

# Sparkle

№16

# Hard + Soft

CONFRONTEREM + COMBINEREM + COMPLETEREM

# INHOUDSTAFEL

## DATA / VISIE

### bpost, meer dan ooit een onmisbare dataspeler

Data zijn het nieuwe zwarte goud. JÉRÔME GUTKNECHT, data director van bpost, deelt met ons de visie van bpost op data.

P.4

## PLACE / SPACE

### Publicis Groupe Belgium gaat voor warm leiderschap

EVA DEVOS en VEERLE DE VOS (Publicis Groupe Belgium) ontsluiten het geheim achter het eerste Belgische bureau bekroond tot *Great Place to Work*®.

P.10

## HIRE / FIRE

### De almacht van data in marketing vraagt om evenwicht tussen hard en soft skills

JOHAN VANDEPOEL (ACC) en ANNE-MARIE COTTON (Arteveldehogeschool) bespreken hoe van jong talent de moter van je transformatie te maken.

P.16

## EMO / RATIO

### Thinking out of the letterbox: de nieuwe B2B-campagne van bpost gaat intiem

ALEXANDRA DANKELMAN (bpost), vertelt hoe de nieuwste B2B-campagne van bpost passie en postbussen harmonieus samenbrengt.

P.22

## De Power van Post

De kracht van papier staat eindelijk op papier in het boek van media expertes KATRIEN MERCKX en TATJANA RAMAN.

P.28

## Scoren in de boardroom

Ook in coronatijden geeft In-Home Advertising een surplus aan je mediamix.

P.30

# Laat ons meer Hockney zijn



'Ik bekeek met plezier de filmpjes van mensen die van hun brievenbus iets heel unieks gemaakt hebben.'

OLIVIER SEPULCHRE

Beste lezer,

Op een herfstige novemberdag overweldigd worden door lentekriebels. Het overkwam me in BOZAR op de tentoonstelling van David Hockney. Toen ik me 's anderendaags over de artikels in deze Sparkle boog, besefte ik het plots: ook als marketing- en reclamespecialisten zouden we allemaal wat meer Hockney moeten zijn.

### David Hockney verenigt als geen ander Hard & Soft

De ondertussen 84-jarige meester combineert zijn talent en drang naar kleur tegenwoordig met iPad-technologie. Zijn uitzonderlijk oog voor de natuur wordt door een app in nulletjes en eentjes vertaald om vervolgens als kleurrijke landschappen in de grootste musea ter wereld te belanden. Hij heeft zich ook als geen ander in de kunstgeschiedenis verdiept om daar vervolgens eigenzinnig zijn eigen ding mee te doen. Leren uit het verleden, nieuwe data verzamelen en analyseren met de modernste tools en er dan creatief mee aan de slag gaan, dat zou elke merkenbouwer continu moeten doen.

### Publicis Groupe Belgium doet dat ook

Het is ook wat ze bij Publicis Groupe Belgium deden toen ze hun acht verschillende bureaus samenbrachten in het prachtige Gare Maritime. Eva en Veerle vertellen hoe hard werken en zachte waarden hand in hand kunnen gaan. Hun gebouw ademt ook die hele filosofie: staal en hout vinden elkaar in architectuur die Brussel verrijkt. Top!

### Een brede basis mixt hard en soft

Docente Anne-Marie Cotton en Johan Vandepoel van de ACC breken in deze Sparkle ook een lans om jong talent al van bij hun start in marketing en advertising de kans te bieden om hard en soft skills te combineren. De T-shaped profielen die zo ontstaan, hebben een stevige brede basis om het ver te schoppen. Ieder bedrijf kan hen als motor van de transformatie gebruiken.

### Afspraak bij je klanten

Trots gunnen we je in dit zestiende nummer van ons magazine ook een blik achter de schermen van onze nieuwe b-to-b-campagne. Ik bekeek met plezier de filmpjes van mensen die van hun brievenbus iets heel unieks gemaakt hebben. Via deze en miljoenen andere brievenbussen brengen wij jouw merk(en) binnen bij de Belgen. Thuis en op kantoor. Onze visie op datastrategie helpt ons daarbij. Mét aandacht voor de privacy. En daar heeft elk merk baat bij. Want Paper Mail... is altijd welkom.

Veel leesplezier!

OLIVIER SEPULCHRE / marketing director bij bpost

PS: Ook een fijn boek is altijd welkom. Ontdek op pagina 29 hoe je een gratis exemplaar van *De Power van Post: waarom printmail hyperrelevant is in een digitale wereld* van mijn collega's Katrien Merckx en Tatjana Raman kan toegestuurd krijgen.

# bpost, meer dan ooit een onmisbare dataspeler

'We willen een soort data marketplace creëren waarbij elke partij wint: de eindklant, de B2B-klant en bpost. Een krachtige samenwerking.'

'bpost is het bedrijf met het grootste potentieel voor gegevensverzameling.'

JÉRÔME GUTKNECHT, data director van bpost

**Data zijn het nieuwe zwarte goud. Gedragsdata, declaratieve data, klantenkennis, strategische valorisatie, data driven marketing, hard en soft data ... Jérôme Gutknecht, data director van bpost, deelt met ons de visie van bpost op data.**

**Waarom is bpost een ideale partner op het vlak van data voor merken en media?**

**JÉRÔME GUTKNECHT** 'Van alle bedrijven in België heeft bpost de meeste klanten en dus ook het grootste potentieel voor gegevensverzameling. Dit doen we al lange tijd via SelectPost. Om via deze weg gegevens te verzamelen, moeten consumenten hun toestemming geven. Ze vullen vrijwillig een vragenlijst over diverse thema's in. Op basis daarvan kunnen we intenties en interesses achterhalen. Met 1,5 miljoen postadressen en 1,6 miljoen e-mailadressen beschikken we over de meest gekwalificeerde database op de Belgische markt.'

# Hard



# Soft

# Data

## WIE IS JÉRÔME GUTKNECHT ?

- Data director van bpost sinds 2,5 jaar
- Business intelligence & analytics manager & expert sinds 12 jaar
- 6 jaar actief betrokken in marktonderzoeken

‘We integreren het potentieel dat data bieden, in een strategische waardeketen.’

### Zullen deze aantallen in de toekomst nog stijgen?

⌚ ‘We streven ernaar om op termijn zoveel mogelijk, of beter nog, al onze klanten te identificeren. Want zo goed als alle Belgische gezinnen zijn of worden vroeg of laat klant van bpost. Uiteraard hebben we voor het gebruik van deze data toestemming nodig, maar hiermee hopen we de reach aanzienlijk te verhogen. We willen deze B2C-benadering via een membership consolideren door een soort data marketplace te creëren waarbij elke partij winst: de eindklant dankzij ambitieuzere partneraanbiedingen, de B2B-klant dankzij grotere volumes en bpost uiteraard. Kortom, een krachtige samenwerking.’

### Hoe wil je het potentieel van deze data benutten?

⌚ ‘Sinds kort zetten we SelectPost in via media-partnerships met Proximus en addressable tv, die van onze datakennis gebruikmaken. Andere partnerships zijn meer datagericht. We staan in voor de matching met databases van andere klanten die zich bij het partnership aansluiten, en voor de kwalificatie van hun databases. Wat we niet doen, is de databases van klanten verder uitbreiden. De data blijven van ons zodat we de volledige controle kunnen behouden op het vlak van toestemming. We benutten dit datapotentieel ook via data support services gaande van data quality tot data supply en diverse analyses (scoring, profiling, ROI & Insights enz.).’

### Is de houding van adverteerders en media jegens bpost veranderd door de overname van Bisnode Belgium door het Franse Black Tiger?

⌚ ‘Ja, en niet alleen die van adverteerders en media, want Black Tiger richt zich voortaan op een totaal andere markt nu het bedrijf stopt met data supply. De relatie is veranderd omdat bpost een van de grootste marktspelers wordt die deze services wel aanbieden. Onze verkoop-medewerkers halen vroegere klanten van Bisnode binnen. Zo wordt bpost meer dan ooit een onmisbare dataspeler.’

### Wat is de datastrategie van bpost?

⌚ ‘We werken aan twee pijlers: intern en extern. De interne pijler ondersteunt een veel meer datagevoerdreven marketing. We staan in voor de digitalisering en optimalisering van de bpost services door onze klantenkennis om te zetten in een datapijler. Aan de hand van methodologieën en infrastructures centraliseren

‘Voor alle gegevens die we verzamelen en verkopen, geldt een strikte GDPR-naleving.’

we deze klantenkennis en kunnen we deze inzetten voor marketingacties of toekomstige digitale veranderingen. Met onze externe pijler willen we de commercialisering van data versterken. Deze innovatiepijler bestaat uit producten die we commercialiseren met meer marketing intelligence, services op basis van geolokalisatie en een positionering op de markt van B2B-data. Hiervoor hebben we data die we vroeger ergens anders hostten, opnieuw intern gehaald om ze met al onze touchpoints te verbinden: IT-systeem NeRo dat in postkantoren wordt gebruikt voor het labelen van pakjes, CRM, mobile mapping enz. Voor al deze data die we voor commerciële doeleinden hebben gecupereerd, geldt trouwens een strikte GDPR-naleving.’

### Hoe is deze strategie de voorbije jaren geëvolueerd?

⌚ ‘Enkele jaren geleden werden data vooral voor operationele doeleinden gebruikt. Het voornaamste doel was de corebusiness van bpost: Direct Mail, pakjes enz. De data waren vooral een enabler voor papieren zendingen. Vandaag zien we het potentieel dat data bieden. Daarom integreren we data in een strategische waardeketen. Data zijn ook een belangrijke pijler in de digitale transformatie.’

### Hoe belangrijk is datamarketing ten tijde van Big Tech en GDPR?

⌚ ‘Datamarketing evolueert mee met de digitalisering van de markt. Volgens mij is de GDPR-regelgeving eerder een opportuniteit dan een obstakel. Het is een kans om ‘lokale’ en kwalitatieve oplossingen te benutten, met respect voor de consument, en op die manier een nauwkeurigere klantenkennis op te bouwen die beter aansluit bij de werkelijke interesses van de consument. Met de opkomst van de cookieless world en de NOYB-privacybeweging (None of Your Business) zijn gekwalificeerde databases, zoals SelectPost, goed op weg om een echt alternatief voor de big players te worden.’

