



WAT WESTERSE MARKETEERS KUNNEN LEREN VAN CHINA

Kimberly Whitler

STRATEGIE

De marketingtraditie die historisch is gegroeid in het Westen, wordt in China geconfronteerd met een marketingbenadering die op tal van punten verschilt. Westerse ondernemingen doen er verstandig aan om zich te verdiepen in de 'Chinese' aanpak, want die blijft niet beperkt tot China. Belangrijk is vooral de nadruk op merkinhoud in plaats van prijs.

In 2017 wilde het snelgroeiende Chinese drankenmerk Xi Jiu in de aanloop naar het Chinese Nieuwjaar een reclamecampagne lanceren om de omzet te stimuleren. Bij een grote westerse onderneming van dit type, opererend in een ontwikkelde markt, zouden de brandmanagers zoiets al ettelijke maanden van te voren zijn gaan plannen. Ze zouden een reclamebureau in de arm hebben genomen. Ze zouden financiële middelen hebben gealloceerd aan tv-, online- en buitenreclame. Ze zouden hebben gebrainstormd over de creatieve invulling van de campagne. De spots zouden zijn gefilmd.

Xi Jiu pakte het echter heel anders aan: het maakte samen met de populairste nieuwsapp in China, Tencent News, een aantal amusementsprogramma's die live werden gestreamd. In deze programma's, van telkens een uur, bereidden prominente koks uit verschillende delen van China lokale gerechten waarbij een koppeling werd gemaakt met producten uit het assortiment van Xi Jiu. De spots werden onder de aandacht gebracht via de nieuws-, social-, amusements- en gaming-platforms van Tencent, waar dagelijks zo'n 1,2 miljoen mensen via hun mobiele telefoon doorklikten

om het programma te bekijken. Xi Jiu begroef zich niet maandenlang in een gedetailleerde planning maar ontwikkelde de hele campagne samen met Tencent in slechts vijf dagen – conceptvorming, onderhandelen, productie, uitzenden. In de spots was ook geen enkele sprake van prijspromotie of korting: de campagne was volledig bedoeld om de bewustwording en betrokkenheid bij de consument te bevorderen.

Westerse multinationale merken hebben zich bij internationale expansie van oudsher laten leiden door een eenvoudig uitgangspunt: stem inhoud en kanalen af op de lokale markt, maar houd voor het overige vast aan de westerse marketingprincipes – want die zijn universeel. Westerse bedrijven zijn vooral sterk geneigd om in opkomende markten, waar reclame en media betrekkelijk recente fenomenen zijn, hun vertrouwde media- en reclamestrategieën in te zetten. Volgens mij is dat niet de juiste aanpak. Die overtuiging kreeg ik nadat ik enige tijd doorgebracht in China, waar ik uitgebreide interviews afnam bij directieleden van zowel een tiental Chinese bedrijven (waaronder Tencent, Oppo en Mengniu) als vijftien

multinationals met een aanzienlijke presentie in China (waaronder McDonald's, Visa en BMW).

In China hebben marketeers een unieke aanpak ontwikkeld, afgestemd op het gegeven dat de mobiele telefoon het primaire kanaal is voor de Chinese consument. Hierbij wordt ingezet op gemakkelijk deelbaar, 'viraal' inhoudelijk materiaal (content), verspreid via mediagiganten die actief zijn in allerlei verschillende kanalen. Deze aanpak is sneller, goedkoper en in sommige opzichten ook effectiever dan de traditionele marketing in het Westen. Het is ook een gedurfdere aanpak. Een buitenlandse onderneming die de Chinese markt wil aanboren, of die er reeds bestaande activiteiten wil uitbreiden, zal zich rekenschap moeten geven van de lokale marketingmentaliteit. Toegegeven: de 'holistische' aanpak van de Chinezen komt voort uit de specifieke structuur van de Chinese markt. Daardoor leent ze zich misschien niet direct voor het medialandschap van een willekeurig ander land. Maar in bepaalde opzichten is de Chinese aanpak beter geschikt voor de wereldmarkt van tegenwoordig dan de traditionele westerse methoden.

