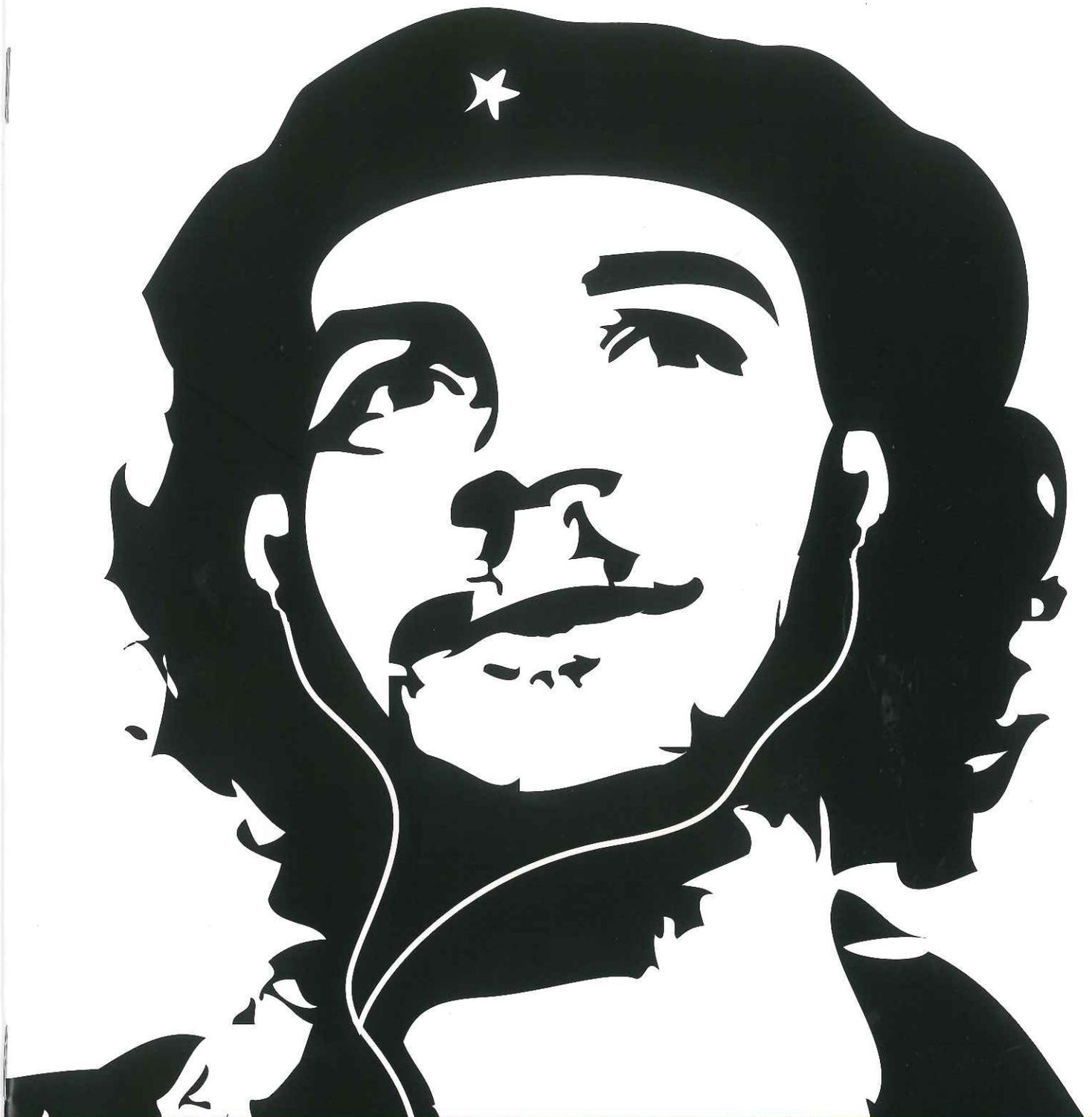


# LEADERSHIP

OLD LEADERS • NEW LEADERS



**1 et 2 décembre 2006**

**25<sup>ème</sup> Congrès International de Marketing**

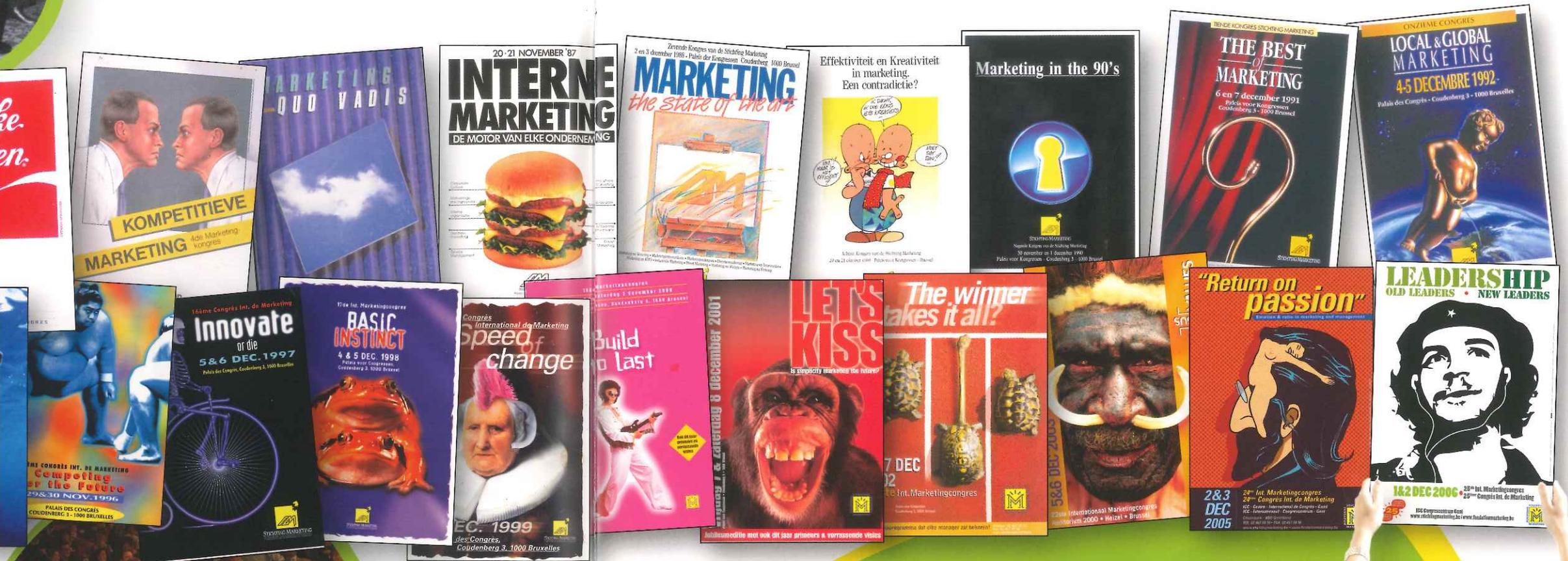
**ICC - Gand**

**[www.fondationmarketing.be/congres](http://www.fondationmarketing.be/congres)**

**Tél.: +32 2 467 59 54**



Depuis 25 ans déjà, "the place to be" pour les marketeers et les managers.



Congrès  
Fondation  
Marketing

Depuis un quart de siècle (déjà !), le Congrès de la Fondation Marketing constitue le temps fort de l'année dans les domaines du marketing et du management. Nous avons accueilli plus de 1.100 participants à chaque congrès de la décennie écoulée, avec un record de 1.173 participants en 2005. Il n'y a rien d'étonnant à cela : nous offrons chaque fois



# LEADERSHIP

## OLD LEADERS • NEW LEADERS

Pour Peter Drucker, un leader est simplement "quelqu'un que l'on suit". Mais quelles qualités lui faut-il pour diriger plutôt que suivre ? De quelles campagnes de marketing, aptitudes et stratégies un leader a-t-il besoin pour continuer à devancer la concurrence dans un futur en évolution rapide ? Comment préparer les leaders d'aujourd'hui à un avenir à ce point exigeant ? Voilà quelques-unes des facettes du leadership que le 25ème Congrès International de Marketing examinera. Il précisera également le rôle que le management du marketing peut jouer.