### Welk voordeel biedt SelectPost ten opzichte van digitale platformen en sociale netwerken?

⌚ ‘Het levert coherente en pertinente data op. SelectPost maakt gebruik van declaratieve data. Zo krijgen we het meest betrouwbare inzicht in de bedoelingen van klanten (verhuis, aankoop, interesses ...). Daarnaast vult de klant contactgegevens in die regelmatig worden bijgewerkt. Deze gegevens worden geleidelijk aan aangevuld met gedragsdata die we via onze verschillende touchpoints verzamelen. Het doel is om op termijn een 360°-inzicht

D A

D A T A /

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A / D

D A T A /

D A T A /

D A T A /

van consumenten te krijgen. Een doelgerichte campagne staat garant voor een betere ROI dan een groots opgezette campagne op basis van goedkope maar minder geschikte data.'

#### Is de return on investment van SelectPost beter dan die van digitale platformen?

☞ 'Sociale netwerken bieden het voordeel dat ze minder duur zijn, maar ze zijn helaas ook minder kwalitatief. Het conversiepercentage ligt veel lager. Bij SelectPost leveren de hogere uitgaven een betere klantenkennis en dus een betere reach op. Hoe hoger de kosten, hoe nauwkeuriger de targeting.'

#### Hoe dichten we de kloof tussen hard data en soft data?

☞ 'Hard data worden eerder voor operationele en transactionele doeleinden gebruikt, terwijl

marketing en beslissingen zich nu al baseren op soft data. De kloof heeft in de eerste plaats te maken met de infrastructuur die beide data met elkaar moet verbinden. Hard data zijn minder gestructureerd dan soft data. Het is belangrijk om deze hard data opnieuw samen te voegen zodat ze intelligente informatie bieden. Bij bpost verzamelen we bijvoorbeeld geen gegevens over de verzender en de bestemming van een pakje, omdat de privacywetgeving dat niet toelaat. Maar als je daarentegen weet dat een bepaalde persoon meer pakjes bestelt dan iemand anders, creëer je business intelligence. Deze gegevens zijn in feite operationeel omdat ze afkomstig zijn uit pakjesdiensten. Maar als we ze samenvoegen, kunnen we categorieën van individuen identificeren die meer pakjes bestellen. Dat geeft ons belangrijke aanwijzingen voor onze strategie of marketing.

Naast het vastleggen van de infrastructuur moet je meer willen halen uit gedragsdata en declaratieve data.'

#### Hard data zijn onmisbaar om voorspellingen te kunnen maken. Waarom moeten we steeds vaker ook rekening houden met soft data?

☞ 'Hard data leveren kwantiteit op. Soft data kwaliteit. De markt bestaat ook uit minder objectieve psychografische aspecten, zoals de invloeden van een groep of gemeenschap, die vaak niet intuïtief zijn in vergelijking met louter kwantitatieve gegevens. Omdat marketinglogica subjectiever is, zijn beide soorten data belangrijk. Hard data zorgen voor meer feitelijke gegevens, terwijl soft data de marketing sturen. Twee personen die hetzelfde aantal pakjes bestellen, zijn daarom niet even gevoelig voor eenzelfde boodschap.'

## Medi-Market: Direct Mail en addressable tv

bpost en RMB (Régie Média Belge) plaatsen Direct Mail naast addressable tv (ATV), een innovatieve techniek. De hoeksteen voor dit soort campagnes? SelectPost. Het doel is om gelijkaardige doelgroepsegmenten in verschillende media te gebruiken om meer impact te creëren. Op basis van data van bpost en Proximus heeft Medi-Market een promocampagne georganiseerd waarbij het bedrijf zich richtte op specifieke profielen in specifieke geografische gebieden. De ATV-campagne was een eerste ankerpunt. Aan de hand van een papieren mailing werd de boodschap bij gelijkaardige doelgroepsegmenten nog versterkt. Televisie treedt hiermee zo binnen in het kanaal van precision marketing, waarbij het aspect van de verbondenheid en nabijheid van direct mail - die de boodschap tot aan de deur brengt - wel behouden blijft.



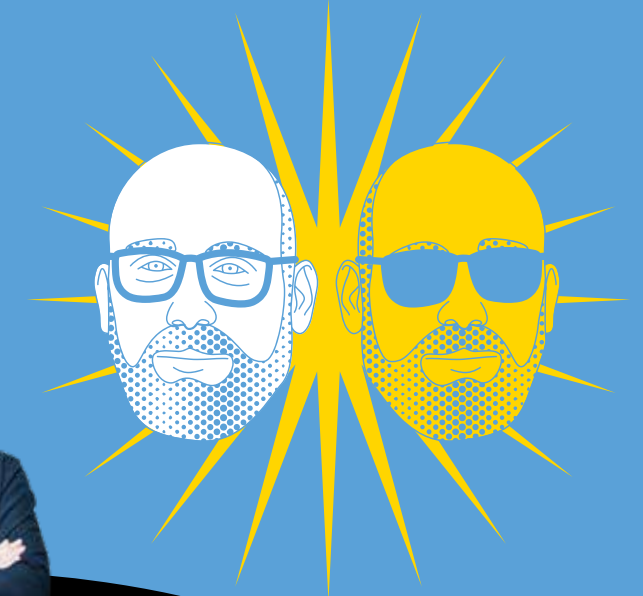
### KENNIS

Ken je klanten, want elke marketingactie begint met een goede klantenkennis. Een gekwalificeerde database zoals SelectPost kan je daarmee helpen.



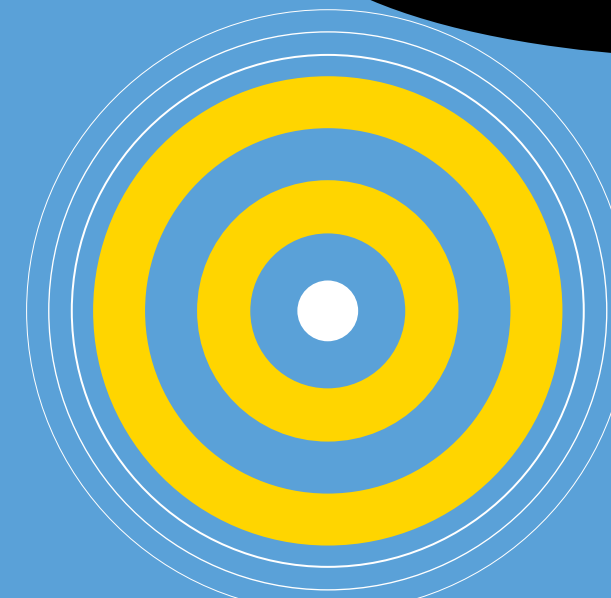
### LOOKALIKE

Huur gegevens over prospecten die het meest op je klanten gelijken op basis van een lookalike voordat je een campagne start.



## CHECKLIST VOOR EEN DATAGEDREVEN MARKETINGCAMPAGNE

Neem contact met ons op voor meer informatie over SelectPost



### DOELGERICHT

Bepaal subcategorieën die mogelijk een niche vormen. Gebruik hiervoor clusteringtechnieken en A/B-testen.

### DOELSTELLINGEN

Controleer de doeltreffendheid van je campagne: heb je het vooropgestelde campagnedoel bereikt? Zo niet, welke lessen trek je hieruit?





‘Wie hier vertrekt, moet ook iets over zichzelf geleerd hebben.’  
EVA DEVOS

‘Als Belg zijn we niet goed in eerlijke feedback geven.’  
VEERLE DE VOS



# Publicis

Tekst door  
JURGEN VERBIEST

## Publicis Groupe Belgium gaat voor warm leiderschap

Het geheim achter het eerste Belgische bureau bekroond tot *Great Place to Work*®

Cultuur, welzijn en burn-out zijn thema's die vandaag op elke management-tafel liggen. Maar hoe ga je ermee om? Vijf jaar geleden kreeg co-CEO Eva Devos de vraag om de acht verschillende bedrijven binnen Publicis Groupe Belgium samen te brengen op één plek. Ze haalde er talent director Veerle De Vos bij en werkte samen met haar een duidelijk plan uit. In september 2021 zagen ze die aanpak bekroond met het label Great Place to Work®. Een unicum voor een Belgisch reclamebureau.

**WIE IS EVA DEVOS?**

Begon in 2001 als account bij reclamebureau McCann Erickson. Nam er in 2008 de rol van business director op haar. In 2013 verhuisde ze als managing director naar het toenmalige Publicis Brussels. Sinds 2016 is ze samen met Karel Vinck co-CEO van Publicis Groupe Belgium.

**WIE IS VEERLE DE VOS?**

Was negen jaar lang partner bij mortierbrigade. In 2014 verliet ze het reclamebureau en begon ze haar eigen bedrijf Faith in Fools. Daarmee focust ze als NLP-coach op de talentontwikkeling van mensen en merken. Sinds 2016 doet ze dat ook als talent director bij Publicis Groupe Belgium. Daarnaast doceert ze gastdocente *Geïntegreerde Strategie* aan de UBA Academy en is ze Kundalini Yoga teacher.

‘Met een goeie werkplek heb je zeker een concurrentievoordeel.’

VEERLE DE VOS

# Change

## Mag ik zeggen dat ik verbaasd was? Reclamebureaus staan niet altijd gekend om hun ideale werkomstandigheden.

**EVA DEVOS** ‘Voor mij is het altijd een evidentie geweest om zorg te dragen voor mensen. Ik ben zo opgevoed. Die visie is dus niet zomaar uit de lucht komen vallen, ze is er altijd al geweest. Toen ik in 2013 begon als managing partner van het toenmalige Publicis Brussels wilde ik het ook al zo doen. Maar de investering bleek te groot om het grondig aan te pakken. En dus was er schaalgrootheid nodig. Die kwam er vijf jaar geleden toen we de acht bedrijven en 220 collega's van de Publicis Groupe hier samenbrachten. Ik had alleen één voorwaarde: er moest een fulltime talent director bijkomen.’

**VEERLE DE VOS** ‘De eerste stap was onze missie helder neerschrijven. We vertrokken van de *The Power of Wonder*, omdat we als reclamebureau toch altijd op zoek gaan naar die positieve verwondering bij mensen, klanten en collega's. Maar die saus pakte niet. Intern volgde niet iedereen dat verhaal. We zijn dan nieuwsgierig blijven zoeken en sleutelen. Tot we tot ons leidmotief *Shaping Progress* kwamen. Daar had

iedereen direct een aha-gevoel bij. Verandering is er in principe altijd. Maar pas als ze positief is, spreek je van vooruitgang.’