Ik heb als eindverantwoordelijke voor de marketing meegewerkt aan het opbouwen van internationale merken in het buitenland. Nu verdiep ik me als academicus in de marketing van ondernemingen. De ontwikkelingen in China zijn voor mij reden tot enthousiasme en zorg. Ik vind het spannend om te zien dat een nieuwe generatie marketeers volstrekt nieuwe manieren bedenkt om in contact te komen met de consument. Maar het is zorgwekkend dat westerse managers het kennelijk zo moeilijk vinden om hun traditionele mentaliteit los te laten; zij lijken de potentie van de nieuwe marketingcompetenties te onderschatten of af te doen als een tactische nuance die uitsluitend werkt in China. Zo'n houding is zeer riskant: om effectief te kunnen concurreren in China moeten westerse ondernemingen begrijpen dat het in de markt niet 'business as usual' is – en hopelijk zullen ze ook leren de inzichten die China biedt toe te passen in de ontwikkelde markten.

DE CHINESE MARKT IS WEZENLIJK ANDERS

In China ontwikkelt zich een marketingaanpak die wezenlijk verschilt van de westerse marktbenadering. Dat komt doordat de Chinese markt in vier opzichten verschilt van westerse markten.

Kanaal-'overstijgende' mediagiganten

Om te beginnen, en dit is ook het belangrijkste verschil, zijn daar de kanaal-'overstijgende' mediagiganten van China. Dit zijn vooral Baidu, Alibaba en Tencent, ook wel aangeduid met de collectieve afkorting 'BAT'. Om dit in een westerse context te plaatsen: stel je voor dat Amazon, Bank of America, Google, Facebook, Activision Blizzard, CNN en ESPN allemaal eigendom waren van één bedrijf. Dat is in wezen hoe de

grote conglomeraten in China werken, en de BAT-bedrijven beheersen het merendeel van de digitale content in alle sectoren. Tencent bezit bijvoorbeeld het grootste gaming-platform ter wereld, allerlei persbureaus, de dominante sociale-mediaplatformen in China (Weixin en WeChat), platforms voor financiële diensten (WeChat Pay en QQ Red Envelope Mobile Pay), investeringen in de detailhandel (Tencent is de op één na groot-

ste aandeelhouder van JD.com, een van de grootste onlinewinkels in China), Tencent Video (de grootste streamingdienst in China, met meer dan 43 miljoen abonnees), en Tencent Sports (het grootste online sport- en mediaplatform van China). Bijna alle media-activiteiten in China worden afgenomen op mobiele apparaten. De Chinese consument kijkt gemiddeld zeven uur per dag telefoon, ongeveer twee keer zo lang als Amerikanen. Volgens gegevens van Kleiner Perkins brengt de Chinese consument maar liefst 55 procent van al zijn online-tijd door in het ecosysteem van de bedrijven van Tencent.

In het Westen verbiedt de regelgeving een dergelijke concentratie. Daardoor hebben westerse marketeers zich aangeleerd om de consument te bereiken via allerlei aparte, specifiek per kanaal afgestemde strate-

IN BEPAALDE
OPZICHTEN IS DE
CHINESE AANPAK
BETER GESCHIKT
VOOR DE HUIDIGE
WERELDMARKT DAN
DE TRADITIONELE
WESTERSE
METHODEN

gieën. Theorieën over marketing die in een dergelijk medialandschap zijn ontwikkeld, laten zich niet eenvoudig vertalen naar China. Maar dat is misschien nog niet eens het belangrijkste. De traditionele westerse theorieën kunnen westerse bedrijven namelijk ook blind maken voor nieuwe kansen die ontstaan wanneer gegevens worden samengevoegd binnen één enkel bedrijf dat allerlei verschillende kanalen bedient.

Gekoppelde gegevens

In het Westen analyseren marketeers doorgaans gegevens uit bijvoorbeeld Facebook, CNN, *People* en de *Wall Street Journal* afzonderlijk. Informatie uit verschillende bronnen (kanalen) is namelijk niet eenvoudig op het niveau van de individuele consument met elkaar in verband te brengen. Nu zijn degenen die zich inzetten voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer (*privacy*) natuurlijk fel gekant tegen het koppelen, verkopen en integreren van informatie. Om een diepgaander begrip te kunnen krijgen van de consument, teneinde de marketinginspanning relevanter te maken, zal een onderneming echter individuele gegevens willen hebben over de verschillende aspecten van iemands leven. Over dat soort gekoppelde informatie (*closed-loop data*) beschikken de BAT's. Als marketeer krijg je dan inzicht in de manier waarop de individuele consument bankiert, digitaal amusement betreft, games speelt, sociale media gebruikt en nieuws leest en kijkt. Daarmee kun je dan meer relevante en pakkende ervaringen creëren voor die consument.

