

Made in Belgium

Belgische marketeers maken het in het buitenland



Belgische marketeers doen baanbrekend werk in het buitenland. Die vaststelling volstond voor Stichting Marketing om een eerste studiedag ‘Made in Belgium’ te organiseren met aandacht voor de vele successen en de valkuilen. Lees hoe de Belgen in een multiculturele omgeving scoren door hun meertaligheid, flexibiliteit, zin voor diplomatie en creativiteit. (Erik Verdonck)

Sinds enkele maanden leidt de Oostendenaar Paul Bulcke het grootste voedingsbedrijf ter wereld. De cijfers spreken voor zich. Nestlé staat voor een omzet van 108 miljard Zwitserse frank, gerealiseerd door tweehonderdtachtigduizend medewerkers. De groep is overal aanwezig, zelfs in Noord-Korea en Cuba. Nestlé profileert zich als een wereldmarktleider in voeding, gezondheid en welzijn (nutrition, health & wellness). Alles draait rond toegevoegde waarde. Waarbij de invulling van een begrip als ‘wellness’ heel anders zal zijn in de Derde Wereld dan in het westen. Daar gaat het bijvoorbeeld eenvoudigweg om evenwichtige voeding.

Op alle fronten

Hoe bracht de Oostendenaar het tot de top van het grootste voedingsbedrijf ter wereld? Door dertig jaar lang actief te zijn op alle fronten van het Nestlé-imperium.

Paul Bulcke studeerde voor handelsingenieur in Leuven en volgde een postgraduaat bedrijfsmanagement bij Vlerick in Gent. Hij begon zijn carrière als financieel analist bij Scott papier waar hij twee jaar bleef. “Ik wilde naar het buitenland en de internationale dimensie van Nestlé sprak mij aan,” weet Paul Bulcke. Het werd Zuid-Amerika waar hij in totaal zestien jaar zou verblijven. Hij stakte in sales in Peru in de eerste helft van de jaren tachtig. “Ik heb veel geleerd door te verkopen aan de winkels in de slums van Lima,” vertelt Paul Bulcke. In een volgende functie in Ecuador stond hij in voor de marketing van alle categorieën, distributie en verkoop. “Quito was leuk. Ik was er verantwoordelijk voor een breed portfolio. Het was een prima leerschool.” Daarna volgde Chili, het meest westerse land van Zuid-Amerika. Zeer professioneel. Paul Bulcke was er verantwoordelijk voor



de fabrieken en de activiteit van Nestlé. Hij waakte ook over de integratie van een lokaal bedrijf dat door Nestlé was overgenomen. Dan brak een Europese periode aan met Portugal en Tsjechië.

“In Tsjechië heb ik een joint-venture met Danone beëindigd,” legt Paul Bulcke uit. “Het ging om een koekjesfabriek. Wij behielden de chocolade en confiserie, zij de koekjes. Ik heb er mee Nestlé in de markt gezet.” Na een passage in Duitsland, een grote markt voor Nestlé, werd Paul Bulcke bevoegd voor Noord- en Zuid-Amerika. En sinds dit jaar is hij CEO Nestlé worldwide. “Ik werk sinds dertig jaar bij Nestlé,” stelt Paul Bulcke. “Op die manier heb ik het bedrijf leren kennen in verschillende markten. Je raakt er nooit op uitgekeken. Er zijn altijd weer nieuwe uitdagingen.”

Zwitserse klok

Nestlé houdt vast aan een set universele waarden die getuigen van de Zwitserse roots: langetermijnvisie, streven naar kwaliteit, pragmatisme en vertrouwen opbouwen. Wat zijn de voornaamste USP's? Eerst en vooral is er het brede merken- en productenportfolio met 6 wereldmerken, 6 000 lokale merken en 120 000 SKU's verdeeld over 9 categorieën. Dertig merken halen elk meer dan 1 miljard Zwitserse frank omzet. Deze merken tellen voor driekwart van de omzet van Nestlé. “De consument kan zijn hele leven lang Nestlé producten gebruiken,” legt Paul Bulcke uit. Het valt hem in dat verband op dat Nestlé in de Derde Wereld meer zichtbaar aanwezig is en dat er een meer persoonlijke band is met het merk dan in het westen. Het is voor hem het signaal om de merkaanwezigheid in het westen verder op te bouwen. De voedingsgroep investeert voortdurend in onderzoek. Als je de eigen R&D centres, applicatiecentra in de lokale bedrijven en de betrokken wetenschappers aan de universiteiten samentelt, kom je tot 11 000 specialisten in voeding betrokken bij onderzoek voor Nestlé. “Geen enkel bedrijf of land doet beter,” stelt Paul Bulcke. “Wij zijn overigens geen opportunisten. Kijk naar landen zoals Brazilië en Mexico waar we ruim tachtig jaar aanwezig zijn, Peru, zestig jaar... We leiden er het lokale management op en we investeren in het inzicht in de lokale marktmechanismen.” Volgens Paul Bulcke zijn de mensen en de bedrijfscultuur de belangrijkste driver. “Loop om het even waar ter wereld een Nestléfiliaal binnen en na enkele seconden voel je al dat je bij Nestlé bent, verklaart Paul Bulcke.