### Le leadership au fil des ans

L'évolution annoncée du leadership a été sérieusement perturbée ces dernières années. Les années '80 ont connu des restructurations radicales causées par de nombreuses fusions et acquisitions. Elles ont vu le déclin d'une série d'entreprises de tout premier plan. Il y a de moins en moins d'adeptes à l'idée de laisser prospérer les leaders. En cause : la peur de l'avenir et la poursuite de bénéfices à court terme. Le début des années '90 a été marqué par l'engouement du

management à élaborer les méthodes de travail et la culture d'entreprise, plutôt que le leadership. Quel est actuellement le plus grand défi des seniors leaders ? Créer une entreprise qui réalise sans cesse des bénéfices dans un environnement exigeant dans lequel les moyens de télécommunication bon marché écartent tous les obstacles à la concurrence internationale, où les entrepreneurs les plus hardis deviennent de plus en plus puissants, où le travail manuel sera de plus en plus exporté vers la Chine, etc. ? Dans ce contexte, il est indispensable de créer une plus-value par un bon leadership.

Traditionnellement, nous pensons au leadership en termes de parts de marché et de rentabilité. Le général Norman Schwarzkopf a cependant proclamé que "le leadership est une combinaison de stratégie et de personnalité. Si l'on ne dispose pas des deux, mieux vaut manquer de stratégie." Par conséquent, le leadership sur le marché ne nécessite pas de gros moyens financiers ou matériels. Il nécessite du capital humain, des idées, des innovations et de la détermination.

### Stratégie et leadership

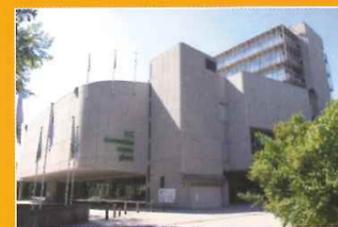
Dans leur ouvrage "Blue Ocean Strategy" (Stratégie Océan Bleu), Kim et Mauborgne affirment que le succès et le leadership à long terme dépendent non d'une concurrence acharnée, mais bien de la création de "Blue Oceans": de nouveaux marchés inexplorés et propices au développement. Ils appuient cette thèse sur des exemples tels que Southwest Airlines, Le Cirque du Soleil, Curves et Starbucks. Le leadership stratégique est indispensable pour préserver

les actifs tangibles et intangibles d'une entreprise et requiert des instruments justes, des règles et de la discipline. Apple reçoit par exemple des éloges pour les investissements risqués consentis dans l'iPod et iTunes, deux innovations relativement radicales qui ont fondamentalement modifié le secteur. Quelques années auparavant, leur rival Dell avait déjà cessé la vente traditionnelle d'ordinateurs en adoptant une stratégie de vente directe. Mais à cause de ce revirement, l'entreprise s'est mise à prêter davantage d'attention à la vente d'ordinateurs, au lieu de la diminuer.

### Leadership et personnalité

Si nous jetons un coup d'œil au siècle prochain, ceux qui procureront du pouvoir aux autres seront les leaders. C'est ce qu'a dit Bill Gates. Les leaders qui feront vraiment la différence dans le futur seront animés par des valeurs inébranlables et croiront fermement au développement individuel. Ces visionnaires seront absolument convaincus qu'ils peuvent et doivent donner forme à l'avenir. Et ils honoreront cette conviction dans leur façon d'agir personnelle. Pour recruter des suiveurs, il faut aussi avoir de l'influence. Cela peut même fonctionner lorsque l'intégrité n'est pas au rendez-vous. On peut en effet affirmer que bon nombre de leaders de classe mondiale manquent d'intégrité et poursuivent des valeurs que peu de personnes prôneraient aujourd'hui. Pourquoi ? Parce que les leaders du marché ont une vision du monde dans lequel ils veulent voir évoluer leur entreprise et eux-mêmes.

### Le site du Congrès : l'ICC à Gand



Chaque année, quelques marketeers nous demandent si le Congrès aura à nouveau lieu au Palais des Congrès à Bruxelles. La réponse est claire : les travaux de transformation du Palais des Congrès dureront jusqu'en 2009 (oui, vous avez bien lu). De tous les autres sites adéquats - et il n'y en a pas tellement - l'ICC à Gand offre les meilleurs atouts. C'est ce qui ressort des études de marché réalisées auprès des participants pendant et après le Congrès. Ce que nous remarquons, c'est que les participants au Congrès sont agréablement surpris par l'accessibilité de Gand.

Keynote speaker le samedi 2 décembre 2006



Joseph Jaffe

Fondateur et Président de Jaffe, LCC

### Life After the 30-Second Spot

Joseph Jaffe dirige Jaffe, LCC, un nouveau bureau-conseil en marketing. Auparavant, il était Director of Interactive Media chez TBWA\Chiat\Day et OMD USA. Parmi ses clients, anciens et actuels, citons Kmart, Absolut Vodka, Google,... Il est aujourd'hui 'Senior Fellow in the Center for Digital Future in the USC Annenberg School'.

"It's true. The times are changing, and the tried-and-true media strategies that advertisers have used for decades no longer work quite so well. Old-school ad campaigns focused mainly on print, radio, and, in particular, television aren't nearly as effective as they once were. You can blame it on too many TV channels, the Internet, TiVo, empowered and savvy consumers, or anything else that sounds good. But if you're an advertiser, you'd better find alternatives to traditional media - or find an alternative profession.

This is the blueprint for anyone searching for fresh, revolutionary ways to get the message out beyond traditional media. Life after the 30-second spot reveals how today's brightest marketers are using new tactics to engage consumers and new avenues to take the place of TV, radio, and print. Now marketing guru Joseph Jaffe looks at what works and what doesn't, and covers hot topics like on-demand viewing, viral marketing, gaming, branded entertainment, and experimental marketing. Proactive and prescriptive, he offers real-world solutions for advertisers struggling to master the new rules of the ad game.

Jaffe begins by examining what's wrong with media today and reveals why the 30-second spot is presumed dead. But media isn't the only thing that has changed; consumers have too. Smarter and more suspicious than ever, they tune out advertising and change the channel at the first note of a jingle. Jaffe looks at what some marketers are doing to connect with these new consumers, and reveals what the new marketing reality means for branding, advertising and the advertising agency itself. Finally, he explores in depth ten new nontraditional approaches that are changing the face of advertising, and provides commentary on each tactic from some of today's brightest marketers and advertisers."

L'exposé a été mis à jour avec les idées les plus modernes et les cas les plus récents.



# Keynote speaker le vendredi 1er décembre 2006



**Prof. Dr. W. Chan Kim**

Professeur en stratégie et management international à l'INSEAD

## Le livre de management le plus vendu de 2005-2006

Kim a publié une foule d'articles dans divers magazines d'affaires et de management réputés. Ses articles dans la Harvard Business Review ont connu un retentissement mondial. Il écrit aussi pour le Financial Times, le Wall Street Journal, l'Asian Wall Street Journal, ... Il est Fellow du World Economic Forum à Davos et membre conseiller de l'Union Européenne. Il a gagné le prix Eldridge Haynes, est le fondateur du Value Innovation Network et est membre de la direction du Value Innovation Action Tank. Last but not least, il est aussi membre de la direction et conseiller de quelques sociétés multinationales en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

### Vraiment à la page, le Prof. Dr. W. Chan Kim ?

Les cas qu'il présente sont d'une actualité criante. Il en propose des dizaines, en provenance des secteurs les plus divers. Une puissante source d'inspiration !

