

INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	11
De onderbouw van dit boek	14

HOOFDSTUK 1: DE KLANTENRELATIE VAN DE TOEKOMST

Versillende waves versterken elkaar	18
De kortere adoptiecurve	20
Van #selfie naar #dronie	21
Technologie als zesde zintuig	22
Geniale bedrijven, en toch zien ze het niet	23
Een nieuw concurrentieel veld? Een nieuwe klantenrelatie!	23
Je kunt een veldslag winnen, maar nooit de oorlog	25
Het 'appje' Uber	26
Vijf digitale superhelden	28
De digitale interface leidt de dans	28
Digitaal wordt een commodity	30
De menselijke transformatie als gevolg van de digitale transformatie	31
When Digital Becomes Human	31
Twee transformaties	36

DE DIGITALE TRANSFORMATIE

HOOFDSTUK 2: DIGITAL FIRST = CUSTOMER FIRST

Technologische vooruitgang stuwt de klantenverwachting	44
Het wantrouwen in e-commerce	45
Het allerbelangrijkste? Wijzelf!	46
Digital first = Customer first	48
Het customer first-model	49

HOOFDSTUK 3: ÉÉN DIGITAAL ECOSYSTEEM

De magie van MyMagic+	64
-----------------------	----

HOOFDSTUK 4: VAN SELFERVICE NAAR AUTOMATISERING

Alles! Hier en nu!	82
Return on happiness	82
Anytime Fitness: groei in een moeilijke markt	83

Selfservice in alle fases van het aankoopproces	85
Digitale selfservice wint aan belang in elke sector	87
Van presales naar 'selling without selling'	89
In aftersales is selfservice belangrijker dan service via sociale media	91
Van selfservice naar selfcontrol	92
Selfcontrol in de gezondheidssector	93
Een school zonder leraars en zonder boeken	95
Aanvaardt u MIJN voorwaarden?	97
De 'age of context'	97
Iedereen heeft een butler	99
Van selfcontrol naar automatisering	100
Elke sector krijgt een geautomatiseerde klantenrelatie	102
Naar een volautomatische klantenrelatie	103

HOOFDSTUK 5: NIET 'BIG DATA', WEL 'BIG RELEVANCE'

Enemy of the state	108
Alles genereert data	109
Palantir: hoe big data uitgroeien tot big business	110
Big relevance	111
Van big data naar big wisdom: de voorspelbare consument	113
Van big data naar big wisdom: betere marketingbeslissingen	115
Van big data naar big help	117
Van big data naar big personalisation	118
Elk bedrijf is een informatiebedrijf	120
Awesome of creepy?	121
De 'dark side'	122
Van vertrouwen naar betere resultaten	123
Digitale transformatie: de belangrijkste ingrediënten	126

DE HUMAN TRANSFORMATIE

HOOFDSTUK 6: DE TECHNOLOGIE WORDT MENSELIJK

Van sciencefiction naar science	134
De tweede industriële revolutie	135
Watson is slimmer dan de mens	137
Menselijke automatisering	138
Bijna geslaagd in de Turing-test?	139
Het lijken wel mensen	140
Singularity: 2015 – 2032 – 2045	140
Laat die mens niet aan mijn lichaam komen	141
Hey beste technologie, het is zo makkelijk en toch kun je het niet!	142
Technologie + mens is als $1 + 1 = 3$	143
Sweetie pakt de pedofiel	143

Krulaks wet	144
De 'human touch' bouwt een emotionele relatie op	145
Digitale interface versus human touch	147

HOOFDSTUK 7: HEARTKETING

Het kost ons 2 miljard	154
Kies voor heartketing	155
De obsessie van Pieter, Chris en Jean-Paul	157
Modern leiderschap voor klanten, medewerkers en de maatschappij	158
Het bewijs zit in de winst	160
Heartketing betekent positivisme	161
Heartketing is meer dan verantwoord ondernemen	163
Heartketing betekent ambitie	164
Samen met technologie naar een nieuw soort eerlijkheid	166

HOOFDSTUK 8: DE HUMAN TOUCH

Google: één scherm, twee keer creatief	172
Human touch versus humanisation van merken	173
Echte mensen	174
Mensen als vangnet?	175
Schaars	177
De emotionele componenten van de human interface	179
Laat mensen de ster zijn	187

HOOFDSTUK 9: CROWDPOWER

Terug naar het begin	192
De kracht van de crowd	193
De crowdeconomie barst uit zijn voegen	194
Direct naar de eindklant	195
De crowdeconomie is een opportuniteit	196
De Aros Smart Air Conditioner	199
De crowd als onderdeel van de emotionele klantenrelatie	200
Menselijke connecties als de ultieme menselijke component van de klantenrelatie	208
De human transformatie: de belangrijkste ingrediënten	210
When Digital Becomes Human	213
Tot slot	215
Dank u wel	216
Footnotes	218

VOORWOORD

‘Technologie is een vector’, dat schreef Kevin Kelly in zijn schitterende boek *What Technology Wants*. Ik heb Kevin leren kennen op het einde van de vorige eeuw, toen hij de baas van Wired was, het absolute mustread magazine van de digitale revolutie. Elke maand werd daar de hoogmis van het digitale gezongen, de laatste trends en gadgets besproken, en de impact op mens en bedrijf onderzocht. Schitterende lectuur. Maar Kevin Kelly had er elk jaar even genoeg van. Dan zocht hij een goeie vriend van hem op die in de Amish gemeenschap woonde, en verbleef hij daar gedurende een maand. Een maand zonder internet, zonder telefoon, zonder elektriciteit. Even weg van al die technologie.

‘Technologie is een vector.’ Dat is bij mij blijven hangen. Volgens Kelly zijn wij mensen maar figuranten. Het is helemaal niet zo dat de mens de technologie heeft gemaakt, dat is maar een illusie, het is net omgekeerd. Volgens Kelly heeft de technologie ons nodig om naar het volgende stadium te gaan, te evolueren, maar het is niet de mens die de belangrijke factor is. Wij zijn maar acteurs, nietige figuranten om de technologie weer een stapje verder te helpen. Het is een rare filosofie, maar het zet je wel aan het denken.

Het zal volgend jaar precies 15 jaar geleden zijn dat de eerste internetbubble barstte, en dat met het uiteenspatten van de technologie aandelen op de NASDAQ velen dachten dat het einde van de digitale revolutie ingeluid was. Hoe fout kan je zijn. Vijftien jaar geleden waren er nog geen smartphones of tablets, geen Facebook of Twitter, en kon je nog online gaan met een modem die rare ping-ping geluidjes maakte.

Technologie is een steeds ingrijpender rol in ons leven gaan spelen, we kunnen haast niet zonder, en de nieuwe generatie jongeren heeft technologie als tweede taal, of soms als hun moedertaal omarmd. Het zal de volgende jaren niet trager gaan, integendeel. Het is absurd om te denken dat we ‘er nu wel zijn’, dat Facebook of Twitter, Instagram of Snapchat het eindpunt zijn. Het is pas het begin. Technologie is een vector. En wij zetten het verder.

Maar het is wel een bijzonder interessante periode. We zitten nog NET in de ‘sub human intelligence’. Nog net. Technologie is nog NET ietsje dommer dan wij. Maar niet lang meer. Ik heb het deze zomer eens zitten tellen, en we zitten met drie slimme toestellen in ons huis. De alarmcentrale is vrij slim, de drone is niet

mis, en dan de robot die het gras maait. Makkelijk, dat wel. Ik hoef mijn gras niet meer zelf zaterdagmiddag af te maaien. En de maairobot weet wanneer het regent, of het gras te nat is. Het weet waar de grasperken zijn, en wanneer hij zich weer moet gaan opladen. Pretty smart. Maar toch weet hij zich nog altijd op dezelfde plek vast te rijden tegen de terrastafel. Domme robot. De mollen in onze tuin zijn slimmer.

