

Inhoud

INTRODUCTIE

Maatschappelijke uitdagingen	12
De grootste digitale transformatie ooit	13
Het begin van nieuwe klantenverwachtingen	14
The Offer You Can't Refuse	16
De research voor The Offer You Can't Refuse	17
De soundtrack van 'The Offer You Can't Refuse'	19

DEEL 1. THE OFFER YOU CAN'T REFUSE

HOOFDSTUK 1. KLANTENVERWACHTINGEN GAAN VERDER DAN GEBRUIKSGEMAK

Het nieuwe minimum	24
Big Tech boetseerde de digitale norm	25
De grootste digitale training ooit	26
Het nieuwe minimum gaat verder dan digitale interfaces	27
Starbucks, mobile commerce en China	27
Meituan Dianping	29
De nieuwe vorm van disruptie: goede kwaliteit, lage prijs en direct naar de eindklant	31
Uitstekende service wordt de nieuwe commodity	33
Ik en de wereld	34
Hoop, dromen en ambities	36
De paradox van onze maatschappij	37
Bezorgdheid 1: het klimaat	40
MAX Burgers is klimaatneutraal	41
Bezorgdheid 2: technologie	43
De Digital Dark Side	45
Bezorgdheid 3: gezondheid	47
The Offer You Can't Refuse	49

HOOFDSTUK 2. HET OFFER YOU CAN'T REFUSE MODEL

Vreemd dat Spotify het haalde!	54
The Offer You Can't Refuse	55
Vier strategieën bouwen het 'Offer You Can't Refuse'	56
Eindelijk! Een slimme koelkast	57
De lamp van Aladdin	58
Work your way up!	60
Centraal Beheer: NPS +50	61
Kleine-Deukjes-Dagen, uitstekende digitale interfaces en een royaal afscheid	62
Partner in wonen	63
Centraal Beheer: een 'Offer You Can't Refuse'!	64
Restaurant Addo in Seattle	65
En in mijn industrie? Moet ik echt alles doen?	67
Hopper lost een probleem op waar consumenten al jaren mee worstelen	68
Plots wordt het urgent	70
Verstraete IML: het verhaal van een drukkerij in volle transformatie	71
War on plastic	72
The holy grail	73
Waar bevindt jouw bedrijf zich?	75
Een wereld met technologie die verder gaat dan puur gebruiksgemak	75

DEEL 2. GENERAL PURPOSE TECHNOLOGIES

HOOFDSTUK 3. VIER TECHNOLOGIEËN DIE VERDER KUNNEN GAAN DAN HET ULTIEME GEBRUIKSGEMAK

Complexe uitdagingen	80
General purpose technologies	81
5G: meer dan sneller internet	83
5G-ziekenhuizen	84
Artificiële intelligentie	86
Een 'Digital Companion'	88
Het begin van de AI-curve	89
Quantum computing	90
Razendsnelle ontwikkeling van geneesmiddelen	92

Robotica	94
Een robotboom in China	96
De mature smartphonecurve	98
Alexa, zet een timer op acht minuten!	99
De tweede helft van de curve?	100
Technology for good	102
De klant wil meer én de technologie kan meer!	104

DEEL 3. STRATEGIEËN VOOR 'THE OFFER YOU CAN'T REFUSE'

HOOFDSTUK 4. DE ULTIEME CONVENIENCE

Tinder veegde de concurrenten van het scherm	112
Persoonlijke butlers	113
De automatisatie van je wekelijkse boodschappen	114
McDonald's en Dynamic Yield	115
Vertrouwen mensen al die automatisatie wel?	116
De kenmerken van de toekomstige interface	117
Toutiao	119
Een filter op alles	120
Amazons filter op producten en merken	122
Nike doet niet meer mee	124
Twee scenario's	126
De ultieme convenience: automatisch en onzichtbaar	127
Help! Ik zie een leeuw!	129
Hoe ga ik hiermee aan het werk?	130
Convenience als de driver van loyaliteit?	130

HOOFDSTUK 5. PARTNER IN LIFE

Menselijke energie en geld zijn schaarse grondstoffen	134
Veranderende missie bij Booking.com	135
Google wil alles in het leven gemakkelijk maken	136
Drie stappen om tot een partner-in-life-aanpak te komen	137
Grab	152
Hoe begin ik aan mijn partner-in-life-strategie?	153

HOOFDSTUK 6. SAVE THE WORLD

Er zit burgerzin in elk van ons!	158
Marks & Spencer had burgerzin vanaf dag één	159
How to save the world?	160
De nieuwjaarsbrief van de CEO van BlackRock	162
De zwakte van een purpose	163
Welk maatschappelijk probleem lost jouw bedrijf op?	164
Van Authenticiteit naar Verantwoordelijkheidszin	166
Twitter versus Facebook	167
Hoe op een veilige manier onze producten in brand steken?	169
Het concept shared value	171
Drie strategieën om de shared-value-filosofie toe te passen	172
Het einde van de trade-off	174
Impossible Foods, Beyond Meat, Greenway Foods en vele andere	176
Drie implementatierichtlijnen voor je save-the-world-strategie	178

