



# **ACT HUMAN**



**WAAROM SUCCESVOLLE  
ORGANISATIES INVESTEREN  
IN LANGDURIGE RELATIES**

*Karel Demeester | Sarah Steenhaut | Jan Callebaut*

**Lannoo  
Campus**

# INHOUD

Vaarwel marketeer, welkom Human Activator	7
De uitdaging – Omarm de chaos: omgaan met de onzekerheden van vandaag	11
<b>DEEL 1/HET CONCEPTUELE KADER</b>	<b>20</b>
<b>HOOFDSTUK 1</b>	
<b>ONZE VISIE OP DE KERNTAAK VAN MARKETING</b>	23
INTERMEZZO De Human Drivers als leidraad in coronatijden?	40
<b>HOOFDSTUK 2</b>	
<b>VAN EEN GOODS DOMINANT LOGIC NAAR EEN SERVICE DOMINANT LOGIC</b>	43
INTERMEZZO Valckenier: van autodealer naar mobility partner	59
<b>HOOFDSTUK 3</b>	
<b>AANDACHT VOOR DE TRIPLE BOTTOMLINE: PEOPLE, PROFIT, PLANET</b>	62
INTERMEZZO Het Integratiepact: een proces in drie stappen	66
<b># ERROR RESET DEEL 1</b>	71
<b>DEEL 2/HET TOEPASSINGSKADER</b>	<b>72</b>
<b>HOOFDSTUK 4</b>	
<b>RELATIES BOUWEN IN EEN GEFRAGMENTEERDE SAMENLEVING</b>	75
INTERMEZZO Ringland: gefragmenteerde doelgroepen verbinden	81
<b>HOOFDSTUK 5</b>	
<b>DE CUSTOMER JOURNEY ALS KOMPAS VOOR SUCCESVOLLE KLANTENRELATIES</b>	83
INTERMEZZO Hoe Sylphar een sterke internationale omnichannel speler werd	96



<b>HOOFDSTUK 6</b>	
<b>STERKE MERKEN INVESTEREN IN LIFETIME VALUE (LTV)</b>	99
INTERMEZZO Energetica Natura: de value proposition scherpstellen	107
<b>HOOFDSTUK 7</b>	
<b>WAT VERWACHT DE E-COMMERCEKLANT?</b>	110
INTERMEZZO De diepere drijfveren van de dealzoekers	121
<b>HOOFDSTUK 8</b>	
<b>MARKETINGCOMMUNICATIE IN EEN HYBRIDE WERELD</b>	124
INTERMEZZO Spacewell: making buildings work for people	138
<b>HOOFDSTUK 9</b>	
<b>TRANSFORMEREN EN PRESTEREN: EEN UITDAGENDE KRACHTTOER</b>	141
INTERMEZZO Walmart: een oldskool retailer daagt Amazon uit	152
<b># ERROR RESET DEEL 2</b>	153
<b>DEEL 3/HET ORGANISATIEKADER</b>	<b>156</b>
<b>HOOFDSTUK 10</b>	
<b>BYE BYE MARKETEEER, HELLO HUMAN ACTIVATOR!</b>	159
<b>HOOFDSTUK 11</b>	
<b>BEDRIJFSCULTUUR EN ORGANISATIE ALS ACT HUMAN-KATALYSATOR</b>	166
INTERMEZZO Skeyes: van administratieve organisatie naar service-ecosysteem	173
<b>HOOFDSTUK 12</b>	
<b>DE KRACHT VAN HET COLLECTIEF</b>	175
<b># ERROR RESET DEEL 3</b>	180
<b>ERROR RESET #1-TO-1: LATEN WE SAMEN DE CHAOS OMARMEN</b>	181
Dankwoord	184



“

# VAARWEL MARKETEER, WELKOM HUMAN ACTIVATOR

Marketing is niet enkel ons vak, het is vooral onze passie. Dat verklaart onze motivatie om in onze uiterst veranderlijke, onzekere, complexe, ambigue wereld opnieuw de aandacht te richten op de essentie van dit vak.