## Het label *Great Place to Work*® gaat naar bedrijven die een cultuur van vrouwen creëren. Hoe zit die bij jullie in elkaar?

**ED** ‘Onze medewerkers krijgen inderdaad heel wat autonomie. En er is ook veel flexibiliteit. Als iemand bijvoorbeeld bij een overlijden wat meer tijd nodig heeft dan wettelijk voorgeschreven, laten we dat toe. Mensen moeten zich hier vooral goed voelen en zichzelf kunnen zijn. Dat doe je niet alleen door hun competenties bij te schaven, maar ook door toe te laten om aan zichzelf te werken. Wie hier vertrekt, moet ook iets over zichzelf geleerd hebben.’

**VDV** ‘Belgen vinden het moeilijk om eerlijke feedback te geven en te ontvangen. Als we tegenover iemand zitten, gaan we onze boodschap makkelijk verbloemen. Op dat vlak hebben we veel werk verricht. Mensen hebben moeten leren om op een oprechte en constructieve manier met elkaar te praten. Die eerlijkheid en openheid vinden we een belangrijk aspect op de werkvloer.’

**ED** ‘Dat is wel niet altijd evident. Als leidinggevenden hebben we dat ook moeten leren: we stellen ons kwetsbaar op en durven onze fouten toegeven. Tegelijk zitten we er ook kort op. Als we merken dat medewerkers of teams ontevreden zijn, pakken we dat direct aan. Met een gesprek, maar nog meer door onze mensen te trainen. Veerle verricht heel veel coachingwerk op dat vlak. Ook met ons: zowel mijn co-CEO Karel Vinck als ikzelf volgen een traject bij Veerle. En ze heeft bovendien ook een mandaat om ons terug te fluiten als we dreigen inconsequent te handelen.’

## Welke tools gebruiken jullie nog?

**VDV** ‘Sowieso trainen we constant op de hard en soft skills. Op privéomstandigheden hebben we weinig invloed, maar je kan je mensen wel trainen om er bijvoorbeeld beter mee om te gaan. Die gepersonaliseerde coachings en skillstrainingen geef ik zelf of organiseren we af en toe met externe partijen. Maar je hebt ook *Marcel*, het AI-platform dat de 80.000 medewerkers van Publicis Groupe wereldwijd met elkaar verbindt. Daarop staat heel wat kennis, expertise en coaching. En ook

wij voeden dat systeem: elk bureau heeft z'n eigen *Marcelators*.’

**ED** ‘Daarnaast zit het vooral in de kleine dingen. Veerle geeft elke week yogales, iedereen heeft toegang tot de meditatie-app *Headspace* en ook de inrichting speelt een rol. In volle lockdown zijn we verhuisd naar Gare Maritime in Brussel. We hebben aan onze mensen gevraagd hoe hun ideale bureau er moest uitzien. Een paar collega's hebben dan de inrichting op zich genomen: veel groen, hangmatten, een speelruimte, aparte hoekjes en terrassen om te brainstormen of bij te babbelen.’

**VDV** ‘Voor ons was Gare Maritime ook de juiste plek. Warm leiderschap vraagt om een warme omgeving. Het is geen kil gebouw: het hout zorgt voor comfort. En hier is altijd iets te zien. Het is een overdekte stad die leeft. Dat draagt bij tot een aangename werkplek.’

## Zitten er ook valkuilen in jullie verhaal?

**ED** ‘Zeker. In het begin hadden we het moeilijk om onze visie over te brengen. Er was veel twijfel: mensen volgden die visie niet, vonden het te zweverig of waren niet akkoord met de nieuwe rol die we hen gaven. Of ze vertrokken

omdat ze na een coaching ontdekten dat ze toch iets anders wilden doen. We zijn toen heel wat volk kwijtgeraakt, maar intussen zijn een tiental van hen teruggekomen.’

**VDV** ‘Het is niet dat we een gouden formule hebben. Je moet jezelf en je strategie constant in vraag stellen. Het moet verder gaan dan een powerpointpresentatie of een slogan op de muur. Het systeem evolueert constant en ook wij leren nog elke dag bij. *Shaping progress* is geen eindig verhaal. Het blijft bewegen.’

**ED** ‘Op die manier hebben we ook het label *Great Place to Work*® behaald. Omdat we wilden weten waar we stonden en hoe we onze aanpak konden verbeteren. We hadden zelf al eens gepolst bij onze mensen hoe tevreden ze waren. En die cijfers waren eigenlijk goed. Maar toch wilden we ook een objectieve beoordeling. Wil je het label behalen, moet je hoog scoren: minstens zeventig procent op zestig verschillende punten. De organisatoren van *Great Place to Work*® waren eerlijk gezegd verbaasd dat we al vanaf het eerste jaar zo hoog scoorden.’

**VDV** ‘En we gaan op hetzelfde elan verder. Het

is niet iets eenmaligs. We willen het label na jaar na jaar behalen. Uit alle goeie werkplekken die het label halen, kiest de organisatie ook enkele béste werkplekken op basis van een culture audit. Ook dat hoort tot onze ambities.

## Hebben jullie nu een concurrentievoordeel?

**VDV** ‘Onze aanpak gaat over de tongen in de sector en er is een gezonde nieuwsgierigheid naar hoe wij erin slagen om een geweldige werkplek te creëren. Sollicitanten zijn enthousiast omdat we met *shaping progress* inzetten op hun persoonlijke groei. Dat in combinatie met een missie die harten sneller doet kloppen is ons onderscheidend voordeel. Zeker omdat we de daad bij het woord voegen. Ook binnen de Publicis Groupe wereldwijd zijn ze benieuwd naar ons verhaal. En toegegeven: het is ook een doel om onze sector aantrekkelijker te maken. Met een goeie werkplek heb je dus zeker een concurrentievoordeel. Dit jaar hebben we bijvoorbeeld al 75 nieuwe collega's aangenomen, omdat we een aantrekkelijk verhaal brengen waar het juiste talent op afkomt.’



Alle 220 medewerkers van Publicis Groupe Belgium kregen in 2020 een eindejaarspakket toegestuurd. Daarin zaten een puzzel, een gepersonaliseerde trui en een persoonlijke boodschap van co-CEO's Eva en Karel. ↓



ED 'Het is ook een universeel verhaal. Samen met onze nieuwe CCO Eduardo Marques lanceerden we in België het *Interchange Program*. Dat moet de culturele diversiteit in onze creatie verhogen. Creatieve teams komen hier drie maanden meedraaien. Eén van de twee Braziliaanse creatieven gaan we nu ook effectief aannemen. En binnenkort komt er een Roemeens team toe. Dat programma is dus ook een goeie tool om nieuw talent te vinden.'

**Zien we die aanpak ook in jullie campagnes?**

ED 'Ik vind dat we nu pas op het punt komen dat we onze filosofie ook aan onze klanten kunnen overbrengen. Maar wat vooral opvalt, is de integratie. Ik heb de indruk dat je nu écht kan spreken over geïntegreerde campagnes. Alle disciplines zitten hier samen, en vroeger begreep niemand van elkaar wat ze precies deden. Iedereen kent elkaar beter en weet nu hoe iedereen werkt. De recente campagne voor *The Walking Dead* is het resultaat van onze geïntegreerde aanpak. Vroeger zou die campagne een pure klassieke media campagne zijn geweest. Maar vandaag deelt iedereen hetzelfde DNA: creativiteit. Voor deze briefing combineerden onze onze mediaspecialisten en creatieve experts op eigen initiatief hun talenten om tot dit resultaat te komen. Die symbiose tussen elk team komt stilaan op kruissnelheid dankzij de cultuur die we gecreëerd hebben.'

**Trendwatcher Herman Konings zegt dat we snakken naar papier nu zowat alles digitaal gebeurt. Merken jullie dat ook?**

VDV 'Ik volg in elk geval die redenering. Toen iedereen plots thuiswerkte door de lockdown, kwamen mensen na een poos zichzelf tegen.

Aan dat menselijke aspect hebben we heel hard gewerkt door in calls de tijd te nemen om te luisteren naar hoe het écht met hen ging. Iets waar we tijdens de eerste fysieke meetings na het thuiswerken ook meer tijd voor uittrokken. En ook nu staat welzijn bovenaan onze agenda tijdens vergaderingen.'

ED 'Met eindejaar stuurden we vorig jaar wel naar 220 collega's een persoonlijk kaartje. Geen enkele tekst was hetzelfde. En we staken er ook een puzzel van duizend stukken bij. Mensen waren het gewoon om thuis te werken, maar de meesten deden dat ook gewoon in de living. Er was dus geen duidelijke afbakening meer tussen werk en gezin. Daarom wilden we dat iedereen tijdens de eindejaarsperiode focuste op die gezinsmomenten. Het was letterlijk: computers aan de kant en puzzelen met je gezin.'

VDV 'Ze zagen wel niet wat ze puzzelden, want er stak geen foto bij (lacht). Na een week hebben we dus wel een foto in de groep gegooid met het uiteindelijke resultaat.'

**Wat zijn jullie ultieme tips om je werkplek te verbeteren?**

VDV 'Probeer eerst je missie helder op papier te zetten. Doe dat met je team, zo creëer je al betrokkenheid en werk je aan dat wederzijdse vertrouwen. En hou vooral vol. Als je met je nieuwe aanpak start, ga je sowieso een paar tegenslagen hebben. Niet alles zal even vlot gaan, maar je moet wel trouw blijven aan je einddoel.'

ED 'Ik overloop ook altijd mijn dag. Wat ging goed? Wat liep niet goed? Reflecteren helpt om constant bij te leren en het de volgende dag beter te doen.'

**LEESTIP!**



Het is duidelijk dat inspirerend leiderschap een hot topic is. Marc Vossen, CEO van NGroup, schreef recent het boek *Balancez vos ondes positives*. Rode draad door het boek? Echt leiderschap is je collega's toelaten om zich te ontplooien. Iets wat we ook al bij Publicis Groupe Belgium hoorden. Samen met transformatiebegeleidster Valérie Malisse geeft hij praktische tips om van je bedrijf een omgeving te maken met meer engagement, authenticiteit en collectieve intelligentie. Het boek is te koop op [lattitudedesheros.com](http://lattitudedesheros.com).

