



MARKETING 4.0

Van traditioneel
naar digitaal

PHILIP KOTLER

HERMAWAN KARTAJAYA

IWAN SETIAWAN

MARKETING 4.0

Van traditioneel naar digitaal

PHILIP KOTLER
HERMAWAN KARTAJAYA
IWAN SETIAWAN

Omslagbeeld: © Stanislaw Pytel/Getty Images
Ontwerp omslag: Wiley
Ontwerp Nederlandse editie: Coco Bookmedia
Vertaling: Heiny van den Ham

Copyright © 2017 by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, en Iwan Setiawan. All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
Published simultaneously in Canada

ISBN 978 94 6276 2022
© 2017 Vakmedianet, Deventer
www.managementimpact.nl

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

*Voor de volgende generatie marketeers en gedrags-
economen, die de economische, maatschappelijke
en milieubijdragen die marketing levert aan het
welzijn van mens en planeet zullen versterken*
– **Philip Kotler**

*Voor President Joko Widodo, Marketeer van het
Jaar Indonesische Regering 2010-2012 en Een
Nieuwe Hoop (Time magazine, 27 oktober 2014)*
– **Hermawan Kartajaya**

*Voor mijn familie en vrienden en iedereen
om mij heen die mijn f-factor is geworden
en mij een beter mens heeft gemaakt*
– **Iwan Setiawan**

Inhoud

Dankbetuigingen	II
Voorwoord: Van Marketing 3.0 naar Marketing 4.0	12
Over de auteurs	15

DEEL I FUNDAMENTELE TRENDS DIE MARKETING VORMEN

1	Machtsverschuivingen naar connected klanten	19
	Van exclusief naar inclusief	22
	Van verticaal naar horizontaal	25
	Van individueel naar sociaal	27
	Samenvatting: horizontaal, inclusief en sociaal	29
2	De paradoxen van marketing gericht op connected klanten	31
	Het doorbreken van de mythes van connectiviteit	33
	Samenvatting: marketing te midden van paradoxen	41
3	Invloedrijke digitale subculturen	43
	Jongeren: mindaandeel behalen	45
	Vrouwen: marktaandeel vergroten	48
	Netizens: hartaandeel uitbreiden	50
	Samenvatting: jongeren, vrouwen en netizens	53
4	Marketing 4.0 in de digitale economie	55
	Van traditionele naar digitale marketing	58
	Integreren van traditionele en digitale marketing	63
	Samenvatting: herdefiniëren van marketing in de digitale economie	64

DEEL II NIEUWE RAAMWERKEN VOOR MARKETING IN DE DIGITALE ECONOMIE

5	Het nieuwe klanttraject	67
	Begrijpen hoe mensen kopen: van vier A's naar vijf A's	69
	Sturen van awareness naar advocacy: de O Zone (O3)	75
	Samenvatting: Aware, Appeal, Ask, Act en Advocate	78
6	Marketingproductiviteit meten	81
	Een introductie van PAR en BAR	83
	PAR en BAR opgedeeld	84
	De productiviteit vergroten	88
	Samenvatting: Purchase Action Ratio en Brand Advocacy Ratio	98
7	Branchearchetypen en best practices	99
	Vier belangrijke branchearchetypen	101
	Vier marketing best practices	108
	Samenvatting: leren van verschillende branches	110

DEEL III TACTISCHE MARKETINGTOEPASSINGEN IN DE DIGITALE ECONOMIE

8	Mensgerichte marketing voor merkaantrekkelijkheid	113
	Mensen begrijpen met behulp van digitale antropologie	115
	Bouwen aan zes kenmerken van mensgerichte merken	118
	Samenvatting: wanneer merken mensen worden	123
9	Contentmarketing voor merknieuwsgierigheid	125
	Content is de nieuwe reclame, #Hashtag is de nieuwe slogan	126
	Contentmarketing stap voor stap	129
	Samenvatting: gesprekken creëren met content	139
10	Omnichannel marketing voor merkcommitment	141
	De opkomst van omnichannel marketing	142
	Omnichannel marketing stap voor stap	148
	Samenvatting: het beste van online en offline kanalen integreren	152

II Engagement marketing voor merkaffiniteit	I55
Digitale beleving verbeteren met mobiele apps	I56
Oplossingen bieden met social CRM	I60
Gewenst gedrag aansturen met gamification	I64
Samenvatting: mobiele apps, social CRM en gamification	I69
Epiloog: de weg naar WOW!	I71
Wat is een 'WOW'?	I71
Enjoy, experience, engage: WOW!	I72
Ben je klaar om WOW te creëren?	I73
Index	I75

Dankbetuigingen

Marketing 4.0 was zes jaar in de maak. In deze tijd heeft een aantal mensen bijgedragen aan het voltooien van dit boek. De auteurs willen het WOW team van MarkPlus, Inc. bedanken, dat het onderzoek heeft uitgevoerd en talloze uren heeft besteed aan het brainstormen met de auteurs: Yosanova Savitry, Vendy Chandra, Cecilia Hermanto, Kevin Leonard, Quincy Wongso, Edwin Hardi, Adrian Hudiono, Evita Tania, Shabrina Annisarasyiq, Andre Anggada, en Fachriza Prathama.