Maar dat zal niet lang meer duren. Ze worden elke dag slimmer. Eigenlijk worden ze om de 18 maanden twee keer zo slim, dat is de regel. Dat wil zeggen dat de maairobot redelijk snel slimmer dan de mollen zal zijn, en over een paar jaar slimmer dan wij. Dat is pretty scary. Ik herinner mij de eerste computer in ons huis. Nu heeft iedereen hier in onze familie op zijn minst vier connected devices. Technologie is een vector, en wij evolueren veel trager dan de evolutie van de technologie.

We zitten nog net in die spannende periode van 'subhuman' intelligence. Binnenkort koop je een robot, een drone, een computer waar op de doos zal staan hoe slim ze zijn. Niet hoeveel geheugen, of hoe snel. Dat was vroeger. Nu zal er op staan: 10% human intelligence, of straks iets van 50% human intelligence. Het zal bijzonder spannend zijn over een paar jaar dat je een toestel koopt met 1X human intelligence, of 2X. Stel je voor. Je grasmachine die twee keer slimmer is dan jezelf.

Het is duidelijk dat we leven in een tijdperk waar menselijke interacties de minderheid zullen zijn. Maar wel waardevol. Kijk naar het bankieren. Ik kom bijna NOOIT meer in een echt kantoor. Ik doe mijn bankzaken waar ik wil, wanneer ik wil, en hoe ik wil. Dat doe ik online. Vroeger op de computer, nu op mijn tablet, mijn smarphone. Super handig. Maar als ik een probleem heb, een vraag, dan HAAT ik het om de bank te bellen en door een computer geholpen te worden. Druk 3 voor dit en druk 2 voor dat. Hatelijk. Alles is lekker digitaal, maar als ik een probleem heb, wil ik een mens. Een echte mens, met een echt menselijk contact.

Op het moment dat digitaal de overhand neemt, en menselijke interacties de minderheid worden, dan worden de 'human touch' een premium, een echte toegevoegde waarde. Er komt de volgende jaren een echte premium value op menselijke interactie. When digital becomes human. We zullen het nodig hebben.

Peter Hinssen

Voorzitter van Nexxworks en docent aan London Business School



INLEIDING



**HUMANS BECAME
DIGITAL,
NOW IT IS TIME FOR
DIGITAL TO BECOME
HUMAN**

INLEIDING

Iedereen houdt van *E.T.* Onlangs keek ik samen met mijn twee zoontjes nog eens naar deze bijzondere film. Net zoals iedereen kregen we een krop in de keel bij het afscheid tussen E.T. en zijn menselijke vriend Elliott. Voor E.T. kenden we enkel ‘stoute’ aliens. Die wezens hadden helemaal niets menselijks. Het buitenaardse was iets om bang van te zijn. E.T. is een buitenaards wezen met een warm, menselijk karakter. Dat was nieuw. Alle ‘lieve’ buitenaardse wezens in films hebben trouwens iets menselijks. Iedereen heeft sympathie voor E.T. Zodra je de film hebt gezien, vergeet je hem nooit meer. Emotionele relaties zijn sterk. Hetzelfde geldt voor de klantenrelatie van de toekomst: ze maakt het verschil in het emotionele. Het emotionele kan evenwel alleen maar scoren als het rationele deel perfect verloopt. De succesvolle klantenrelatie van de toekomst bouwt op het rationele (een digitale perfectie) én het emotionele (de menselijke touch).

Technologie is voor de grote meerderheid een zesde zintuig. Er gaat geen uur (soms geen minuut) voorbij, of we gebruiken iets technologisch. Technologie helpt ons professioneel, bij het genieten van onze hobby’s en om het dagelijks nieuws te volgen. Technologie is betrokken in elke stap van ons dagelijks leven. De komende vijf tot tien jaar zal de digitalisering van ons leven versnellen. Een gemiddeld gezin heeft vandaag gemiddeld drie met het internet verbonden toestellen. Tegen 2020 zullen er dat minstens tien zijn. Naast de telefoon zijn binnenkort onze auto, het koffiezetapparaat, de televisie, onze schoenen, de koelkast ... verbonden met het web.

De snelle digitalisering zet zich door in de relatie tussen consumenten en bedrijven. De klantenrelatie wordt volledig digitaal gestuurd. Het verschil tussen online en offline verdwijnt snel. Consumenten leven vandaag in een wereld van selfservice, automatisering, slim gebruik van data en proactieve customerservice. De digitalisering van de klantenrelatie gaat hard. Bedrijven met een online oorsprong lopen daarin voorop en zetten bovendien steeds meer stappen in de offline wereld. De meeste bedrijven met een analoge achtergrond hebben vandaag een achterstand in het digitaliseren van de klantenrelatie. Hun toekomst is onzeker als ze achterstand niet snel inhalen.

Op relatief korte termijn zal de digitale klantenrelatie een commodity zijn. Wie de omschakeling naar digitaal niet maakt, zal ophouden te bestaan. Wie succesvol de omschakeling maakt, zal evenwel vaststellen dat het onvoldoende is om het hart van de klant te winnen. De digitale transformatie dwingt bedrijven om eveneens de 'human' relatie te transformeren. Welke rol spelen mensen binnen vijf jaar nog in de relatie met klanten? Zullen selfservice, automatisering en robots de klantenrelatie van de toekomst domineren? Mensen kunnen (voorlopig?) iets wat de machine niet kan: emotie in de klantenrelatie injecteren. Als we mensen inzetten, moet de focus op emotie liggen. Een computer kan (vandaag nog) niet creatief, empathisch of gepassioneerd overkomen. Mensen kunnen dat wel.

Dit verhaal is geen boek over disruptieve innovatie. Dit boek biedt je een visie op de toekomst van je klantenrelatie. Je krijgt een visie over de digitalisering van je bedrijf. Verder helpt het verhaal je keuzes te maken over een toekomst ná een succesvolle digitalisering. De toekomst is digitaal én menselijk.

DE ONDERBOUW VAN DIT BOEK

Dit boek is gebaseerd op een combinatie van onderzoek en visie. De voorbije jaren had ik het genoeg om de toekomst van de klantenrelatie met heel wat interessante mensen en bedrijven te kunnen bespreken. Die ervaring leidde tot de kern van mijn boek.

Verder heb ik drie onderzoeken opgezet om de hypotheses van het boek te toetsen:

1. *The Self Service Economy*. Een globaal onderzoek, uitgevoerd in 2013 bij 2750 respondenten. Het onderzoek beschrijft de attitude van consumenten ten aanzien van selfservice in alle fasen van het aankoopproces.
2. *The Future of Customer Relationships*. Een globaal onderzoek, uitgevoerd in 2014 bij 3507 respondenten. Het onderzoek beschrijft de attitude ten opzichte van de rol van mensen in de klantenrelatie.
3. Kwalitatief onderzoek en tours in Silicon Valley. De voorbije twee jaar heb ik samen met Peter Hinssen een aantal inspiratiereizen naar Silicon Valley georganiseerd om te proeven van de toekomst. De toekomst bestaat vandaag al, je moet het alleen willen zien. De ideeën uit dit boek zijn deels gebaseerd op onderzoek, maar eveneens op belangrijke tendensen bij innovatieve bedrijven. Sommige elementen over de toekomst zijn nog niet te bewijzen via onderzoek, maar steunen op geloof en visie. De tours hebben mij gevoed met ideeën over de moderne klantenrelatie. Verder verrichtte ik een aantal expertinterviews, onder andere bij Disney, CoolBlue en Cartamundi.

Zoals steeds sta ik open voor alle vragen, feedback of nieuwe inzichten. Je kunt me vinden via Steven@VanBellegem.biz of op Twitter: [@StevenVBe](https://twitter.com/StevenVBe).

Bedankt om mijn boek te lezen.

Steven Van Belleghem

Steven Van Belleghem is er andermaal in geslaagd om een managementboek te schrijven zoals ze horen te zijn: niet belerend, maar zeer inspirerend. Bovendien is het boek bruikbaar voor alle bedrijven en organisaties en, wie weet, zelfs ooit voor overheden. De goesting en passie van de auteur druipen van elke bladzijde af. Bedankt voor de inzichten, Steven!