**Deloitte weet wat de toekomst brengt**

Hoe evolueert leiderschap in andere sectoren en bedrijven? Dat wilde consultancybureau Deloitte ook wel eens weten. In maart vorig jaar publiceerde het *The Future of Work*. Een rapport over – je raadt het al – de toekomst van werken na de coronapandemie. Hun bevindingen presenteerden ze afgelopen zomer op een webinar van het EACA, de Europese tegenhanger van het ACC.



**Architectuur**

'Er was veel twijfel: mensen volgden onze visie niet, vonden het te zweverig of waren niet akkoord met de nieuwe rol die we hen gaven.'

EVA DEVOS



*The Walking Premiere*  
Fans lopen verkleed als zombie achter een mobiel videoscherm. Volgens Eva en Veerle is het de allereerste écht geïntegreerde campagne van het bureau.



Hoe van jong talent de motor van je transformatie maken

Tekst door  
HANS HERMANS

# De almacht van data in marketing vraagt om evenwicht tussen hard en soft skills

'Wie jongeren van in het begin laat proeven van alle facetten van een project, maakt ze tot motor van de transformatie.'

JOHAN VANDEPOEL,  
CEO van ACC

'Het klopt dat de jongeren digital natives zijn. Maar de kracht van algoritmes is hen vreemd. Ze moeten het belang van data nog leren begrijpen.'

ANNE-MARIE COTTON,  
senior lecturer aan  
Arteveldehogeschool



**Ja! Jong talent kan de motor worden van de transformatie die de marketing-sector grondig door elkaar schudt. Het onderwijs, sectororganisaties en studenten tonen de ruimte tot verandering... verbetering. Laat je hierbij leiden door zowel hard als soft skills.**

'Zet stagiairs en jonge talenten breder in dan je vandaag doet', adviseert Johan Vandepoel, CEO van ACC, aan de creatieve bureaus naar aanleiding van de whitepaper die hij over de sector liet uitwerken. 'Nu worden jongeren met uitvoerende taken vaak helemaal onderaan de pikorde geplaatst. Dit demotiveert hen vaak nog voor ze goed en wel begonnen zijn.' Het kan anders. Dat toont de whitepaper *Jong talent als motor van transformatie* aan, het recent gepubliceerde document van de Belgische vereniging van de creatieve sector, opgesteld na een uitgebreid onderzoek door Whyte Corporate Affairs. De aanbevelingen en concrete actiepunten (Zie verder: 9 actiepunten voor de sector) vormen de kans om ons te verdiepen in hoe jonge (en misschien ook minder jonge) mensen voorbereid worden op een bepalende rol in de wereld van marketing en communicatie. Want hoe maak je jouw bureau en talenten klaar voor morgen? En wat hebben hard en soft skills hiermee te maken?

## Hire and Fire

Wanneer je jongeren van in het begin laat proeven van alle facetten die bij het realiseren van een project komen kijken, voelen ze hun sterke punten en interesses', vervolgt Vandepoel. 'Hierdoor zullen ze mee ruimer kijken en groeien, waardoor ze op langere termijn relevanter worden voor het bureau. Dan helpen ze het bureau bij de transformatie van vandaag. Ze worden met andere woorden de motor van de transformatie.' De campagne *Hire and Fire* van het Brusselse Havas Village liet in 2019 zien hoe het werkt. Deze bood vier jonge afgestudeerden een vast contract aan en liet ze starten in een ontwikkelingsprogramma van twee jaar. In die periode werden ze minstens vier keer ontslagen en opnieuw aangenomen om zo verschillende jobs binnen de creatieve en media-agentschappen van de groep uit te proberen. Hoe meer banen ze uitprobeerden, hoe meer vaardigheden en ervaringen ze verwierven.

## Liever T-profielen

Traditioneel definiëren bureaus hun vacatures eng. Ze zoeken bijvoorbeeld een creative designer of een account executive. Daarentegen vraagt de steeds groeiende complexiteit waarin klanten functioneren om een multidisciplinaire aanpak en brede profielen die dit aankunnen. In de whitepaper worden ze T-profielen genoemd. De verticale balk op de letter T vertegenwoordigt een expertise in een specifieke materie, terwijl de horizontale balk de kennis buiten het primaire vakgebied en het vermogen om interdisciplinair samen te werken voorstelt. Anne-Marie Cotton, senior lecturer communicatie aan Arteveldehogeschool, herkent de nood aan brede profielen en stelt vast dat de hogescholen vaak de andere richting inslaan. 'Omdat we maar een beperkt aantal uren hebben, moeten we keuzes maken', zegt Cotton. 'Ik vind generalistische vakken enorm belangrijk. Denk aan economie, geschiedenis, recht, sociologie, psychologie, ... Maar ik stel vast dat de gespecialiseerde richtingen rond de nieuwste trends en technologieën dominant worden. Hierdoor krijg je studenten die gespecialiseerd zijn en het bredere kader missen.' 'Op stage beseffen velen dat ze nog niet voldoende weten, om van daaruit zich in te schrijven voor een master aan de universiteit.' De cijfers zijn inderdaad bemoedigend. Maar liefst zes op de tien studenten communicatiemanagement aan de Arteveldehogeschool studeren verder. 'Ze beseffen dat ze goed zijn in het doen, maar minder in het denken.'



# Maak digital natives BFF's met data

Hard en soft skills zijn beiden nodig. Dat ervaren jongeren die net in het vak actief zijn. Zelfs de nieuwe almacht van data in marketing vraagt om een evenwicht tussen hard en soft skills. 'De grotere hoeveelheid communicatie en data maken marketing complexer dan ooit. Daarom is het talent dat hieraan werkt best zo divers mogelijk', vindt Luc Suykens, CEA van UBA, de Belgische organisatie van en voor merken. 'Ze zeggen dat de jongeren digital natives zijn', zegt Cotton. 'En dit klopt wel. Ze zijn geboren met technologie. Ze kunnen omgaan met hun apps. Ze swipen en tokkelen op hun smartphone. Maar als je ze vraagt hoe deze apps in elkaar zitten, dan weten ze het niet. De kracht van algoritmes is hen vreemd. Nochtans is net dit essentieel. Het belang van data begrijpen, KPI's formuleren en opvolgen zijn de echte uitdagingen van vandaag.' Als digital natives en data Best Friends Forever worden, is je bureau fors toekomstbestendiger. Op de analytische hard skill mag dus fors ingezet worden. Maar hieraan hangt ook een belangrijke soft skill vast. Want hoe zet je data om in verhalen? Hoe laat je data spreken in de taal van het management? Hoe zorg je ervoor dat ze meer zeggen over leden van je doelgroep en hoe die evolueren van bezoekers naar klanten? 'De beste communicatiedeskundigen zijn capabel om op twee fronten te werken', weet Cotton. 'Je hoeft niet zelf te programmeren of cijfers te verzamelen. Maar je moet wél met de specialist in datamanagement kunnen spreken, hem of haar instructies geven zodat jij de juiste cijfers krijgt. Je moet de metataal van ICT begrijpen én de taal van het management. Want als je advies wil geven aan het directiecomité, doe je dit niet in de taal van communicatie. Wel in de taal van de financiële, juridische collega of die van de algemeen directeur, de CEO.'

## It's the attitude

Creatieve bureaus staan vandaag in de rij voor jong getalenteerd geweld. Ze speuren naar mensen die in staat zijn om creativiteit te verbinden aan strategisch inzicht en de nodige assertiviteit hebben om hun klanten te begeleiden doorheen complexe veranderingsprocessen. En net die profielen blijken vandaag moeilijk te vinden... of vinden nog te weinig hun weg naar onze sector. Hire for attitude is een aanbeveling uit de whitepaper. En tegelijkertijd stelt deze vast dat creatieve bureaus al het belang van attitude bij starters naar waarde schatten. 'In een steeds sneller bewegende wereld zijn wendbaarheid en leervaardigheid onderdeel van een winnende formule', klinkt het. 'Dit zijn echter geen competenties die aan te leren zijn. Het zijn attitudes die elke potentiële werknemer intrinsiek in mindere of meerdere mate bezit.' Om deze flexibiliteit en wendbaarheid ten volle tot ontplooiing te laten komen, creëren bureaus best ook een omgeving waarbinnen deze eigenschappen helemaal tot hun recht komen. Geven ze hun werknemers bovendien ruimte om nieuwe hard- en soft skills te ontwikkelen? Dan volgt groei. In dit levenslang leren worden ze ondersteund door ACC en UBA. (Lees *Levenslang leren kan.*) En de opdracht voor jonge talenten? 'Continu flexibel zijn', weet Cotton. 'Elke dag zal anders zijn. Communicatie is allesbehalve een procesmatig beroep. Daarom gaat alles over hoe gebeten en nieuwsgierig jongeren zijn. Hoeveel zin hebben ze om te leren, te meten en nieuwe mensen te ontmoeten? Zij die flexibel zijn, evolueren naar hogere communicatiefuncties. Anderen blijven procesmatiger werken, wat ook prima is. Want ook deze operationele mensen zijn nodig.'

### Wie is Anne-Marie Cotton?

- Anne-Marie Cotton is senior lecturer aan de Arteveldehogeschool
- Gedoctoreerd in informatie- en communicatiewetenschappen aan de Universiteit Bordeaux Montaigne
- Cotton speelt een verbindende rol tussen de (Europese) communicatiesector en het onderwijs
- Tot 1992 was ze account manager bij Mirror GGK
- Voordien werkte ze voor IBM bij Grey Belgium en Saatchi & Saatchi

### Wie is Johan Vandepoel?

- Johan Vandepoel is CEO van ACC, koepelvereniging Belgische creatieve agentschappen
- Tot 2012 was hij chairman van BBDO Belgium
- Opgeleid in marketing aan Universiteit Antwerpen en Vlerick
- Vandepoel pleit onder meer voor transparantere pitchingprocedures voor nieuwe campagnes met maximum 4 bureaus

Bron:  
ACC-whitepaper  
Jong talent als  
motor van  
transformatie,  
oktober 2021

### ACTIE 1

Valoriseer jouw rol als bureau in de vorming van starters. Deze rol start in eerste instantie bij de stages van studenten. Praktijk is de beste leerschool.