Een voorbeeld: een Amerikaanse computerprogrammeur – laten we hem Joe noemen – is 28 jaar oud en verdient zeventigduizend dollar per jaar. Hij koopt bijna al zijn kleren bij één enkele modeketen. Die modeketen registreert iedere aankoop die Joe doet in een van de winkels of via de website. Nu doet Joe van dag tot dag natuurlijk nog wel meer dan enkel kleren kopen. Zoals de meeste mensen brengt hij ook veel tijd door op zijn smartphone. Elke ochtend kijkt hij in zijn accounts op de sociale media. In de bus naar zijn werk speelt hij een spel op internet. Tijdens zijn lunch scant hij het sport-

nieuws. Aan het eind van de werkdag leest hij in de bus terug naar huis een boek online. Als hij op Facebook een coupon voor een pizza voorbij ziet komen, bestelt hij misschien een pizza. Hij krijgt een e-mail over een concert en bestelt snel kaartjes voordat het is uitverkocht. En hij koopt een nieuw hemd dat hij wil dragen wanneer hij naar dat concert gaat.

De modeketen in dit voorbeeld ziet alleen maar dat Joe een hemd koopt – dat is hun enige 'datapunt' (*data point*). De pizzaketten ziet ook alleen maar dat die coupon is gebruikt. En het bureau dat de kaartverkoop voor het concert verzorgt, registreert enkel de verkoop van de kaartjes die Joe heeft gekocht. Met andere woorden: iedere onderneming afzonderlijk ziet slechts een detail, een fragment, uit het leven van Joe. Die context verklaart waarom westerse marketeers meesters zijn geworden in kanaal-specifieke marketing: via tv, radio, print, digitaal, sociale media enzovoort. Met

het gigantische data-ecosysteem van de BAT's, daarentegen, blijft het beeld van de consument niet beperkt tot dergelijke fragmenten. Daarmee kan een integraal beeld worden gevormd van het leven van de consument, samengesteld uit gegevens ontleend aan alle kanalen tezamen. Op basis van dat holistische inzicht kan de marketeer de consument (Joe) slimmer en con-

textueel relevanter betrekken bij het merk met een combinatie van winkelen, gaming, nieuws, lectuur, film en beroemdheden die hem specifiek aanspreekt.

Stel bijvoorbeeld dat Joe zich op zijn sociale-media-pagina's geregeld laat zien in een trui van het honkbalteam van zijn universiteit en dat hij bovendien urenlang Fortnite speelt. In een wereld van gekoppelde data (*closed-loop data*) kan de marketeer Joe dan bereiken met een marketingboodschap die hem persoonlijk aanspreekt door te appelleren aan zijn verschillende interessegebieden, bijvoorbeeld door de boodschap te brengen in de vorm van een game.

Dit is een eenvoudig voorbeeld. Stel je nu voor wat je zou kunnen bereiken, als adverteerder, wanneer het mogelijk was om alle aspecten uit het leven van een consument te integreren. In China wordt dit steeds

WESTERSE
BRANDMANAGERS
ZIJN ER ALTIJD
VAN UITGEGAAN
DAT DE WESTERSE
MARKETINGPRINCIPES
UNIVERSEEL ZIJN

meer realiteit. Er zijn mensen die vrezen dat westerse bedrijven als Google ons tot in de kleinste details van ons leven kunnen volgen. Google heeft echter veel minder greep op consumentengegevens dan de BAT's.

Mobiel als de primaire ingang

In het Westen heeft het medialandschap zich in de loop van de afgelopen eeuw geleidelijk ontwikkeld: de radio deed zijn intrede, daarna kwam de televisie, vervolgens de personal computer (PC), die weer werd gevolgd door de mobiele telefoon. In China verliep deze ontwikkeling veel sneller. Het stadium van de PC werd er in wezen overgeslagen doordat de consument meteen de mobiele telefoon ging gebruiken. In de theorie, principes en methoden van de marketing die in China zijn ontwikkeld, geldt daarom als uitgangspunt dat de consument eerst en vooral kan worden bereikt via mobiele apparaten. Tsuyoshi Suganami, voorzitter van Amplifi China (een onderdeel van het Dentsu Aegis-netwerk), heeft erop gewezen dat consumenten op de belangrijkste winkeldag in China, die bekend staat als 'Double Eleven' of 'Singles Day', ruim 25 miljard dollar besteedden aan aankopen – meer dan de totale Amerikaanse consumentenbestedingen op Black Friday en Cyber Monday bij elkaar – en dat negentig procent van die aankopen in China waren gedaan via de mobiele telefoon.

In het Westen konden marketeers de consument decennia lang bereiken via allerlei verschillende open kanalen, zoals tv, direct mail, tijdschriften, radio, buitenreclame, kranten, e-mail en websites. De oriëntatie op die kanalen werkte een op promotie gerichte mentaliteit in de hand.