Harry Demey, CEO LDV United

When Digital Becomes Human maakt ons wakker. In de klantenrelaties van de toekomst moeten twee uitersten elkaar immers perfect aanvullen: enerzijds de digitalisering, die het automatische en de *self service* ondersteunen, en anderzijds het menselijke uiterste, dat de emotionele, empathische interactie zal verzorgen. Dat laatste wordt het moeilijkste, maar ook het belangrijkste. Een krachtig statement.

Stéphane Beauduin - Chief B2B Officer Mobistar

De klant wil technologie omwille van de efficiëntie, maar tegelijk moet het contact met bedrijven meer menselijk zijn. Hoe omgaan met deze paradox is dé uitdaging van de *customer service*. *When Digital Becomes Human* geeft visie en inspiratie over de transformaties die noodzakelijk zijn.

Chris Van Doorslaer, CEO Cartamundi

Iedereen wil digitaal. Ja, tegenwoordig ook CEO's. Maar dat lukt maar als het authentiek is, als je een stuk van jezelf in jouw digitale communicatie steekt en als je zelf een beetje digitaal DNA aanneemt.

De link tussen digitaal en menselijk wordt op unieke manier beschreven in dit boek. Een absolute must-read voor elke moderne CEO. En zeker voor ouderwetse!

Marc Coucke, CEO Omega Pharma

Ik heb *When Digital Becomes Human* met plezier gelezen. Het boek is het logische vervolg op het denkproces uit *De Conversation Manager* en *De Conversation Company*. Steven Van Belleghem weet als geen ander de huidige versmelting van de digitale en niet-digitale wereld te duiden, in een model te gieten en ruimschoots te voorzien van binnen- en buitenlandse inspiratie. Verplichte kost!

Bart De Waele, CEO Wijs

When Digital Becomes Human gaat verder dan de klassieke theorieën over klantgerichtheid en over de toekomst. Het prikkelt de hersenen en dwingt bedrijven om 10 stappen verder te gaan in hun relatie met de klant. Het is een inspirerende read voor elke manager die zijn relatie met zijn klanten ernstig neemt.

Wiebe Draijer, CEO Rabobank





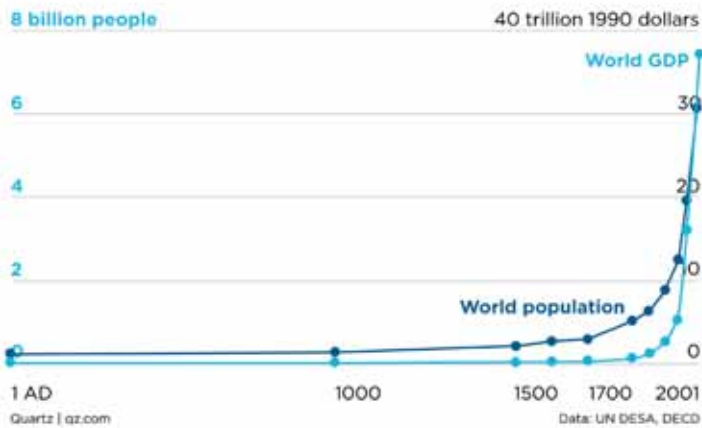
HOOFDSTUK 1



**DE KLANTENRELATIE
VAN DE TOEKOMST
TECHNOLOGIE IS
EEN ZESDE ZINTUIG**

VERSCHILLENDE WAVES VERSTERKEN ELKAAR

De wereld is al altijd in evolutie. De mate van innovatie is sinds de 20e eeuw evenwel dramatisch toegenomen. Niall Ferguson, volgens *Time Magazine* een van de honderd invloedrijkste mensen van de wereld, is ervan overtuigd dat de snelheid van innovatie gekoppeld is aan het totaal aantal mensen op de wereld. Leg de curves van evolutie in innovatie en de evolutie van de wereldbevolking naast elkaar en je stelt inderdaad vast dat beide curves hetzelfde patroon vertonen. Hoe meer mensen, hoe meer innovatie. De voorbije decennia voelden we die snelheid van innovatie al. De opkomst van het internet, smartphones en tablets heeft de wereld al sterk veranderd. De komende vijf jaar wordt het pas echt spectaculair. Er komt een technologische evolutie zoals we die nooit eerder hebben gezien. Voor het eerst zien we verschillende essentiële technologische waves op hetzelfde moment. Al die technologische ontwikkelingen bezitten de mogelijkheid de klantenrelatie grondig te veranderen.



■ WAVE 1: DE MOBIELE EVOLUTIE

De mobiele evolutie is nog altijd volop aan de gang. In 2015 zullen er voor het eerst meer tablets dan pc's worden verkocht.¹ Mensen hebben bijna allemaal mobiele technologie, maar de mogelijkheden van mobiel zullen de komende jaren nog sterk toenemen. Denk daarbij aan betere snelheid, slimmere apps en de opkomst van wearable toestellen (zoals een smartwatch). Het zorgt voor een realtime consument op het vlak van producten aankopen, gezondheid en ervaringen delen.

■ WAVE 2: INTERNET OF EVERYTHING

Een daaraan gekoppelde evolutie is het *Internet of Everything*. Tegen 2020 staat de wereld vol met *connected* toestellen. Via sensoren zullen heel wat dagelijkse producten verbonden zijn met het internet. Zo werkt Philips aan een slimme tandenborstel. Na het poetsen krijg je meteen een score over de kwaliteit van het poetswerk. Als je een gaatje hebt, ontdekt de tandenborstel dat. Voor je het weet, maakt de tandenborstel zelf een afspraak met je tandarts.

■ WAVE 3: ROBOTS

Daarnaast is er de snelle opkomst van allerhande robots. Vroeger waren robots enkel bekend voor hun hulp bij productieprocessen in grote fabrieken. De toegankelijkheid van de technologie kun je merken in een doorsnee woonwijk. Het aantal robotmaaiers dat het gras kort houdt, neemt elke week toe. In de toekomst zullen robots onder meer helpen in de gezondheidszorg, bij het afleveren van pakketjes en het beveiligen van woningen.

■ WAVE 4: 3D-PRINTEN

Ook 3D-printen is aan een sterke opmars bezig. Tegen 2020 zal een kwalitatieve 3D-printer toegankelijk zijn voor een doorsnee gezin. De technologie moet nog versnellen en verbeterd worden, maar de opmars is stijl. Door 3D-printen kan elke consument zijn eigen productiefabriekje oprichten. Die evolutie zal de in-tredebarrières voor zowat elke industrie volledig laten verdwijnen. Volgens McKinsey zal de 3D-printingmarkt tegen 2020 zowat 550 miljard dollar groot zijn.²

■ WAVE 5: ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Tenslotte is er de sterke opmars van artificial intelligence (AI). De schaakcomputers die de grootmeesters konden verslaan, waren daar de eerste voorbeelden van. Het is ondertussen van 1997 geleden dat de schaakcomputer Deep Blue grootmeester Kasparov versloeg. Artificial intelligence gaat over computers even slim (of slimmer) maken als het menselijk brein. Als die evolutie zich blijft doorzetten, praten we binnenkort met een computer gestuurde callcenteragent terwijl we ervan overtuigd zijn dat we een persoon aan de lijn hebben.

DE KORTERE ADOPTIECURVE

Toen onderzoekers in het begin van de jaren 2000 bij de gemiddelde populatie naar de interesse voor een mobiele telefoon polsten, was het antwoord duidelijk. Meer dan 80 % van de mensen wou geen mobiele telefoon. Het leek een nutteloos, duur gadget te zijn. Tien jaar later had meer dan 90 % een mobiele telefoon.

Medio 2014 weet 50 % van de internetgebruikers dat Google Glass bestaat;³ 54 % heeft al gehoord van de smartwatch en 33 % kent zelfs de Nike Fuelband. Niet alleen de bekendheid met deze technologische gadgets is hoog, ook de interesse is indrukwekkend: 50 % van de internetgebruikers droomt van een slimme thermostaat; 51 % vindt een *connected car* interessant. En 41 % wil zelfs graag een slimme koelkast.