### ACTIE 2

Wees proactief en investeer in het vinden van de juiste stagiair(e)s. Hire for attitude.

### ACTIE 3

Ondersteun de juiste attitudes van wendbaarheid en leervaardigheid, als onderdeel van een winnende formule.

## 9 actiepunten voor de sector

### ACTIE 4

Bied stagiair(e)s voldoende kansen door ze mee te nemen doorheen het volledige strategische, creatieve en operationele aspect van een opdracht. Geef ze meteen de kans multidisciplinair te functioneren

### ACTIE 5

Doe actief aan sector branding. Introduceer de bureauwereld bij starters en studenten in het tweede jaar of aan het begin van een master, zodat ze reclame als mogelijke toekomst overwegen.

### ACTIE 6

Mix starters met een professionele en met een academische achtergrond of werf breed geschoolde starters aan.

### ACTIE 7

Sloop de muren tussen silo's binnen een creatief bureau. Starters met een T-shaped profiel zijn vragende partij voor een holistische aanpak en laten zich niet makkelijk in het hokje duwen van creatieven, accounts of strategen.

### ACTIE 8

Verbrand jong talent niet te snel. Een bureau-omgeving wordt gekenmerkt door een snel tempo en een hoge werkdruk. Geef starters voldoende ruimte en tijd om zich te ontwikkelen en valoriseer de vaardigheden en frisse blik die zij het bureau binnenbrengen.

### ACTIE 9

Zorg voor een cultuur die toelaat om aan de alarmbel te trekken en hulp te vragen wanneer nodig.



# LEVENSLANG LEREN KAN

## ACC voelt grote vraag naar strategische opleidingen

The Brainers van ACC is de Tripadvisor voor opleidingen voor bureaumedewerkers die in bureaus werken. 'Op dit platform verzamelen we eigen en partner-opleidingen die inspelen op de behoeften in de sector,' legt Johan Vandepoel uit. 'Via onze Expert Centers kennen we deze goed. Zo is er vooral vraag naar strategische opleidingen en heel praktisch gerichte cursussen rond bijvoorbeeld presentatietechnieken en schrijfskills.' In deze opleidingen hebben we aandacht voor het volledige pallet aan vaardigheden die bureaumedewerkers in bureaus nodig hebben. Bijvoorbeeld in de FAME-opleidingscyclus voor account managers die willen doorgroeien. De helft van de topics zijn hard skills zoals verkopen, media, financiën en strategie. De andere helft besteedt aandacht aan soft skills zoals aanpassingsvermogen, agile werken en het leiden van een team.'

[acc.be/TheBrainery](https://acc.be/TheBrainery)

## UBA stimuleert diversiteit via opleiding

UBA organiseert meer dan honderd masterclasses binnen de UBA Academy. Deze worden nu aangevuld met online trainingen met focus op de digitale journey en e-commerce. 'Zo willen we diversiteit stimuleren,' zegt Luc Suykens, CEO van UBA. 'Omdat deze opleidingen 24/7 beschikbaar zijn, kan jong talent zich onmiddellijk bijscholen. Ook hun collega's actief in legal, business of IT maken zo gemakkelijk kennis met het essentiële binnen marketing. Samen met de ACC betrekken we universiteiten en hogescholen hierbij. Docenten geven we toegang tot ons infocharter, tot analyses en documenten die hen in staat stellen om de studenten beter voor te bereiden op ons vak. Via een speciale UBA Trends Day willen we studenten stimuleren om zelf actiever te worden en cases in te sturen.'

[ubabelgium.be/nl/opleidingen/e-learning/e-learning](https://ubabelgium.be/nl/opleidingen/e-learning/e-learning)



Download de whitepaper via [acc.be/tools-services/whitepaper-2021](https://acc.be/tools-services/whitepaper-2021)

### MAXINE HEYLANDS

Account executive bij FamousGrey  
25 jaar / 2 jaar in reclame

'Als account executive breng ik vooral mensen samen. Ik luister naar iedereen en zorg ervoor dat iedereen zich goed voelt bij wat we uitwerken. Hiervoor heb je empathie nodig en moet je aanvoelen hoe mensen zijn. Deze soft skills heb ik niet meteen op school geleerd. Wel heb ik tijdens mijn postgraduaat Belgian Advertising School en mijn stage als strateeg ontdekt dat dit de rol is die me past.'

### MOLLY WAEYTEN

Account manager bij DDB  
25 jaar / 2 jaar in reclame

'Ik ervaar een evenwicht tussen hard en soft skills in mijn job. Mijn soft skills zet ik in om met mensen en stress om te gaan. Deze combinatie ik met hard skills als financiën regelen, de planning en meer technische zaken als druktechnieken. De meeste vaardigheden leerde ik tijdens de praktische vakken en mijn stage. Ikzelf volg nu lessen Frans zodat ik mijn Franstalige klanten beter kan bedienen.'

### LÉA BOUISSOU

Account executive bij FamousGrey  
25 jaar / 2 jaar in reclame

'Tijdens mijn opleiding in Frankrijk leerde ik vooral de hard skills: Adobe en tekenen. Deze zijn belangrijk, maar daar bovenop zijn mijn observatievermogen en verbeelding onmisbaar om de ideeën van de creatieven tot leven te brengen. Vandaag leer ik elke dag bij. Ik kijk voortdurend rond en laat me inspireren door alles wat ik op straat zie. Want ja, de tendensen volgen elkaar zeer snel op.'

Skills

Jobs

+ Career



'Deze campagne laat zien dat we een hechte band met onze brievenbus hebben.'

KRISTOF SNELS

'We gingen op zoek naar concrete bewijzen die aantonen hoezeer de Belgen dit medium in het hart sluiten.'

MÉLANIE DALLA-RIVA



WIE IS KRISTOF SNELS ?

- creative director bij Wunderman Thompson sinds 8 maanden
- 20 jaar ervaring als copywriter, creative director, executive creative director
- meervoudig prijswinnaar tijdens de Cannes Lions, Clio Awards en EFFIE Awards

WIE IS MÉLANIE DALLA-RIVA ?

- strategic planner bij Wunderman Thompson sinds 3 jaar
- professor strategische planning bij IHECS
- werkte 11 jaar in een agency, waarvan 7 als strategic planner

hoezeer de Belgen dit medium in het hart sluiten. Waarom zouden we bijna dagelijks onze brievenbus leegmaken als de inhoud ervan ons toch onverschillig laat?'  
 AD 'De filmpjes zijn niet nagespeeld, ze zijn uit het leven gegrepen. Om de meest originele brievenbussen te vinden, schakelden we zelfs postbodes in.'

**De campagne is vooral gebaseerd op filmpjes. Is er ook een papieren mailing?**

AD 'We gebruiken in deze 360°-campagne zeker ons eigen medium om adverteerders en reclamebureaus deel te laten worden van ons verhaal. Maar ik ga daar nu niets over vertellen. Dat blijft een verrassing die de ontvangers in hun brievenbus gaan vinden. Wat ik wel al kan

zeggen: we zetten ook opvallend veel in op advertenties in vakbladen. Dat medium – en het papier ervan – versterkt onze boodschap. In de advertenties kan de lezer een QR-code scannen waarmee hij een filmpje kan openen. Daarnaast maken we ook gebruik van sociale netwerken, banners op gespecialiseerde sites en de website van bpost media. Papier en digitaal vullen elkaar uitzonderlijk goed aan. Niet alleen in deze campagne, in elke campagne!'

**Op welk vlak onderscheidt deze nieuwe campagne zich?**

MDR 'Door haar focus op intimiteit. Daar bestaat geen twijfel over. Deze campagne heeft een veel grotere emotionele waarde dan de andere B2B-campagnes van bpost media.'

EMO/RATIO  
 RATIO/EMO  
 EMO/RATIO  
 RATIO/EMO  
 EMO/RATIO

**Welke strategische visie schuilt achter deze nieuwe B2B-campagne van bpost?**

MÉLANIE DALLA-RIVA 'We willen opnieuw een emotionele band met adverteerders aanhalen en de troeven van bpost als medium onderstrepen. We spelen in op de intieme band die de adverteerder met zijn klanten dankzij bpost kan creëren, terwijl hij ook baat heeft bij het vertrouwen, de nabijheid en het tastbare aspect van dit medium.'

ALEXANDRA DANKELMAN 'Intimiteit roept emotie op. Onze brievenbus is een kanaal dat emoties opwekt. De ontvanger van een Paper Mail krijgt iets persoonlijks, iets tastbaars in handen. Hij kan de mailing kijken, voelen, delen, bewaren ... bpost maakt deel uit van het dagelijks leven. Belgen hebben een sterke band met ons merk. Logisch dat bpost op de vierde plaats eindigde in het nieuwste onderzoek naar *Meaningful Brands* van Havas. Paper Mails zijn waardevol net omdat wij Belgen ze op prijs stellen.'

**Welk idee wilt u met deze campagne uitdragen?**

KRISTOF SNELS 'bpost is een geloofwaardig merk. Paper Mail is niet opdringerig en stoort dus niet. Mensen zijn nieuwsgierig naar de inhoud van hun brievenbus. 87 % van de Belgen maakt dagelijks de brievenbus leeg. Dit is dus de beste manier als je contact met de consument wil leggen. We gingen op zoek naar mensen met een zeer speciale brievenbus. We vroegen hen om iets te vertellen over de bijzondere band met hun brievenbus en onze reporter keek mee naar de inhoud. Deze B2B-campagne is erg op mensen en hun gevoelens gericht. Hun verhaal is zo herkenbaar.'

MDR 'Consumenten ontvangen graag papieren mailings. 62 % van een doelgroep ontvangt liever post dan een e-mail en 59 % van de Direct Mails geeft hen een positief gevoel. Toch lijken adverteerders er anders over te denken. Zij kiezen voor hun campagnes andere reclame-media dan een Direct Mail. Daarom gingen we op zoek naar concrete bewijzen die aantonen

Ontdek de nieuwe campagne op [lovepapermail.be](http://lovepapermail.be)



**AD** 'We zochten iets waarmee we ons konden onderscheiden. Iets wat andere media niet hebben. Zo maakten we van intimiteit een USP. De campagneslogan waarmee we adverteerders willen aantrekken, luidt *Op bezoek met je merk*. Want Direct Mails maken echt deel uit van het privéleven. Uiteraard kunnen we ook spelen met variaties voor andere doelgroepen, zoals *Op bezoek met je organisatie*.'