Ook willen we de leiders van MarkPlus, Inc. bedanken – Het Bestuur – die hun gedachten en energie in het boek hebben gestoken: Michael Hermawan, Jacky Mussry, Taufik, Hendra Warsita, Vivie Jericho, Stephanie Hermawan en Ence.

Last but not least willen we het team van Wiley bedanken – Richard Narramore, Tiffany Colon en Jocelyn Kwiatkowski – die ons de mogelijkheid hebben gegeven om *Marketing 3.0* en *Marketing 4.0* met de wereld te delen.

Voorwoord

VAN MARKETING 3.0 NAAR MARKETING 4.0

De afgelopen zes jaar hebben marketeers die we over de hele wereld ontmoetten, ons gevraagd om een opvolger van *Marketing 3.0*. Gezien de dynamiek van marketing verwachtten velen dat *Marketing 4.0* in de pijplijn zat.

In *Marketing 3.0* hebben we het gehad over de belangrijke verschuiving van productgedreven marketing (1.0) naar consument-/klantgerichte marketing (2.0) en uiteindelijk mensgerichte marketing (3.0). In *Marketing 3.0* zagen we dat klanten veranderden in volwaardige mensen met hoofden, harten en geesten. Daarom stelden we dat de toekomst van marketing ligt in het creëren van producten, diensten en bedrijfsculturen die menselijke waarden omarmen en weerspiegelen. Sinds de publicatie van het boek in 2010 hebben vele marketeers de principes van *Marketing 3.0* geadopteerd. Het boek werd zo universeel geaccepteerd dat het, naast het Engels, wereldwijd in 24 talen is verschenen.

Een jaar nadat het boek verscheen, hebben we het *Museum of Marketing 3.0* in Ubud, op Bali, gebouwd. Het museum is gebouwd met de vriendelijke steun van de drie prinsen van Ubud: Tjokorda Gde Putra Sukawati, Tjokorda Gde Oka Sukawati en Tjokorda Gde Raka Sukawati. Ubud is, met zijn aura van spiritualiteit, absoluut de perfecte plek voor het eerste marketingmuseum in zijn soort. In het museum hebben we inspirerende cases van marketeers, bedrijven en marketingcampagnes bijeengebracht, die de menselijke geest omarmen. De content is georganiseerd in een moderne, multi-screen opzet. De afgelopen jaren is het museum verder verbeterd met geavanceerde technologieën, zoals *augmented reality* en *virtual reality*.

Er is veel gebeurd sinds wij *Marketing 3.0* schreven, met name in termen van technologische vooruitgang. De technologieën die we vandaag de dag zien, zijn niet nieuw. Maar de afgelopen jaren zijn ze steeds meer naar elkaar toe gegroeid en de collectieve impact van die convergentie heeft marketingpraktijken over de hele wereld enorm beïnvloed. Hieruit ontstaan nieuwe trends: de ‘deel’-economie, de ‘nu’-economie, omni-channel integratie, contentmarketing, social CRM en nog veel meer.

Wij denken dat de technologieconvergentie uiteindelijk zal leiden tot de convergentie tussen digitale marketing en traditionele marketing. In een hightech wereld verlangen mensen naar *hightouch*. Hoe socialer we zijn, hoe meer we dingen willen die speciaal voor ons zijn gemaakt. Ondersteund door big-data analytics worden producten meer gepersonaliseerd en diensten steeds persoonlijker. In de digitale economie is het essentieel deze paradoxen optimaal te benutten.

In dit overgangstijdperk is een nieuwe marketingaanpak noodzakelijk. Daarom introduceren we *Marketing 4.0* als de natuurlijke opvolger van *Marketing 3.0*. Het belangrijkste uitgangspunt van dit boek is dat marketing zich moet aanpassen aan de veranderende aard van klanttrajecten in de digitale economie. De rol van marketeers is klanten tijdens hun reis te leiden van *awareness* naar uiteindelijk *advocacy*.

Het eerste deel van het boek is het resultaat van onze waarneming van de wereld waarin we leven. We beginnen met het omarmen van de drie machtsverschuivingen die vormgeven aan onze wereld. We gaan verder met het onderzoeken hoe connectiviteit de levens van mensen fundamenteel heeft veranderd. Bovendien gaan we dieper in op de belangrijke digitale subculturen van jongeren, vrouwen en internetburgers (*netizens*), die de basis zullen vormen voor een compleet nieuw soort klanten.

