

# DOSSIER. Congres Stichting Marketing

Precies een kwarteeuw geleden vond het eerste congres plaats van

de Stichting Marketing. In al die jaren is het evenement uitgegroeid tot een niet te missen hoogmis voor iedereen die ook maar zijdelings geïnteresseerd is in marketing en management. De congresvoorzitter Georges van Nevel kijkt achterom en gunt een blik op de interne keuken. Op het congres zelf is dit jaar Chan Kim een van de topsprekers. De man schreef, samen met Renée Mauborgne, het boek *De Blauwe Oceaan*, het succesvolste zakenboek van 2006. Daarin beschrijft hij hoe bedrijven hun eigen markt kunnen creëren, zonder concurrentie en zonder kopzorgen.

Frederic Petitjean

**Elke dag diept de redactie een actueel thema uit.**

## Bedrijven zoeken naar een blauwe oceaan

**D**e economische arena is een meedogenloos slagveld. Bedrijven en organisaties concurreren alsof hun leven ervan afhangt. Ze proberen elkaars marktaandeel in te pikken en klanten af te snoepen, en elkaar pijn te doen of zelfs te vernietigen. Concurrenten zullen bloeden, is het motto. Een (bloed)rode oceaan is het gevolg. Het leven voor een bedrijf is er bikkeldhard.

Daar tegenover staat de blauwe oceaan. Ondernemingen hoeven er niet te vechten, ze zijn er zo vrij als een vogel en bepalen zelf de spelregels. Bedrijven die zich in een blauwe oceaan bevinden, hebben immers hun eigen markt gecreëerd en de concurrenten buitenspel gezet. Apple deed het met de iPod, Starbucks met zijn koffieketen en Cirque du Soleil met zijn mix tussen theater en circus.

Professor Chan Kim, docent strategie en internationaal management aan Insead Parijs, schreef over de blauwe oceanen het succesvolste managementboek van 2006: *Blue Ocean Strategy*. Hierin doet hij uit de doeken hoe bedrijven een blauwe oceaan kunnen maken, welke strategieën ze daarbij moeten volgen en hoe ze er zo lang mogelijk van kunnen profiteren. Vrijdag is hij *key note speaker* op het marketingcongres in Gent.

**Professor, wat is een blauwe-oceaanstrategie?**

Een blauwe-oceaanstrategie gaat over het creëren en veroveren van onbetwiste, nieuwe marktruimte, waardoor de concurrentie irrelevant wordt gemaakt. Het gaat over het aanbieden van een uitzonder-

lijke waarde voor de klant en het behalen van uitzonderlijke winst voor het bedrijf. Dat op een manier waardoor de mensen die er bij betrokken zijn, gemotiveerd worden.

**Een van de hoekstenen van de strategie, schrijft u, is waarde-innovatie. Kunt u dat uitlegen?**

Waarde zonder innovatie geeft de klant wel een voordeel wanneer hij een bepaald product koopt, maar springt er niet uit in de markt. Het onderscheidt een bedrijf niet van de anderen. Men gaat er vaak van uit dat bedrijven alleen een groter voordeel aan hun klanten kunnen geven tegen een hogere kostprijs. Of een gemiddeld voordeel tegen een lagere kostprijs. De strategie bestaat dan uit een keuze maken tussen die twee.

Maar bedrijven in de blauwe oceaan proberen die twee componenten te verenigen. In plaats van te focussen op de concurrentie, probeer je de concurrentie irrelevant te maken. Dit door zowel je bedrijf als je klanten meer waarde aan te bieden en door nieuwe markten aan te boren. En dat doe je door daar zowel je product, je service, je kostprijs, de verkoopprijs als je zakenmodel op af te stemmen.

**Blauwe oceanen hebben altijd al bestaan, hoe komt dan dat de rode oceaan het dominante model is geworden in de zakenwereld?**

Oh, maar de twee hebben altijd al bestaan. Ford met zijn Model T is een mooi voorbeeld van een blauwe oceaan. Blauwe oceanen hebben altijd dezelfde levenscyclus: ze worden gecreëerd, het bedrijf dat het creëerde groeit razendsnel, er duiken

imitatoren op in dezelfde markt en na een tijdje wordt de blauwe oceaan een rode oceaan.