In het vorige decennium stond vooral de digitalisering van marketing en de onderliggende technologie centraal. Net zoals destijds de komst van de elektriciteit onze samenleving fundamenteel veranderd heeft, zo heeft ook de toegenomen digitalisering en de bijbehorende big data de manier waarop we onze marketingprocessen aansturen grondig veranderd. Gebrek aan data – of het niet correct gebruiken ervan – bepaalt voortaan of een bedrijf al dan niet overleeft.

Inmiddels is evenwel het besef gegroeid dat big data niet de enige zaligmakende oplossing biedt.

---

*Want data tonen wel veel,  
maar niet altijd het belangrijkste.*

---

Het zijn veelal louter beschrijvende data die ons niet echt een inzicht geven in de onderliggende, diepere drijfveren van onze klanten. Als we alleen daarop steunen, lukt het niet om ons voldoende te onderscheiden van onze concurrenten.

De #errors die we in de inleiding hierna beschrijven, maken duidelijk dat we leven in 'the age of complexity'. Daarom moeten we meer dan ooit zoeken naar inzicht in de diepere drijfveren van onze klanten en andere stakeholders.

Met 'Act Human' bedoelen we dat we de klant benaderen als een holistisch wezen, waarbij we oog hebben voor de onderliggende behoeften die zijn of haar gedrag aansturen. Dat is volgens ons een noodzakelijke basis om langdurige relaties en dus sterke organisaties uit te bouwen.

De onderliggende behoeften noemen we de Human Drivers. Ze zijn mede bepalend voor ons menselijk gedrag als klant, burger, medewerker ... en ze helpen ons om de kerntaak van marketing en de rol van de marketeer opnieuw scherp te stellen. Daarbij nemen we afscheid van de traditionele marketeer en verwelkomen we de Human Activator. Welke conceptuele overwegingen aan de basis hiervan liggen, hoe we dit in praktijk brengen en welke gevolgen dit heeft voor het profiel van de marketeer, de bedrijfscultuur en onze manier van samenwerken: dat is de rode draad in dit boek.

Hoewel alleen onze namen als auteur op de cover staan, kon dit boek pas tot stand komen dankzij de waardevolle inbreng van Peter Decuypere, Guy Wollaert, Olivier Van Duïren, Alain Thys, Brecht Malfait, Steven Boelens, Takkie Marichael, Sihame El Kaouakibi, Johan Van de Velde, Madeleine Janssens, Julie Vens-De Vos, Annemie Lemahieu, Davy Kestens, Wouter Van Bellingen, Yves De Vos, Tom De Bruyne, Danny Digneffe, An Vermeulen, David Willems, Gilke Eeckhoudt, Kathleen Steel, Femke Valckenier, Joris Roels en (met veel dank voor zijn intelligente blik op het manuscript) Erik Van Vooren. We hopen dat dit boek een boeiende dialoog op gang kan brengen. We kijken dan ook verwachtingsvol uit naar je reacties.

Karel Demeester, prof. dr. Sarah Steenhaut en Jan Callebaut

[karel@callebautcollective.com](mailto:karel@callebautcollective.com)

[sarah@callebautcollective.com](mailto:sarah@callebautcollective.com)

[jan@callebautcollective.com](mailto:jan@callebautcollective.com)



“  
**KAREL  
DEMEESTER**

Karel begeleidt fabrikanten en retailers in meerdere b2b- en b2c-sectoren op hun digitale reis 'from passion to purchase'.

”



“  
**SARAH  
STEENHAUT**

Sarah is expert in het ontwikkelen van sterke merken en toekomstgerichte go-to-market-strategieën.

”



“  
**JAN  
CALLEBAUT**

Jan is een van de pioniers van de moderne diagnostic market research, het uitdiepen en begrijpen van de diepere drijfveren en motieven van de consument.