Buitenshuis

Nestlé wil groeien in voeding, gezondheid en welzijn. Dagelijks gaan miljarden producten over de toonbank. “Je vindt onze producten overal, net zo goed op de markten in Afrika, in de slums van Zuid-Amerika als in Madison Avenue, New York,” verklaart Paul Bulcke. “Door onze kennis van de lokale distributie maken wij het verschil. Hoe complexer de waardeketen in mekaar zit, des te moeilijker het is om ons te kopiëren. Wij trachten altijd een tikkeltje (‘slightly’) beter te zijn dan de concurrentie in elke fase van het proces.



Bij blindproeven geldt de regel dat zestig procent van de consumenten de voorkeur moet geven aan onze producten.

Daarnaast spelen wij onze expertise op het vlak van voeding uit om, geholpen door de wetenschap, producten te ontwikkelen met een hoge toegevoegde waarde, afgestemd op de behoeften van de lokale consument, en zo te groeien.” De toekomst ligt in de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India, China) en de zogeheten ‘Derde Wereld’ die razendsnel ontwikkelt. “Europa moet zich rekenschap geven dat de ontwikkelingslanden niet geneigd zijn om ons model zomaar over te nemen,” vindt Paul Bulcke. “Dat bleek recent nog op de top in Cancun.” In het volgende decennium wordt een miljard meer consumenten verwacht, wat de westerse bedrijven wel belangrijke groeikansen biedt. Een andere groeiemarkt is het buitenhuisverbruik (out of home). In de VS telt het buitenhuisverbruik nu voor 55 procent van de bestedingen in voeding, in Europa is dat 45 tot 50 procent. Retailers zijn zeer actief in die markt waar ook Nestlé een rol wil spelen. De omzet in ‘out of home’ ligt nu op 7 miljard Zwitserse frank, volgens Paul Bulcke ‘veel te laag’. “Wij geloven met name sterk in het potentieel van de nieuwe generatie vending machines met onze eigen, gepatenteerde technologie,” doceert Paul Bulcke. “We brengen espresso of cappuccino uit de automaat. Uiteindelijk gaat het om oplossingen, gedragen door een combinatie van technologie, producten en service. We anticiperen op nieuwe trends en reglementeringen. Als je in New York nu verplicht wordt om het aantal calorieën bij de maaltijd te vermelden, dan stelt dat voor ons geen probleem.” Bulcke maakt zich sterk dat de groep binnen tien jaar de omzet in ‘out of home’ verdubbelt.

Duurzaam

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Corporate Social Responsibility) staat hoog op de agenda van een bedrijf dat schermt met waarden en een langetermijnvisie. Het heeft ondermeer te maken met investeren in energiezuinige fabrieken en waterzuivering. “Wij beschouwen MVO niet als filantropie,” preciseert Paul Bulcke. “Het gaat om het engagement om op lange termijn waarde te creëren met respect voor de maatschappij, de bevolking en het milieu.” Uiteindelijk moet een evenwichtig portfolio de groei aansturen. Paul Bulcke stelt vast dat de eetgewoonten veranderen. Zo wordt er bijvoorbeeld in Azië nu meer vlees gegeten waardoor de vraag naar graan toeneemt. In de VS gaat nu een derde van de productie van graan naar biobrandstoffen. De Amerikaanse boeren worden gedemotiveerd om te produceren door de concurrentie van gesubsidieerde Europese landbouwproducten. Natuurfenomenen zoals droogte wegen op de melkproductie. Er wordt hevig gespeculeerd op de grondstoffenmarkt... De prijzen gaan de hoogte in door de perceptie van tekort die wordt gecreëerd. “We zullen moeten leren leven met hogere prijzen voor grondstoffen,” besluit Paul Bulcke. “Maar vergeet niet dat die prijzen nog altijd lager liggen dan twintig tot dertig jaar geleden. Intussen moeten we ook objectief kijken naar de mogelijkheden van de biotechnologie – genetisch gemodificeerde gewassen – om de planeet te voeden.” Nestlé wordt gestuurd door de wetenschap en ontwikkelt bijvoorbeeld gepersonaliseerde voeding voor de gewichtscntrole voor sportlui, functionele baby- en kindervoeding met extra mineralen en vitamines. Het onderzoek wordt centraal gestuurd, de voedingsproducten worden afgestemd op de lokale behoeften.