Dat kwam onder andere doordat elk kanaal resultaat moest laten zien om aan te tonen dat de uitgaven aan reclame in dat specifieke kanaal rendeerden. Zo niet in China. Doordat de mobiele telefoon daar zo dominant was geworden, konden de marketeers in China gaan inzetten op inhoudelijke ervaringen die de consument raken en hem/haar snel stimuleren van gedrag te veranderen. 'In de Chinese aanpak denkt men eerst en vooral na over aantrekkelijke inhoud, informatie en kennis die kan worden gedeeld', aldus Danielle Jin,

chief marketing officer voor Visa Greater China. 'Het gaat niet om reclame en prijspromoties.'

Nadruk op snelheid

In China hakken marketeers sneller de knoop door dan in het Westen. Ondernemingen in die snel groeiende economie moeten namelijk groei tonen om investeerders aan boord te houden. Scott Beaumont, hoofd verkoop voor Google in China en Korea, zegt daarover het volgende: 'Ondernemingen zijn verwikkeld in een wedloop om te bepalen welke twee of drie partijen overblijven. Zodra van een bepaalde onderneming duidelijk wordt dat die niet tot die kopgroep zal behoren, droogt de financiering op.' In China onderkennen marketeers dat een campagne niet perfect hoeft te zijn, aldus Beaumont, zolang er maar duidelijk schot zit in de bewustwording in de markt en de bezoekersaantallen.

Natuurlijk zijn marketeers in het Westen er niet op uit om traag te zijn. Maar er zit een cruciaal verschil in de aanpak. Grote westerse ondernemingen leggen vooral de nadruk op schaalgrootte en efficiëntie (winstgerichtheid), terwijl Chinese marketeers vooral streven naar snelheid en groei (omzet is het primaire doel). Bij de teams in China van westerse multinationals die ik heb ontmoet, is dit een belangrijke spanning. Lokale managers worden gehinderd door lagen van internationaal management die de neiging

hebben om de besluitvorming te vertragen, zelfs wanneer ze omgaan met Chinese marketeers die gewend zijn snel te schakelen. 'De snelheid waarmee ze werken is intimiderend', vertelde Beaumont mij. 'Je onderschat gemakkelijk hoe

groot het effect daarvan is.'

**'MOBIEL' IS VEEL MEER
DAN 'TELEVISIE OP
KLEINER FORMAAT'**

HOE WESTERSE BEDRIJVEN MOETEN VERANDEREN

De vier onderscheidende kenmerken van de Chinese marketing wijzen samen op vier belangrijke aanpassingen die westerse ondernemingen zullen moeten maken in de planning en uitvoering van hun marke-

ting – en in de competenties van hun marketeers – om in China te kunnen slagen.

Bouw nauwere en diepere relaties op met de BAT's

Marketeers moeten niet langer vertrouwen op hun reclamebureaus om relaties met conglomeraten en dominante kanaalpartijen te ontwikkelen. In plaats daarvan moeten ze direct met de BAT's in zee gaan om op basis van hun gegevens, kennis en expertise betere marketingprogramma's te ontwikkelen.

Dergelijke relaties zijn geen onbekend terrein voor westerse marketeers. Zij werken immers ook direct met grote winkelketens als Carrefour en Walmart. Vroeger lieten fabrikanten de relatie met het grootwinkelbedrijf over aan de eigen reguliere verkoopteams. Toen de grote winkelketens echter steeds machtiger werden, gingen ondernemingen eigen marketingmedewerkers onderbrengen bij deze belangrijke partners. Zo hoopten ze de beschikking te krijgen over gegevens en klantinzichten en sterkere samenwerkingsverbanden te kunnen ontwikkelen. Dat moeten marketeers nu ook gaan doen met de BAT's.

BMW heeft in China bijvoorbeeld samen met Tencent de lancering van een nieuw model SUV op de autosalon van Beijing bedacht. Mei Xiaoqun, vicepresident marketing bij BMW in China, stond in direct contact met de relevante verantwoordelijken bij Tencent. Het doel was om een beleving te creëren op de autoshow die niet alleen bij de aanwezigen maar bij consumenten in heel China direct zou leiden tot bewustwording omtrent en interesse in het merk BMW. Hierbij werd een breed scala van platforms van Tencent betrokken: de divisies voor amusement, sport, nieuws, gaming, financiën. De marketeers verpakten een virtuele autoshow in een live concert waarvoor zangers uit verschillende tijdperken werden uitgenodigd. De show moest een superieure mobiele ervaring mogelijk maken: 'key opinion leaders' (KOL's) – personen met grote invloed in de sociale media – voerden virtuele testritten uit, die werden gedeeld met miljoe-

nen van hun fans. Jongeren konden tijdens het programma direct stemmen op hun favoriete testritervaring, waardoor er een soort wedstrijd ontstond onder de fans. Het concert werd bekeken door zo'n tien miljoen mensen, en ruim tweeëntwintigduizend mensen maakten een virtueel ritje samen met een KOL, waarbij de kenmerken van de auto onder de aandacht werden gebracht. Zonder de directe samenwerking van BMW met het ecosysteem van de bedrijven van