”





# DE UITDAGING

## Omarm de chaos: omgaan met de onzekerheden van vandaag

Wat was er het eerst: Google of de chaos? Qua openingsvraag kan dat tellen, toch? Eén ding is wel zeker: ze kunnen het opperbest met elkaar vinden. Google teert op chaos. Alle chaotische gedachten die een mens heeft, passen perfect in de zoekbalk. En tegelijk helpt Google ons om in de online chaos exact te vinden wat we nodig hebben.

---

*Google was jarenlange onze gids,  
onze leidraad, onze alfa en omega.*

---

Wil je weten welk weer het wordt? Ben je op zoek naar een afhaalmaaltijd in de buurt? Even googelen, zeggen we dan. Op tien jaar tijd is googelen synoniem geworden voor online zoeken. Alle andere zoekmachines moesten het hoofd buigen en Google leek de standaardzoekmachine voor de komende decennia te worden. Onze bewondering kreeg bijna goddelijke proporties.

## **ERROR #101**

### GOOGLES MONOPOLIE STAAT OP WANKELN

---

Maar de godheid die Google geworden is, heeft een zwakke plek. Dat zijn de sluipende reuzen die evengoed gedijen in deze chaos, en die in de schaduw groot zijn geworden. Rusland (Yandex) en China (Baidu) hebben elk hun eigen zoekmachine als antwoord op de 'westerse dreiging', en zo raakt de online zoekmarkt gaandeweg versnipperd.

Voor het zoeken naar producten hebben de searchengines wereldwijd intussen ook te kampen met nieuwe concurrentie. E-commerceplatforms zoals Alibaba en sociale media zoals WeChat hebben in China de fakkel overgenomen. En ook in de VS gaan consumenten almaar vaker via Amazon op zoek naar informatie. Zijn we op weg naar een wereld waarin we onze volgende reisbestemming even ‘amazonen’ in plaats van te googelen? Of gaan we toch allemaal aan het ‘wechatten’? En zo ja, voor hoelang? Wie het antwoord kent, mag nu de hand opsteken.

Bedrijven hebben heel wat geld over voor zo’n glazen bol. Tot voor kort was het eenvoudigste advies: zorg voor een gerichte Google-strategie en je aanbod komt vanzelf in de kijker. Vandaag is het wedden op verschillende soorten paarden uit alle hoeken van de wereld.

En dan hebben we het nog niet over de kracht van sociale media en de sociale netwerken gehad. Consumenten hechten ook veel belang aan opinies van andere consumenten, die ze al dan niet persoonlijk kennen. Op Facebook, Instagram en andere social media liggen de opinies voor het rapen. En wie graag veel reviews gebundeld ziet, kan terecht bij bedrijven zoals Booking.com, die een miljardenbusiness hebben gebouwd rond hun reviewsystemen.

Die overvloed van digitale zoekplatformen zorgt er bovendien voor dat de consument bijna continu op zoek is naar promoties en de beste deals. Dit voortdurende verlangen om het onderste uit de kan te halen, legt extra druk op de marges van de aanbieders.

## **ERROR #102**

### **TE VEEL DEVICES LEIDEN TOT EEN COMMUNICATIENACHTMERRIE**

---

Naast de wildgroei van online platformen om informatie en producten te vinden, is er ook een almaar breder wordend aanbod van toestellen waarmee we de digitale wereld induiken. Je bent geen uitzondering meer als je op de sofa tv-kijkt en tegelijk aan je virtuele assistent vraagt welk merk horloge de hoofdrolspeler draagt. De laptop op je schoot en de digitale horloge aan je pols, terwijl je smartphone oplaadt en je iPad een cartoon afspeelt voor de jongste spruit: vijf toestellen of meer binnen handbereik is allang geen karikatuur meer, maar een alledaags tafereel in veel huisgezinnen. We gebruiken media en zoeken producten en services

op allerlei manieren, op verschillende toestellen, naargelang de situatie waarin we ons bevinden. We starten de zoektocht naar een hotel op de iPad nadat we een reisreportage zagen op tv, we bellen voor de beschikbaarheid met onze smartphone en checken tegelijk de tarieven van Airbnb-huisjes in diezelfde regio, en enkele uren later boeken we in alle rust onze chalet vanaf de desktop in ons kantoor. Dat hele traject is erg vanzelfsprekend voor ons als consument, maar voor de leveranciers kan het een chaos en een nachtmerrie zijn. Hoe kun je met een beperkt budget toch overal aanwezig zijn? En hoe volg je de klant langs zijn fysiek en online traject zonder een inbreuk te doen op zijn of haar privacy?