Des sociétés et des organisations se font de la concurrence. Elles essayent d'arracher des parts de marché... de faire mal au concurrent, de le détruire. De faire saigner l'autre, donc. D'où la comparaison avec les Océans Rouges. Délimitées et acceptées, les frontières de secteur ont toute leur importance. Les règles du jeu de la concurrence y sont connues. A l'opposé, il y a les Océans Bleus. On ne s'y bat pas. On y nage librement. Et chacun y détermine lui-même les règles du jeu. En d'autres termes : on y crée un nouveau marché.

Stratégie Océan Rouge	Stratégie Océan Bleu
Agir au sein de l'espace stratégique existant	Créer un espace stratégique nouveau
L'emporter sur la concurrence	Mettre la concurrence hors jeu
Exploiter la demande existante	Créer et conquérir une demande nouvelle
Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts	Sortir de l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts
Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation ou de domination par les coûts.	Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation et de domination par les coûts.

### Comment sortir de l'Océan Rouge ?

C'est simple. En suivant une logique stratégique différente. En créant de l'innovation-valeur, fondement même de la stratégie de l'Océan Bleu. Ici, plutôt que de battre la concurrence, on essaie de la mettre hors jeu. Comment ? En créant une forte augmentation de valeur pour les acheteurs et l'entreprise, de manière à créer un nouveau marché incontesté. Il n'est absolument pas question de nouvelles technologies. Les auteurs commencent par aborder une série d'instruments d'analyse.

### La grille des quatre actions

Si l'on veut sortir de l'arbitrage entre différenciation et domination par les coûts et créer une nouvelle courbe de valeur, il faut se poser quatre questions-clés sur la logique stratégique et le modèle économique de tout secteur d'activité :

- ▶ Quels critères, acceptés sans réflexion par les acteurs du secteur, doivent être exclus ?
- ▶ Quels critères doivent être atténués par rapport au niveau jugé normal dans le secteur ?
- ▶ Quels critères doivent être renforcés bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur ?
- ▶ Quels critères jusque-là négligés par le secteur doivent être créés ?

Quatre questions qui confèrent un regard critique. Par ex. : Yellow tail de Casella-Wines (Australie) n'aborde pas le marché du vin comme un marché du vin. L'entreprise propose du vin comme une boisson accessible à tous : buveurs de bière, amateurs de cocktails, ... En l'espace de deux ans, Yellow tail est devenu le numéro un du marché. Dans un contexte de saturation du marché mondial du vin, Casella peinait à suivre la demande. Yellow tail a marqué une rupture avec les conventions dans la branche. Le succès a suivi.

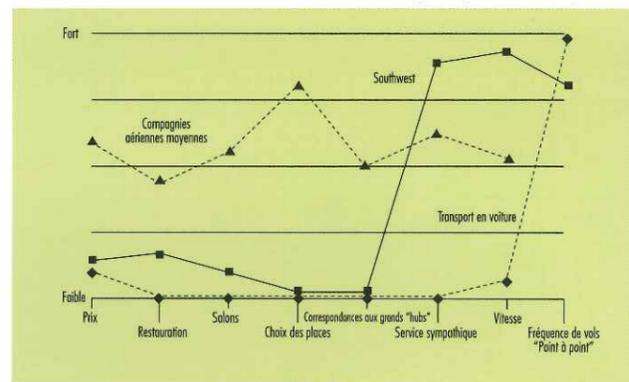
## Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.

### Les 3 caractéristiques d'une bonne stratégie

C'est facile en théorie :

- ▶ Focalisation
- ▶ Divergence
- ▶ Slogan percutant

Les auteurs le démontrent à l'aide de quelques exemples :



Le canevas stratégique de Southwest Airlines

On voit d'emblée que Southwest concentre ses efforts sur trois critères. La courbe de valeur, telle qu'elle apparaît sur le canevas stratégique, se distingue d'ailleurs très nettement de celle de ses concurrents. Le slogan, ou plutôt le "base-line", définit de façon frappante la focalisation. Ainsi, l'avantage de Southwest était immédiatement visible pour chaque consommateur.

**"You will never again see your competition in quite the same light."**  
Carlos Ghosn, CEO de Renault

### Comment créer un Océan Bleu ?

Suivez 6 pistes:

#### Piste 1. Explorer les solutions alternatives présentes sur le marché.

Toute entreprise veut être la meilleure dans son secteur. C'est exactement ce qu'il ne faut pas faire. Vous créez un nouveau secteur et vous sortez de l'Océan Rouge. Kinépolis en Belgique est l'exemple qu'on nous donne: passer une soirée distrayante en ville. Un cinéma et un restaurant ne sont pas des services de substitution, mais des services complémentaires.

#### Piste 2. Explorer les différents groupes stratégiques du secteur.

Eviter la vision en tunnel. Curves (société texane spécialisée dans la remise en forme des dames) a construit son succès en comprenant que les femmes qui font du fitness en groupe sont plus motivées et inspirées. Faire du sport seule à la maison, cela ne fonctionne pas.

#### Piste 3. Explorer la chaîne des acheteurs-utilisateurs.

Qui est l'acheteur, qui est l'utilisateur et qui est le prescripteur ? Dans quelle mesure ces trois groupes se chevauchent-ils ou se distinguent-ils ? Cherchez d'autres rapports entre

ces rôles. Ceci constitue le succès essentiel de Bloomberg, fournisseur d'information financière.

#### Piste 4. Explorer les produits et services complémentaires.

Un exemple? Prévoir une baby-sitter lorsque vous allez au cinéma. Cela peut faire un monde de différence.

#### Piste 5. Explorer le contenu fonctionnel ou émotionnel du secteur.

Cemex, au Mexique, ne vend pas de gros sacs de ciment, comme ses concurrents. Cemex vend le rêve d'une maison à soi, fondé sur un modèle économique qui conjugue financement innovant et savoir-faire professionnel.

#### Piste 6. Explorer le temps par la projection des grandes tendances

Aucun secteur d'activité n'échappe à l'influence des tendances extérieures. Songez à l'essor fulgurant de l'Internet, au mouvement mondial de protection de l'environnement, ou aux échanges illégaux de fichiers de musique. Apple a tiré parti de cette tendance avec l'iPod et les iTunes.

### Pensez large et latéral, vous verrez la lumière

Pour les auteurs, une entreprise ne peut jamais confier son regard à des tiers. Rien ne surpasse son propre regard. C'est la différence entre la vision d'un tableau ou d'une photo et la vue directe de l'objet réel. Les auteurs distinguent également une série de processus dans le regard porté sur le marché. N'oubliez pas de



Le Prof. Dr. W. Chan Kim pratique la franchise la plus directe. Il présente notamment des cas d'entreprises, d'organisations et de marques défailtantes ou en perte de vitesse.

regarder vos non-clients. Il y a trois niveaux de non-clients:

le premier niveau: les non-clients imminents, ceux qui attendent le moment propice pour trouver une meilleure solution que la vôtre.

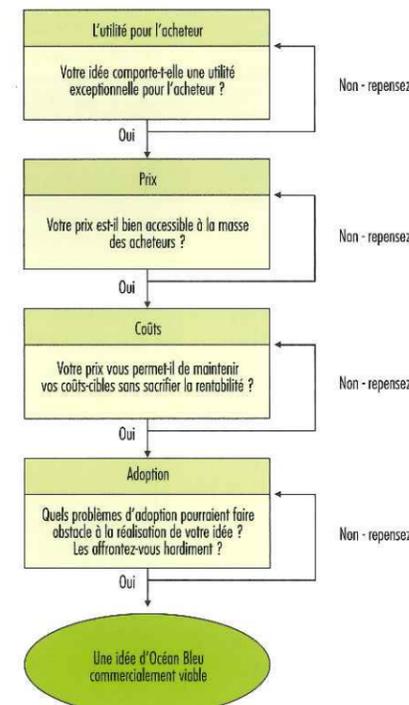
le 2ème niveau: les sociétés qui refusent l'offre de votre secteur. Elles trouvent l'offre inacceptable ou ne peuvent pas se la permettre. Prenons l'exemple de la stratégie de JC Decaux sur le marché de la publicité, dans les années '60 et '70.