Het tweede en centrale deel van het boek bespreekt hoe marketeers de productiviteit kunnen verhogen door klanttrajecten in het digitale tijdperk te begrijpen. Hier wordt een nieuwe reeks marketingmetingen gepresenteerd en een volledig nieuwe manier van kijken naar onze marketingpraktijken. We zullen ook dieper ingaan op verschillende cruciale branches en leren hoe de ideeën van *Marketing 4.0* in die branches kunnen worden geïmplementeerd.

Tot slot beschrijft het derde gedeelte gedetailleerd de belangrijkste tactieken van *Marketing 4.0*. We beginnen met mensgerichte marketing, die tot doel heeft merken te humaniseren met mensachtige kenmerken. Vervolgens zullen we contentmarketing gedetailleerder onderzoeken, met het doel klantgesprekken te creëren. Bovendien beschrijven we ook hoe marketeers omnichannel marketing kunnen implementeren, om meer verkopen te realiseren. Tot besluit duiken we in het concept van klantengagement in het digitale tijdperk.

In essentie beschrijft *Marketing 4.0* een verdieping en verbreding van mensgerichte marketing om elk aspect van de reis van de klant af te dekken. We hopen dat je inzichten en inspiratie haalt uit dit boek en dat je je bij ons aansluit om marketing in de komende jaren opnieuw te definiëren.

Over de auteurs

Philip Kotler, de S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing aan de Kellogg School of Management van Northwestern University, wordt algemeen beschouwd als de vader van de moderne Marketing. Hij wordt door de *Wall Street Journal* gerekend tot een van de top zes meest invloedrijke managementdenkers. Hij ontving talrijke onderscheidingen en eredoctoraten van opleidingen over de hele wereld, behaalde een MA aan de University of Chicago en een PhD aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT), beide in de economie. Philip heeft een ongelooflijke, internationale presentie – zijn boeken zijn vertaald in zo'n 25 talen en hij spreekt regelmatig in het internationale circuit.

Hermawan Kartajaya is oprichter en executive chairman van MarkPlus, Inc., en een van de '50 Goeroes die de toekomst van marketing hebben vormgegeven', volgens het Chartered Institute of Marketing, Verenigd Koninkrijk. Ook ontving Hermawan de Distinguished Global Leadership Award van de Pan-Pacific Business Association aan de Universiteit van Nebraska-Lincoln. Hij is de huidige president van de Asia Council for Small Business – een regionale raad van ondernemingen en afdelingen van de International Council for Small Business – en medeoprichter van de Asia Marketing Federation.

Iwan Setiawan is chief operating officer van MarkPlus, Inc. (www.markplusinc.com), waar hij bedrijven helpt met het ontwerpen van hun marketingstrategieën. Hij is een regelmatig schrijver en spreker en tevens hoofdredacteur van Marketeers (www.marketeers.com). Iwan behaalde een MBA aan de Kellogg School of Management van Northwestern University en een BEng aan de University of Indonesia.

DEEL I

Fundamentele trends die marketing vormen

1

Machtsverschuivingen naar connected klanten

**VAN VERTICAAL, EXCLUSIEF EN
INDIVIDUEEL NAAR HORIZONTAAL,
INCLUSIEF EN SOCIAAL**



HARLIE FROST had een complottheorie: hij was ervan overtuigd dat 2012 het einde van de beschaving zou brengen. Een aantal geologen vond in 2009 bewijzen dat Frosts overtuiging wel eens waar zou kunnen zijn. Ze ontdekten dat de kern van de aarde op ontploffen stond, met rampzalige gevolgen voor de wereld. Dus kwamen de wereldleiders bij elkaar om een oplossing te vinden. Ze besloten gigantische schepen te bouwen, een beetje zoals de Ark van Noach, om selecte groepen van de wereldbevolking te redden. De overlevenden op de schepen zouden dan een nieuwe beschaving moeten starten.

Dit verhaal is volkomen fictief en afkomstig uit de film *2012*. Maar veel van de scènes in de film symboliseren de verandering die we momenteel doormaken. De film laat zien hoe de oude standaarden van beschaving – politieke, economische, sociaal-culturele en religieuze normen – werden vernietigd en vervangen door een meer horizontale en inclusieve reeks sociale standaarden. Hij laat zien hoe de leiders van de westerse supermachten noodgedwongen hun ego's moesten laten varen en samenwerken. Ze moesten zelfs een beroep doen op China om de gigantische schepen te bouwen. De schepen fungeerden ook als symbolen van een nieuwe wereld waarin verschillende mensen met elkaar verbonden waren, zonder enige geografische en demografische grenzen.