## ERROR #103

### GAMES EN GAMIFICATION ONTWRICHTEN DE FILMINDUSTRIE

---

Ook in de wereld van ontspanning en entertainment heeft een heuse aardverschuiving plaatsgevonden, te vergelijken met die in de rampenfilm *San Andreas* uit 2015. Al is de vergelijking misschien wat ongelukkig gekozen, want de kans bestaat dat een meerderheid van onze lezers veeleer denken aan *Grand Theft Auto* (GTA), de game met dezelfde naam. Want dat is de verschuiving waar we het hier over hebben: games zijn populairder dan ooit, en zeker populairder dan de traditionele entertainmenttakken. De game-industrie is anno 2020 groter dan de muziek- en filmindustrie samen.

Niet alleen bezorgt dit kopzorgen aan de film- en tv-studio's en aan de platenbonzen, het zet de bedrijven uit andere sectoren ook aan het denken: als de consument eerder kiest voor (inter)actieve vormen van entertainment dan voor lui achterover liggen kijken naar een actiefilm of comedyreeks, moeten wij dan ook niet zorgen voor een interactievere vorm van communicatie met die consument? Moeten we allemaal *gamification* omarmen als de opvolger van de bedrijfsfilm? Of moeten we toch nog allebei aanbieden? En hoe doen we het goed, zodat we de consument echt raken en niet gewoon kwijtraken?

 **ERROR #104****ONZE WINKELIER PRAAT CHINEES**

---

Eind 2020 waren er zo goed als 2 miljard online shoppers, bijna 25 % van de wereldbevolking. Volgens de meeste voorspellingen zal online winkelen tegen 2028 meer dan de helft van de West-Europese detailhandel vertegenwoordigen. Tegen 2040 zou zelfs 95 % van alle aankopen via e-commerce plaatsvinden. Betekent dit dat elk bedrijf nu al een online shop moet openen? Wellicht niet, maar iedereen moet wel rekening houden met de toenemende online concurrentie. We moeten beseffen dat die concurrentie steeds vaker uit het Oosten zal komen. In 2019 was de omzet voor Asia-Pacific uit e-commerce naar schatting gestegen met 25 % tot 2271 miljard US dollar, wat 64,3 % van de wereldwijde e-commerce-uitgaven vertegenwoordigt. Zullen we dan maar allemaal alvast Chinees leren? Retailers staan bovendien onder druk om de klant ter wille te zijn op het vlak van betaling, levering en retour om aan de groeiende verwachtingen te voldoen. De drie belangrijkste criteria bij online verkopen zijn: leveringskosten (47 %), retourgemak (26 %) en snelle levering (26 %). Maar tegelijkertijd rijzen er vragen over hoe duurzaam online zaken en gewoontes wel zijn, onder andere wegens hun ecologische impact. Hoe koppel je in hemelsnaam de hedendaagse verwachtingen met betrekking tot online shoppen aan die stijgende bekommernis inzake duurzaamheid?

 **ERROR #105****DE CONSUMENT RAAKT HET NOORDEN KWIJT**

---

De chaos hierboven hangt nauw samen met het gevoel van almacht dat de consument vandaag typeert. Merkentrouw heeft plaatsgemaakt voor opportunisme. De consumenten gaan immers op zoek naar de 'beste' optie op een bepaald moment, telkens opnieuw. Zal het populairste merk in de toekomst meer bepaald worden door hoe snel het kan reageren op een klantbehoefte dan door 'ouderwetse' begrippen zoals kwaliteit en vriendelijke bediening? Of zien we toch een voorkeur voor bedrijven die duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen vooropstellen?