Le 3ème niveau regroupe les non-clients inexplorés qui n'ont jamais pensé sérieusement à votre offre.

### Quelle est la bonne séquence stratégique ?

Les auteurs exposent chaque phase en détail et proposent des schémas pour effectuer vos analyses vous-même. Il est essentiel d'éviter le piège classique qui consiste à définir le

prix en fonction de vos coûts futurs. Procédez de manière inverse : définissez d'abord un prix stratégique, en fonction duquel vous analyserez, supprimerez ou définirez vos coûts autrement. Vous devenez inventif. Ce mode de réflexion a abouti au succès de Swatch et de NetJets. Cet exercice n'a rien d'aisé, mais le jeu en vaut la chandelle.



La séquence stratégique Océan Bleu

### Intégrer l'exécution à l'élaboration stratégique

Les managers séparent l'élaboration d'une stratégie et sa mise en œuvre. C'est une erreur fréquente et sans cesse répétée. Tout est possible sur papier. Les auteurs n'hésitent pas à bouter le feu à de nombreux modèles créés par des consultants. L'essentiel dans la réflexion, c'est la force d'un processus correct dans l'entreprise.

Ceci ne veut pas dire que vous devez faire des concessions. A vous d'apporter une vision, pour que l'on sache où vous voulez aller. La communication ne doit pas être du baratin commercial mais un instrument d'enrichissement.

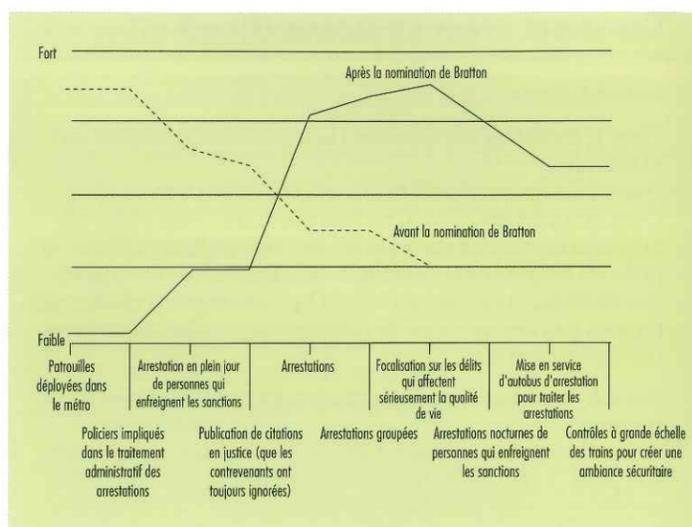
La conclusion des auteurs ? Les entreprises qui pratiquent l'innovation-valeur renforcent considérablement l'image de marque de leur produit et se constituent un cercle de clients fidèles qui ne sont pas prêts à se laisser séduire par des imitateurs !

Les auteurs consacrent une part importante de leur ouvrage à la mise en œuvre d'Océans Bleus dans les services publics et le monde politique. Il y a quatre obstacles à surmonter :

- **Obstacle 1** Cognitif: consiste à susciter chez les salariés une volonté de changement stratégique.
- **Obstacle 2** Les ressources limitées : un problème généralisé. Mais en est-on vraiment sûr ? Bien des Océans Bleus permettent de se satisfaire amplement de moyens limités.
- **Obstacle 3** La Motivation
- **Obstacle 4** La politique: dans bien des organisations, les idées sont réduites au silence avant même d'être présentées. Cela s'appelle l'opposition de certains intérêts particuliers puissants.

## Un bel exemple : la police new-yorkaise

Lorsque Bill Bratton a été nommé commissaire de police à New York en 1994, la ville se débattait avec de sérieux problèmes. Les chiffres de la criminalité s'affolaient, tout le monde exigeait davantage de présence policière dans les rues, les agents avaient le moral dans les chaussettes et il y avait, paraît-il, un manque de moyens. Tiens, tiens, un refrain connu. Ce que Bratton a fait ? Il a franchi l'obstacle cognitif en éliminant les statistiques. Motif :



Le canevas stratégique du transport : comment Bratton a réussi à opérer un changement dans l'affectation des ressources.

Les malfaiteurs n'étaient plus conduits au tribunal, mais des tribunaux/bureaux de police ont été installés dans des autobus qui se rendaient sur le lieu du méfait. Le comble, c'est que cette solution

# La stratégie Océan Bleu dans les services publics, les hôpitaux, à la police,...

on peut les interpréter comme on le veut. Le slogan de Bratton était que les gens doivent voir avant de croire.

Il faut donc que de petites choses leur révèlent que la situation change. La première initiative de Bratton a dès lors été d'obliger tous les hauts fonctionnaires de la police à se rendre au travail en métro plutôt que dans un environnement protégé. Les voilà donc au milieu des gens. Bratton a aussi rencontré des citoyens mécontents. Un contact direct. Bratton ne se fie pas aux études de marché. Il a pu apprendre ainsi que les gens ne sont guère perturbés par la grande criminalité mais ne supportent plus la vue de nombreuses vitres brisées.

## Des moyens limités

Les moyens sont habituellement répartis de manière inéquitable, ce qui fait qu'il n'en reste plus pour ce qui compte vraiment. Les auteurs distinguent trois aspects pour assurer une redistribution des moyens.

- **Hot spots** : des activités qui requièrent peu de moyens mais offrent un rendement élevé.
- **Cold spots** : des activités qui exigent beaucoup de moyens pour un rendement médiocre.
- **Le troc** : le surplus d'un département est échangé contre celui d'un autre.

## Les hot spots de New York

L'analyse a démontré que la grande majorité des délits se concentraient en quelques endroits, quelques stations et lignes de métro. Il était donc inutile de renforcer la présence policière partout.

## Détourner des moyens des cold spots

Bratton a constaté que les agents gaspillaient en moyenne 16 heures pour conduire les auteurs de délits au tribunal, même pour des faits mineurs. Sa solution était radicale :

s'est révélée beaucoup moins onéreuse.

## Se concentrer sur les personnages-clés

Les pilotes du changement tels que Bratton concentrent leurs efforts. Ils se focalisent sur les gens qui ont beaucoup d'influence, surtout informelle. Une méthodologie adaptée a été mise au point, forçant chaque personne impliquée à prendre ses responsabilités. Les personnes particulièrement efficaces au sein des groupes de travail ont reçu des marques de reconnaissance.

La technique de l'atomisation a permis d'y parvenir : l'ensemble a été fractionné en petites parcelles gérables. En rue, les agents avaient pour mission de sécuriser leur ronde ou leur rue, rien de plus.

## L'obstacle principal : la politique

Les tiraillements politiques ont régi la vie des hommes de tout temps, partout dans le monde. A New York, on a donc créé trois groupes d'acteurs.

- Les anges sont ceux qui ont tout à gagner des changements stratégiques.
- Les diables sont ceux qui ont tout à y perdre.
- Une personne de confiance est un acteur interne, habile en politique et respecté. Il ou elle sait où sont les pièges, qui sont les alliés et qui sont les adversaires.

La solution est simple, mais difficile à mettre en œuvre : mettez les anges aux positions importantes et faites taire les diables. La presse a été mise dans le coup avec ce message très clair : si les tribunaux ne font pas de leur mieux, les chiffres de la criminalité ne baisseront pas. Les conceptions en vigueur n'ont pas eu voix au chapitre. En revanche, une communication claire a diffusé des exemples concrets et des perspectives d'avenir. Ces démarches ont eu un impact majeur.