Wanneer het om een unieke technologie gaat die overal dezelfde is zoals voor Nespresso, dan wordt de activiteit op globaal niveau georganiseerd. “Het is de consument die onze business aanstuurt,” weet Paul Bulcke. “Wij bouwen ‘competence centres’ uit op centraal niveau maar daarnaast is Nestlé een zeer gedecentraliseerd bedrijf met een ruime verantwoordelijkheid voor lokale CEO’s. Wij clusteren markten met vergelijkbare behoeften voor bepaalde categorieën.

Neem bijvoorbeeld Duitsland, Nederland en België voor instant koffie. Het marktaandeel bedraagt er hooguit tien procent. In dergelijke markten kun je bijvoorbeeld gezamenlijk nieuwe producten introduceren. In Japan daarentegen ligt het marktaandeel voor instantkoffie op negentig procent. Dat is een volledig ander gegeven.” De VS, Frankrijk, Duitsland, het VK, Italië en Brazilië zijn momenteel de belangrijkste markten voor Nestlé. Het voedingsbedrijf produceert in 480 fabrieken verspreid over 90 landen.

Uit de prijzenspiraal

De focus ligt op hoge toegevoegde waarde en dito marge. Kijk naar het succes van het luxeproduct Nespresso als resultaat van een nieuwe technologie. In pet food is het superpremiummerk Beneful goed voor een omzet van 1 miljard Zwitserse frank. Beneful belooft de optimale combinatie van convenience, smaak en voedingswaarde (gezondheid). “Wij onderscheiden ons van de huismerken waar prijs de belangrijkste driver is,” weet Paul Bulcke. “Wij voeren een ander gevecht. We kunnen uiteraard niet naast de realiteit kijken in een land zoals Duitsland dat voor veertig tot vijfenveertig procent wordt gecontroleerd door de huismerken. Maar Nestlé wil de beste oplossingen bieden en relevant blijven innoveren. Kijk naar de Maggi bouillonblokjes met vloeibare kern. Dat is ook in Duitsland een succes! Het bewijst dat huismerken succesvol zijn waar A-merken onvoldoende innoveren. Waarom zou de consument meer betalen voor een commodityproduct?” Als er geen uitzicht is op toegevoegde waarde, stapt Nestlé eruit. Zo werd Buitoni pasta verkocht en is de groep niet langer actief in tomatenconcentraten en –sauzen. Intussen is Nescafé het grootste merk van de groep terwijl Nestlé eerder geldt als een bedrijf dan als een merk. “We moeten de link tussen Nestlé en de merken verder versterken,” weet Paul Bulcke. “Vaak beseft de consument niet dat Nestlé eigenaar is van San Pellegrino of Perrier. We willen naar buiten komen als een marktleider in voeding, gezondheid en welzijn waarbij we hard maken dat je de levenskwaliteit verbetert door gezonde voeding.”

Marketing is discipline

Marketing berust bij Nestlé op consistentie en een ijzeren discipline. Het gaat om het opbouwen van vertrouwen, sterke merken, inzicht in de consument, innovatie, de focus op voeding, gezondheid en welzijn, om het betrekken van de consument bij de merken en om winnen in de winkel.



Consistentie spreekt voor zich. Nestlé bestaat ruim honderdveertig jaar. Vergelijk de printadvertenties voor Nescafé in 1938 met 2008 en je ziet dezelfde rode beker. Discreet, zonder ‘overselling’. Nestlé telt 6 000 merken wereldwijd waaronder zes wereldmerken (Nescafé, Buitoni, Nestlé, Nestea, Purina, Maggi) waarvoor de ‘brand essence’ globaal wordt bepaald. Dertig merken noteren elk meer dan 1 miljard Zwitserse frank omzet. Zij staan voor driekwart van de omzet van de groep. “De sterke merken bieden mooie marges waardoor wij kunnen blijven investeren in innovatie,” legt Paul Bulcke uit. Nestlé stelt de consument in het midden. Inzichten in globaal en lokaal consumentengedrag sturen de productontwikkeling aan.