Ook wat privacy betreft, is de chaos nooit veraf. Enerzijds verwachten consumenten dat hun gegevens beschermd zijn, zodat ze fluitend door de online

winkelstraten kunnen flaneren zonder te moeten vrezen voor gegevensdiefstal. Anderzijds verwachten ze wel dat de winkels voldoende over hen weten om hun een aanbod op maat voor te stellen. Dulden we in de fysieke wereld dan ook dat men ons zo goed kent? Is het oké als de camera's in het winkelcentrum ons herkennen en ons een aanbieding op maat voorschotelen? Zijn we echt klaar om de grenzen van de privacy voorgoed te herdefiniëren?



## **ERROR #106**

### **MASSAPRODUCTIE SLAAT NIET AAN BIJ DE MASSA**

---

Vroeger was het eenvoudig. Zoals autobouwer Henry Ford ooit zei: 'Je kunt zelf de kleur kiezen, zolang je maar zwart kiest.' Leveranciers boden producten aan en de consument kon kiezen uit de beschikbare voorraad, verder geen gedoe. Vandaag ziet het er helemaal anders uit. Klanten houden ervan uniek te zijn of iets unieks te hebben. Ook al gaat het om een standaard product, een klein detail kan soms het verschil maken. Neem bijvoorbeeld de Knokke-editie van de Louis Vuitton-handtas, of de gegraveerde Rolex met de naam van de schenker. Nieuwe technologieën zoals 3D-printing en augmented reality maken personalisatie eenvoudig en betaalbaar. Zo kan iedereen zich op jouw markt begeven en je wegconcurreren met een minimale investering. Sterker nog: doordat die nieuwkomers geen ballast uit het verleden meedragen, zijn ze vaak sneller klaar met een drastische vernieuwing om in te spelen op een nieuwe trend. Dat is de wet van 'survival of the fittest': wie overleeft, is degene die zich in de chaos het best weet aan te passen, niet degene die al het langst op de markt is. Vooral omdat je de klant geen jaren hoeft te kennen om goed te weten wat hij of zij wil. Met een flinke scheut artificiële intelligentie (AI) heb je die achterstand zo ingehaald. Hoe houd je je staande in zo'n onvoorspelbaar spel?



## **ERROR #107**

### **WE KUNNEN ONZE OGEN NIET GELOVEN**

---

Dit is een dubbele 'error'. We weten enerzijds allemaal hoe snel een oordeel over iemand klaarstaat, met een legertje trollen en andere individuen op sociale media die op de loer liggen om publieke figuren voor het minste door het slijk te halen.

De beeldvorming gebeurt op enkele seconden en de rationele, grondige analyse die enkele uren of dagen later volgt, is zelden wat het grote publiek bijblijft.

Anderzijds is er een ander soort beeldvorming dat velen zorgen baart: het letterlijk manipuleren van stilstaande en bewegende beelden zodat een 'waarheid' ontstaat die er eigenlijk nooit is geweest. Obama die Trump een 'dipshit' noemt? Plausibel, maar toch *deepfake*: een gemanipuleerde video die verbazend echt lijkt. Wat kunnen we als kijker nog geloven? En kan niet elke politicus op zijn woorden terugkomen door te claimen dat het deepfake was? De chaos rond beeldvorming en waarheid is nog nooit zo groot geweest als vandaag.

## **ERROR #108**

### DE MAATSCHAPPIJ POLARISEERT EN VERSNIPT

---

Het rommelt vandaag op alle fronten. Overal zien we de tegenstellingen tussen 'zij' en 'wij' toenemen. 'Nieuwe' tegenover 'oude' Europeanen, babyboomers tegenover de digital natives, Vlamingen tegenover Walen, klimaatactivisten tegenover negationisten, zwart tegenover blank ... Paranoia heerst alom en het vertrouwen tussen (politieke en andere) partijen was nog nooit zo ver zoek.