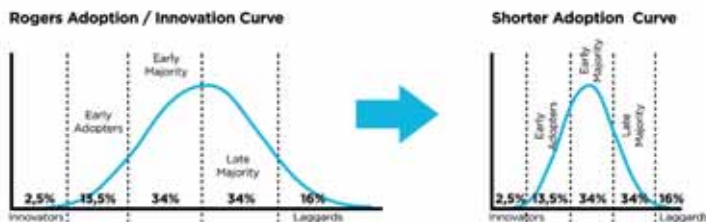
Vijfen jaar geleden was technologie voor nerds. Vandaag is technologie cool.

Als je de adoptie van nieuwe technologieën bestudeert, kun je niet omheen het boek *Diffusion of innovations* van Rogers (2003).⁴ Het centrale model in zijn boek is de klassieke adoptiecurve. Het model bestaat uit vijf doelgroepen. Een innovatie wordt eerst opgepikt door de innovators, daarna volgen de early adopters. Als de innovatie aanslaat bij die groepen, volgt de *early majority* en later de *late majority*. Ten slotte is er een groep die je nooit overtuigt: de *laggards*.

Een gebrek aan bekendheid enerzijds en een laag vertrouwen in nieuwe technologieën anderzijds waren de problemen om een innovatie snel bij de *early majority* te krijgen.

Vandaag is het *awareness*-probleem grotendeels opgelost. Nieuwe technologieën worden meer en meer opgepikt door de media, waardoor de bekendheid snel stijgt. Daarnaast is het vertrouwen in technologie de voorbije jaren sterk toegenomen. Het gemak van onder andere de iPhone en iPad doet mensen beseffen dat iets nieuws meteen goed kan functioneren. Deze tendensen versnellen de adoptie. Allicht bestaan de vijf adoptiedoelgroepen van Rogers nog steeds. Alleen volgen ze elkaar sneller op. De klassieke haussecurve is zo veranderd in een steilere curve. Zowel de weg omhoog als de weg omlaag is steiler. Nieuwe zaken worden sneller opgepikt, maar worden ook sneller weer vervangen door iets nieuws. Technologische innovaties worden zo steeds meer snelle penetratieproducten.

Towards a shorter adoption curve



VAN #SELFIE NAAR #DRONIE

Selfie was hét woord van 2013. Probeer eens een Googlesearch met 'plane crash selfie'. Klik door naar de afbeeldingen. Verbazend! Het internet staat vol met foto's van mensen die net gecrasht zijn met een vliegtuig en er toch aan denken een selfie de wereld in te sturen. Je kunt het zo gek niet bedenken of er bestaan selfies van. Het hoogtepunt van de #selfie vond plaats tijdens de Oscaruitreiking begin 2014. Toen presentatrice Ellen DeGeneres een selfie maakte met een groep

bekende acteurs, ontplofte Twitter bijna: 80.000 retweets in de eerste 3 minuten en meer dan 1 miljoen retweets in het eerste uur nadat de selfie gepost was. Consumenten evolueren snel. In 2012 bestond het woord nog niet, in 2013 is het een hype. Consumenten houden meer dan vroeger van nieuwe technologieën. De kans is groot dat hét woord van 2016 een #dronie wordt. Meer en meer consumenten dromen ervan een drone bij zich te hebben om topfoto's van zichzelf te maken. Een uniek sportmoment, een beklijvend optreden of een wandeling op een berg kun je immers veel mooier vastleggen met een drone dan met een selfie. De technologie is al beschikbaar en betaalbaar, op korte termijn zal de consument er interesse in tonen.

TECHNOLOGIE ALS ZESDE ZINTUIG

We kijken gemiddeld zowat honderdvijftig keer per dag naar onze smartphone. Als je 15 uur wakker bent, is dat tien keer per uur. Gemiddeld om de 6 minuten zweven onze vingers dus over het touchscreen. Ondertussen kijken we meer naar een klein scherm dan naar een groot scherm. Mensen kijken meer naar de smartphone dan naar een computer en meer naar een tablet dan naar een televisie.⁵ Mobiel is het eerste scherm. Technologie is een soort van zesde zintuig geworden. Voor de start van een fietstocht is de app *Buienradar* een handige tool. Bij het koken is een tablet met een recept nooit veraf. Verdwalen is ondertussen ook iets uit de vorige eeuw.

In de toekomst evolueren we naar een hybride model tussen mens en technologie. Google Glass is een mooi voorbeeld waarbij technologie nog meer een zesde zintuig wordt. Ook de introductie van een slimme thermostaat is daar een voorbeeld van. Vandaag verbruikt een gezin te veel energie. Ook als we in de bioscoop zitten, staat de verwarming aan. Een slimme thermostaat houdt rekening met de agenda van het gezin om de temperatuur te bepalen. De gemiddelde energiefactuur kan zo gemakkelijk 20 tot 30 % dalen.

GENIALE BEDRIJVEN, EN TOCH ZIEN ZE HET NIET

Nokia miste de smartphonetrend en laat de markt aan Apple en Samsung. Intel miste de mobiele evolutie en laat Qualcomm de markt van de mobiele chips inpalmen. Kodak vond digitale fotografie uit, maar nam het niet serieus genoeg. Vandaag bestaat Kodak niet meer. Stuk voor stuk geniale bedrijven, maar toch hebben ze cruciale evoluties in hun eigen markt niet gezien. Misschien zagen ze het wel, maar hebben ze het niet ernstig genoeg genomen. Naarmate de markt sneller evolueert, stijgt de kans dat een bedrijf plots voor een verrassing komt te staan. De gemiddelde successtijd voor bedrijven is de voorbije jaren sterk gedaald. In de jaren tachtig bestond de *Fortune 500* uit bedrijven die al 35 jaar op die lijst stonden. Vandaag is een Fortune 500-bedrijf gemiddeld nog maar vijftien jaar lid van de club der groten. Meer nog: 40 % van deze bedrijven bestond twintig jaar geleden zelfs nog niet. De snelle opkomst van technologie, gecombineerd met de snellere adoptie bij consumenten, heeft de houdbaarheidsdatum van organisaties ernstig verkort. Klantenrelaties zijn meer dan ooit in evolutie. Klantenrelaties zijn nooit minder duurzaam geweest.

EEN NIEUW CONCURRENTIEEL VELD? EEN NIEUWE KLANTENRELATIE!

De snellere markt zorgt voor een nieuw concurrentieel speelveld. De gevaarlijkste vorm van concurrentie komt niet langer uit de eigen markt. De gevaarlijkste concurrentie komt uit onverwachte hoek. Kijk bijvoorbeeld naar de financiële markt. Alle banken doen min of meer hetzelfde. Ze hebben een heel vergelijkbaar aanbod voor de klant. Af en toe komt er vernieuwing of een nieuwe positionering, maar echt grote verrassingen zijn er eigenlijk nooit. Elk jaar publiceert Fast Company een lijst met de meest innovatieve bedrijven van de wereld. Bij het bekijken van de innovatieve spelers in de financiële industrie is de pijnlijke vaststelling dat daar geen enkele 'klassieke' bank tussen staat. De lijst bestaat uit bedrijven die allemaal knagen aan het bestaande businessmodel van een bank. In de lijst staat onder meer PayPal. Paypal wil de wereld van de betalingen transformeren. 'De dagen van de creditcards zijn geteld', stelt Paypal met een glimlach op het gezicht. In de lijst staat Lending Club. Lending club biedt kredieten aan tussen consumenten. Consument A leent geld aan consument B. Lending club faciliteert dat. Dit bedrijf knaagt

aan het fundamentele bankensysteem. In de lijst staat Square. Net als Paypal wil Square nieuwe mogelijkheden ontwikkelen inzake betalingen. Square is een klein, wit, vierkant toestelletje. Als je het in je iPhone of iPad plukt, veranderen die toestellen in kassa's waar je met creditcards kunt betalen. Mobiel betalen met Square is heel gemakkelijk. Heel de lijst is gevuld met uit de kluiten gewassen start-ups die een deel van de financiële markt willen overnemen.