Zo bestaan er bijvoorbeeld tweehonderd verschillende recepten voor Nescafé en tientallen verpakkingsformaten. Innovatie is een rode draad doorheen de bedrijfsgeschiedenis. “Wij willen de ‘time to market’ verkorten zodat wij de concurrentie een streepje voor zijn,” vertelt Paul Bulcke. “Kijk naar de unieke technologie van Nespresso. Het systeem is volledig geïntegreerd met het product. Overtuigd door het potentieel, hebben we geïnvesteerd in de bekende imagocampagnes met Georges Clooney. Nespresso haalt nu 2 miljard Zwitserse frank omzet en zit in de lift.” Innovatie vertaalt zich ook in superpremium pet food zoals Beneful dat smaak en gezondheid combineert. Nido is een melkpoeder in blik dat furore maakt in de Derde Wereld. Het is geen commodity, omdat er ijzer, vitamines en mineralen worden toegevoegd volgens de wijzigende behoeften van opgroeiende kinderen. Dreyer’s is ijs op basis van halfafgeroomde melk met één derde van het aantal calorieën van standaardijs, zonder verlies aan smaak of textuur. Voeding, gezondheid en welzijn vormen het DNA van het merk. “Wij streven ernaar dat zestig procent van de consumenten de voorkeur geven aan onze producten bij blindproeven,” weet Paul Bulcke. “Voeding gaat tenslotte toch om smaak. De voedingswaarde is een extra argument waarmee je concurrentievoordeel kunt opbouwen.” ‘Gezondheid’ vertaalt zich in producten met ondermeer minder zout, suiker en transvezadigde vetzuren en meer vezels, volkoren enz. Nestlé focust ondermeer op functionele voeding die de gewichtscontrole van atleten bevordert. Het contact met de consument is essentieel in de opbouw van een relatie. Wereldwijd werkt Nestlé samen met Ogilvy en JWT die een consistente communicatie garanderen. Zij stimuleren de sympathie voor de merken door sterke concepten. “We bekijken dit medianeutraal,” preciseert Bulcke. “Kijk bijvoorbeeld naar het succes van de mobiele telefoon in Azië, het verplicht je om als adverteerder naar nieuwe vormen van communicatie te zoeken. We laten ons daarbij niet leiden door buikgevoel, wel door de harde cijfers uit ‘brand tracking’ in functie van de door ons gestelde KPI’s.” Marketing is een discipline, geen kunst. ‘Winnen in de winkel’ tenslotte betekent dat je consistent communiceert doorheen alle touchpoints tot op het moment van de aankoop, in alle schakels van de waardeketen (productontwikkeling, communicatie, packaging...). Category management, consumenten- en shopperonderzoek sturen de groei aan. “Voeding blijft een lokaal gegeven, er is geen wereldconsument of -shopper,” stelt Paul Bulcke. “Het is zaak om een centraal concept af te stemmen op de lokale realiteit en die complexiteit efficiënt te beheren over een aantal categorieën. Wij bedrijven wereldwijd een zeer pragmatische marketing met een uitgebreid merken- en productenportfolio, aangestuurd door onderzoek en ontwikkeling, gedragen door onze mensen en waarden. Zo wil Nestlé de referentie zijn in voeding, gezondheid en welzijn en deel uitmaken van het dagelijkse leven.”



Lost in translation

Cis Paelinck brengt een verhaal dat zo uit de film Lost in translation lijkt weggeplukt. Hij vertelt hoe Unilever erin is geslaagd om van Lipton de nummer twee in Japan te maken. Niet evident in een land met duizenden jaren theetraditie. “Onderschat het potentieel niet,” vertelt Cis Paelinck. “Japan telt voor een markt van 23 miljard US \$ drinkklare zwarte thee, meer dan Europa of Noord-Amerika. Bovendien is het land marktleider in Azië en een trendsetter.