Op dit moment leven we in een totaal nieuwe wereld. De machtsstructuur zoals we die hebben leren kennen, is drastisch aan het veranderen. Het internet, dat connectiviteit (verbinding) en transparantie in ons leven heeft gebracht, is grotendeels verantwoordelijk voor deze machtsverschuivingen.

We zien hoe exclusieve machten zich overgeven aan de macht van inclusiviteit. De G7, een exclusieve groep van machtige landen, kon de mondiale financiële crisis niet zelf oplossen. Ze moesten de G20-landen erbij betrekken, waaronder China, India en Indonesië. De economische macht is nu meer inclusief verspreid. Voor grote ondernemingen bleek het ook lastig om innovatie binnen hun exclusieve organisaties te stimuleren. Bedrijven zoals Microsoft en Amazon moesten uiteindelijk kleinere, maar innovatievere bedrijven overnemen, zoals Skype en Zappos. Zelfs de miljonairs Bill Gates en Mark Zuckerberg waren zich bewust van de noodzaak van economische inclusiviteit. Ze doneerden hun

vermogen om de armen te helpen, via respectievelijk de organisaties *Bill and Melinda Gates Foundation* en *Startup:Education* (nu onderdeel van the Chan Zuckerberg Initiative).

We zien ook hoe een verticale machtsstructuur is verzwakt door een meer horizontale kracht. Neem als voorbeeld hoe aan de top van 's werelds dichtstbevolkte landen nu de 'United States of Facebook' staat, met een bevolking van 1,65 miljard mensen. We zien ook hoe mensen tegenwoordig naar Twitter gaan voor het laatste nieuws van burgerjournalisten, waar voorheen het kanaal waar je naartoe moest een grote tv-zender als CNN was. Zelfs YouTube heeft Hollywood stormenderhand veroverd. Een onderzoek in opdracht van het tijdschrift *Variety* onthulde dat onder 13- tot 18-jarigen YouTube-celebrities populairder zijn dan Hollywood-sterren. De entertainmentgigant Sony werkte samen met YouTube om te laten zien dat horizontale krachten zich niet laten tegenhouden door verticale krachten. Sony's komediefilm *The Interview* met als thema Noord-Korea werd eerst commercieel uitgebracht via YouTube, in reactie op een vermeende cyberaanval vanuit Noord-Korea.

De machtsverschuiving beïnvloedt ook mensen. De macht ligt tegenwoordig niet meer bij individuen, maar bij sociale groepen. Dictators werden ten val gebracht door mensen die werden geleid door onbekende leiders. Wall Street financiers werden opgeschrikt door de Occupy Wall Street protestbeweging. Ebola-bestrijders werden gekozen als *Time* magazine's Persoon van het Jaar 2014; niet de Amerikaanse president Barack Obama of de Indiase Premier Narendra Modi.

Deze verschuivingen hebben onze wereld radicaal veranderd. In een wereld waarin horizontale, inclusieve en sociale krachten de verticale, exclusieve en individuele krachten overtreffen, zijn communities van klanten steeds machtiger geworden. Ze laten zich meer horen. Ze zijn niet bang voor grote bedrijven en grote merken. Ze delen graag verhalen, goede en slechte, over merken.

Toevallige gesprekken over merken zijn inmiddels geloofwaardiger dan doel(groep)gerichte reclamecampagnes. Sociale kringen zijn de belangrijkste bron van invloed geworden, belangrijker dan externe marketingcommunicatie en zelfs persoonlijke voorkeur. Klanten volgen vaak hun peers wanneer ze moeten beslissen welk merk ze zullen kiezen.

Het lijkt alsof klanten zichzelf beschermen tegen valse merkbeloften en campagnetrucjes door hun sociale kringen te gebruiken om een vesting te bouwen.

VAN EXCLUSIEF NAAR INCLUSIEF

Vorbij zijn de dagen dat exclusief zijn het doel was. Inclusiviteit is het nieuwe toverwoord. Op macroniveau verschuift de wereld van een hegemonie naar een multilaterale machtsstructuur. De supermachten, met name de Europese Unie en de Verenigde Staten, beseffen dat de economische macht voor een deel naar de rest van de wereld verschuift, vooral naar Azië, dat de afgelopen jaren een gestage groei heeft doorgemaakt. Het is belangrijk hierbij op te merken dat westerse supermachten nog steeds machtig zullen blijven; het is alleen zo dat andere landen in de loop van de tijd steeds meer macht krijgen. Economische macht is niet langer geconcentreerd, maar evenwichtiger verdeeld.