# Keynote speaker le samedi 2 décembre 2006



## Tom Doctoroff

CEO, Greater China of J. Walter Thompson (JWT)

Tom Doctoroff est le CEO de JWT China, une des plus grandes agences de publicité de la région. Au cours de onze années écoulées, Tom a collaboré avec plus de cinquante clients en Chine : des entreprises nationales et des multinationales telles que Unilever, Ford, Kraft, Shell, HSBC ou China Mobile. Bref, il est LA référence par excellence dans la région Asie-Pacifique pour tout ce qui touche au marketing, à la publicité et à la culture d'entreprise en Chine.

La Chine. Vous y serez confronté tôt ou tard. Importation de marchandises, production, arrivée de marques chinoises chez nous... Ce pays est devenu incontournable.

## Big dreams, small potatoes

Le marché chinois est tellement gigantesque qu'il est impossible de satisfaire toutes les classes sociales en même temps. A l'opposé de la classe bureaucratique ultra-élitaire, il y a la classe rurale, beaucoup moins avantagée. Il faut savoir que la Chine est et reste un marché fondamentalement rural et agricole.

Tom Doctoroff se concentre sur une nouvelle catégorie sociale : la classe moyenne, qui devra jouer un rôle moteur. Les spécialistes du marketing devront pourtant faire preuve de prudence face à un paradoxe de la société chinoise. Comment l'entrepreneur peut-il en effet donner libre cours à sa quête de l'ascension financière et sociale au sein d'une structure de société rigide et hiérarchisée qui privilégie le conservatisme ?

Les fondements culturels de la classe moyenne sont totalement empreints de Confucianisme. C'est ce qui fait qu'un Chinois est chinois. En quoi consiste la doctrine de Confucius ? Ce philosophe du 6<sup>e</sup> siècle avant J.-Chr. s'efforçait de concevoir une structure sociale idéale qui privilégiait le conformisme. Cette société se fondait sur un code de conduite complexe, régi par cinq relations de base : les rapports entre un père et son fils, entre dominant et dominé, entre frères, entre époux et entre amis. Chacun disposait des mêmes chances et pouvait donc nourrir des ambitions. Ce système a fait émerger une société assez schizophrène, dans la mesure où l'ambition et le conformisme sont difficilement conciliables. De même, l'individualisme trouve difficilement sa place dans une société qui prône les relations interpersonnelles. Il s'ensuit que la Chine a toujours été conduite par un pouvoir fort, tout en préservant son ambition. Il était bon de viser le progrès, mais pas de relever un défi.

## La femme chinoise nourrit de nombreux espoirs

Elle est élégante, tenace, tendre et ambitieuse. La femme chinoise intrigue par ses contradictions. Les causes remontent au Confucianisme et son approche fortement patriarcale. Les cinq relations de base sur lesquelles repose la structure sociale font la part belle au concept de la supériorité de l'homme sur la femme. Le fils doit

respect à son père. Quant à la mère, elle mérite tout au plus un petit compliment condescendant. Selon Confucius, la femme est soumise et rend des comptes à son mari. Le mariage se limite donc à une obligation sociale et matérielle où l'amour n'a pas sa place. Il ne faut y voir qu'une protection mutuelle contre les caprices du destin.

## Le comportement de la femme

La femme est une "épouse et mère attentionnée". Elle dirige son ménage d'une main de fer en fonction de son enfant. Cette assertivité disparaît pourtant quand elle sort de chez elle. Elle ne montrera jamais ses émotions. Même le maquillage sert à passer inaperçue. Les crèmes sont utilisées pour éclaircir la peau et masquer les imperfections, jamais pour se mettre en valeur. Elle n'achètera jamais de voiture, car c'est là le stimulus par excellence de l'agressivité et de la quête de prestige typiquement masculines. En revanche, la femme achètera volontiers de la lingerie coquine à un prix raisonnable, pour faire plaisir à son mari. La femme chinoise d'aujourd'hui redécouvre les joies naturelles, les charges et l'attrait de la féminité traditionnelle.

## La pollution spirituelle récente

Trois facteurs ont sérieusement malmené l'identité de la femme chinoise au cours de la dernière décennie. D'abord l'individualisme occidental qui prône l'amélioration de soi. Ensuite, les femmes sont encouragées à générer un revenu. Elle tentent de faire concurrence aux entrepreneurs en lançant des idées novatrices et émancipées. Enfin, le concept de la famille à enfant unique a fait apparaître une génération de jeunes femmes qui ont un sens aigu de la valorisation de soi.

Malgré ces mutations, il n'est toujours pas accepté que les conventions sociales soient mises en cause. Pour réussir, le marketing devra donc trouver le dosage parfait entre les aspirations individuelles et le conservatisme.

## Qu'en est-il de l'homme chinois ?

Il a peur d'être déboussolé. Avant la révolution de 1949 et après, la voie du succès était clairement tracée. Avant la révolution, le dogme du Confucianisme s'en chargeait. Après, c'est la doctrine marxiste-léniniste-maoïste qui a pris le relèvement. Tout a changé radicalement dans les années '80 et '90. Plus personne ne guide l'homme chinois vers le succès. Il a donc peur de s'égarer et de perdre le contrôle. Les spécialistes du marketing peuvent l'atteindre en mettant au point des produits et des outils de communication qui réduisent le besoin de "sentir les pierres pour traverser la rivière". L'homme connaît son objectif mais ne sait plus trop comment l'atteindre.

Qui plus est, le Confucianisme et son alternative moderne, le communisme, sont résolument anti-individualistes. Le besoin de développement personnel est réprimé, ce qui est très frustrant. Voilà pourquoi la publicité héroïque fonctionne si bien : elle fait fonction de soupape de sécurité.

Le Confucianisme dicte aux hommes de subvenir aux besoins de leur ménage. La femme forte le rappelle à cette noble mission. Pour avoir une chance de séduire une femme, l'homme doit démontrer ses capacités à gagner sa vie. Il doit pouvoir convaincre qu'il contrôle parfaitement la situation. Il faut donc lui offrir les moyens non de "recevoir" la femme, mais de la "conquérir".

Les marques locales et internationales chantent dès lors la louange de l'homme complet et multidimensionnel. Ainsi donc, s'ils veulent réussir en Chine, les spécialistes du marketing doivent se faire le compagnon de voyage de l'homme dans sa quête difficile de la réussite.

# Le vendredi 1er décembre 2006

La traduction simultanée en anglais, français et néerlandais est prévue.

## Accueil et café au Marketing Village, 08h00

Offert par Douwe Egberts et le thé Pickwick à l'espace Douwe Egberts.

### Discours d'ouverture, 08h50 - 09h00



## Georges Van Nevel

Président du Congrès de la Fondation Marketing, Managing Partner DVN

### SESSION 1

09h05 - 10h15



## Prof. Dr. W. Chan Kim

Chair Professor of Strategy and International Management – INSEAD,  
"Blue Ocean Strategy: Don't Compete with Rivals - Make Them Irrelevant"

Companies have long engaged in head-to-head competition in search of sustained, profitable growth. They have fought for competitive advantage, battled over market share, and struggled for differentiation. Yet in today's overcrowded industries, competing head-on results in nothing but a bloody "Red Ocean" of rivals fighting over a shrinking profit pool. Tomorrow's leading companies will succeed not by battling competitors, but by creating "Blue Oceans" of uncontested market space ripe for growth. Such strategic moves—termed "value innovation"—create powerful leaps in value for both the firm and its buyers, rendering rivals obsolete and unleashing new demand.

BLUE OCEAN STRATEGY provides a systematic approach to making the competition irrelevant. It presents a proven analytical framework and the tools for successfully creating and capturing Blue Oceans. By examining 150 strategic moves across more than 30 industries over 100 years, the book BLUE OCEAN STRATEGY highlights the six principles that every company can use to successfully formulate and execute Blue Ocean strategies. The six principles show how to reconstruct market boundaries, focus on the big picture, reach beyond existing demand, get the strategic sequence right, overcome organizational hurdles, and build execution into strategy.