Zo haalt Coca Cola tien procent van zijn omzet uit Japan. 85 procent van de bevolking behoort er tot de middenklasse en wil merken kopen en nieuwe dingen proberen.” De 43 000 convenience stores – dertig procent van de distributie - zijn fundamenteel voor merken die willen scoren in Japan. Omdat de woonruimte zeer beperkt is, halen de Japanners voortdurend voorraad aan in hun buurtwinkels. Daarnaast heb je 2,4 miljoen vending machines met warme en koude dranken waarvan Coca Cola er 900 000 controleert. De mediamarkt is gefragmenteerd met drieduizendvijfhonderd magazines, veel televisiereclame (15 seconden spots) en een beperkt aandeel voor internet (6 procent). Intussen zijn de Japanners volledig gebonden aan de mobilfoon die hen toegang tot de wereld biedt. Maar hoe word je marktleider in een categorie waar er wekelijks twee nieuwe introducties zijn? “Lipton had 14 procent marktaandeel tegenover marktleider Gogo Na Kocha met 35 procent,” weet Cis Paelinck. “Wij hebben uiteindelijk een partnership gesloten met de nummer drie in de markt die een half miljoen vending machines controleert.”*R Gogo Na Kocha bouwde voort op de rijke traditie van het theedrinken en het relaxerende effect. Lipton besloot om het volledig anders aan te pakken, met een eigentijdse communicatie en dito packaging. “We hebben toen ondervonden dat Japanners niet uitmunten in het bedenken van concepten maar wel op het vlak van productinnovatie,” vervolgt Cis Paelinck. “Onze campagne werd meteen gekopieerd door de marktleider. Lipton profileerde zich op het vlak van vitaliteit. Maar er was zoveel overleg met onze partner dat er van het oorspronkelijke concept weinig restte.” Uiteindelijk werd er gekozen voor de baseline ‘great taste’ door toevoeging van het ingrediënt ‘limone’ (limoen). Lipton heeft nu 31,1 procent marktaandeel en volgt de marktleider op de hielen. “We hebben geleerd dat je in Japan geen business hebt zonder de juiste partner,” vindt Cis Paelinck. “Verder is het essentieel dat je de levenswijze en de trots van de Japanners respecteert. Alles verloopt in het kader van de consensuscultuur met eindeloze vergaderingen. Je moet vasthouden aan je missie – de marktleider kopiëren en verslaan op zijn terrein – en vooral jezelf blijven. En af en toe tijd inbouwen om de zaken voor jezelf op een rijtje te zetten.”

Alles wordt beter

Alex Paklons vergelijkt Polen met België in de zestiger jaren toen het vooruitgangsoptimisme aan de orde van de dag was. Polen is tienmaal zo groot als België en telt veertig miljoen inwoners die overwegend jong zijn. Twee miljoen Polen werken verspreid over Europa. Dat geldt ondermeer voor heel wat hoogopgeleiden. De economie groeit jaarlijks met 5 procent en de nieuwe technologieën worden snel opgepikt.



Denk bijvoorbeeld aan internetbanking en de automatisering van transacties. Alex Paklons verwacht dat het aantal hypotheekleningen zal verzeven- tot verachtvoudigen. Ook de consumentenleningen zitten in de lift. “Wij mikken met internetbankieren op de jongere generatie,” weet Alex Paklons. “De hoofdmoot van ons cliënteel is in de leeftijdscategorie 30 tot 45 jaar. Zij lenen geld om huizen te bouwen of te kopen, hebben de middelen om te consumeren. De bank bepaalt mee het imago van de klant.” Fortis experimenteert met kantoren waar de ‘sensorial marketing’ wordt toegepast, met bijvoorbeeld de geur van koffie, vanille en geld. Printadvertenties in TGV-stijl stralen een optimistische toekomstvisie uit. *I “Vertel de mensen niet dat ze arm zijn,” adviseert Alex Paklons. “Wijs hen erop dat de toekomst beter zal zijn.” Het succesverhaal heeft ook zijn schaduwzijden. Zo blijkt de oudere bevolking vaak arm en wordt zij onderhouden door de familie.