Tencent zou dit programma nooit zo snel zijn bedacht en uitgevoerd, en zou het ook lang niet zoveel effect hebben gehad. Een campagne als deze overtreft alles wat marketeers doorgaans overwegen te doen met grote Amerikaanse partijen als Amazon, Facebook en Google.

Steven Chang, destijds vicepresident bij Tencent, vertelde me dat er

een grote toekomst is weggelegd voor directe samenwerking tussen het Chinese conglomeraat en westerse multinationals. 'Deze ontwikkeling staat nog maar in de kinderschoenen', zei hij. 'De mogelijkheid om programma's te maken op basis van uiteenlopende kanalen is zonder weerga. Om het potentieel aan te boren, zullen we nog meer met elkaar moeten samenwerken.'

Stel mobiel centraal

Marketeers moeten ervaringen gaan creëren waarbij mobiel centraal staat. Het volgende voorbeeld komt van Aaron Shapiro, oprichter en voormalig CEO van Huge (nu onderdeel van IPG), een wereldwijd opererend bedrijf in digitale marketing dat veel zaken doet in China. Zijn bedrijf ontwikkelde in China samen met het huidverzorgingsmerk SK-II van Procter & Gamble programma's waarbij een virtual-reality (VR)-ervaring werd gecreëerd met behulp van een smartphone gestoken in een VR-headset, kortom, met de mobiele omgeving. De populaire Taiwanese acteur Wallace Huo werd neergezet in een film over de ontdekking van Pitera, het 'magische' ingrediënt dat de basis vormt voor alle SK-II producten. Shapiro vertelde mij er het volgende over: 'Scenes of Wallace was een volledig 360-gradenfilm over het hele ontwikkelingstraject van Pitera, vanaf het allereerste inzicht in een sakebrouwerij [toen een we-

**DE KRACHT VAN DE
NIEUWE CHINESE
COMPETENTIES
WORDT WELLICHT
ONDERSCHAT IN HET
WESTEN**

tenschapper merkte dat de handen van de medewerkers er zo jeugdig uitzagen] tot en met de uiteindelijke ontdekking van het middel.’ Binnen een week waren twintigduizend op deze film afgestemde VR-headsets verkocht. Mede dankzij de inhoudelijke promotie boekte SK-II op Singles Day in 2016 een recordomzet.

Voor veel westerse marketeers is mobiel niet meer dan televisie op kleiner formaat. Zo moet je echter niet denken. Mobiel is een volstrekt nieuw medium dat centraal moet staan in het denken van marketeers; het mag niet het sluitstuk zijn in de planning van een campagne. Amerikaanse bedrijven lopen achter op het gebied van reclame via de mobiele telefoon. De ‘best in show’-prijs van Smarties, een wedstrijd voor mobiele reclame, ging bijvoorbeeld de afgelopen drie jaar steeds naar een niet-Amerikaans bedrijf. ‘Marketeers in de VS beschikken van huis uit over veel ondersteuning, ook op het gebied van metingen, voor andere kanalen dan mobiel. Ik denk dat ze daarom niet de tijd hebben genomen om zich af te vragen hoe ze kunnen innoveren in mobiel’, zegt Greg Stuart, de wereldwijde CEO van de Mobile Marketing Association. ‘In andere landen lijkt men de kracht van mobiel eerder [te hebben onderkend] en benut omdat er daar minder mogelijkheden waren om de consument te bereiken.’

Zet vol in op een sociale en virale aanpak

Wat zouden westerse marketeers doen als ze directe bewustwording moesten genereren bij de consument zonder gebruik te maken van traditionele reclame – geen radio, tv, digitaal, buitenreclame, print of andere gebruikelijke reclamekanalen? Dit is waar velen in China voor staan. Zij menen met maatschappelijk betrokken content sneller en goedkoper een viraal effect te kunnen bereiken en zo betere resultaten te kunnen behalen dan met reclame.