**Heeft bpost een andere band met consumenten nu de postbode minstens evenveel pakjes als brieven brengt?**

**AD** 'Of het nu een pakje of een brief is, onze band is nog altijd dezelfde. Mensen ervaren de leveringen van bpost als positief en niet opdringerig.'  
**MDR** 'We zien de brievenbus als een medium dat ons de kans geeft in de huiskamer van de consument binnen te komen en een goede band met hen op te bouwen. Maakt niet uit of het met een brief of een pakje is. bpost wil het favoriete door step brand van de Belgen zijn. Het merk dat aan huis komt zonder pusherig te zijn, maar dat juist welkom is.'

**Hoe verliep de samenwerking tussen bpost en Wunderman Thompson voor deze campagne?**

**AD** 'Wunderman Thompson begrijpt de waarde van papieren mailings heel goed. Dat waardeerde ik enorm. Het creatieve aspect was essentieel omdat we echt grenzen wilden verleggen. Dankzij de strategische aanpak vonden we de juiste weg.'

**Hoe maakt Wunderman Thompson als communicatiebureau het onderscheid tussen een brievenbus van een klant en die van een prospect?**

**KS** 'De aanpak en tone of voice zijn totaal anders. Klanten verwachten een persoonlijkere aanspreking van een merk. We bouwen voort op de bestaande band en zorgen voor een persoonlijke boodschap die aanspreekt. Daarvoor doen we een beroep op de vele gegevens in onze database. Bij prospecten gaan we anders te werk, minder vertrouwd. We geven niet prijs dat we al bepaalde zaken over hen weten. We willen hen ervan overtuigen dat we een meerwaarde voor hen kunnen betekenen door stap voor stap een band op te bouwen.'

**WIE IS ALEXANDRA DANKELMAN ?**

- B2B content and communication manager bij bpost media
- diverse managementfuncties bij bpost sinds 15 jaar
- werkte 14 jaar in een agency als account manager en account director

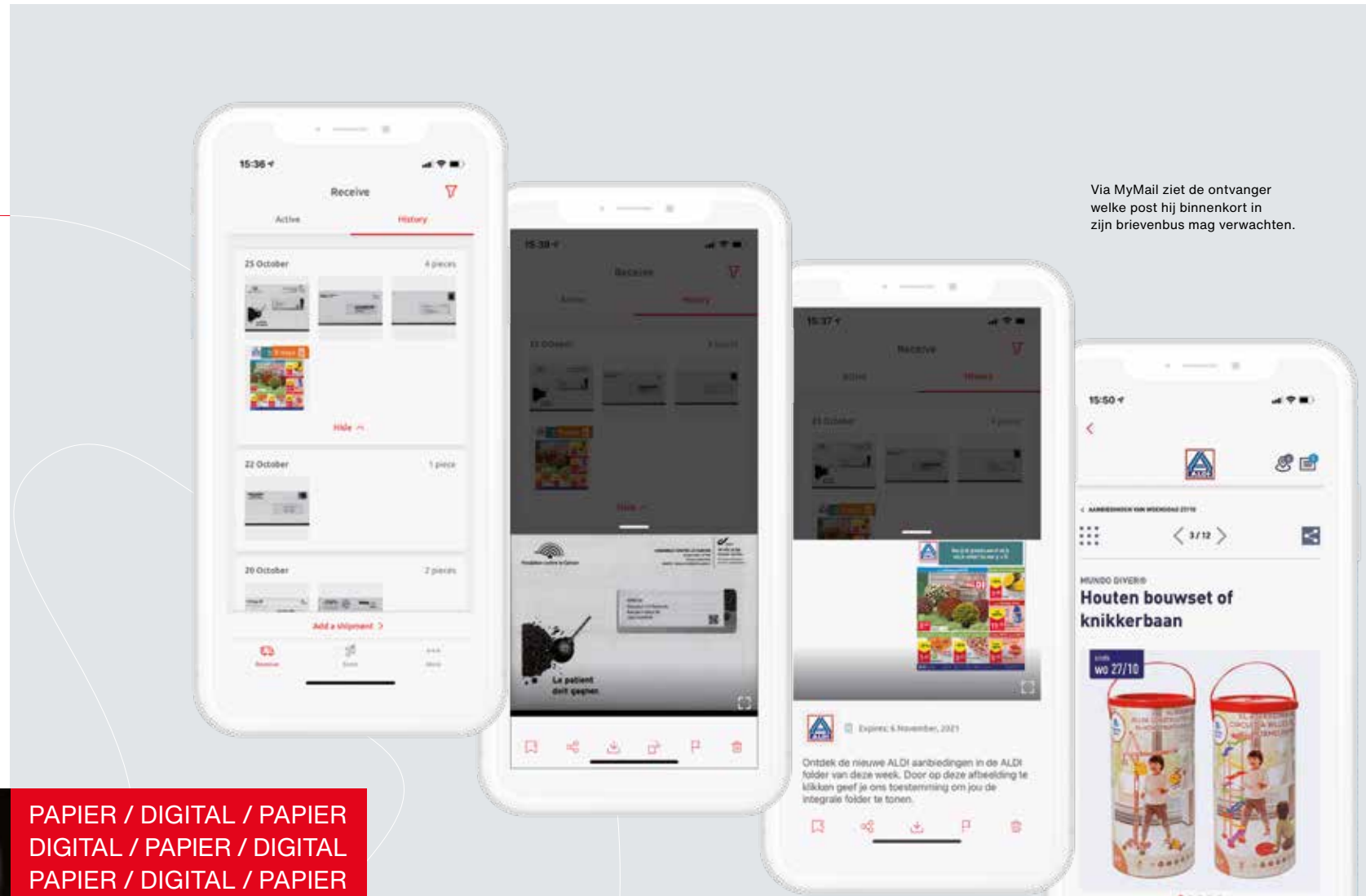
'We zochten iets waarmee we ons konden onderscheiden. Iets wat andere media niet hebben. Zo maakten we van intimiteit een USP.'

ALEXANDRA DANKELMAN



'We zetten ook opvallend veel in op advertenties in vakbladen. Dat medium – en het papier ervan – versterkt onze boodschap. In de advertenties kan de lezer een QR-code scannen waarmee hij een filmpje kan openen.'

PAPIER / DIGITAL / PAPIER  
 DIGITAL / PAPIER / DIGITAL  
 PAPIER / DIGITAL / PAPIER  
 DIGITAL / PAPIER / DIGITAL  
 PAPIER / DIGITAL / PAPIER  
 DIGITAL / PAPIER / DIGITAL



Via MyMail ziet de ontvanger welke post hij binnenkort in zijn brievenbus mag verwachten.

# Papier en digital vullen elkaar aan

In dit digitale tijdperk staat bpost niet stil. Het merk blijft innoveren om papier en digitaal in nieuwe oplossingen te combineren.

Binnenkort stelt bpost twee oplossingen voor adverteerders voor. Met Plug & Send is het mogelijk om op een platform van marketingautomatisering een module te kiezen waarmee bepaalde bestemmingen een papieren mailing ontvangen. Met Tag & Send kan de adverteerder een papieren mailing toevoegen bij retargeting doeleinden. 'De digitale evolutie van bpost bestaat uit digitale mechanismen waar we iets aan koppelen dat tastbaar, fysiek en emotioneel is', benadrukt Olivier Sepulchre, marketing director de bpost.

Ook aan de consument is gedacht! Binnenkort komt er een nieuwe functie in de My bpost-app, namelijk MyMail. Hiermee zien consumenten in de app welke brieven ze binnenkort in hun brievenbus ontvangen. Dit maakt hen nog nieuwsgierig om hun post te openen. Dagelijks zullen er vijf à zes miljoen enveloppen automatisch in de sorteercentra worden gescand. Momenteel loopt er een proefproject voor MyMail onder 40 000 gebruikers. In de loop van 2022 wordt het op grote schaal uitgerold.

## DE KRACHT VAN PAPIER STAAT EINDELIJK OP PAPIER

De Power van Post: waarom printmail hyperrelevant is een digitale wereld ligt vanaf midden januari in de boekhandel. Online bestellen doe je op [lannoo.be](http://lannoo.be)

# DE POWER VAN POST

Hoe printmail hyperrelevant blijft in een digitale wereld

Lannoo  
Campus

'Het is dan wel niet geschreven als een praktische gids, maar wie het boek leest, zal straks toch betere mailings maken.'

KATRIEN MERCKX

'Onze studenten, maar ook marketeers, schrikken altijd als ik zeg dat je met een printmail even precies kan targetten als op Facebook.'

TATJANA RAMAN



Tekst door JURGEN VERBIEST

'It's total crap to think digital is the only way to innovate', meent fulltime enfant terrible en marketingprofessor Mark Ritson. Media-expertes Katrien Merckx en Tatjana Raman zijn dan wel minder grofgebekt, maar ze delen die mening. In hun eerste boek *De Power van Post: waarom printmail hyperrelevant is in een digitale wereld* overtuigen ze je om meer papier in je mediamix te steken.

### ► Liefdesverklaring in boekvorm

Katrien en Tatjana werken allebei bij bpost. De helft van hun tijd overtuigen ze agentschappen, adverteerders en mediabureaus van de kracht van papier. De afgelopen jaren verzamelden ze dus al heel wat info. Toch was een eigen boek het laatste waar ze aan dachten. Maar na een gesprek met uitgeverij Lannoo en een eerste goedgekeurd hoofdstuk was er geen weg terug. 'We hebben elk apart zes hoofdstukken geschreven', zegt Tatjana. 'Ik heb een hekel aan track changes en wilde niet liggen wroeten in de teksten van Katrien en omgekeerd. Gelukkig kwamen onze stijlen goed overeen. De uitgeverij merkte niet dat er twee verschillende auteurs aan het werk waren.' Het boek is hun liefdesverklaring aan papier. Ondanks het feit dat ze zelf heel digitaal zijn ingesteld, zijn ze verliefd op het medium. Met dit boek willen ze zwart op wit bewijzen dat papier een prominente plaats verdient in de communicatiemix. 'Tegelijk is het een soort handleiding. Wie het boek leest, zal straks betere mailings maken', meent Katrien.