Deze economische verschuiving wordt vaak toegedicht aan het demografische profiel van de bevolking in opkomende markten: jonger, productiever en groeiend in termen van inkomensniveau. Dit heeft een sterke vraag naar producten en diensten gecreëerd, wat op zijn beurt de economische groei weer stimuleert. Recente gegevens duiden er echter op dat de reden wellicht niet alleen demografisch is.

Vanuit innovatieperspectief gaan de opkomende markten ook een betere richting op. Recente gegevens, verzameld door Robert Litan, duiden erop dat de innovatie in de Verenigde Staten afneemt. Het aantal startups bedroeg slechts 8 procent van het totaal aantal bedrijven in het land, terwijl dat 30 jaar geleden nog bijna 15 procent was. Volgens Litans gegevens was het aantal faillissementen groter dan het aantal startups.

De richting voor Azië is precies omgekeerd. Volgens de Organization for Economic Cooperation and Development zal China de Europese Unie en de Verenigde Staten tegen 2019 inhalen wat betreft innovatiegerelateerde uitgaven. In 2012 was Zuid-Korea het land dat het meest voorop liep in innovatie; het besteedde ruim 4 procent van zijn BBP aan onderzoek en ontwikkeling.

De politieke invloed van de westerse wereld neemt eveneens af, in navolging van de terugval in economische invloed. De militaire macht die voorheen effectief invloed opleverde, wordt langzaam vervangen door de zachte aanpak van economische steun en diplomatie. De invloed van China, bijvoorbeeld, blijft in Afrika sterk, dankzij hun steun voor de ontwikkeling van beter bestuur en meer duurzame ontwikkeling.

Ook het bedrijfsleven zelf schuift op naar inclusiviteit. Technologie maakt zowel automatisering als miniaturisering mogelijk. Hierdoor worden productkosten lager en kunnen bedrijven de nieuwe opkomende markten bedienen. Ontwrichtende innovaties in allerlei businesssectoren hebben geleid tot goedkopere en eenvoudigere producten voor de armen, die voorheen werden beschouwd als 'niet-markt'. Producten en diensten die ooit als exclusief werden gezien, zijn nu beschikbaar voor massamarkten over de hele wereld. Voorbeelden zijn onder meer Tata Nano's auto van \$2.000 en de staaroperaties van Aravind Eye Care System voor \$16.

Dit werkt ook andersom. Met omgekeerde innovatie kunnen nieuwe producten worden ontwikkeld en geïntroduceerd in opkomende markten, voordat ze elders worden verkocht. Soberheid en kostenbewustzijn tijdens de productontwikkeling worden de nieuwe bronnen van differentiatie. Een bekend voorbeeld hiervan is GE's Mac 400, een portable elektrocardiogramapparaat op batterijen, dat werd ontworpen om dorpsbewoners op het Indiase platteland te helpen. Het werd elders op de markt gebracht, met als belangrijkste onderscheidende kenmerk de draagbaarheid.

Dankzij de transparantie die het internet heeft gebracht, kunnen ondernemers uit opkomende landen zich ook laten inspireren door hun tegenhangers in ontwikkelde landen. Ze bouwen kloonbedrijven die zich kenmerken door een lokale twist in de executie. Denk bijvoorbeeld aan het door Amazon geïnspireerde Flipkart.com uit India, het door Groupon geïnspireerde Disdus uit Indonesië, het door PayPal geïnspireerde Alipay in China en het door Uber geïnspireerde Grab in Maleisië. Klanten in deze landen kunnen de diensten beleven, zonder dat ze hoeven te wachten tot Amerikaanse bedrijven er voet aan de grond krijgen.

De muren tussen branches zijn ook aan het afbrokkelen. Convergentie en integratie van twee of meer branches is de trend. Branches hebben de keuze om ofwel te concurreren, ofwel voor synergie te gaan om dezelfde klanten te bereiken. In de meeste gevallen kiezen ze voor synergie.

Veel medische centra zijn tegenwoordig geïntegreerd met toeristische voorzieningen, zodat de kosten van gezondheidszorg en vakantie kunnen worden geoptimaliseerd. Patients Beyond Borders, gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, becijferde dat het in 2013 zo'n 11 miljoen medische toeristen heeft bediend. Populaire medische behandelingen en bestemmingen zijn onder meer tandheelkundige behandelingen in Costa Rica, hartoperaties in Maleisië en cosmetische chirurgie in Brazilië.

In sommige opkomende markten waar het gebruik van prepaid mobiele telefoons gigantisch is, werkt de telecommunicatiesector samen met financiële dienstverleners om betalingskanalen voor goederen en diensten te bieden. Een bekend voorbeeld is de M-Pesa, een bedrijf voor mobiele betaaldiensten in Kenia.