10h20 - 11h00



## Pierre-Jean Everaert

Honorary Chairman, InBev  
"Old and New Leadership"

### Pause café, 11h00 - 11h35

Offert par Douwe Egberts et le thé Pickwick à l'espace Douwe Egberts.

Rafraîchissements, jus de fruits et eau offerts par Coca-Cola. Crop's sert des potages chauds.

### SESSION 2

11h40 - 12h10



## Jean-Paul Votron

CEO Fortis

"Awakening the sleeping beauty - driving change through the leadership"

12h15 - 12h45



## Hans Van Bylen

Executive Vice President, Henkel KGaA, Cosmetic/Toiletries

"Leading beyond the comfort zone"

What is leadership all about? Leadership is about strategy, about character - and about continuously striving for excellence. Recent successes are for sure worth celebrating, but none of them are an excuse to stop challenging the status quo. Are the approaches from yesterday still the best approaches for the future? Are yesterday's so-called limiting factors still the boundaries of tomorrow? Hans Van Bylen's vision on how to successfully lead a global company, how to grow brands like Fa or Schwarzkopf towards their full potential and how to create a motivating and innovative culture among all employees. And above all, about how to leave the comfort zone...

12h45 - 13h00

### Hommage au Marketeer de l'Année

Willy Delvaux, Président du Jury, Administrateur Délégué de Delvaux Transfer.

Lunch, 13h00 - 15h00

Apéritif Jacob's Creek, offert par le Groupe Pernod Ricard. Surprise à table, par De Standaard. Possibilité de déguster le digestif Biscuit Cream.

### Election des nominés du "Produit 2006"

Une organisation de la Fondation Marketing et du Standaard.

15h05 - 15h30



## Wouter Vandenhoute

Administrateur Délégué, Woestijnvis  
 "Creativiteit, leiden of begeleiden?"

Creativiteit is de brandstof van het televisieproductiehuis Woestijnvis, dat in 1997 startte met dertig medewerkers en € 5,5 mio omzet en in 9 jaar tijd uitgroeide tot een stevige kmo met 110 medewerkers en € 34 mio omzet. De creatieven van toen, met als bekendste namen Mark Uytterhoeven, Tom Lenaerts, Bart De Pauw en Jan Eelen zijn er nog steeds bij. De leiding ligt bij voormalig televisiemaker en sportjournalist Wouter Vandenhoute. Hoe houdt hij het bedrijf in goede banen? Hoe nauw luistert creativiteit? Valt Mark Uytterhoeven te leiden? Kan creativiteit in een bedrijfseconomisch model worden gegoten? Waar eindigt de vrijheid van de creatieven? Past creativiteit in een groeilogica?

15h35 - 16h00



## Richard Pinder

President, Leo Burnett EMEA



## Stéphane Buisseret

Managing Director Leo Burnett Brussels and Head of Benelux operations  
 "Wildfire – ideas that spread and sell"

Leo Burnett and Contagious Magazine Celebrate the Wildfire Brands Driving the New Marketing Economy. In their 'Wildfire' presentation, Leo Burnett Worldwide prove the value of Wildfire Brands and offer tips for marketers operating in today's new media world. Citing more than 30 campaigns in the Viral, Consumer Generated Content, Advertising Funded Programming/Branded Entertainment, Mobile & Gaming, Ambient & Guerrilla and Integrated Marketing categories, the presentation takes us through the world's top Wildfire Brands - brands that by their very nature spread rapidly and weave themselves into the social fabric, proving the massive creative and financial potential of the new media landscape. 'Wildfire' builds on Leo Burnett's ongoing proprietary "Does Award-Winning Advertising Sell?" study that originally proved that more than 86 percent of award-winning advertising increases sales. 'Wildfire 2006' goes further and demonstrates that "new advertising" is also working at a time when consumers are reshaping the industry and advertising models are being redefined. "Marketers are no longer in control. The consumer is. The Wildfire Brands that acknowledge this by taking risks in today's new media world are the ones reaping rewards," we are told in the presentation.

### ON-FIRE CASE STUDIES

Advertisers leading the charge include Pontiac, Axe/Lynx, Ecko Unltd., Mozilla, Henkel Super Bonder, Toyota, the UK Department of Transport, Chevrolet, Adidas, Microsoft, Kodak, Converse and Sony. Ten of these Wildfire Brands are examined in the presentation as best practice case studies, one in each new media category, using Burnett's Wildfire partner Contagious Magazine's Challenge/Solution/Results formula.

### Pause café, 16h00 - 16h30

Offert par Douwe Egberts et le thé Pickwick à l'espace Douwe Egberts. Rafraîchissements, jus de fruits et eau offerts par Coca-Cola. Crop's sert des potages chauds.

16h35 - 17h00



## Gérard Damski

Regional General Manager, Belron (Carglass)  
 "Carglass répare, Carglass remplace"

Carglass est le leader mondial de la réparation et du remplacement de vitrage automobile. En Belgique, c'est devenu le choix naturel en cas de bris de glace. Dans le marché des généralistes de la réparation automobile, Carglass a construit une marque à la façon des leaders FMCG et a métamorphosé les habitudes des consommateurs. Elle a développé une solide image en s'appuyant d'une part sur une véritable culture de service dans un réseau en nom propre et d'autre part sur une éthique commerciale n'envisageant le remplacement du pare-brise que lorsque la réparation (cinq fois moins chère !) n'est pas possible. Forte d'un service objectivement supérieur et significativement moins cher, Carglass disposait de formidables avantages concurrentiels qu'une force de vente engagée dans la construction de partenariats avec les assureurs et une campagne de publicité convaincante et suffisamment puissante ont su exploiter.

17h05 - 17h30



## Dan Germain

Guardian Angel, innocent  
 "Bringing up a seven year old"

"innocent is the UK's fastest growing company and will turnover £75M in 2006. Dan has worked there from the beginning and tells the story of how the company started and how it has grown to employ over 100 people, with offices in Dublin, Amsterdam, Paris and Copenhagen. innocent prides itself on having an open and honest approach to business, and Dan will share the seven most important things they've learned along the way. What he hopes to reveal is that a company's approach to marketing cannot ever be separated from the core beliefs of the company, and that if you stay true to your fundamental beliefs, your business stands a great chance of being successful."

17h35 - 18h15



## Prof. Dr. Carl Rohde

Docteur en Sociologie de la Culture à l'Université d'Utrecht  
 "Cool Hunt: 300 coolhunters wereldwijd documenteren wat cool is in hun stad"

1. The power of Global Cool Hunting.
2. The power of Blogging: consumers definitely in the driver's seat.
3. Worldwide living in stress society and what it means to products, services and branding.
4. Changing males worldwide: the rise of the metrosexual. And beyond.
5. The power of 50+ and how to communicate with this leading marketing group of the future!



## Marketeer de l'Année 2006

Willy Delvaux, Président du Jury et Administrateur Délégué de Delvaux Transfer

Le prix marketing le plus prestigieux de l'année tient beaucoup à la qualité de sa tradition. Un jury composé de 16 marketeers de haut niveau, anciens lauréats et directeurs généraux a procédé une fois de plus à une sélection rigoureuse, sans omettre d'interviewer longuement chacun des candidats figurant sur la "longlist". Les deux lauréats à la 13e remise du prix (un francophone et un néerlandophone) exercent leur fonction principale dans le marketing stratégique ou exécutif, s'appuient sur dix ans d'expérience au minimum et jouissent d'une réputation enviable dans leur domaine.