Rode oceanen zijn het dominante model geworden sinds begin de jaren tachtig. Rond die tijd ontstonden het framework, de methodologieën, de inzichten en de instrumenten om de rode oceanen als markt te onderzoeken, te testen en te plannen en om in die rode oceanen zaken te doen. Voor blauwe oceanen bestond dat tot nu toe allemaal nog niet. Daar moet dit boek iets aan doen.

**Wat zijn de hindernissen wanneer een bedrijf een blauwe oceaan wil opzetten?**

De grootste moeilijkheid is dat veel bedrijven niet weten waar ze vandaag staan en wat de bron wordt voor toekomstige groei. Dat geldt vooral voor succesvolle bedrijven. Ze denken dat ze goed bezig zijn, dus waarom zouden ze iets veranderen? Vooral de *executives* staan vaak afkerig tegenover verandering. Ze hebben belang bij een status quo, of ze gaan ervan uit dat de tijd hun keuzes uiteindelijk wel zal rechtvaardigen. Wanneer we hen vragen wat het nu was dat hen een blauwe oceaan liet opzoeken, antwoorden ze vaak een uiterst vastberaden leider of een serieuze crisis.

Een bedrijf mag dan wel in goede gezondheid verkeren, het is pas wanneer die huidige strategie uitgetekend wordt, dat men ziet dat er op lange termijn geen groei te halen valt uit de huidige activiteiten. En naar welke activiteiten dan beter wordt overgeschakeld.

**Wie worden in de toekomst de nieuwe blauwe-oceaanbedrijven? De nieuwe Starbucks en**



Chan Kim. © John Abbott



Het Marketingcongres vindt plaats in

**de nieuwe Cirque du Soleil?**

Wij geloven niet in blauwe-oceaanbedrijven. De geschiedenis leert dat er geen enkel bedrijf is dat continu de markt kan verslaan. Het beroemde boek *In Search of Excellence* uit 1983 portretteerde enkele van Amerika's beste bedrijven van dat moment, onder meer Atari, Data General, National Semiconductor. Een paar jaar later waren de meeste bedrijven uit dat boek al in de vergeetheid gesukkeld. Neem nu The Body Shop. Gedurende tien jaar hebben zij gegroeid en gebloeid in hun eigen blauwe oceaan. Toen kwam de concurrentie en zaten ze weer in een rode oceaan.

Waar we in geloven, zijn blauwe-oceaanstrategieën. De strategische bewegingen waardoor bedrijven een nieuwe markt uithakken. Zo'n strategie is bijvoorbeeld de Wii, de nieuwste spelcomputer van Nintendo

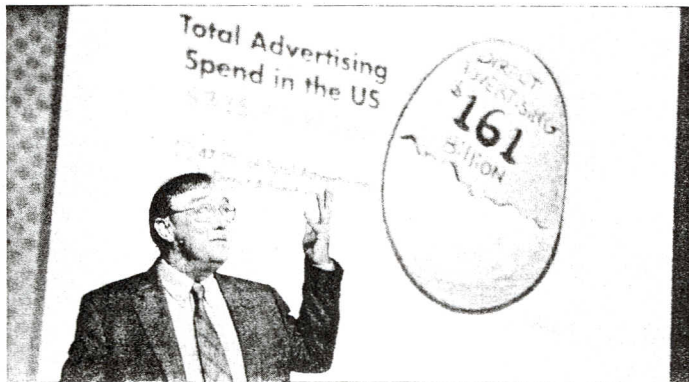
(de Wii van Nintendo is de goedkoopste van de nieuwe generatie spelcomputers en mikt niet zo radicaal op mannelijke tieners als concurrenten PlayStation en Xbox, red.). Nintendo focust op niet-gamers – ouderen, vrouwen, jonge kinderen – om tegelijk te differentiëren en de kosten te laten zakken. Ik zeg niet dat Nintendo een blauwe-oceaanbedrijf is, wel dat de Wii een blauwe-oceaanstrategie is.