Binnen gevestigde branches zullen subsectoren ook steeds lastiger te onderscheiden zijn. In de financiële dienstverlening zullen de huidige scheidslijnen tussen bankieren, financiers, verzekeren, fondsmanagement en andere branchesubsectoren vervagen, waardoor financiële instituties genoodzaakt zijn nieuwe manieren te vinden om zich te onderscheiden. Verticale integratie binnen een branche creëert businessentiteiten die zich bezighouden met uitgebreide rollen, van materiaallevering tot productie tot distributie, waardoor het lastig wordt af te bakenen in welke business een bedrijf actief is.

Op een meer microniveau omarmen mensen sociale inclusiviteit. Inclusief-zijn gaat niet over gelijk-zijn; het gaat om harmonieus leven ondanks verschillen. In de online wereld hebben social media de manier waarop mensen met elkaar in interactie zijn veranderd en kunnen mensen relaties opbouwen zonder geografische en demografische barrières. En daar stopt de impact van social media niet. Social media faciliteren ook mondiale samenwerking in innovatie. Neem Wikipedia, dat door een ontelbaar aantal mensen werd gebouwd, of InnoCentive, dat onderzoeks- en ontwikkelingsproblemen toont en om de beste oplossingen vraagt. In feite zijn alle social media die een crowdsourcing

benadering hanteren goede voorbeelden van sociale inclusiviteit. Social media stimuleren sociale inclusiviteit en geven mensen het gevoel dat ze bij hun communities horen.

Sociale inclusiviteit vindt niet alleen online plaats, maar ook offline. Het concept van *inclusive cities* – steden die de diversiteit van hun inwoners verwelkomen – wordt vaak genoemd als een goed model voor duurzame steden. Vergelijkbaar met het concept van social media, bepleit het concept van *inclusive cities* dat wanneer steden minderheden verwelkomen, die vaak achtergesteld zijn, en hen een gevoel van acceptatie geven, dit alleen maar in het voordeel van de steden werkt. Sociale inclusiviteit kan zich ook voordoen in de vorm van fair trade, werknemersdiversiteit en emancipatie van vrouwen. Deze praktijken omarmen de menselijke verschillen, ongeacht gender, ras en economische status. Merken zoals The Body Shop bouwen aan een sterk commitment aan sociale inclusiviteit, met waarden als ‘Support Community Trade’ en programma’s als ‘Stop huiselijk geweld.’

VAN VERTICAAL NAAR HORIZONTAAL

Mondialisering creëert een gelijk speelveld. Het concurrentievermogen van bedrijven wordt niet langer bepaald door hun omvang, land van oorsprong of voordeel in het verleden. Kleinere, jongere en lokale bedrijven hebben de kans om te concurreren met grotere, oudere en mondiale bedrijven. Uiteindelijk zal er geen bedrijf meer zijn dat andere bedrijven overmatig domineert. In plaats daarvan kan een bedrijf concurrerender zijn als het connecties weet aan te gaan met communities van klanten en partners voor cocreatie en met concurrenten voor samenwerking (*co-opetition*).

De innovatiestroom die ooit verticaal was (van bedrijven naar de markt), is horizontaal geworden. In het verleden dachten bedrijven dat innovatie van binnenuit moest komen; daarom bouwden ze een sterke research & developmentinfrastructuur op. Uiteindelijk beseften ze dat hun tempo van interne innovatie nooit snel genoeg was om concurrerend te zijn op de alsmaar veranderende markt. Procter & Gamble (P&G) bijvoorbeeld, kwam hier begin 2000 achter, toen de verkopen uit nieuwe producten afvlakten. Het bedrijf veranderde later zijn research & developmodel in

een connect & developmodel. Dit meer horizontale model leunt op externe bronnen voor ideeën, die vervolgens gecommercialiseerd worden door gebruik te maken van interne P&G-capaciteiten. Hun rivaal Unilever is dezelfde richting opgegaan door te kapitaliseren op zijn uitgebreide externe innovatie-ecosysteem. Tegenwoordig is innovatie horizontaal; de markt levert de ideeën en bedrijven commercialiseren de ideeën.

Zo ook is het concept van concurrentie aan het veranderen, van verticaal naar horizontaal. Technologie is de belangrijkste oorzaak. Chris Andersons *long tail* hypothese is tegenwoordig méér waar dan ooit. De markt is aan het verschuiven, weg van hoog-volume mainstreammerken naar laag-volume nichemerken. Door het internet bestaan er geen fysieke logistieke beperkingen meer voor kleinere bedrijven en merken.

