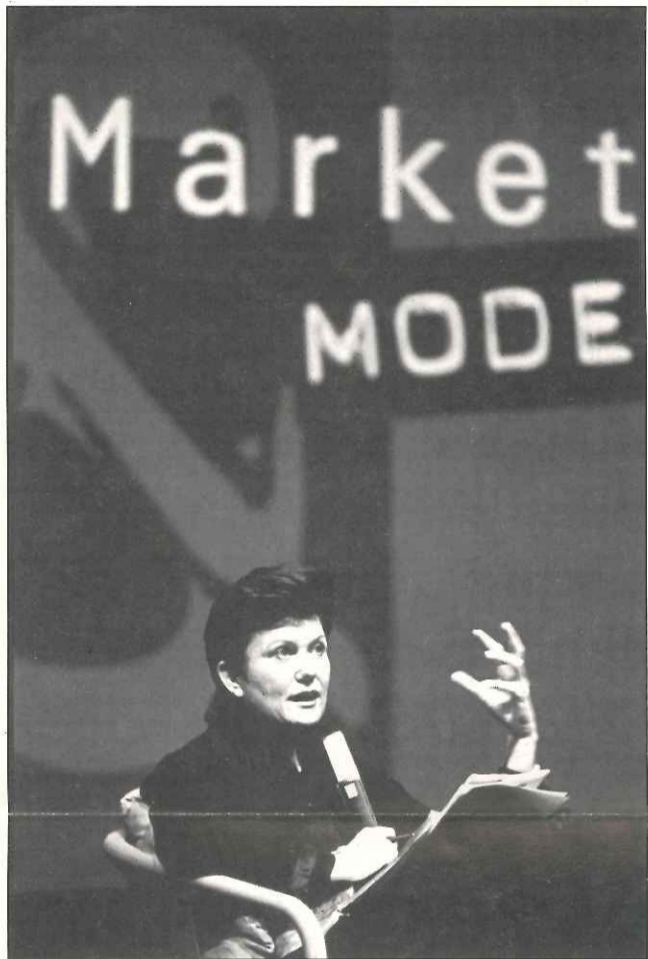
Het ideale 'model'-antwoord is natuurlijk een 'vloeiende combinatie van lappen stof, gesneden uit beide visiepatronen'. Toch had gastheer Johan Op De Beeck het voor een 100-tal aanwezigen niet altijd even makkelijk om de bijzonder 'kleurvaste' meningen (vooroordeelen?) van beide partijen te verzoenen. Vooral de ontwerpers voelden zich soms geïrriteerd door het 'commerciële geweld' vanuit de marketing-hoek. Gelukkig waren er ook voldoende

de positieve noten, om alsnog van een 'happy end' te kunnen gewagen. Vormen onderstaande these, antithese en synthese alsnog het begin van een mooi sprookje?

Bespaar ons de platte commercie

Linda Loppa, directeur van de stilaan wereldberoemde Antwerpse 'mode-academie' (cfr. Demeulemeester, Van Beirendonck, Bikkembergs en Van Noten), hield een pleidooi om de beginnende ontwerpers - zeker tijdens de opleiding - niet lastig te vallen met 'de heersende marktsmaak'. "Die vier jaar zijn nodig om de eigen creatieve persoonlijkheid te vormen. Als we dan al rekening moeten houden met de zogenaamde 'smaak van de maatschappij', dan wordt alle mode eenheidsworst. Marketeers zijn rationeel en analyseren bestaande zaken. Creatieven zijn emotioneel en ontwerpen nieuwe dingen, die niet in bestaande hokjes te passen zijn. Kijk naar Cardin, in de jaren '60 een briljant ontwerper, in de jaren '70 tot in het vulgaire toe commercieel uitgemolken. Wedstrijden als 'De Gouden Spoel' geven jong talent de kans om te rijpen. Sarah Corynen bewijst dat de vruchten vroeg of laat geplukt worden."

Linda Loppa: 'Geef ons minstens 4 jaar om de creatieve persoonlijkheid te vormen.'



Kan mode nog een pure uiting van een artistieke visie zijn? Kof bannen de 'meedogenloze marketeers' - die rekening moeten houden met de eisen van de markt - eigenzinnige (en onverkoopbare) creaties? Deze vragen waren aan de orde tijdens het namiddagseminarie 'Mode en Marketing' in het Fakkeltheater te Antwerpen op donderdag 16 november.

Ondergoed voor Generation X

Alfons Borremans, algemeen directeur Schiesser Belgium, illustreerde dat ook een meer marketinggerichte aanpak zeker iets om het lijf kan hebben. Hoe verkoop je ondergoed aan een doelgroep waarvoor de 'look' primeert op de kwaliteit, vooral koopt in discounts en via postorder en absoluut geen merktrouw kent? Onder het motto: 'No Limitations, No Imitations' lanceerde Schiesser recent de volledig nieuwe 'UnCover'-ondergoedlijn die zich speciaal tot 'Generation X' richt. Een doelgroep die leeft in de wereld van hiphop, streetstyle, Internet en MTV... Alfons Borremans: "Op korte termijn beoogden we met het lanceren van de UnCover-lijn verhoging van het omzetcijfer, het aanboren van een nieuwe doelgroep (18 tot 22 jaar) en versterking van onze klantenbinding. Op langere termijn moet het kwalitatieve maar ietwat oubollig merkimage van Schiesser opgekrikt worden. Geloofwaardigheid (Engelse communicatie), back to basics (eenvoudige model-lijn) en snelle levering via 350 verkooppunten bleken de oplossing."