### ► Ook Gen Z houdt meer van papier

Beide expertes staan geregeld in de aula. Dan geven ze les aan de marketeers van morgen. Eén van de examenopdrachten is een gesprek over goeie en minder goeie mailings. Zowel online als offline. Zelfs bij een hoofdzakelijk digitale generatie is papier de favoriet. Het blijkt één van de grootste misvattingen, dat je bij een jongere generatie geen zogenaamde printmail zou kunnen inzetten. In hun boek verklaren Katrien en Tatjana dat gedrag. 'Tegenwoordig is het niet moeilijk om reclame te ontlopen. Je hebt ad blockers, op tv kan je wegzappen en op YouTube zijn we getraind om reclame te skippen. 'Maar als er iets in de bus zit, zijn mensen vaker wel ontvankelijk voor een commerciële boodschap. Ook millennials. Dat komt omdat je controle hebt: je moet de post zélf uit de bus gaan halen en je kiest daarna zélf of je de post

effectief leest.' Die bewuste keuze is volgens Katrien en Tatjana één van de sterktes van papier.

### ► Data van 1,5 miljoen gezinnen

Het boek staat bol van de tips en de studies. Dat laatste was belangrijk. Het mocht namelijk geen subjectief verhaal zijn van twee bevooroordeelde media-expertes. Daarom wilden ze de tools die ze elke dag inzetten voor merken en bedrijven ook uitgebreid belichten. Zo is er onder andere de *Paper Reach Survey*. Die tool geeft je inzicht in hoe Belgen omgaan met papieren mailings. Hoe vaak openen ze de bus? Hoelang lezen ze mailings? Hoe vaak reageren ze op een actie? Daarnaast komt de *Barometer* van bpost aan bod. Daarmee meet je de impact van je reclamedrukwerk. En ook aan de ROI is gedacht: Katrien en Tatjana bespreken zelfs hoe je de potentiële return van een printmail berekent. Om die reden wijden ze ook een hoofdstuk aan data die je campagne verrijken. bpost heeft de grootste lifestyledatabase van het land, met daarin gegevens van ruim anderhalf miljoen Belgische gezinnen. 'We weten met welke auto ze rijden, wat voor waspoeder ze gebruiken en of ze katten- of hondeliefhebbers zijn', zegt Tatjana. 'Onze studenten, maar ook marketeers, schrikken altijd als ik zeg dat je met een printmail even precies kan targetten als op Facebook.'

### ► Duurzaamheid is geen punt

Het is niet omdat Katrien en Tatjana nu een boek schrijven over de kracht van printmail dat ze tegen digitale media zijn. Beide versterken elkaar juist, vinden ze. Met eindejaar stuurde Universiteit Antwerpen een kaartje naar al haar studenten. Scande je het kaartje met je smartphone, dan zag je de rector in augmented reality. 'Je kan dus perfect een papieren mailing versturen om daarna mensen naar je website te leiden. Vaak lukt dat zelfs beter dan wanneer je enkel digitaal zou blijven', zegt Tatjana. Tot slot bespreken Katrien en Tatjana in hun boek nog een onvermijdelijk thema: duurzaamheid. Terwijl dat volgens hen geen issue hoeft te zijn. 'Tegenwoordig druk je alleen nog op gerecycleerd papier. En het wagenpark van bedrijven als bpost is stilaan CO<sub>2</sub>-neutraal', verduidelijkt Katrien. 'Bovendien staat digitaal niet per se gelijk aan duurzaam. Servers verbruiken ook energie. Maar door je printmail zo waardevol mogelijk te maken, verklein je wel de kans dat je mailing direct bij het oud papier belandt.'

### WIN ÉÉN VAN DE 10 GESIGNEERDE BOEKEN VAN KATRIEN EN TATJANA

Vertel in een aantal woorden wat de Power van Post voor jou betekent. Mail je antwoord vóór 14 februari 2022 naar [katrien.merckx@bpost.be](mailto:katrien.merckx@bpost.be) of [tatjana.raman@bpost.be](mailto:tatjana.raman@bpost.be). De tien mooiste liefdesverklaringen belonen we met een gesigneerd exemplaar van het boek.

SOORTEN  
 INDE  
 BOORD

Tekst door JOHAN VEREST

Ook in coronatijden geeft In-Home Advertising een surplus aan de mediamix

In-Home Advertising is geen tafelspringer. Het medium komt niet met veel lawaai je televisie of smartphone binnengevallen, maar belt bescheiden aan de voordeur. Net die voorkomendheid is de sleutel tot haar succes. Ontvangers voelen zich gepriivelegieerd en gerespecteerd. Met mooie resultaten tot gevolg, zoals deze cases bewijzen. Resultaten, waarmee je scoort in de boardroom.



## 27 PROCENT VAN 2,3 MILJOEN, DAT IS VEEL

Om zoveel mogelijk mensen te laten proeven van Het Laatste Nieuws, pakte DPG uit met een groot kanon. Een campagne in de eigen media werd aangevuld met een door-to-door leaflet, die in de bus viel bij liefst 2,3 miljoen gezinnen. De oproep: ga naar de website en neem een proefabonnement. Na het lezen van de leaflet overwoog liefst 27 procent van de ontvangers om op het aanbod in te gaan.

### 🔥 TIP: kies voor multichannel

*In-Home Advertising versterkt je andere kanalen. Mensen die een paper mail ontvangen, spenderen meer tijd op je digitale media dan mensen die niets in de bus kregen.*



## 25% CONVERSIE ZONDER ORANJE

Maerten & Partners vindt voor elk bedrijf de witte merel. Die belofte maakte het outsourcingkantoor voor high profile freelance managers duidelijk met een gesmaakte direct mailing. De B2B-doelgroep kreeg een doos kleurpotloden, waarin de kleur oranje ontbrak. Dat potlood ontving de prospect in een opvolgingsmailing, die na het online kennismakingsgesprek in de bus viel. Het resultaat? Een kleurrijke conversie van 25 procent.

### 🔥 Tip: In-Home Advertising is een sterke ijsbreker

*De hoge herinneringswaarde maakt een geslaagde papieren mailing tot de ideale opener van een verkoopgesprek.*



## VERDIEN VOOR ELKE EURO 3,6 EURO TERUG

Deals is een digitaal platform waarmee KBC-kanten geld terugkrijgen bij sommige aankopen. Klinkt mooi, maar toch viel niet iedereen voor het aanbod. Wie niet reageerde via de eigen digitale kanalen van KBC, kreeg een paper mail in de bus. Het effect was meerdere weken merkbaar: 3,9 procent conversie in week 1 en zelfs 4,6 procent in week 2. Op lange termijn zal KBC voor elke geïnvesteerde euro zo tot 3,6 euro terug verdienen.

### 🔥 Tip: In-Home Advertising is de oplossing voor digitale moeheid

*Paper mail springt eruit in het digitale overaanbod. KBC boekte 4,2 procent extra conversie op een doelgroep die via de eigen digitale kanalen niet reageerde.*



## 1 OP 7 REACTIES MIDDENIN CORONATIJD

Hoe organiseer je open lesdagen in coronatijden? Inderdaad: vanop afstand. Dus stuurde UCLouvain VR-headsets naar zeventuizend middelbare scholieren. De QR-code in de begeleidende folder leidde naar een interactieve website, waar de doelgroep lessen kon bijwonen, vragen stellen en de campus ontdekken. Bijna een op de zeven scholieren ging in op de uitnodiging, en de actie weekte heel wat media-aandacht los.

**Tip: voeg een QR-code toe in je In-Home Advertising**

—  
Zo sla je een gebruiksvriendelijke brug naar je digitale kanaal.



## 4 MINUTEN 14 SECONDEN AANDACHT VAN NAGELNIEUWE PROSPECTS

Om haar elektrische en hybride gamma te presenteren aan nieuwe prospects, schakelde Audi een versnelling hoger. Het automerk grasduinde in de bestanden van Selectpost, op zoek naar andere profielen dan de chauffeur die nu al ecologisch rijdt. Zo kwam de catalogus ook terecht bij autobezitters met zonnepanelen en autobezitters die biologisch winkelen. Deze mensen bekeken de In-Home Advertising liefst vier minuten veertien seconden.

**Tip: slimme segmentatie is de hoeksteen van een succesvolle campagne**

—  
Door te zoeken naar correlaties met andere industrieën, kan je de doelgroep gevoelig uitbreiden.

## 15.000 NIEUWE PROSPECTS IN AMPER & UUR

In-Home Advertising is ook een slimme manier om je doelgroep te vergroten. Dat bewees chocolademerkt Galler met een geslaagde member-gets-member. Klanten uit de eigen database kregen een e-mail met het aanbod om een persoon naar keuze te laten proeven van een nieuwe variëteit. Deze geluksvogels kregen vervolgens twee staaltjes in de bus, begeleid door een persoonlijke boodschap van de geliefde, de vriend(in) of het familielid. In amper acht uur tijd gaven liefst vijftienduizend klanten iemand door, wat de doelgroep van Galler deed aangroeien met twaalf procent. Door de begeleidende persoonlijke boodschap beleefden al deze mensen een emotionele kennismaking met het merk.

**Tip: de bobbel in de envelop werkt altijd**

—  
Een gadget of sample in je envelop prikkelt de nieuwsgierigheid bij je ontvanger. Hij ziet de bobbel in de envelop, en opent deze gegarandeerd.



## DE LOYALTY KLOOF DEIMPEN IS NIET ZO MOEILIK

Wist je 71 procent van de klanten een beloning verwacht voor hun trouw? Maar dat slechts 36 procent van de klanten die beloning ook werkelijk krijgt? Om die kloof te dichten, stuurde Carrefour aan haar trouwste klanten een getrouwheidskaart met waardebonnen. Zo geeft de supermarkt deze belangrijke doelgroep een goede reden om loyaal te blijven. En dat is slim, want het is nog altijd vijf keer goedkoper om een bestaande klant te behouden dan om een nieuwe klant te vinden.



**Tip: geef je trouwste klanten een VIP-gevoel**

—  
Je krijgt er niet alleen meer loyalty voor terug, ook je imago gaat er met sprongen op vooruit.