Door deze inclusiviteit kunnen bedrijven nu branches betreden die ze in het verleden anders nooit betreden zouden hebben. Dit biedt kansen voor bedrijven om te groeien, maar levert ook aanzienlijke concurrentiedreigingen op. Omdat het onderscheid tussen branches vervaagt, wordt het uiterst lastig voor bedrijven om hun concurrenten in de gaten te houden. Concurrenten in de toekomst zijn afkomstig uit dezelfde branche, maar ook uit andere relevante en aanverwante branches. Enkele jaren geleden konden taxibedrijven en hotelketens zich niet voorstellen dat ze om passagiers en gasten zouden moeten concurreren met technologiestartups zoals Uber en Airbnb, die privévervoer en -logies bieden. Om latente concurrenten te ontdekken, moeten bedrijven uitgaan van de doelstellingen van de klant en afwegen welke potentiële alternatieven klanten wellicht zouden kunnen accepteren om hun doelen te bereiken.

Bedrijven moeten ook concurrenten buiten hun thuismarkten in de gaten houden. Deze concurrenten zijn niet noodzakelijkerwijs multinationals. De afgelopen jaren hebben we de opkomst gezien van geweldige bedrijven uit opkomende markten, zoals Xiaomi en Oppo. Deze bedrijven innoveren uit noodzaak en zijn gecreëerd in veeleisende thuismarkten. Ze halen dezelfde kwaliteit als grote merken, maar tegen aanzienlijk lagere prijzen. Dit is mogelijk geworden door de online optie om de markt te betreden. Uiterst innovatief en veerkrachtig, hebben deze bedrijven alle noodzakelijke ingrediënten om hun markten wereldwijd uit te breiden.

Het concept van klantvertrouwen is niet langer verticaal; het is nu horizontaal. In het verleden waren klanten gemakkelijk te beïnvloeden door marketingcampagnes. Ook zochten ze en luisterden ze naar autoriteit en expertise. Maar recent onderzoek in verschillende branches laat zien dat de meeste klanten meer vertrouwen op de f-factor (friends, families, Facebook fans, Twitter followers) dan op marketingcommunicatie. De meesten vragen vreemden op social media om advies en hebben meer vertrouwen in hen dan in reclame en opinies van experts. Deze trend heeft de afgelopen jaren de groei aangewakkerd van gemeenschappelijke beoordelingssystemen, zoals TripAdvisor en Yelp.

In een dergelijke context moet een merk zijn klanten niet langer puur als 'target' zien. In het verleden was het gebruikelijk dat bedrijven hun boodschappen uitzonden via verschillende reclamemedia. Sommige bedrijven bedachten zelfs een niet-zo-authentieke differentiatie, om maar op te kunnen vallen en hun merkimago te ondersteunen. Met als gevolg dat het merk vaak wordt beschouwd als uiterlijke verpakking, waardoor een fake-representatie van zijn echte waarde mogelijk wordt. Deze benadering is echter niet langer effectief, omdat klanten zich met behulp van hun communities beschermen tegen slechte merken die zich op hen richten.

Een relatie tussen merken en klanten zou niet langer verticaal moeten zijn, maar in plaats daarvan horizontaal. Klanten moeten worden beschouwd als peers en vrienden van het merk. Het merk moet zijn authentieke karakter laten zien en eerlijk zijn over zijn echte waarde. Alleen dan kan het merk betrouwbaar en geloofwaardig zijn.

VAN INDIVIDUEEL NAAR SOCIAAL

Bij het nemen van aankoopbeslissingen hebben klanten zich altijd vooral laten leiden door individuele voorkeuren en door een wens zich sociaal te conformeren. De mate waarin elk van deze twee factoren belangrijk is, varieert van persoon tot persoon. Het varieert ook per branche en categorie.

Gezien de connectiviteit waarin we tegenwoordig leven, neemt het belang van sociale conformiteit over de hele linie toe. Klanten hechten steeds

meer waarde aan de opinies van anderen. Ook delen ze hun opinies en stellen ze enorme hoeveelheden beoordelingen (reviews) op. Gezamenlijk schetsen klanten hun eigen beeld van bedrijven en merken, dat vaak sterk verschilt van het beeld dat bedrijven en merken willen neerzetten. Het internet, en met name social media, heeft deze enorme verschuiving vergemakkelijkt door het bieden van het platform en de tools.

Deze trend zal doorzetten. Vrijwel iedereen op aarde zal zeer binnenkort *connected* zijn. Gebleken is dat de oplossing voor de internet-achterblijvers niet een goedkope laptop, maar een goedkope smartphone was. Sterker, het UMTS Forum voorspelt dat het mobiele dataverkeer van 2010 naar 2020 met een factor 33 omhoog zal schieten. Met zo'n massale connectiviteit zal het marktgedrag aanzienlijk veranderen. Bijvoorbeeld, in veel landen is *in-store* onderzoek de trend, waarbij in de winkel mobiele telefoons worden gebruikt om prijzen te vergelijken en reviews te checken. Door mobiele connectiviteit kunnen klanten de *wisdom of the crowd* aanboren en betere aankoopbeslissingen nemen.