Sarah's 'Shampoo Planet'-synthese

Draagt de Antwerpse Sarah Corynen (1970) de toekomst van modemarketing in zich? Feit is dat haar talent reeds vroeg door de manufacturiers opgemerkt werd. Ze werd nog tijdens haar studies laureate van de 'Bartsons and Aisilux'- en Inno's 'Belgium has talent'-wedstrijd en studeerde in '93 cum laude af met haar collectie 'Fishes'. Samen met zeven andere jonge Europese ontwerpers mocht ze meteen naar Harvey Nichols in Londen om er te



Alfons Borremans: 'Schiesser jonger imago geven.'



Sarah Corynen: van 'Fishes' tot 'Shampoo'.

showen tijdens de Fashion Week. In 1994 stelde ze in de Parijse 'Workshop'-showroom haar collecties 'Fishes' (winter '94) en 'Yoko Tsuno' (zomer '95) voor. Goed voor een ticket richting Henri Bendell in New York, Fred Segal in LA, Joyce in Hong Kong en The Ginza in Tokyo. Voorjaar '95 volgde haar 'Exit'-wintercollectie en in oktober stelde ze haar 'Shampoo Planet'-zomercollectie '96 voor.

"De Exit-collectie was geïnspireerd op de toekomst met vliegtuigen, uniformen, NASA... en bestond uit strakke en vrouwelijke, effen gekleurde modellen," legt Sarah Corynen uit. "In mijn laatste collectie wilde ik met het royaal gebruik van doorkijkstoffen, afwisseling van grijze, vleeskleurige en felle tinten (fushia is back!) en van stoffen als zijde, lycra, katoen en nylon een 'bizar plezierige space-atmosfeer' weergeven." Heel apart is het zeker. Sarah kan en wil dan ook met niemand vergeleken worden. That's the spirit, als hier geen niche-markt inzit!

B.H.

A D H O C

ACTIVITEITENKALENDER CALENDRIER DES ACTIVITÉS

- 16/1** 'Customer Engineering' - Workshop door Expertgroep Business Marketing
- 26/1** **Academische Zitting & Nieuwjaarsreceptie**
Séance Académique & Réception de Nouvel An
 - uitreiking van de diploma's (academiejaar 94-95) aan de geslaagden van de integrale opleidingen i.s.m. EHSAL
 - gelegenheidstoespraak van de Marketeer van het Jaar, dhr. Piet Van Roe, directeur Radio bij de BRTN
 - discours de circonstance par le Marketeer de l'Année, mme. Joëlle Van Rijckevorsel, directrice Kérastase chez l'Oréal Belgilux
- 6/2** 'Hoe direct is advertsing?' - Workshop door Expertgroep Business Marketing
'Les formules de réductions diverses dans le point de vente sont-elles réellement efficaces et efficientes?' - Seminar door Expertgroep Retail
- 23/2** **Afsluitingsdatum inschrijvingen EFFIE Award '96** - Centrale activiteit
- 29/2** 'Publicité & Ethique' - Centrale activiteit i.s.m. CIFEM

NIEUWE LEDEN • NOUVEAUX MEMBRES • NIEUWE LEDEN • NOUVEAUX MEMBRES

Broeckx Jan	Compu-Mark	Ladage Paul	Cap Volmac
Callewaert Thierry	Solvay Pharma Belg.	Leman Dominique	Green Ad
Clijmans Lieve	Ogilvy & Mather	Opdedyrnck Geert	Daikin Europe
Collard Bernard	Capsa	Spaas Nicolas	Paul Predault Benelux
Cosaert Geert	Crea	Tailler Serge	Tistaky
de Jonghe d'Ardoye Béatrice	Access Conseil	Toebosch Olivier	Schindler
Dejonckheere Joost	Computerware	Van Den Bosch Rudy	Crown Cork Company Belg.
Hamesse Jean-Louis	Europay Belgium S.C.	Van Praet Jean-Pierre	Smith Kline Beecham
Hauters Veerle	Belgacom	Zouaoui Karim	
Impens Miguel	VC Boudewijnpark		

Is Me Too ook voor uw
advertentie het geschikte medium?
Neem dan contact met:

Vous souhaitez confier
votre annonce à Me Too.
Contactez:

Selling Place
M E D I A

Arlette Schellens

Av. Lambermontlaan 170 • Bruxelles 1030 Brussel
T: 02/241 55 55 • F: 02/241 55 33

V.A.R.
Vlaamse Audiovisuele Regie
scripta

Onze structurele sponsors
Nos sponsors structurels



Trends
LE SOIR

COLOFON / COLOPHON

Verantwoordelijke uitgever/Editeur responsable:

Koen Strobbe - Brusselvestweg 347 - 1730 Asse

Redactie/Rédaction: Roos De Kunst, Wim Heirbaut, Vincent Dewez, Dirk Peremans, Thierry Cattoir

Redactieadvies/Conseil rédactionnel: Gerrit Tulkens

Medewerkers aan dit nummer/Ont collaboré à ce numéro: Bart Huyghe, Eric Verdonck, Michèle Van der Plaetsen, Jean-François Sacré, Luc De Decker

Fotografie: Alain Giebens

Lay out: Pro Forma - Leuven (016/29 02 28)

Me Too is een driemaandelijke uitgave voorbehouden aan de leden van Stichting Marketing. Lid worden kan, een telefoontje volstaat (02/467 59 59). Me Too paraît tous les trois mois et est réservé aux membres du Stichting Marketing. Devenez membre au 02/467 59 59.