Niet enkel de financiële markt lijdt onder het nieuwe competitieve veld. In zowat elke industrie duiken er nieuwe spelers op die de markt op zijn kop zetten. Elk van deze nieuwe spelers maakt gebruik van nieuwe technologieën, gekoppeld aan een nieuw type klantenrelatie.

In de markt van de autoverhuurbedrijven weten ze momenteel geen raad met initiatieven zoals Car2Go. Car2Go is een app waarbij gebruikers in realtime kunnen zien waar in de stad huurauto's ter beschikking staan. Consumenten kunnen zelf hun eigen huurauto activeren als ze in de buurt zijn. Bij het instappen wordt er snel een evaluatie gevraagd van de huidige staat van de auto. Zo wordt de netheid en correctheid van de vorige chauffeur geëvalueerd. Daarna kan de klant meteen met de auto op pad. De prijs wordt bepaald op basis van het aantal gereden kilometer. De betaling gebeurt daarna automatisch via creditcard. Zodra een klant ter plaatse is, kan hij de auto gewoon achterlaten waar hij wil. Daar wacht de auto op zijn volgende klant.

Vaak stellen technoliefhebbers dat deze businessmodellen draaien op de verbluffende mogelijkheden van nieuwe technologieën, maar eigenlijk gaat het over een nieuw soort klantenrelatie. Dit zijn stuk voor stuk klantenrelaties waar de klant de volledige controle van het proces bepaalt. Het zijn voorbeelden waar het voor de consument heel snel, gemakkelijk en ook wel plezierig is. Het zijn voorbeelden waar de service optimaal is. Technologie is belangrijk, vooral om de klantenervaring naar een hoger niveau te tillen. De technologie faciliteert een nieuwe klantenrelatie.



JE KUNT EEN VELDSLAG WINNEN, MAAR NOOIT DE OORLOG

De muziekindustrie is als eerste getransformeerd door de digitalisering. Alles begon in een grijze, misschien zelfs zwarte zone. De meerderheid van de digitale muziek werd aanvankelijk illegaal verkregen. De industrie kreunde onder het verlies aan waarde. De illegale praktijken werden hard aangepakt door de 'oude' industrie. De oude economie won enkele belangrijke veldslagen tegen de digitale wereld. In 2001 werd Napster, op dat moment de grootste site om illegaal digitale muziek te downloaden, afgesloten. De oude industrie vierde alsof de oorlog gewonnen was, in werkelijkheid ging het om een kleine veldslag.

De consument had immers het gemak en het prijsverschil van digitale muziek ontdekt. Een consument tegenhouden die op zoek is naar innovatie is een verloren zaak. Ondanks de overwinning tegen Napster nam het aantal digitale downloads toe. In 2003 kwam iTunes op de markt, een platform waar consumenten legaal muziek konden downloaden. Vrij snel groeide iTunes uit tot de grootste muziekwinkel van de wereld. De echte winnaar van de oorlog is de consument (en ook wel Apple). In de muziekindustrie is de voorbije vijftien jaar veel waarde verloren gegaan en nieuwe waarde opgebouwd. Klassieke spelers zijn vervangen door nieuwe spelers. Ondertussen blijft de evolutie verder tekeergaan. Na het downloaden van muziek is de nieuwe trend immers het streamen van muziek. In 2013 is de markt van digitaal downloaden gedaald met 12 %, terwijl het streamen van muziek gestegen is met 42 %.⁶ iTunes heeft vandaag nieuwe concurrenten zoals Spotify. De consument blijft de vooruitgang nastreven. Spotify zorgt voor een nieuwe soort klantenrelatie, waarbij je als klant muziek kunt beluisteren in plaats van kopen.

De muziekindustrie bevindt zich al vijftien jaar in digitale evolutie. Wat vijftien jaar geleden is begonnen in de muziekindustrie, vindt nu op grote schaal plaats. Zowat elke industrie krijgt te maken met nieuwe vormen van concurrentie. Zowat elke industrie krijgt te maken met een klant op zoek naar vooruitgang en verbetering. Als 'klassieke' speler in een industrie zijn er altijd twee opties: de vooruitgang proberen af te remmen of mee de verandering omarmen. Als je de oorlog wilt overleven, is er slechts één optie ...

HET 'APPJE' UBER

Uber is net als AirBnB uitgegroeid tot een van de bedrijven die de verandering symboliseren. AirBnB is een website waar particulieren woningen van andere particulieren kunnen huren. De site bestaat sinds 2008. Ondertussen ligt het aantal boekingen per nacht hoger dan alle boekingen van de Hiltongroep samen. Meer dan 150.000 mensen per nacht slapen via AirBnB. Dat zijn 150.000 verhuurde hotelkamers per nacht minder in vergelijking met 2008. Telkens als AirBnB met 1 % groeit, daalt de hotelindustrie met 0,05 %.⁷



Uber, opgericht in 2009, helpt particulieren aan een privéchauffeur om zich te verplaatsen in grote steden. Aanvankelijk werkte Uber enkel met voertuigen uit het topsegment (BMW 7, Mercedes S ...). Sinds 2012 breidt Uber zijn diensten uit naar de brede markt, zodat iedereen zich kan laten verplaatsen via zijn diensten. Zo werd Uber een taxidienst zonder taxi-auto's. Toen begon de opstand.

In zowat alle steden waar Uber neerstrijkt, ontstaat er een opstand vanuit de klassieke taxi-industrie. Uber startte in San Francisco. Tijdens mijn recentste bezoek viel het me op dat de taxi daar uit het straatbeeld is verdwenen. Alleen op de luchthaven stonden er nog klassieke taxi's. Tijdens een ritje met een Uber-chauffeur hadden we een korte babbel over deze evolutie. Vroeger was onze Uber-chauffeur een 'gewone' taxichauffeur. Nu rijdt hij voor Uber; anders heeft hij geen werk meer. De voordelen zijn duidelijk. Hij kan zelf zijn uren kiezen. Welk moment van de dag, het aantal uren per week en welke klanten wel of niet meenemen: de chauffeur

bepaalt het zelf. Uber biedt chauffeurs de kans aan boord te komen. Ze gedragen zich niet als een grote taxibaas. De nadelen zijn evenwel even duidelijk. Het aantal taxichauffeurs in San Fransisco is in drie jaar tijd gestegen van 2000 naar 10.000. De prijzen zijn sterk gedaald. Het gevolg is dat de man meer uren werkt dan vroeger en ongeveer 20 % minder verdient dan vroeger. De winnaars van die evolutie zijn duidelijk de consument (enorme verbetering van service voor een lagere prijs) en Uber. De verliezers zijn de spelers in de klassieke industrie. In 2013 daalde de omzet van de taxi-industrie in San Francisco met 30 %.⁸

Het interessante aan de Uber-case is de strijd tussen de oude spelers (de taxi-industrie) en de nieuwe speler (Uber). De taxi-industrie kiest de strategie van lobbywerk bij politici. Zo is Uber in België bijvoorbeeld verboden na sterk lobbywerk. De reactie van Uber op dat verbod was geniaal. Uber maakte de dienst in België gratis, waardoor hij niet langer illegaal was. De oude tegen de nieuwe economie, weet je wel ...

Verder kiest de klassieke industrie voor een klassiek wapen: stakingen. Tijdens het voorjaar van 2014 gingen de Europese taxichauffeurs aan het staken. Zo zou de wereld de kracht van de taxilobby voelen. Althans, zo dacht de taxi-industrie erover. De avond na de staking verstuurde Uber een persbericht. Alleen al in Londen was zijn omzet die dag gestegen met 850 % (!). Alle niet-overtuigde consumenten konden niet anders dan Uber uitproberen op de dag van de staking. De klassieke instrumenten volstaan niet langer om het op te nemen tegen deze nieuwe spelers. Stakingen en lobbywerk zijn de instrumenten van de vorige economie. Mee-evolueren en de klantenrelatie heruitvinden zijn de instrumenten om in de toekomst nog mee te spelen.