Nintendo heeft trouwens al een blauwe oceaan achter de rug. In de jaren tachtig waren zij de nummer één op de markt van de videospellen, maar ze kwamen in een rode oceaan terecht door de introductie van de eerste PlayStation. Vandaag willen ze weer nummer één worden, maar niet door recht toe recht aan met de concurrentie te vechten, maar door de concurrentie irrelevant te maken.

### De favorieten van Van Nevel

BRUSSEL | Wie waren de sprekers die de afgelopen 15 jaar de meeste indruk maakten op Georges van Nevel? Een klein overzicht in willekeurige volgorde.

- Martin Lindström over de rol van de zintuigen
- Karel Cardoen van Auto's Cardoen
- Guillaume Vanderstighelen van het reclamebureau DuvalGuillaume
- Ricardo Petrella, professor aan de UCL
- Fons Trompenaars, Nederlandse management consultant
- Marleen Vaesen, algemeen directeur van Douwe Egberts

LEADERSHIP  
OLD LEADERS • NEW LEADERSSTICHTING  
FONDATION  
MARKETING  
FOUNDATION

## Kiezen tussen je eigen kinderen

Congresvoorzitter Georges Van Nevel licht de belangrijkste sprekers van de editie 2006 er uit. Al ging dat niet zonder moeite.

BRUSSEL. „Dat doe ik echt niet graag”, zucht Georges Van Nevel. „Dit is als kiezen tussen je eigen kinderen. Ze zijn allemaal de moeite.”

Na enig aandringen wil de voorzitter toch enkele sprekers geven die zeker niet gemist mogen worden. „**Doctor Chan Kim** (vrijdag, negen uur) is natuurlijk een topper. Zijn boek *De Blauwe Oceaan* is zo praktisch, zo verhelderend. Hem missen zou echt zonde zijn.

Verder hoor ik dat er erg veel interesse is voor **Baudouin Meunier** (zaterdag, tien uur). Veel mensen willen natuurlijk wel weten hoe hij dat gaat aanpakken: die oude, statige Post tegenover de snelle wereld van de nieuwe media.

Verder wil ik ook nog **Jean-Paul Votron** (vrijdag, 11.40 uur) aanstippen. Hij is uiteraard ook niet te missen, nu Fortis zo in beweging is. En ook met de Nederlandse cul-

tuursocioloog **Carl Rohde** (vrijdag, 17.35 uur) hebben we, in alle bescheidenheid, de lat toch weer erg hoog gelegd.”

De laatste naam die Van Nevel wil geven is die van **Tom Doctoroff** (zaterdag, 14.35 uur). Doctoroff is de ceo van de Chinese afdeling van het reclamebureau J. Walter Thompson. Hij zal aan de aanwezige bedrijfsleiders uit de doeken doen hoe ze het kunnen maken in het land van de draak. „Vroeg of laat wordt elk bedrijf van een beetje omvang met China geconfronteerd”, zegt Van Nevel. „Doctoroff zal spreken over de manier waarop een Westers bedrijf daar kan overleven. Meestal krijg je dan de praktische tips en trucs: hoe moet je met hen onderhandelen of wat mag je zeker niet doen of wel doen? Doctoroff pakt het vanuit een andere invalshoek aan. Hij heeft het over de invloed van Confucius op het Chinese denken en hoe je een product in China kunt introduceren. Siemens en VW hebben in China bijvoorbeeld al een paar mislukkingen achter de rug.”

► [www.stichtingmarketing.be/congres](http://www.stichtingmarketing.be/congres)



Internationaal Congrescentrum in het citadelpark in Gent. © Michiel Hendryckx

## Wie, wat, waar en hoeveel?

Wie, wat, waar en, niet onbelangrijk, hoeveel? Alle praktische besommeringen over het marketingcongres op een rijtje.