Tegelijk zien we op wereldschaal nieuwe spelers een hoofdrol opeisen terwijl andere zienderogen aan invloed en respect inboeten. De vijanden van vandaag zijn de bondgenoten van morgen. En ons Europees bastion vertoont al meer scheuren dan al onze kerncentrales samen.

## **ERROR #109**

### WE DREIGEN TE VERZUIPEN IN EEN OCEAAN VAN DATA

---

In de digitale wereld is elke interactie, elke vraag, elke commentaar traceerbaar. We weten perfect en tot op de seconde wie, wat, wanneer en waar opzoekt, bestelt of post. Hoe interessant en nuttig die informatie ook is, die immense oceaan van data geeft ons geen inzicht in het waarom van het individu: wat zijn haar of zijn diepere drijfveren? Wat verwachten de klanten echt van ons merk, ons product, onze dienst?

## “ERROR #110

### GRENZEN VERVAGEN

---

De grenzen tussen sectoren, expertises, bedrijven, verkoopkanalen en zelfs tussen teams binnen bedrijven worden steeds vager. Het strikte silodenken loopt ten einde. Ook de grens tussen de klant en de verkoper of de klant en de leverancier is niet meer zo strikt. De afwezigheid van klare scheidingslijnen verandert onvermijdelijk de manier waarop we onze business runnen. Het vraagt een grote flexibiliteit in ons denken en handelen, wat vaak het handelsmerk is van de nieuwe spelers op de markt. Zo is Apple een leverancier van (modieuze) computers, smartphones, horloges en tablets, maar evengoed van bankdiensten (Apple Pay) en muziek- en videostreaming (Apple Music en Apple TV+).

## “ERROR #2020

### EEN ONOOGLIJK KLEIN WEZEN HOUDT DE HELE WERELD IN BEDWANG

---

En dan komt, als klap op de stuurloze vuurpijl, covid-19 onze wereld binnengevaaid. Dit slechts enkele nanometers grote wezen klopte eerst heel voorzichtig aan de deur, ergens op een Chinese markt, als een typisch ver-van-ons-bedprobleem, te wijten aan de rare eetgewoonten van de Chinezen. Maar week na week kwam het dichterbij en werd het groter, tot het alle uithoeken van de wereld in zijn greep hield.

En plots nam de chaos nieuwe en ongekende dimensies en proporties aan. Alle zekerheden die we nog overhielden, werden in één klap weggevaagd. De economie ging onderuit, alle sociale leven werd stilgelegd, reizen, cultuur en sport werden plots bijzaak. Zaken die vroeger vanzelfsprekend waren, werden plots levensbelangrijk (toilet papier, *really?*) en de heilige koeien van gisteren (economische groei, begroting in evenwicht, meerderheidsregering ...) zijn plots naar de achtergrond geschoven.

Covid-19 lijkt wel 'a perfect storm': het versterkt de impact van alle vorige errors als gevolg van een 'covid-informatieoverload' en communicatiemoeheid, terwijl er tegelijk veel fakenieuws circuleert. Daar zorgen onder meer de antivaxers en complotdenkers voor.

## WAT NU?

Met zoveel chaos op zoveel verschillende niveaus lijkt het wel erg moeilijk om het hoofd koel te houden en een duurzame strategie uit te bouwen die ons bedrijf overeind houdt. We hebben nu, meer dan ooit, behoefte aan houvast, aan richtlijnen die ons helpen om de juiste koers te kiezen, zelfs als die van vandaag op morgen drastisch bijgestuurd moeten worden.

Is dat mogelijk?

Kunnen we de chaos koesteren én er grip op krijgen, zodat we ons bedrijf niet alleen *on track* houden, maar ook kunnen laveren door alle stormen heen, en zodat we op het einde van de rit in poleposition zitten om de klant van vandaag en morgen te bedienen?