Begin juni 2014 haalde Uber 1,2 miljard dollar op. Ook Google is medeaandeelhouder. De waardering van Uber wordt ondertussen op 17 miljard dollar geschat. Fascinerend hoe in sommige media er nog steeds gesproken wordt over het 'appje' Uber. Wellicht heeft Uber meer middelen dan de hele Europese taxi-industrie.

De nieuwe concurrenten groeien snel. Ze beschikken over sterke financiële middelen, vaak gekoppeld aan een sterk netwerk van participerende bedrijven. Bovendien vindt de gemiddelde consument dit soort initiatieven ongelooflijk cool. Hen onderschatten is een grote vergissing.

VIJF DIGITALE SUPERHELDEN

Naast de flankaanvallen van nieuwe spelers wordt zowat elke sector beïnvloed door de vijf meest impactvolle digitale spelers. Het gaat om vijf digitale superhelden, sommigen noemen hen ook wel eens vijf digitale superschurken. De impact van Facebook, Apple, Google, Alibaba (grootste e-commercewebsite van de wereld) en Amazon raakt zowat elke industrie. Facebook beïnvloedt de advertentiemarkt, de media-industrie, maar na de overname van WhatsApp ook de telecommarkt. De dag na de overname verscheen een persbericht met het idee om alle WhatsApp-klanten onbeperkte telefonie aan te bieden. De prijs zou 1 tot 2 dollar per maand zijn. Als Facebook dit lanceert, zal het geen regionaal initiatief zijn. Een potentiële lancering richt zich tot alle 450 miljoen WhatsApp-leden, misschien zelfs tot de 1,2 miljard Facebookgebruikers. De digitale superhelden maken elke vorm van concurrentie per definitie globaal. De meeste industrieën, zoals de telecom en de financiële industrie, zijn heel lokaal georganiseerd. Het zou best kunnen dat ook deze spelregels veranderen.

Amazon en Alibaba zijn de grootste e-commerce spelers van de wereld. Amazon heeft zijn hoofdkantoor in Amerika en Alibaba in China. Beide bedrijven overstijgen al lang de e-commercewereld waarin ze ontstaan zijn. Amazon heeft ondertussen de e-readermarkt veroverd en lanceerde midden 2014 een eigen telefoon. Alibaba beschikt over een banklicentie en gebruikt die succesvol in de thuismarkt.

Apple heeft zijn klanten in zijn macht via zijn slimme ecosystemen. Als Apple-gebruiker is het zo'n gemak om over de iCloud, iTunes en de perfecte synchronisatie tussen toestellen te beschikken. Die ecosystemen, gekoppeld aan sterke producten en een fantastisch retailconcept, maken het merk ongelooflijk machtig.

Google is mogelijks de meest indrukwekkende van het lijstje. Google beïnvloedt ons leven op zo veel vlakken. Zowat alles wat consumenten online zoeken, gebeurt via Google. Met Gmail zijn ze impactvol in de communicatiewereld en binnenkort treedt Google ook de auto-industrie binnen. Daarnaast hebben ze Nest gekocht, een bedrijf dat slimme toestellen voor de huiskamer maakt (onder meer slimme thermostaten). Via de Android-telefoons is de meerderheid van de smartphones aan Google gelinkt. Dit is nog maar een fractie van de ideeën en plannen van Google. Elk van deze spelers heeft individueel een grote impact op tal van industrieën. Samen spelen ze een rol in zowat elke industrie. Naast hun strategische overwicht hebben ze allemaal een unieke klantenrelatie opgebouwd met hun markt. Het gebruiksgemak van hun services is uitstekend. De klantenservice is bovengemiddeld.

Alle vijf beschikken ze over heel tevreden klanten. Alle vijf hebben ze unieke zaken uitgewerkt om de klantenrelatie tot een hoger niveau te tillen. Uiteraard zijn deze bedrijven niet perfect. Uiteraard kunnen ze op zekere dag ook voorbijgestoken worden. Uiteraard hebben ze een impact die soms verder gaat dan wat een gemiddelde consument fijn vindt. Vandaag kan echter geen enkel bedrijf om hen heen.



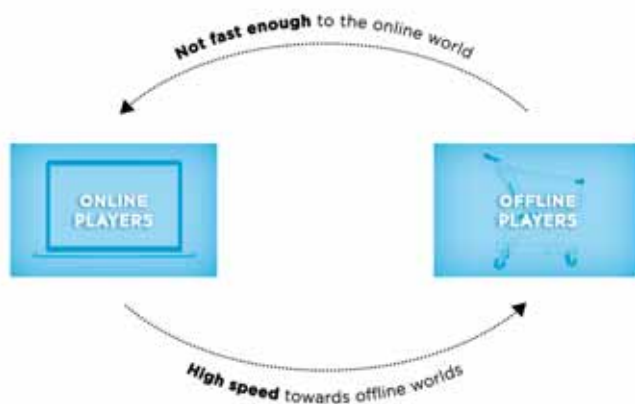
DE DIGITALE INTERFACE LEIDT DE DANS

De klant heeft gekozen. Een snelle en gemakkelijke digitale klantenrelatie maakt onderdeel uit van de huidige verwachtingen. De voorbije twintig jaar heeft het internet zich in onze wereld geïntegreerd. Sociale media maakten consumenten mondig. De wereld is dankzij de nieuwe media een pak transparanter geworden. Sinds de introductie van de iPhone is de wereld op indrukwekkende wijze veranderd. Sinds 2007 beseft iedereen het genot om altijd online te zijn. Diverse apps maken het leven interessanter, efficiënter, communicatiever en plezieriger. Sindsdien voelt de wereld de impact van de structurele digitalisering, goed wetende dat die nog maar in zijn kinderschoenen staat.

Vandaag kan niemand zich echt goed voorstellen hoe de wereld er over vijf jaar zal uitzien. Eén ding staat vast: de komende vijf jaar zal er meer veranderen dan de voorbije vijf jaar. De komende vijf jaar zullen we allemaal wekelijks verbaasd opkijken van de vele nieuwe relevante innovaties om ons heen. We naderen het punt waar de snelheid van verandering het intellectueel vermogen van de mens te boven gaat.

De digitale klanteninterface zal aan belang blijven winnen. Digitaal gaat verder dan online. De digitale klantenrelatie zal zich vooral in de offline wereld manifesteren. De manier waarop klanten informatie zoeken tijdens het winkelen, de manier waarop ze aankopen, de manier waarop ze herkend worden in de winkel enzovoort zal sterk digitaliseren. De basis van een moderne klantenrelatie wordt een digitale interface. Enerzijds omdat de klant het zo wil, anderzijds omdat het de impact van bedrijven verhoogt.

De sterke spelers uit de online wereld bewegen zich met hoge snelheid in de richting van de offline wereld. Amazon lanceert een telefoon. Google maakt auto's en koopt slimme thermostaten; eBay kocht PayPal en wil offline aankopen en betalen transformeren. De spelers uit de offline wereld werken in de meeste gevallen niet snel genoeg aan hun digitale transformatie. 63 % van de senior executives vindt de snelheid van verandering te traag in de eigen organisaties.⁹ In de klantenrelatie van de toekomst staat de digitale interface centraal, zowel in de offline als in de online wereld.



DIGITAAL WORDT EEN COMMODITY

Digitaal leidt de dans, maar op hetzelfde moment wordt digitaal snel een commodity. Het woord digitaal zal op korte termijn een overbodig woord worden. Als elk bedrijf over een snelle en efficiënte digitale klantenrelatie beschikt, dan is het geen onderscheidend element meer, dan vormt het de basis van een klantenrelatie, meer niet. Vandaag is een uitmuntende digitale klantenrelatie zonder enige twijfel een differentiator. Wie de digitale transformatie mist, ziet een onzekere toekomst tegemoet. Maar tegen 2025 zal een bedrijf al heel creatief uit de kast moeten komen om het verschil te maken met een goed werkende digitale klantenrelatie. Het zal de evidentie zelf zijn. Ongetwijfeld zijn er tegen die tijd opnieuw nieuwe mogelijkheden, maar het verschil maken via de digitale klantenrelatie zal moeilijker worden naarmate de adoptie ervan in de klassieke industrie toeneemt.