Beide wieltjes op de grond

Gert Kerkstoel legt uit hoe een sportmerk erin slaagt om marktleider te worden in de obscure wereld van de ‘skaters’, die van nature huiverachtig staan tegen de gevestigde waarden. “Er bestaat een ‘global community’ van skaters. Zij delen dezelfde manier van leven, luisteren naar punkrock enz. Wij beschouwen dit als een nieuw soort sportbeleving.” Terwijl de traditionele sporten terugvallen, zijn de nieuwe sporten onder de jongeren (jonger dan 18) razend populair in de VS. In Europa zegt 27 procent van de jongeren onder de veertien te willen skaten. In Brazilië is het de tweede sport. Actiesporten zoals skaten, surfen, snowboarden, BMX en motorrijden tellen voor 24 miljard US dollar omzet in de winkel. Schoenen en kleding zijn goed voor 7 miljard US dollar in de VS, in Europa is het een sterk groeiende markt van minder dan 2 miljard US dollar. Groeicijfers van 50 tot 60 procent per jaar in skateschoenen zijn eerder regel dan uitzondering bij de merken uit de scene. “Uit het succes van andere merken hadden we kunnen afleiden ‘just do’nt do it’ maar we hebben ervoor gekozen om te bouwen aan onze geloofwaardigheid,” legt Gert Kerkstoel uit. “We hebben de ‘pro riders’ gesponsord en gewerkt aan de footwear met ‘signature shoes’ van vedetten in het wereldje zoals P-Rod. We zijn dan met de beste skaters de wereld rond gereisd voor demonstraties op skatespots. Die demonstraties werden vastgelegd op video en verspreid op internet. Het verhaal kwam ook aan bod in skatemagazines. Nu geldt Nike als een technologisch gedreven footwear company die ernstig wordt genomen door de skaters.” Het succes berust op de kwaliteit van de hi-tech schoenen, de samenwerking met atleten en de media-aandacht. Verder heeft Nike ervoor gekozen om een aantal modellen te reserveren voor de kleinere skate shops (selectieve distributie). Bovendien werken de skaters zelf mee aan het ontwerp. Het resultaat is dat er een emotionele band is gegroeid met het merk. Nike is nu marktleider met tweemaal het marktaandeel van het eerstvolgende merk. In de skate shops ligt dat aandeel zelfs op 40 procent. Er werd intussen een nieuw publieksmerk gelanceerd. Nike 6.0 is bestemd voor de shopping centers. “Welke lessen wij hebben geleerd?,” vraagt Gert Kerkstoel. “Blijf bij je strategie. Durf diep gaan, wees echt geïnteresseerd in wat de doelgroep beweegt, zeker wanneer je marktleiderschap ambieert met een premiummerk. Bouw een organisch netwerk uit eerder dan een strakke organisatie. Zorg voor selectieve distributie en cocreatie.” En de Belg in dit verhaal? “Er is niets mis met Belg zijn, integendeel. Onze Belgische flair en flexibiliteit komen ons goed van pas.”



Oplossingen

Rudy Provoost kwam na een carrière bij ondermeer Whirlpool en Canon bij Philips toe in 2000. “Let’s make things better’, de baseline van toen, sloeg op technologie en processen,” vindt Rudy Provoost. “Acht jaar later focust Philips eerder op gezondheid en lifestyle. Wij zijn een oplossingsgericht bedrijf geworden.” Rudy Provoost is gemiddeld één week per maand in Eindhoven of Amsterdam. Daarnaast verdeelt hij zijn tijd tussen installateurs, productontwikkelaars, designers... “Je moet in de markt aanwezig zijn,” vervolgt Rudy Provoost. “Belgen hebben daarbij het voordeel dat ze voor niemand bedreigend zijn en neutraal overkomen.

We leggen heel wat empathie aan de dag, blijven bescheiden en luisteren.” Philips Lighting staat voor een omzet van 7,5 miljard euro, een vierde van de globale omzet en een derde van de globale winstbijdrage. Het ingenieursbedrijf is nu marktgedreven. Verlichting wordt bekeken vanuit het perspectief van de beleving. Zo zal bijvoorbeeld de verlichting van een Swarovski winkel worden afgestemd op de merkbeleving. Dat geldt net zo goed in een Hilton hotel. Philips Lighting draagt bij tot de schoonheid van steden die ’s nachts worden verlicht of tot de veiligheid van auto’s. “We kijken naar de eindgebruiker en ontwikkelen de meest economische en meest efficiënte oplossingen. We zijn geëvolueerd van een componentenmaker tot een oplossingsgericht bedrijf. Tachtig procent van de stadions in Peking is nu uitgerust met onze ‘arena lighting’ waardoor de kijker natuurlijke kleuren te zien krijgt op zijn televisiescherm.” Het technologiebedrijf heeft inzicht in de werking van winkels en de rol die merken er willen spelen. Fun of run shopping? Het vergt een andere verlichting. “We overleggen met de eindgebruiker en vinden de business opnieuw uit,” zegt Rudy Provoost. “We willen ons comfortabel voelen buiten de comfortzone en onze grenzen verleggen. Onze verkopers zijn consultants geworden. Intussen innoveren we in energiezuinige oplossingen.” De Belg voelt zich goed in een multiculturele omgeving. “We hebben een open geest en diplomatieke skills,” verzekert Rudy Provoost.