### Les nominés au titre de Marketeer de l'Année 2006 :

#### Les nominés néerlandophones :

- **Bart Claes** - Administrateur Délégué - JBC
- **Hans Cools** - Marketing Services Director - Unilever Belgium
- **Helen Willems** - Sales Manager Consumer - Beiersdorf NV

#### Les nominés francophones :

- **Jean Cornet** - Marketing & Innovation Director - Alpro
- **Ariane Marchant** - Marketing Director Chocolates - Kraft Foods Belgium
- **Vincent Nolf** - Directeur Marketing GB - Carrefour Belgium

**Lauréats des éditions précédentes:** 1994: Philippe Van Der Putten (Fr) et Pierre Brusselmans (NI) • 1995: Joëlle Van Rijckevorsel (Fr) et Piet Van Roe (NI) • 1996: John Martin (Fr) et Luc Guens (NI) • 1997: Francys Godts (Fr) et Jan Van Esbroeck et Jan Vereecken (NI) • 1998: Evelyn Trebitsch (Fr) et Koen Clement (NI) • 1999: Philippe Van Steene (Fr) et Dirk Jacxsens (NI) • 2000: Michel Jadot (Fr) et Staf Helbig (NI) • 2001: Annie Courbet (Fr) et Eric Lauwers (NI) • 2002: Xavier Huberland (Fr) et Philip Bossuyt (NI) • 2003: Marc De Clippel (Fr) et Paul Van Cotthem (NI) • 2004: Anne-Françoise Piette (Fr) et Luc Suykens (NI) • 2005: Baudouin Meunier (Fr) et Hans Swinnen (NI)

#### Phase 1 - Les nominés à la une

Fin septembre, Trends et Trends/Tendances esquissent pendant trois semaines le portrait des nominés au titre de Marketeer de l'Année 2006. Les lecteurs ont l'occasion de voter (à concurrence de 25% des points). Les membres de la Fondation Marketing reçoivent également un bulletin de vote pour effectuer leur choix. Leur vote compte également pour 25%; le vote du jury pèse quant à lui 50%.

#### Phase 2 - Proclamation officielle

Le 16 novembre, les lauréats du 'Marketeer de l'Année 2006' seront présentés dans Trends & Trends/Tendances. Ces deux magazines économiques de référence présenteront une interview approfondie des deux lauréats, afin de donner au marketing l'aura qu'il mérite.

#### Phase 3 - Remise du trophée lors du Congrès

Les deux lauréats seront mis à l'honneur et recevront leur trophée de 'Marketeer de l'Année' lors du Congrès.

#### Nouveau ! Phase 4 - Déjeuner 'Marketeer de l'Année'

La Commission du Congrès organise au printemps un déjeuner-séminaire consacré à chaque lauréat. Vous y découvrirez les aspects qualitatifs des lauréats et de leur carrière, aspects qui leur ont permis de décrocher ce trophée tant convoité.

### Réception et Networking, 18.15 u.

Offerte par la Fondation Marketing en collaboration avec :



## Le samedi 2 décembre 2006

La traduction simultanée en anglais, français et néerlandais est prévue.

### Petit déjeuner promenade et café au Marketing Village, 08h30

Offerts par Douwe Egberts et le thé Pickwick à l'espace Douwe Egberts.

### SESSION 5

09h15 - 10h00



### Joseph Jaffe

President and Founder, jaffe, L.L.C.

*"Life after the 30-second spot: An introduction to New Marketing"*

The world has changed. The consumer has changed. Marketing has not. If the 30-second spot is a metaphor for a certain way of doing business, then - in its existing form - it is either dead, dying or has outlived its usefulness. In the place of traditional advertising, is a burgeoning and bold mix of alternatives approaches like blogs, podcasts, wikis, virtual worlds like Second Life and of course, the Internet itself. Smart marketers are already embracing many of these today. Shouldn't you be as well? Find out and decide for yourself in this keynote address by author of "Life after the 30-second spot".

10h05 - 10h35



### Baudouin Meunier

Member of the Executive Committee, La Poste

*"Leading the change from the old to the new Post"*

Transforming an old monopoly into a new attractive communication partner is an exciting journey. Baudouin Meunier will share his insights on the way to lead such a change, based on his experience with Belgacom and the Post. The question remains if mail - and the Post - have a future in an increasingly digital world. Based on recent research, Baudouin Meunier will try to demonstrate that addressed publicity has still an important role to play in the media mix, because of the power of paper. But much is yet to be done to harvest all the fruits of the mail moment, both on the side of the Post and of the marketers.

### Pause café, 10h35 - 11h10

Offert par Douwe Egberts et le thé Pickwick à l'espace Douwe Egberts. Boissons rafraîchissantes, jus de fruits et eau offerts par Coca-Cola. Crop's sert des potages chauds.



11h15 - 11h40



**Lars Wallentin**  
Packaging Designer  
"Fantasy in the packaging world"

... to be noticed you need to surprise  
... to surprise you need to be different  
... to be different you must think outside the box  
... for this you need fantasy!"  
Some ideas how creative packaging design can stimulate sales in a saturated market.

11h45 - 12h15



**Gabriel Fehervari**  
CEO Alfacam / Euro1080  
"HDTV: een Europees verhaal van lijden en leiden"

Begin jaren '90 investeerde de Europese Commissie een smak geld in analoge hogedefinitie-televisie. Het project draaide uit op een sisser. De markt was er niet klaar voor. De bandbreedte vereist door analoge TV is fenomenaal, verschillende schakels in de televisieketting ontbraken en last but not least, een analoog HDTV-toestel kostte evenveel als een degelijke Duitse wagen en woog een kwart ton. Een paar Europese producenten van electronicamateriaal rijfden aardig wat centen binnen, maar de Commissie hield er een serieuze kater aan over.

Nog steeds speelt deze nare ervaring Europa parten. In Japan, Korea, Australië, Noord-, ja zelfs Zuid-Amerika, wordt al een tijd volop (digitale) HDTV gekeken. Ons continent hinkte jaren achterop, maar de achterstand wordt ingehaald dankzij o.a. de pioniersmentaliteit van een aantal (Belgische) bedrijven.

Het vergde heel wat moed en opoffering om tegen de stroom in de HDTV-boodschap te verkondigen. Eén van die pioniers, die amper 5 jaar geleden door een deel van de Europese TV-wereld bijna gek werd verklaard, is Gabriel Fehervari, CEO van Alfacam en Euro1080. Dankzij zijn marktinzicht, durf en innovatiedrang spelen zijn bedrijven nu een vooraanstaande rol in de ontwikkeling van HDTV zowel in Europa als daarbuiten.

12h20 - 12h35

**Proclamation des nominés au titre de "Produit 2006".**

Peter Vandermeersch, Rédacteur en Chef du Standaard

Lunch, 12h35 - 14h30

Apéritif Jacob's Creek, offert par le Groupe Pernod Ricard. Possibilité de déguster le digestif Biscuit Cream.

14h35 - 15h15



**Tom Doctoroff**  
CEO, Greater China of J. Walter Thompson (JWT)  
"The Guide to Global Brands Making it in China"

Most marketers within multinational companies (MNCs) arrived in China with preconceived notions about the relevance and role of their brands in the lives of Chinese consumers. Although the economies of scales that spring from an cohesive and consistent global brand architecture are critical drivers of in-market success, the bias can be suicidal to dreams of making it big in China. Global brands must be adapted to the unique world view of denizens of the Middle Kingdom and reflect the insights that drive behavior and preference. JWT's presentation, "The Guide to Global Brands Making it in China," will uncover the key motivators of today's Chinese consumer and translate those insights into effective ways to achieve a balance between consistent brand values and local relevance.

15h20 - 15h30

*Une grande surprise pour fêter le jubilé du Congrès.*

Discours de clôture, 15h30 - 15h40



**Daniël Viane**  
Président de la Fondation Marketing, Manager Sales Force Communication  
- Retail Banking Belgium, Fortis

Closing networking, 15h40

**Garantie de  
ressourcement**

Vous ne repartirez pas du Congrès les mains vides : une expérience en plus, une idée géniale, la confirmation de votre vision... Si ce n'est pas le cas - si vous ne vous sentez aucunement ressourcé - venez en discuter avec nous.