DEEL 4. SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE

HOOFDSTUK 7. THE OFFER YOU CAN'T REFUSE VOOR DE MEDEWERKERS

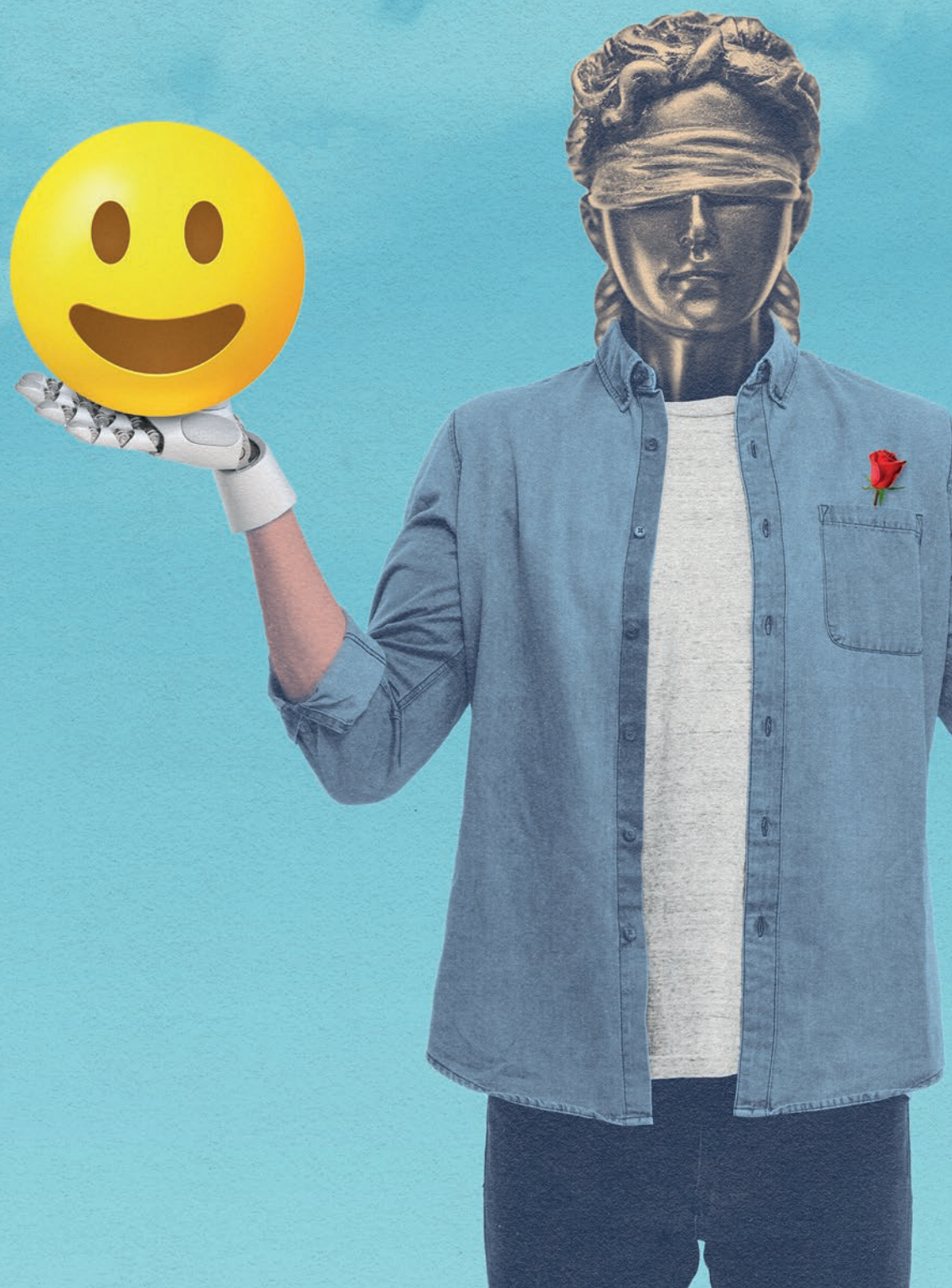
Een van de grootste mythes in de wereld van klantentevredenheid	188
Hr-afdelingen in transformatie	189
War for talent	190
The Offer You Can't Refuse voor medewerkers	191
De ultieme convenience	193
De Evernote-automaat	194
De 95%-5%-regel	195
Werken van thuis versus werken op kantoor	196
GE: een cultuur van vereenvoudiging	197
Partner in life and career	198
Bij PPG is iedereen schilder	203
Adobe biedt medewerkers 'an offer they can't refuse'	205
Employee experience gaat breder dan hr	207
Employee experience zorgt voor een gegarandeerde return	208
Hoe begin ik aan het bouwen van een aanbod dat mijn medewerkers niet kunnen weigeren?	209