Hou het simpel

Patrick De Maeseneire heeft het over ‘team’, ‘trust’, ‘talent’ en ‘travel’. De strategie van Barry Callebaut is gericht op kostenefficiëntie, geografische expansie en innovatie. “Je bent maar zo goed als je volgende kwartaal,” stelt Patrick De Maeseneire nuchter. In één jaar tijd verdubbelde de cacao prijs. Het stimuleert de chocoladefabrikant om nog meer toegevoegde waarde te creëren, te focussen op kwaliteit, op de klant en te ondernemen. “Wij bouwden een vlakke organisatie uit,” vindt Patrick De Maeseneire. “We maken fouten maar we leren sneller dan onze concurrenten.” Door de kosten te drukken slaagt Barry Callebaut erin om goedkoper te produceren dan de klanten met eigen productie. De fabrikant gaat naar de landen waar de groei het hoogst is: Brazilië, Rusland, India, China en Centraal-Europa. Er worden fabrieken opgestart door Europese expats in samenwerking met lokale collega’s. Barry Callebaut innoveert in gezonde producten, convenience en op het vlak van ethiek. “We willen niet de volgende Philip Morris of Mc Donalds zijn,” weet Patrick De Maeseneire.



“We tonen aan dat chocolade bij matig verbruik, voordelen biedt voor de gezondheid. Denk bijvoorbeeld aan de antioxidanten. We ontwikkelen chocolade met minder suiker en vet en chocolade die het gebit niet bederft. Ondertussen bewaken we de smaak want chocolade blijft toch een verwenproduct.” De consument is een kameleon en een zapper. Hij wordt verwend met een scala van smaken Chefs kunnen nu hun eigen ‘tailor made’ chocolademix bestellen volgens een beschermd recept. Convenience betekent dat bijvoorbeeld banketbakers door gebruik van mixen, sneller en efficiënter kunnen werken. Op die manier besparen zij kostbare manuren. Ethiek heeft te maken met eerlijke handel en inzet voor de lokale gemeenschap. Zo bouwt Barry Callebaut huizen en scholen voor de Afrikaanse medewerkers. “Wij bieden zeventienhonderd soorten chocolade, zowel Belgische, Franse als Zwitserse,” resumeert Patrick De Maeseneire. “Dit jaar rekenen wij op een productie van 1,125 miljoen ton chocolade, viermaal zoveel als de nummer twee in de markt. Barry Callebaut bewijst dat een simpele strategie werkt. Zo’n strategie valt makkelijk uit te leggen en te begrijpen. Bovendien voelen onze klanten aan dat wij uitgaan van hun behoeften en ons niet laten leiden door consultants aan de zijlijn. We zitten samen in dezelfde business.”

Rondetafel

Negen op tien Belgische expats werken voor hooguit tien procent van de bedrijven. Hoe promoot je nu internationaal denken en handelen in België? Hoe motiveer je hen voor een carrière over de grenzen? “Innovatie is de stuwende kracht achter A-merken,” begint Paul Bulcke. “Het motiveert ons om altijd verder te gaan, toegevoegde waarde te ontwikkelen, de merken te laden met duurzame emotie en al die complexiteit te beheren. Wij beschouwen onze zesduizend lokale merken als een grote rijkdom die wij niet willen vernietigen. Deze merken verdienen hun plaats in het leven van de lokale consument. We evalueren ons portfolio elke vijf jaar zeer kritisch en halen er dan de merken uit die niet langer winstgevend en relevant zijn. Zo verdwijnen tien tot vijftien procent van de SKU’s.” Willy Delvaux stelt vast dat multinationals streven naar efficiënte innovaties door de middelen te groeperen op regionaal of globaal niveau. Daarnaast zorgen de lokale organisaties ervoor dat je relevant blijft. “Op het regionale niveau is er behoefte aan internationale expertise in combinatie met bijvoorbeeld Belgische knowhow op operationeel vlak.” Frank Meysman voert aan dat je het gelijk van andere culturen moet leren aanvaarden. Leer ervan, assimileer en beslis op de juiste grond. Dat is een belangrijke troef die de Belgische managers kunnen uitspelen. “Of je in het buitenland carrière maakt, hangt af van je persoonlijke ambities: wil je bewegen, ontdekken, groeien..?” vindt Cis Paelinck. “Het voordeel is dat je in een internationale functie kunt werken met het collectieve brein.” De wereld is een dorp, vindt Paul Bulcke. “Leer ermee leven!,” beveelt hij aan. “Ga ervan uit dat er in grotere markten meer talent beschikbaar is. Blijf je onder de kerktoeren, dan word je kwetsbaar. België is een kruispunt van culturen. Wij staan van nature open voor andere talen en culturen. Laat ons deze troef ten volle uitspelen. Ook ons pragmatisme is een belangrijk voordeel.” Cis Paelinck beaamt: “Wij gaan probleemloos om met verschillende mensen en culturen, wij netwerken gemakkelijk.” Frank Meysman, ondermeer bestuurder bij Palm Breweries, roept de bedrijven op tot realistische ambities en ‘business sense’. “Palm wil binnen vijf jaar meer dan de helft van de productie in het buitenland verkopen,” verklaart Frank Meysman.