## Voici pourquoi, en tant que directeur général et marketer, vous vous devez de participer au Congrès :

### Année après année, le Congrès de la Fondation Marketing :

- donne le ton avec un programme de haute qualité
- passe en revue l'ensemble des nouvelles tendances en management et marketing
- sert de tribune à la confrontation des idées et opinions
- est le forum par excellence de ceux qui souhaitent partager les réponses, les visions et les expériences pratiques
- est "the place to be" pour tout cadre qui désire acquérir une réflexion latérale

*Pas satisfait ? Vous disposez toujours de notre garantie ultime : celle du ressourcement.*



### Le succès et les nombres d'inscriptions vont de pair.



## Votre garantie de qualité : une année entière de préparatifs intenses par la Commission du Congrès.

Le Congrès de la Fondation Marketing est, cette année encore, le résultat de l'engagement désintéressé des membres de la Commission du Congrès. Cette Commission de bénévoles est - intentionnellement - multidisciplinaire, pour garantir la diversité

d'approches si caractéristique du Congrès. Le succès des dernières éditions et les réactions des participants prouvent qu'il s'agit là du bon choix. Soyez assuré que, cette année encore, la Commission du Congrès vous a concocté un programme extrêmement éclectique.



<b>Georges Van Nevel</b>	Président du Congrès / Managing Partner	DVN
<b>Nicole Berx</b>	Partner	The House of Marketing
<b>Michaël Bingé</b>	Managing Partner	Jobtrade
<b>Davy Caluwaerts</b>	Mediaplanner	Duval Guillaume Brussels
<b>Jean-Luc Charlier</b>	VP, Global Marcom Supply Manager	Philips International
<b>Koen Clement</b>	Directeur Human Ressources Management & Corporate Affairs	Persgroep Publishing
<b>Kristof De Wulf</b>	Associate Professor & Partner Managing Partner	Vlerick Leuven Gent Management School Insites Consulting
<b>Dirk Jacxsens</b>	CEO	Leonidas
<b>Marc Michils</b>	CEO	Saatchi & Saatchi Brussels
<b>Boy Neyrinck</b>	Commercial Consultant	Performance
<b>Pierre Ralet</b>	Président	Upsilon
<b>Didier Roelandt</b>	Directeur	Fondation Marketing
<b>Philip Van Bost</b>	COO	Jervi
<b>Ann Van Dessel</b>	Cat Portfolio Marketing Manager	Masterfoods
<b>Viviane Van Mellaerts</b>	Project Coordinator	Fondation Marketing
<b>Patrick Viaene</b>	Volume License Program Manager	Microsoft
<b>Daniël Viane</b>	Manager Sales Force Communication Retail Banking Belgium	Fortis

*"Je suis stupéfait de voir avec quelle aisance le Congrès parvient chaque année à alterner pendant deux jours idées stimulantes, savoir académique et témoignages convaincants. Le tout dans une ambiance incomparable que personne ne voudrait manquer et où tout le monde rencontre tout le monde."* Piet van Roe, CEO-Podium, directeur général ad interim de la VRT



L'année dernière, nous avons accueilli **1.173** participants.

# Bon à savoir

## A qui le Congrès s'adresse-t-il ?

A toute personne qui entreprend, qui est active dans le marketing et pour qui les clients comptent avant tout : les marketeers, équipes de ventes, cadres supérieurs, CEO...

## Dates:

1 & 2 décembre 2006

## Lieu :

ICC - Citadelpark - Gand

## Parking:

**Kantienberg (parking Kinopolis)** → transfert vers l'ICC en bus

**Dans les environs de l'ICC** → nombre limité d'emplacements payants

**Transports en commun** → Gent Sint Pieters : entrée principale de la gare + transfert vers l'ICC en bus

**A partir des hôtels** → navette spéciale en collaboration avec Volvo et Drive Up Safety

## Traduction:

Traduction simultanée en anglais, français et néerlandais.

## Sont compris dans le prix :

Les deux journées du Congrès, à l'inclusion des lunchs, pauses café et apéritifs, des exposés, de la remise des prix du 'Marketeer de l'Année' et de l'élection du "Produit 2006".

## Member gets Member :

Emmenez un nouveau participant au Congrès et vous recevrez tous les deux une bouteille de délicieux Whisky Chivas Regal. Pour plus d'informations, consultez le site [www.fondationmarketing.be/congres](http://www.fondationmarketing.be/congres)

## Paiement:

Au comptant à la réception de la facture ou par virement au numéro de compte 001-2577766-67.

## Annulation:

En cas d'annulation après le 15 novembre, un forfait de 50% du droit d'inscription sera maintenu. Toute annulation doit se faire par écrit.

## Inscriptions:

Au moyen du bulletin d'inscription ci-joint ou via [www.fondationmarketing.be/congres](http://www.fondationmarketing.be/congres)

## Nuitée - hôtels:

Si vous souhaitez séjourner sur place, nous proposons des formules avantageuses en collaboration avec plusieurs hôtels : Sofitel Gent Belfort (H1673-RE1@accor.com), Hôtel Ibis Gent Opera (H0961-RE@accor.com) et Hôtel Ibis Gent Kathedraal (H0961-RE@accor.com).

**Important : contactez vous-même l'hôtel de votre choix et mentionnez le code de réservation "Room Block Fondation Marketing".**

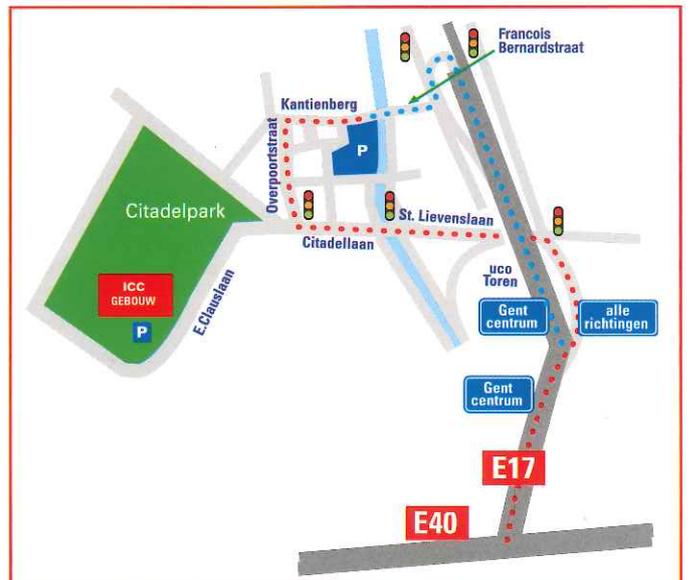
SOFITEL GENT BELFORT



## Droits d'inscription:

Tarifs (hors TVA 21%)	Membres Fondation Marketing / Membres Nima	Non-membres
Inscription	549 euros	649 euros
Company package	5.490 euros	
(10 personnes au prix membres)	+ un livre au choix pour chacun: "Blue Ocean Strategy" Prof. Dr. W. Chan Kim - Renée Mauborgne "Life after the 30-Second Spot" Joseph Jaffe "Billions: Selling to the new Chinese consumer" Tom Doctoroff	

La Communauté flamande a lancé un nouveau système de soutien financier : le portefeuille d'entrepreneur pour les entreprises ([www.BEAweb.be](http://www.BEAweb.be)) ou l'intervention du VDAB pour les employés ([www.vdab.be](http://www.vdab.be)). Vous pourrez ainsi assister au Congrès à un prix très avantageux.



Fondation Marketing,

Z.1. Researchpark 120, 1731 Zellik

Tél.: + 32 2 467 59 54 • Fax: + 32 2 467 59 56

E-mail: [viviane.vanmellaerts@fondationmarketing.be](mailto:viviane.vanmellaerts@fondationmarketing.be)

[www.fondationmarketing.be/congres](http://www.fondationmarketing.be/congres)