De eerder al even genoemde ‘key opinion leaders’ (KOL’s) gelden als cruciaal voor deze aanpak. ‘Zo intensief als de KOL’s in China worden ingezet is uniek; dat zie je in bijna geen enkel ander land’, zegt alge-

meen directeur Vishal Bali van Nielsen. ‘Het blijft niet beperkt tot wat de KOL zelf deelt in de sociale media. Ze doen nu veel live-casting en streaming waarbij de KOL’s communiceren met de fans. Je ziet het voor je ogen gebeuren: mensen melden zich aan, raken betrokken, en je ziet het effect op het merk. KOL’s beginnen zich te mengen in sport, drama, games, live drama ... alles.’ In China is de ‘fan-economie’, waarin beroemdheden en andere vooraanstaande social influencers hun bekendheid te gelde maken door producten aan te prijzen, veel sterker ontwikkeld dan in het Westen. Het is daar een veel belangrijker marketinginstrument dan de westerse Instagram-cultuur, megasterren als de Kardashians inbegrepen.

McDonald’s heeft in China goede resultaten geboekt met de KOL-aanpak. De fastfoodketen schakelde bijvoorbeeld Zhou Zekai, een razend populaire professionele videogamer, in om zijn nieuwe *Jumbo Cone*-ijsje aan te prijzen in de sociale media. In de eerste tien dagen werden meer dan 5,5 miljoen van de hoorntjes verkocht. Een ander voorbeeld is Burberry. Dat creëerde een campagne met blogger Tao Liang, een goeroe op het gebied van de mode die vooral bekend is onder zijn bijnaam ‘Mr. Bags’. De campagne was bedoeld om de nieuwe Burberry-lijn van lederen tassen ‘DK88’ te lanceren onder de volgers van ‘Mr. Bags’: hij heeft ruim 2,7 miljoen fans op Weibo en zeshonderdduizend via WeChat. Voor de campagne mocht ‘Mr. Bags’ als enige via zijn eigen WeChat-account de DK88-tas in een bepaalde kleur (lichte toffee) aanbieden aan zijn ‘bagfans’. Toen het evenement live ging, was zijn gelimiteerde oplage binnen acht minuten uitverkocht. In februari 2017 verkocht ‘Mr. Bags’ in een vergelijkbare actie voor Givenchy binnen twaalf minuten tachtig roze Horizon-tassen die per stuk 14.900 renminbi (omgerekend 2.164,- dollar) kostten.

Westerse marketeers beginnen steeds meer te beseffen hoe invloedrijk influencers (kunnen) zijn. Dat geldt vooral voor bedrijven in de zakelijke markt (B2B). Toch zijn influencer-programma’s nog veel te vaak ‘nabranders’ die worden aangestuurd door junior

DE CHINESE
CONSUMENT KIJKT
GEMIDDELD ZEVEN UUR
PER DAG TELEFOON,
ONGEVEER TWEE
KEER ZO LANG ALS
AMERIKANEN

marketeers; er wordt zowel intellectueel als financieel nog te weinig in geïnvesteerd. In een wereld waarin het draait om snelheid moet de strategie echter vooral zijn gericht op het creëren van een viraal effect. Westerse marketeers zullen hun vaardigheden op dit gebied moeten ontwikkelen, en wel door er meer in te investeren en hun senior marketeers erbij te betrekken.

Schakel over van promotie naar betrokkenheid op basis van de inhoud

Wanneer teams van marketeers in het Westen samenwerken met Walmart, Amazon en andere toonaangevende detailhandelaren, zijn de doelstellingen tactisch van aard. Welke prijspromoties zullen we inzetten? Kunnen we een betere ruimte in het schap krijgen? Hoe kunnen we met ons merk hoger uitkomen in de zoekresultaten? Dergelijke plannen, waarin korting centraal staat en die in de loop van maanden of zelfs jaren worden ontwikkeld, maken de consument tot een koopjesjager. Zo niet een benadering waarbij betrokkenheid het primaire doel is, zoals in de genoemde campagnes van BMW, P&G, McDonald's en Burberry. Die stimuleren de consument om een aankoop te doen uit passie en plezier. Dan bouw je aan een sterkere relatie van de consument met het merk. Dit is geen 'co-op advertising' (waarbij twee of meer bedrijven de kosten van reclame delen; vert.) of promotie op basis van prijs. Er wordt inhoud aangeboden die de consument wil bekijken en delen, en waardoor de betrokkenheid en het gedrag van de consument worden gestimuleerd en beïnvloed. Zoiets is moeilijker te doen dan een 'twee voor de prijs van één'-actie of een tijdelijke prijsverlaging, maar het biedt meer kans op aanhoudende gedragsverandering bij de consument.