“Maar de Amerikaanse ambities hebben zij opgeborgen wegens niet realistisch.” Volgens Willy Delvaux zijn veel Belgische bedrijven bang om in het buitenland te falen. “We zouden de Belgische expats fiscaal moeten stimuleren om achteraf terug te keren zodat we kunnen leren van de ervaringen van managers die risico’s weten te berekenen.” Het moet de honkvaste Belg overtuigen om risico’s te nemen buiten het eigen landje.

Wie is wie?

Paul Bulcke, CEO Nestlé Worldwide.

Cis Paelinck, vice president Brand Development Beverages Americas Unilever USA

Alex Paklons, president of the board & country manager Fortis Bank Polska

Willy Delvaux, partner CallebautDelvaux

Frank Meysman, CEO Raad voor de Reclame en bestuurder van bedrijven

Gert Kerkstoel, global marketing director Nike Action Sports

Rudy Provoost, CEO Philips Lighting

Patrick De Maeseneire, CEO Barry Callebaut

Key facts

1. Belgische marketeers scoren in een multiculturele omgeving scoren door hun meertaligheid, flexibiliteit, zin voor diplomatie en creativiteit.
2. De Belgen aanvaarden dat ook andere culturen gelijk kunnen hebben.
3. Wij gaan om met verschillende mensen en culturen en wij netwerken gemakkelijk.
4. Negen op tien Belgische expats werken voor hooguit tien procent van de bedrijven.
5. Bedrijven hebben er belang bij om grotere markten te verkennen, maar zij moeten daarbij realistische ambities koesteren en blijk geven van ‘business sense’.



Quotes

Cis Paelinck (Unilever): “Lipton profileerde zich op het vlak van vitaliteit maar er was zoveel overleg met onze Japanse partner dat er van het oorspronkelijke concept weinig restte.”

Alex Paklons (Fortis): “In Polen bepaalt de bank mee het imago van de klant.”

Gert Kerkstoel (Nike): “Er is niets mis met Belg zijn, integendeel. Onze Belgische flair en flexibiliteit komen ons goed van pas!”

Rudy Provoost (Philips Lighting): “Philips Lighting focust nu op gezondheid en lifestyle. Wij zijn een oplossingsgericht bedrijf geworden.”

Patrick De Maeseneire (Barry Callebaut): “We maken fouten maar we leren sneller dan onze concurrenten.”

Cis Paelinck (Unilever): “Het is essentieel dat je de levenswijze en de trots van de Japanners respecteert. Alles verloopt in het kader van de consensuscultuur. Je moet vasthouden aan je missie en vooral jezelf blijven.”

Alex Paklons (Fortis): “Vertel de mensen niet dat ze arm zijn. Wijs hen erop dat de toekomst beter zal zijn.”

Gert Kerkstoel (Nike): “*I “Blijf bij je strategie. Durf diep gaan, wees echt geïnteresseerd in wat de doelgroep beweegt, zeker wanneer je marktleiderschap ambieert met een premiummerk. Bouw een organisch netwerk uit eerder dan een strakke organisatie. Zorg voor selectieve diistributie en cocreatie.”

Rudy Provoost (Philips Lighting): “Je moet in de markt aanwezig zijn. Belgen hebben daarbij het voordeel dat ze voor niemand bedreigend zijn en neutraal overkomen. We leggen heel wat empathie aan de dag, blijven bescheiden en luisteren.”

Patrick De Maeseneire (Barry Callebaut): “Een simpele strategie werkt. Zo’n strategie valt makkelijk uit te leggen en te begrijpen. Bovendien voelen onze klanten aan dat wij uitgaan van hun behoeften. We zitten samen in dezelfde business.”

Willy Delvaux (CallebautDelvaux): “We zouden de Belgische expats fiscaal moeten stimuleren om achteraf terug te keren zodat we kunnen leren van de ervaringen van managers die risico’s weten te berekenen.”

Frank Meysman (JEP, bestuurder bedrijven): “Aanvaard het gelijk van andere culturen. Leer ervan, assimileer en beslis op de juiste grond. Belgische managers zijn hiervoor uitermate geschikt.”