DE MENSELIJKE TRANSFORMATIE ALS GEVOLG VAN DE DIGITALE TRANSFORMATIE

Er verschijnen vandaag heel veel artikelen en boeken over de digitale klantenrelatie. Ook in dit boek wordt deze evolutie in detail besproken. Een belangrijk gevolg van de digitale transformatie wordt helaas té vaak over het hoofd gezien, namelijk de menselijke transformatie in de klantenrelatie. Dit is één van de eerste boeken die het menselijke aspect van de digitale klantenrelatie bespreken. Als almaar meer klantenprocessen digitaal worden, rijst de vraag wat mensen nog gaan betekenen in die context. Wat met robots die zowat elke job overbodig zullen maken? Er verschijnen heel wat verhalen over automatisering van klantenprocessen. Iedereen leest de hoeraverhalen over hoe Instagram met een handvol medewerkers een financiële waarde van 1 miljard dollar verkrijgt, terwijl Kodak destijds duizenden medewerkers nodig had om hetzelfde resultaat te bereiken.

Naarmate het digitale toeneemt, vermindert het menselijk contact. Mensen worden meer dan ooit de meest schaarse grondstof in een klantenrelatie. Welke rol geven we mensen in de klantenrelatie van de toekomst? Die vraag is even strategisch als de discussie over de digitalisering.

Ik denk dat de menselijke interface het verschil zal maken in de klantenrelatie, waarbij het digitale de commodity wordt. Een puur digitale relatie loopt het risico een uitermate rationele relatie te zijn. De menselijke factor is in staat emotie toe te voegen. Slechts een handvol bedrijven kan het zich permitteren puur op ratio een duurzame klantenrelatie op te bouwen.

Consumenten geven zelf aan hoe belangrijk ze menselijk contact blijven vinden. 73 % van de bevolking wil menselijk contact met bedrijven,¹⁰ zelfs al werken de digitale kanalen perfect. Personen zijn meer dan een vangnet voor digitale transacties. Personen zijn de emotionele link tussen een bedrijf en haar klanten.

WHEN DIGITAL BECOMES HUMAN

De klantenrelatie van de toekomst is een digitale én een menselijke relatie. Innovatie is nodig op beide dimensies. De meeste bedrijven erkennen hun achterstand in het digitale, maar overschatten de huidige kwaliteit van de menselijke contacten met klanten. Het is niet omdat een bedrijf vandaag met mensen werkt, dat die mensen voldoende waarde toevoegen aan de relatie. Dit boek helpt je met beide vraagstukken.



De hervorming van de klantenrelatie verloopt via twee assen: de digitale en de menselijke. Dat leidt tot vier situaties waarin organisaties zich kunnen bevinden (zie bovenstaande figuur).

■ 1. EEN SNELLE DOOD

Bedrijven zonder digitale en zonder menselijke kwaliteiten in de klantenrelatie zijn ten dode opgeschreven. Een goed product, goede ligging en een schappelijke prijs zijn onvoldoende om te blijven bestaan. Veel bedrijven die de voorbije jaren over de kop gingen, bevonden zich in dit kwadrant. Bedrijven met het water aan de lippen zitten vast in deze hoek. Vorig jaar zijn tienduizenden bedrijven failliet gegaan in Europa. Welke van die bedrijven mis je? Als je ze niet mist, zijn ze er niet in geslaagd een emotionele snaar te raken of een unieke digitale klantenbeleving te bezorgen. Bevindt je bedrijf zich in die situatie, dan is er maar één conclusie: volle snelheid innoveren op beide assen. Het is een pure noodzaak om te overleven.

■ 2. VANDAAG STERK, MORGEN ONVOLDOENDE

Sterk zijn in de menselijke relatie is een ongelooflijke troef. Veel van de huidige succesvolle bedrijven hebben hun succes te danken aan ijzersterke menselijke relaties. Dat is iets om te koesteren en te blijven ontwikkelen. Bedrijven waar klanten van houden, hebben dat te danken aan de sterke menselijke relaties van de bedrijfsleider en de medewerkers. Veel kleinere bedrijven of kleinhandelszaken zijn daar heel goed in. Kijk eens naar de succesvolle zelfstandige buurtwinkel (vishandel, kaasboer, bakker ...). Je zult vaststellen dat deze winkels niet enkel over een goed product beschikken, maar vooral over een zaakvoerder met fantastische menselijke kwaliteiten. Kijk eens naar succesvolle familiebedrijven. Die nemen vaak de juiste strategische keuzes op het vlak van productontwikkeling en innovatie, maar bovenal hebben ze sterke menselijke kwaliteiten. Ze blinken bijvoorbeeld uit in sociale vaardigheden, creativiteit of empathisch inlevingsvermogen. Met uitmuntende menselijke kwaliteiten (en een degelijk product) zijn veel bedrijven succesvol geworden. Met een sterke emotionele klantenrelatie kun je succesvol zijn. Of toch nog voor even ...

Er is immers een groot risico. Het risico komt onder andere van de concurrent uit onverwachte hoek: een concurrent die de kracht van het digitale gebruikt om de klantenrelatie drastisch te veranderen en zo de markt in te pikken. Buurtwinkels kunnen het in de toekomst bijvoorbeeld moeilijk krijgen door een AirBnB-versie van voeding. Er bestaan al initiatieven (bijvoorbeeld www.thuisafgehaald.be) waarbij burens elkaar groenten of afgewerkte maaltijden bezorgen. Thuislevering door grote bedrijven zal de komende jaren sterk stijgen in kwaliteit en snelheid. Google maakt er een erezaak van om voeding in de toekomst op één uur tijd bij de consument thuis te krijgen na een online bestelling.¹¹ Elke sector, groot of klein, krijgt te maken met een digitale variant. De menselijke relatie zal meer dan uitstekend moeten zijn om dan te overleven.

Ook de basisdienstverlening zal digitaal worden. Sommige kleinhandelaars aanvaarden het gebruik van bankkaarten nog altijd niet. Beeld jezelf in wat er zal gebeuren als plots 20 % van de betalingen mobiel zal zijn. De dag dat mensen geen cashgeld én geen kredietkaarten meer bij zich hebben, ben je als handelaar maar beter mee geëvolueerd of de klant zal gewoonweg niet meer kunnen betalen in jouw zaak en dus elders gaan kopen. De digitalisering gaat met andere woorden een pak verder dan het hebben van een website of aanwezig zijn op sociale media. Het gaat over de digitalisering van alle facetten van de

klantenrelatie. Digitaal niet gevonden worden, niet kunnen aankopen of geen service verlenen, is een garantie op een eindig bestaan. Vandaag is die positie een absolute sterkte en de verklaring van huidig succes. Morgen is ze onvoldoende.

■ 3. EEN VECHTERSMARKT

Veel van de huidige supersterbedrijven bevinden zich in het segment waar digitaal sterk scoort zonder menselijke relaties. Bedrijven als Facebook, Google, Booking.com en Amazon.com hebben een perfect werkende digitale interface. Menselijk contact lijken ze zo veel mogelijk te vermijden. Een handvol bedrijven uit die categorie zal wellicht succesvol blijven in deze wereld. Het zijn de uitzonderingen die binnen hun categorie vandaag onbetwistbaar zijn. Al valt het op dat veel onder hen behalve over een schitterende digitale interface ook over heel scherpe prijzen beschikken. Zowel Booking als Amazon is een sterke prijsspeler. Klanten kopen er vast niet voor de prijs alleen. Ze kopen er zeker ook voor de perfecte en snelle manier van aankopen.