Schakel over van een kanaal-specifieke naar een naar platform-overschrijdende integratie

De uitdaging in de marketing is volgens mij nu om te zorgen voor een merkbeleving die alle kanalen (in het Westen) of platforms (in China) omvat. Een voorbeeld is het programma dat werd ontwikkeld

door Christine Xu, de eindverantwoordelijke voor marketing bij McDonald's in China, en Helen Luan, directeur reclame-accounts bij Tencent. Het doel was om een naadloos verbonden consumentenervaring te creëren. In 2017 kocht Tencent de rechten op de Chinese roman 'De Avatar van de Koning' en ontwikkelde op basis daarvan een populair spel, negen nieuwe boeken en een serie tekenfilms op internet. De samenwerking van McDonald's met Tencent hield in dat McDonald's werd opgenomen in de tekenfilms. Hierbij kwam niet alleen het merk af en toe in beeld (*product placement*), maar werden de producten van McDonald's een integraal onderdeel van de verhalen. Het programma werd gebracht via uiteenlopende kanalen van Tencent: gaming, digitale boeken, social, financiën, tekenfilms. Vervolgens werd er ook een pakket fysieke beleving aan toegevoegd, bestaande uit nieuwe producten, inhoudelijk materiaal (content), influencers (KOL's) en zelfs een heuse fysieke kopie van de vestiging van McDonald's die in de tekenfilm te zien was. Dat restaurant trok vervolgens een record aantal bezoekers doordat veel fans erop af kwamen. Het hele programma genereerde een recordopbrengst en de tekenfilmserie werd bekeken door ruim zeventien miljoen mensen.

Wanneer je als internationaal opererende onderneming gewend bent om in gefragmenteerde markten te opereren, zou je moeten gaan samenwerken met de Chinese conglomeraten om samen met hen te creëren, testen, ontwikkelen en leren. Steeds meer Chinese ondernemingen breiden hun activiteiten uit naar het Wes-

ten of investeren in westerse ondernemingen. Ook ondernemingen die niet actief zijn in China krijgen dus te maken met Chinese concurrenten. Zij zullen moeten leren hoe die nieuwe marktpartijen concurrentievoordeel ontwikkelen door platforms met elkaar te integreren.

Weeg planning af tegen snelheid

Marketeers zullen moeten beseffen dat het net zo belangrijk is om te innoveren in het proces als om nieuwe producten te maken. Door te innoveren in het proces

SNELLER HANDELEN
VRAAGT OM FLEXIBELE
SYSTEMEN, PROCESSEN
EN BESLUITVORMING

kan er sneller worden gewerkt. Danielle Jin van Visa herinnert zich hoe het eraan toeging toen zij als marketeer actief was in de consumentengoederenbranche in de Verenigde Staten. ‘Met Walmart bespraken we een seizoensgebonden promotie één tot twee jaar van tevoren’, aldus Jin. ‘Dan bepaalden we de kalender tot in detail. In essentie werd er alleen maar gestunt met de prijs. Het was een tamelijk rigide planningsproces, dat in de loop van tientallen jaren was ontstaan.’ Een marketeer met een ‘Chinese mentaliteit’ zou het heel anders aanpakken, zegt Jin. ‘Dan zou je het hebben over de vraag hoe je een aansprekend inhoudelijk concept kunt bedenken dat je via allerlei verschillende platforms uitdraagt.’

In China spreken marketingdirecteuren gering-schattend over ‘strategie’. Ze bedoelen er ook iets anders mee dan in het Westen. Voor hen is het namelijk vooral een verwijzing naar het zware, gedetailleerde en bureaucratische planningsproces dat wordt gehanteerd door ondernemingen die schaalvoordelen, efficiëntie en risicomangement belangrijker vinden dan snelheid. Die mentaliteit staat haaks op wendbaarheid en risico nemen. ‘Chinese bedrijven hebben een groeimentaliteit’, benadrukt Hai Ye, partner bij McKinsey & Company. ‘In China tolereren veel bedrijven een relatief lage winstgevendheid als dat betekent dat ze snel kunnen opschalen. Een groter marktaandeel vinden ze belangrijker dan een hogere winstgevendheid. Daarmee zijn de Chinese bedrijven in het voordeel. Ze zijn immers bereid grote investeringen te doen en op korte termijn verlies te nemen om op langere termijn een dominante positie te verwerven.’