BRUSSEL. Het vijftiendste internationale marketingcongres vindt plaats op vrijdag 1 en zaterdag 2 december. De plaats van afspraak is het Internationaal Congrescentrum in het citadelpark in Gent. Rond het ICC is er maar beperkte (en betalende) parkeergelegenheid. Het is handiger om de wagen te parkeren aan de Kantienberg, de parking van de Kinopolis. Van daar rijden er en buspen naar het congrescentrum.

Voor leden van de Stichting Marketing kost het congres bijwonen 549 euro. Niet-leden betalen honderd euro meer. Lunches, koffie en aperitieven zijn inbegrepen. Bedrijven kunnen ook een *company package* aankopen; ze mogen dan tien mensen sturen voor 5.490 euro en krijgen er een marketingboek bovenop.

Voor die prijs mag je, verspreid over twee dagen, naar een vijftiental sprekers luisteren. Tijdens het congres wordt ook de prijs voor de Marketeer van het Jaar uitgereikt en wordt de *long list* van het Product van 2006 bekendgemaakt. Bij alle sprekers is er in simultaanvertaling naar het Nederlands, Engels en Frans voorzien. (fne)

Een congres als het Marketingcongres in elkaar boksen, kost veel tijd, geld en moeite, zegt Georges Van Nevel.

BRUSSEL. Voor congresvoorzitter Georges Van Nevel, in het professionele leven managing partner van het communicatiebureau DVN, is dit al het vijftiende congres waar hij bij betrokken is. „De praktische organisatie begint al in maart of april”, zegt hij. „Let wel, op dat moment hebben we al een thema vastgelegd en de eerste sprekers gecontacteerd. Vooral bij de grote jongens moet je er snel bij zijn.”

Volgens de voorzitter is lateraal denken het recept om tot

een mooie affiche te komen. „We gaan erg breed”, zegt hij. „En we proberen over de grenzen te kijken. Wat zie je in een andere sector en hoe kun je dat toepassen op je bedrijf. Dat moet een vraag zijn die onze bezoekers moeten kunnen stellen.”

In vijftien jaar groeide het bezoekersaantal van het congres van 250 naar 1.100. Achter de schermen wordt alles door vrijwilligers georganiseerd. Daarbij neemt de organisatie elk jaar een groot risico, aldus Van Nevel. „Onze vaste kosten liggen zeer hoog”, zegt hij. „Tijdens het congres zijn er ongeveer 150 mensen die alles in goede banen moeten leiden: hostesses, chauffeurs, veiligheidsmensen... Ook logistiek is dat een enorme klus.”

Een ander fenomeen waar de organisatie meer geconfronteerd wordt, is de torenhoge vraagprijzen van sommige sprekers. „Vroeger vonden wij 10.000 euro al een gigantisch bedrag. Nu zijn er sprekers die 100.000 euro vragen. Ze mogen dat vragen, maar daarom gaan we er nog niet op in. Dat soort bedragen is natuurlijk ook alleen maar voor de absolute toppers weggelegd. Je mag ook niet vergeten, de commerciële levensduur van de meeste sprekers is zeer, zeer kort. Die moeten dus op korte tijd kunnen renderen. Veel hangt daar bij ook af of ze een boek geschreven hebben. Als dat zo is en het is een succesboek, dan schiet hun prijs de hoogte in.” Veel congresgangers vinden ook dat er minstens één Ame-

rikaanse of niet-Belgische topper moet komen, zegt Van Nevel. „Anders denken ze dat het congres niet geslaagd is. Terwijl de Belgen het vaak net zo goed doen.”

In zijn soort is het Belgische marketingcongres vrij uniek. „In Europa behoren wij tot de grootst. In Frankrijk is er een congres in San Francisco. Dat kostte mij 1.950 dollar voor drie dagen en de kwaliteit kon niet tippen aan wat wij brengen. Voor een congres zoals het onze in pakweg Engeland, betaalt je zeker 2.000 euro om binnen te komen.” (fne)