## IN-HOME ADVERTISING MAAKT ONBEKEND TOCH BEMIND

Media Marketing Delhaize - het interne media-agentschap van Delhaize - ontcurkte de nieuwe Duvel 666 bij de klanten van Delhaize met een mix van online activatie en Direct Mailing (Paper Mail). Dat laatste medium was even eenvoudig als effectief: een simpele postkaart, goed voor twee euro korting op een 4-pack bij Delhaize. Liefst 59 procent van de lezers overwoog om Duvel 666 te kopen, tegenover slechts 29 procent van de niet-lezers. De In-Home Advertising verhoogde dus de product consideration met 106 procent.

**Tip: benut In-Home Advertising als een krachtige trial booster**

—  
De acquisitie-impact was zelfs groot bij mensen die nog nooit van Duvel 666 hadden gehoord.



## 20 WEK JE DE KOOPLUST OP BIJ 75% VAN JE LEZERS

Opvallen in de brievenbus? Dat doe je met een creatieve envelop. Zoals de selfmailer van Farmaline bijvoorbeeld, in de vorm van een make-uptasje. De exclusieve kortingen en besparingen binnenin waren geldig in de webshop. De resultaten mogen er wezen, want wij Belgen zijn dol op coupons. Van alle mensen die de selfmailer lazen plande liefst 75 procent een bezoek aan de webshop, gewapend met de kortingbon.

**Tip: goed uitgevoerde In-Home Advertising vergroot ook je brand awareness**

—  
Bij de lezers van de selfmailer verbeterde het imago van Farmaline met 21 procent.



Bij je Sparkle zit een brochure die een issue aanpakt waarover liever *niet* dan wel gesproken wordt: de vergoeding van het bureau voor zijn strategische, conceptuele en uitvoerende diensten. Deze brochure is een gezamenlijk initiatief van ACC en de UBA, in samenwerking met PitchPoint en wordt je vriendelijk aangeboden door bpost. Bij gebrek aan inspiratie en de juiste criteria, zitten opdrachtgevers en bureaus maar al te vaak vastgeroest in een stramien van uurtje/factuurkje. Een situatie waar niemand echt tevreden mee is, maar die algemeen aanvaard wordt als 'de optie van het minste kwaad'. Nochtans bestaan er alternatieven. Vergoedingsmodellen die bureau én opdrachtgever stimuleren om het beste van zichzelf te geven en zo samen te groeien. Met de brochure *Remunerating for Success* willen we een hedendaags kader schetsen van de verschillende vergoedingsmodellen en van de factoren die bepalen welk vergoedingsmodel het meest geschikt is voor elke bureau-klantrelatie. Hopelijk zet ze je op weg naar vergoedingsmodellen die voor beide partijen renderen.

## Kader voor dialoog

'Deze brochure heeft alles in zich om de nieuwe norm te worden voor de vergoedingsbesprekingen tussen opdrachtgevers en bureaus. Ze biedt zowel een strak kader aan met keuzemogelijkheden als tips en tricks, maar bovenal stimuleert ze een gezonde dialoog tussen beide partijen.'

VALÉRIE BRACKE,  
Voorzitter UBA EC Agency Management



KAN HET JUISTE  
VERGOEDINGSMODEL  
DE BUREAU-  
KLANTSAMENWERKING  
OPTIMALISEREN?

## Van input- naar result-based

'Een geslaagd webinar van Tim Williams rond Value Based Pricing, inspireerde ons om een nieuwe standaard neer te zetten voor de belangrijkste vergoedingsmodellen.

Gaande van input-based op basis van gemaakte kosten, over output-based op basis van prestaties, tot result-based op basis van het behaalde businessresultaat. De brochure Pricing for Success van de IPA in de UK zette ons op het goede spoor. Samen met PitchPoint en UBA ontwikkelden we een variant die zowel vanuit het standpunt van de bureaus als vanuit het perspectief van de opdrachtgevers is geschreven.'

JOHAN VANDEPOEL,  
CEO ACC

## Samenwerking optimaliseren

'Dikwijls blijkt het bespreken van het meest geschikte vergoedingsmodel een proces van wij versus de anderen. Nochtans leert de ervaring bij PitchPoint ons, dat efficiëntie in de relatie onlosmakelijk gelinkt is aan het opzetten van een gepast remuneratiemodel. Een open en transparante discussie hierover draagt bij tot een groter vertrouwen, een hechtere samenwerking en dus tot betere resultaten. Niet kennis van zaken en een gemeenschappelijke terminologie lopen de gesprekken zeker een stuk makkelijker en doelgerichter. Op weg naar een win-win voor brand en bureau.'

MARTINE BALLEGHEER,  
CEO PitchPoint



## Sparkle

\*Sparkle is een initiatief van bpost in samenwerking met ACC en UBA

Dit magazine verschijnt twee keer per jaar.

Ontvang je Sparkle nog niet op je eigen naam? Stuur dan een mailtje naar [alexandra.dankelman@bpost.be](mailto:alexandra.dankelman@bpost.be)

Reacties, vragen of suggesties?

Mail naar [alexandra.dankelman@bpost.be](mailto:alexandra.dankelman@bpost.be) Of bel naar 02 201 11 11



Bladeren door de vorige Sparkles? Scan de QR-code.



bpost heeft in de loop der jaren een sterke kennis en expertise uitgebouwd op het gebied van In-Home Advertising (direct mail en huis-aan-huis). Via het expertisecentrum bpost media biedt het adverteerders en communicatiebureaus de mogelijkheid om de voordelen van In-Home Advertising te (her)ontdekken via insights, studies, mediaspecialisten, trainingen en seminars.

Meer inspiratie en voorbeelden van direct mail op [www.bpost.media](http://www.bpost.media) en [bpost.media/sparkle](http://bpost.media/sparkle) Voor meer informatie: mail naar [alexandra.dankelman@bpost.be](mailto:alexandra.dankelman@bpost.be) of bel 02 201 11 11

bpost is lid van de Unie van de uitgevers van de Periodieke Pers.



ACC Belgium zet de toegevoegde waarde van de communicatiebureaus in de verf. De organisatie versterkt, promoot en verdedigt de talenten in de sector. De toegewijde back office, onder leiding van Johan Vandepoel, en de tien Expert Centers, waarin geëngageerde bureaumensen uit verschillende disciplines zich belangeloos inzetten, bieden tools, opleidingen en activiteiten aan waarmee bureaus zichzelf kunnen aanscherpen.

[www.accbelgium.be](http://www.accbelgium.be) - 02 761 19 99



UBA (Unie van Belgische Adverteerders) is een dienstverlenende organisatie die de belangen van Belgische adverteerders behartigt en hen een uniek kennis- en communicatieplatform biedt. De meer dan 240 leden nemen samen het overgrote deel van de nationale mediabestedingen voor hun rekening. UBA bundelt hierdoor een schat aan kennis en ervaring en is dus het uitgelezen platform waar adverteerders kennis verwerven en uitwisselen.

[www.ubabelgium.be](http://www.ubabelgium.be) - 02 260 05 79

UBA-leden in deze Sparkle: bpost, Carrefour, Delhaize, Duvel, Farmaline, KBC, Proximus, UC Leuven en Universiteit Antwerpen

CYPRES  
CONTENT  
CONNECT

Sparkle is een realisatie van Cypres

Cypres is een full-service contentbureau voor effectieve crossmediale communicatie. Ze plannen, maken en beheren content voor uw klanten, medewerkers en andere stakeholders. Cypres heeft alle diensten onder één dak: strategie, creatie, redactionele diensten, print- en webdesign. Het juiste adres voor al uw magazines, websites, apps, blogs, whitepapers, jaarverslagen, ... Het design van deze Sparkle werd gerealiseerd in samenwerking met SIGN - [sign.brussels](http://sign.brussels)

[www.cypres.be](http://www.cypres.be) - 016 29 77 37



Druk en afwerking door Chapo

Chapo is een jonge en dynamische onderneming waar u terecht kan voor alle print- en digiprintopdrachten. Van naamkaartjes tot kunstboeken, folders, brochures, spandoeken, gepersonaliseerde mailings, noem maar op. Zich onderscheiden doen ze door een persoonlijke aanpak. Anyone becomes someone, if you get personal!

[www.drukkerijchapo.be](http://www.drukkerijchapo.be) - 011 22 31 00



Perso en handling door The Mailing Factory

The Mailing Factory is gespecialiseerd in digitaal drukwerk, personalisatie en verwerking van mailings. Ze kunnen rekenen op een uitgebreid team van vakmensen die een persoonlijke begeleiding garanderen. Met hun ruime machinepark verwerken ze dagelijks orders van 1000 tot 500 000 exemplaren. En dat volgens de strengste kwaliteitsnormen.

[www.themailingfactory.be](http://www.themailingfactory.be) - 02 464 13 13



Papier van Sappi, verdeeld door IGEPA

Voor deze Sparkle zat papierleverancier IGEPA mee in ons team en kozen we voor Raw, een papier van Sappi. Raw is een enkelvoudig gestreken papier dat beschikbaar is in vellen en op rollen. Een premium papier dat natuurlijk en ongestreken aanvoelt maar door een speciale oppervlaktebehandeling zorgt voor mooie, levensechte printresultaten. De cover van deze Sparkle is gedrukt op Raw 170 g/m<sup>2</sup>, het binnenwerk op Raw 115 g/m<sup>2</sup>. Raw wordt verdeeld door IGEPA en is verkrijgbaar in 4 diverse gramgewichten van 115 g/m<sup>2</sup> tot 170 g/m<sup>2</sup>.

Vraag vandaag nog uw productbrochure aan via [samples@igepa.be](mailto:samples@igepa.be) - [www.igepa.be](http://www.igepa.be) Ontdek alles over Sappi Raw op [www.sappi.com/raw](http://www.sappi.com/raw).

COLLOFON+CONTRACT

# DATA

**JÉRÔME GUTKNECHT**

brengt kwantitatieve en kwalitatieve data samen

+

# LEADERSHIP

**EVA DEVOS en VEERLE DE VOS**

geven warmte aan leiderschap

+

# SKILLS

**ANNE-MARIE COTTON en JOHAN VANDEPOEL**

maken van jong talent de motor van transformaties

+

# IMPACT

**ALEXANDRA DANKELMAN**

vertelt hoe bpost passie en  
postbussen harmonieus samenbrengt