---

***We zijn ervan overtuigd dat, als we vertrekken  
van wat ons als mensen bindt, we meer kans maken  
om vanuit de juiste positie te starten.***

---

Een van die fundamentele kenmerken die we allemaal gemeenschappelijk hebben – arm of rijk, jong of oud, man of vrouw, oost of west – is ons verlangen om zinvolle relaties op te bouwen met onze omgeving. Daarbij bestaat de omgeving niet enkel uit andere mensen maar ook uit producten, merken, diensten, structuren, overheden enzovoort. Elk van die relaties is uniek en bepaalt hoe we ons gedragen en hoe we reageren op onze omgeving.

Maar hoe komen die relaties tot stand? Welke factoren bepalen de aard van de relatie en hoe dragen onze verschillende relatievormen bij tot een zinvol en bevredigend leven? Als we zicht krijgen op die dynamiek en die processen, kunnen we als bedrijf bijsturen en zo een bijdrage leveren aan de zingeving en de tevredenheid van onze klanten.

Die zoektocht heeft ons gedreven tot het ontwikkelen van een holistische marketingvisie, die veel verder gaat dan louter de commerciële kortetermijnobjectieven of het inzetten van big data en artificial intelligence voor een betere segmentering.



---

***De basisgedachte achter deze Act Human-visie  
is ons streven naar het uitbouwen van  
langdurige en betekenisvolle relaties met onze klanten  
en stakeholders als mens.***

---

Act Human begint vanuit een inzicht in de diepere drijfveren van onze klanten aan de hand van de Human Drivers, gevolgd door een beleid en een dialoog van mens tot mens, met steeds in het achterhoofd: wat kunnen/willen/moeten we voor elkaar betekenen?

Hoe je dit streven in praktijk brengt, ontdek je verderop. Maar we sluiten het rijtje met nog één nogal irritante error, die voortvloeit uit al het voorgaande.

## **ERROR #404**

### **PAGE NOT FOUND**

Met 'error 404' meldt de computer je dat de informatie die je zoekt niet gevonden kan worden. Wij gebruiken het hier als metafoor om aan te geven dat de oplossingen voor de errors niet te vinden zijn in meer van hetzelfde: méér data, méér kortetermijnpromoties en -acties, méér opdringerige commercials. Om de errors te herstellen en de chaos te omarmen, is er een upgrade nodig van de rol van de marketeer. De Act Human-strategie vereist een nieuw soort marketeer – we noemen hem of haar de Human Activator. Hij of zij moet er onder meer voor zorgen dat de mens en de bredere samenleving opnieuw een stem hebben in de boardroom. Hoe die functie ingevuld wordt, ontdek je in dit boek. In hoofdstuk 10 geven we een uitvoerige beschrijving van het profiel van de Human Activator.



**DEEL 1 / HET  
CONCEPTUELE  
KADER**



De eerste uitdaging is de kerntaak van marketing opnieuw scherp te stellen, waarbij we merken benaderen als mensen die streven naar een langdurige, zingevende relatie met hun klanten en stakeholders. Dat vereist dat we inzicht hebben in wat de klanten zoeken in de relatie met ons merk, de zogenaamde *Human Drivers*. We bekijken eveneens de invloed van de toegenomen digitalisering op de aard en de vorm van klantenrelaties. We hebben daarbij aandacht voor de ethische aspecten, het belang van vertrouwen en de nood aan interne marketing binnen de eigen organisatie.

Een tweede belangrijke marketinguitdaging is de verschuiving van een goods dominant (G-D) logic naar een service dominant (S-D) logic. We schetsen in dat verband een drietal belangrijke denkmodellen: *servitization*, *ecosystemen* en *value in use*. Dit illustreren we met cases uit de evenementensector.

In het derde hoofdstuk staat de uitdaging van de triple bottomline centraal: hoe vinden we het goede evenwicht tussen people, profit en planet? We bekijken daarbij de aanpak van Coca-Cola in de markt van de vruchtensappen.