In een dergelijke omgeving conformeren klanten zich meer aan sociale opinies. Sterker, de meeste persoonlijke aankoopbeslissingen zullen in essentie sociale beslissingen zijn. Klanten communiceren met elkaar en praten over merken en bedrijven. Vanuit het oogpunt van marketingcommunicatie zijn klanten niet langere passieve targets, maar worden ze actieve communicatiemediën. Een schoonheidsproductmerk – Sephora – is communities als nieuwe vorm van media-assets aan het onderzoeken. Sephora heeft een social-mediacommunity opgebouwd waarin alle communitygegenereerde content is opgenomen in het Beauty Talk platform. Dit is uitgegroeid tot een betrouwbaar medium voor klanten die advies willen hebben van andere leden van de community.

Het omarmen van deze trend is niet gemakkelijk. Voorheen hadden bedrijven de controle over hun marketingcommunicatie en handelden ze klachten van klanten individueel af. Bij communitygegenereerde content hebben bedrijven geen controle over de gesprekken. Het censureren van content tast de geloofwaardigheid aan. Ze moeten ook voorbereid zijn op massaal maatschappelijk verzet wanneer er iets fout gaat.

Dat gezegd hebbende, bedrijven en merken met sterke reputaties en eerlijke productclaims hoeven zich geen zorgen te maken. Maar bedrijven

die onjuiste beweringen doen en slechte producten hebben, zullen niet overleven. Het is vrijwel onmogelijk om fouten te verdoezelen of klachten van klanten te isoleren in een transparante, digitale wereld.

SAMENVATTING: HORIZONTAAL, INCLUSIEF EN SOCIAAL

Marketeers moeten de verschuiving naar een meer horizontaal, inclusief en sociaal businesslandschap omarmen. De markt wordt meer inclusief. Social media nemen geografische en demografische barrières weg, stellen mensen in staat te connecten en te communiceren en bedrijven om te innoveren door samenwerking. Klanten worden steeds meer horizontaal georiënteerd. Ze worden steeds huiveriger voor marketingcommunicatie van merken en vertrouwen in plaats daarvan op de f-factor (friends, families, fans en followers). Ten slotte wordt het koopproces van de klant socialer dan voorheen het geval was. Klanten letten meer op hun sociale kring als ze beslissingen nemen. Ze gaan op zoek naar advies en reviews, zowel online als offline.

VRAGEN OM OVER NA TE DENKEN

- Wat zijn de trends in jouw branche of industrie die de verschuivingen laten zien naar een meer horizontaal, inclusief en sociaal businesslandschap?
- Wat zijn je plannen om deze verschuivingen in de markt te omarmen?

MARKETING 4.0

Met *Marketing 4.0* beschrijft Philip Kotler, de grondlegger van de moderne marketing, een totaal nieuwe manier om naar marketing te kijken en geeft hij vernieuwende inzichten in hoe klanten vandaag de dag beslissingen nemen. Sinds hij met *Marketing 3.0* mensgerichte marketing introduceerde, geven geavanceerde technologieën, zoals *big data analytics*, nieuwe inzichten in wie onze klanten zijn en hoe ze beslissingen nemen.

Marketing 4.0 is een praktische handleiding voor het beïnvloeden van klanten op het pad naar aankoop in de digitale wereld. Handige samenvattingen, voorbeelden van innovatieve best practices en de reflectievragen per hoofdstuk helpen je voorop te blijven lopen in het digitale tijdperk. Voorkennis van analytics of IT is niet vereist.

Met de praktische adviezen in dit onovertroffen handboek maak je vanaf dag één de omslag van een traditionele naar een digitale marketing-mindset. Je leert onder andere:

- Datagestuurd inzicht te verwerven in nieuwe manieren waarop klanten geld uitgeven.
- Met voorbeelden uit de eerste hand te ontdekken hoe Marketing 4.0 de productiviteit verhoogt door klanten te betrekken op elk touchpoint van hun pad in de hedendaagse digitale markt.
- Klantbetrokkenheid in het digitale tijdperk te realiseren, klantgesprekken te creëren en omnichannel strategieën te ontwerpen.

Het eenvoudig te gebruiken raamwerk van *Marketing 4.0* stelt je in staat de klant van nu effectiever te bereiken dan ooit tevoren.

Philip Kotler schreef meer dan vijftig boeken, waaronder het wereldwijd populaire *Marketing Management*. Voor *Marketing 4.0* werkte hij samen met *thought leaders* Hermawan Kartajaya en Iwan Setiawan van het grootste marketingadviesbureau van Indonesië.