Als je niet tot deze handvol digitale supersterren behoort, is het kwadrant een moeilijk te bespelen veld. In de managementklassieker *De discipline van markt-leiders*¹² stellen de auteurs dat bedrijven moeten kiezen tussen operational excellence, product leadership of customer intimacy. De perfecte digitale relatie is evenwel een nieuwe vorm van operational excellence; een klantgerichte variant. Een Harvardblog beschrijft deze trend als 'when operational excellence meets customer intimacy'.¹³ Daarbij streven bedrijven naar de ultieme efficiëntie, gekoppeld aan een verbluffende service en gebruiksvriendelijkheid. Vandaag zijn vele digitale klantenrelaties een combinatie van operational excellence en customer intimacy. Het resultaat van deze trend is een moeilijke vechtersmarkt, waar prijs op termijn het belangrijkste verschil zal maken. Als een bedrijf enkel slaagt in de digitale transformatie, wordt differentiatie een uitdaging. Is een optimale digitale interface een commodity, dan blijft in vele gevallen alleen nog prijs over als differentiator.

■ 4. WHEN DIGITAL BECOMES HUMAN

De nieuwe digitale supersterren, bedrijven zoals Uber en AirBnB, bevinden zich in dit kwadrant. Een onderzoek vergeleek klassieke hotelboekingsites zoals Booking.com en AirBnB op vlak van klantenperceptie.¹⁴ Klanten waren heel tevreden

den over AirBnB én Booking.com. De intensiteit van de relatie lag echter een pak hoger bij AirBnB. Consumenten omschreven hun relatie met AirBnB als passioneel. Telkens ik AirBnB-gebruikers ontmoet, voel ik een soort van trots onder deze groep. Mensen houden echt van het concept. AirBnB is geen pure digitale relatie. Doordat klanten bij particuliere mensen een woning huren, komt er een heel menselijk aspect aan te pas dat er bij Booking.com helemaal niet is, hoe perfect hun service ook is. Hetzelfde gebeurt bij Uber. Doordat de chauffeur de klant evalueert en de klant de chauffeur, ontstaat een bijzondere klant-leverancierrelatie. Het digitale is de basis, maar de menselijke toets maakt het verschil.

Coolblue, een van de grootste webshops van de Benelux, is een prachtig voorbeeld van een digitaal bedrijf dat bewust een menselijke toets toevoegt aan de klantenrelatie. Het bedrijf groeit in een recordtempo dankzij zijn positieve obsessie voor de klant. Bij het almaar verbeteren van de service hoorde de opening van offline verkooppunten. Pieter Zwart, CEO en oprichter van Coolblue, noemt dat zijn 'steen door de ruit'-strategie: 'Als klanten écht boos zijn op ons, geven we hun graag de kans een steen door onze ruit te gooien. En als het echt moet, kunnen ze ons een klop op onze kop komen geven. Dat is een unieke service, want bij Amazon of Booking heb je die mogelijkheid niet.' Echte mensen inzetten in het contact met klanten is een bewuste strategie van het bedrijf.

Zelfs technologiegigant Apple werkt heel bewust aan een strategie om via zijn medewerkers een meer emotionele band met de klant op te bouwen. De Apple-stores zijn een prachtig voorbeeld van impactvolle menselijke interacties. Het zijn winkels waar de medewerkers tijd hebben om klanten te helpen (niet te verkopen). In Apple-stores zijn er heel veel medewerkers aanwezig om klanten zo snel en goed mogelijk te helpen. Ondanks de grote groep medewerkers zijn Apple-winkels toch de meest winstgevende winkelconcepten.¹⁵

De combinatie van een digitale en een menselijke klantenrelatie is de enige plaats waar het voor de meerderheid van de bedrijven mogelijk wordt om te blijven bestaan. Het is geen garantie op succes, maar de andere kwadranten zijn een garantie op grote moeilijkheden voor het gros van de bedrijven. Volgens een onderzoek van IBM slagen de meest winstgevende bedrijven erin een emotionele band te bouwen bovenop een sterke transactionele relatie.¹⁶ Succes zal komen door de digitale perfectie (de moderne operational excellence: sterk klantgericht en efficiënt) te koppelen aan menselijke emotie. Hoe sterker de emotionele relatie, hoe groter het succes.

TWEE TRANSFORMATIES

Praten over de digitale transformatie is hot! Het is een noodzakelijke evolutie om te kunnen overleven als organisatie. Zonder digitale ruggengraat overleven bedrijven het komende decennium niet. Door de sterke digitalisering zal het menselijk contact tussen klanten en bedrijven jaar na jaar blijven dalen. Iets wat schaars wordt, stijgt in waarde: een oude, maar erg krachtige economische wet. Hoe minder menselijk contact er bestaat in een klantenrelatie, hoe belangrijker het wordt. Deze analyse leidt tot een dubbele transformatie voor elke organisatie: een digitale én een menselijke. Een bedrijf maakt het best gebruik van de voorspellende kracht van data én tegelijk van de creatieve chaos van menselijk talent. Elke organisatie doet er goed aan te denken over het installeren van selfservicesystemen voor klanten én tegelijk aan het voorzien van een menselijke ondersteuning. In de meeste gevallen gaat het niet langer over een 'of'-discussie tussen digitaal en menselijk, maar wel over een 'en'-discussie. Beide dimensies kunnen waarde betekenen voor de klant, dus is het slim om over beide dimensies strategisch na te denken. Uiteindelijk gaat het over waarde opbouwen voor de klant. Zonder waarde voor de klant is er geen waarde voor een bedrijf. De dubbele transformatie bereidt organisaties voor op het bouwen van waarde voor de klant in de komende vijf tot tien jaar.

Verder in dit boek bespreek ik de twee grote transformaties van de moderne klantenrelatie. Eerst komende verschillende onderdelen van de digitale transformatie aan bod. Daarna krijg je de details over de menselijke transformatie. De combinatie van beide assen brengt bedrijven in het *When Digital Becomes Human*-kwadrant.



DIGIT

TRANSFO

TALLE

ORMATIE

De digitale transformatie vormt voor de meeste organisaties een grote uitdaging. In een onderzoek van het MIT (2013) beschouwde 65 % van de bedrijven zich nog als een beginner op het vlak van digitaal. Slechts 15 % vond zichzelf een digitale expert. Hoe groter de kennis van digitaal, des te winstgevender een bedrijf is ten opzichte van zijn sectorgenoten. Ook dat is een conclusie uit dit MIT-onderzoek.¹⁷ Een McKinsey-studie uit 2014 concludeert dat de inhaalbeweging bij de meeste bedrijven is ingezet. 60 % van de CEO's zijn zelf de drijvende kracht achter de digitalisatie van hun bedrijf. Het besef om te veranderen is groot, de concrete weg ernaartoe blijft onduidelijk.¹⁸

Digitaal zal volgens het MIT en de McKinsey-studie de klantenrelatie op drie niveaus beïnvloeden: een betere *customer experience*, een verbetering van de operationele processen en het uitwerken van nieuwe businessmodellen. Investeren in digitaal is investeren in de digitalisering van de klantenrelatie: een efficiëntere, een nieuwe en een betere relatie voor de klant. De focus op de klant houden is essentieel om de juiste keuzes te maken tijdens dat proces. De digitale klantenrelatie gooit een aantal oude managementwetten overhoop. De keuze tussen efficiëntie en klantgerichtheid is verdwenen. De moderne digitale klantenrelatie combineert net efficiëntie met klantgerichtheid.

In het tweede deel van dit boek bespreek ik deze digitale transformatie. Ze bestaat uit vier elementen. Het begint bij een moderne *customer first attitude* (hoofdstuk 2). In een digitale wereld staat de klant immers altijd voorop. De technologie helpt bij het uitwerken van één digitaal ecosysteem voor de klant (hoofdstuk 3). Daarna komt de digitale customer service door de gehele aankoopcyclus aan bod. Die evolueert naar de volledig geautomatiseerde klantenrelatie (hoofdstuk 4). Ten slotte is de rol van data in de klantenrelatie een onmisbaar element van een digitale strategie (hoofdstuk 5). Zowat elke organisatie heeft deze transformatie voor de boeg. Een niet-digitale klantenrelatie wordt op korte termijn de uitzondering en op middellange termijn onbestaande. Digitalisering is een noodzaak, geen keuze.