Neem bijvoorbeeld de gewoonte die je nogal eens tegenkomt bij multinationals om in verschillende landen één en hetzelfde product te verkopen. Pak een hypothetische wasmiddelenfabrikant die een wasmiddel wil verkopen in landen A, B en C. Die vindt het misschien uit kostenoogpunt effectiever om één formule te ontwikkelen voor alle drie die markten – met wellicht verschillende merknamen per landen – dan om voor elk land een apart product te ontwikkelen.

WESTERSE BEDRIJVEN
KIJKEN VOORAL NAAR
WINSTGEVENDHEID,
CHINESE BEDRIJVEN
ZETTEN STERKER IN
OP OMZETGROEI EN
MARKTAANDEEL

Dat zal aan de productiekant inderdaad efficiënter zijn. Maar dan heeft die fabrikant geen oog voor het potentiële (negatieve) effect op snelheid, groei en de ontwikkeling van het marktaandeel. De consumenten in die verschillende landen zullen immers verschillende voorkeuren en waarden hebben. Dat betekent dat ze ook verschillende kwaliteitsnormen zullen aanhangen. Een fabrikant die besluit om één enkel product voor meerdere markten te maken, zal dat product meestal ontwerpen volgens de hoogste standaard. De wasmiddelenfabrikant in ons voorbeeld zou snel een basisproduct kunnen ontwikkelen en lanceren dat goed zou verkopen in land A, waar de laagste eisen worden gesteld. Omdat het bedrijf echter één en hetzelfde product wil uitbrengen in alle drie de landen, moet de lancering in land A wachten totdat het product is verfijnd voor land C, de meest veeleisende

markt van de drie. De efficiëntie die wordt bereikt door één product te ontwikkelen en produceren voor alle markten brengt kosten met zich mee: concurrenten die zich slechts op één markt richten, kunnen veel sneller innoveren en producten introduceren die mogelijk een groter marktaandeel verwerven. Bovendien is dit nog maar een eenvoudig voorbeeld: een fabri-

kant die streeft naar een uniform aanbod voor slechts drie landen. Wat zal het effect op de snelheid niet zijn wanneer multinationals tientallen landen op één lijn moeten brengen?

Om sneller te kunnen handelen, zal men bereid moeten zijn om meer risico te nemen en te werken met flexibele systemen, processen en besluitvorming. Het vereist een mentaliteit die doet denken aan die van een startende onderneming. Om de benodigde omslag te kunnen maken, moeten procesverbeteringen bedoeld om de snelheid op te voeren even zwaar wegen als schaal en efficiëntie. In de marketing moet procesinnovatie net zozeer worden gewaardeerd als productinnovatie. Bovendien zal men manieren moeten vinden om de kosten van vertraging net zo nauwkeurig te kwantificeren als de kosten van inefficiëntie.

CONCLUSIE

In de jaren negentig was ik bij Procter & Gamble betrokken bij de internationale strategievorming voor de productcategorie Persoonlijke Verzorging. Omdat een flink deel van de omzet werd behaald in China, reisde ik veel in dat land en probeerde uit te dokteren hoe ik onze activiteit daar kon laten groeien. Toen ik later wetenschapper werd, gaf die ervaring mij het gevoel dat ik een basisinzicht had ontwikkeld in de manier waarop je in China de markt moet benaderen. Nu, twintig jaar later, heeft mijn onderzoek onder directeuren voor marketing in China mij ervan overtuigd dat die marketingtheorieën en -praktijken, die grotendeels in het Westen zijn ontwikkeld en nu worden onderwezen, niet genoeg zijn om te slagen in het nieuwe landschap in China. De Chinese markt verschilt wezenlijk van die in het Westen. Daardoor hebben zich in China een andere marketingmentaliteit en een andere combinatie van competenties ontwikkeld. Zullen westerse topmanagers deze nieuwe mentaliteit overnemen of negeren? Het antwoord op die vraag zou wel eens bepalend kunnen zijn voor hun succes in China, en uiteindelijk ook voor hun vermogen om elders in de wereld te concurreren.

Over de auteur

K.A. Whitler is universitair docent marketing aan de Darden School of Business, een onderdeel van de University of Virginia in de Verenigde Staten. Zij publiceert of heeft gepubliceerd in onder meer *Forbes*, *Ad Age* en *The CMO Council* over de rol van de chief marketing officer (CMO) en marketingthema's op directieniveau. Whitler heeft bijna twintig jaar ervaring in senior marketingrollen en was zelf drie keer CMO.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'What Western Marketers Can Learn from China', by Kimberly A. Whitler, in the May-June 2019 issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 5-6, pp. 74-82. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.