HOOFDSTUK 8. HET ZANDLOPERMODEL – EEN PRAKTISCH INNOVATIEMODEL

Het Zandlopermodel – een praktische gids voor The Day After Tomorrow	215
De oorsprong van The Day After Tomorrow	215
Een model gebaseerd op films	216
Drie horizonten	217
Hoe ziet JOUW Day After Tomorrow eruit?	219
Het zandlopermodel	220
Sense	222
Try	223
Leiders worden losers	225
Van nul naar één & van één naar N	226
Een LAT-relatie	227
Gebruik je Offer You Can't Refuse-strategie als brandstof voor het zero-to-one-gedeelte van de zandloper	230

HOOFDSTUK 9. DO IT BETTER

Luigi's Café start met een online gameshow	237
Blenden van industrieën	238
Ethische keuzes: machines die liegen?	239
Ethische keuzes: willen we nog afscheid nemen?	240
Eternal	242
Transparantie in alles wat je doet	243
Case: Veja	243
Tailwind markets	245
Egmont zocht de wind in de zeilen	246
Eindklant. Altijd.	247
Eindklantfocus in b2b	248
Disney+	249
Responsible decisions	250
Tot slot. Ik kan niet wachten!	251
Dankjewel	252
Eindnoten	255





introdunctie

Maatschappelijke uitdagingen

Op haar zestiende werd Greta Thunberg verkozen als TIME's Person Of The Year 2019. Daarmee werd de Zweedse klimaatactiviste de jongste 'person of the year' ooit. Thunberg heeft haters en lovers. Sommige mensen waren fan van de grote klimaatbetogingen van 2019, anderen vonden het net verschrikkelijk dat kinderen niet naar school gingen om te kunnen betogen. Haar beroemde 'How dare you!'-quote op een bijeenkomst van wereldleiders bij de Verenigde Naties kon zowel op applaus, als op boegeroep rekenen. De reacties op haar activiteiten zijn heel dubbel.

Los van de polarisatie zal iedereen echter beamen dat de klimaatdiscussie nooit hoger op de agenda stond, dankzij het activisme van Greta Thunberg en haar volgers. De voorbije maanden zijn er over heel de wereld initiatieven opgestart om de klimaatverandering tegen te houden. Meer en meer bedrijven ondernemen acties om hun ecologische voetafdruk te verkleinen. De maatschappij kijkt dan ook steeds meer naar ondernemingen om maatschappelijke problemen aan te pakken. Het vertrouwen in bedrijven is groter dan het vertrouwen in de overheid, blijkt uit een jaarlijkse studie van het Amerikaanse pr- en marketingadviesbureau Edelman.¹

Bedrijven als Unilever, Danone, Salesforce, Nestlé en vele andere hebben heel duidelijke klimaatdoelstellingen, die in lijn zijn met de maatschappelijke ambitie om de klimaatopwarming te beperken.² Jeff Bezos, CEO van Amazon, besliste in februari 2020 om tien miljard dollar te investeren in een fonds tegen klimaatverandering. Dat geld zal gebruikt worden om wetenschappers en activisten te ondersteunen in hun activiteiten tegen de opwarming van de aarde.

Het is duidelijk dat zowel het bewustzijn als de acties omtrent ons klimaat zich in een stroomversnelling bevinden. Maar ondanks de hoopvolle berichten, valt het op dat slechts 25 procent van de bedrijven een echt klimaatplan heeft.³ De opportuniteiten om daar als maatschappij in te groeien, zijn nog gigantisch.



Mensen maken zich meer dan ooit dagelijks zorgen over maatschappelijke uitdagingen. De klimaatproblematiek is daarbij slechts een van de grote bezorgdheden van de gemiddelde burger. Uiteraard staat gezondheidszorg ook in die lijst van zorgen.

Door de onverwachte uitbraak van het coronavirus zijn we allemaal met onze neus op onze zwaktes gedrukt. De mensheid is kwetsbaar en alleen door ongeziene samenwerkingen tussen burgers, bedrijven, wetenschappers en politici kunnen we de strijd tegen dit verschrikkelijke virus winnen. Elk bedrijf is voortaan ook actief in de gezondheidszorg. Dat belangt ons allemaal aan.

De verwachtingen van klanten zullen de komende jaren ook steeds meer gekleurd worden door hun maatschappelijke bezorgdheden. Almaar meer consumenten zullen op zoek gaan naar bedrijven die hun verantwoordelijkheid voor de maatschappij nemen.

De grootste digitale transformatie ooit

Tegelijk slaan de verwachtingen van klanten niet alleen op de maatschappelijke problematiek. Voor de meeste consumenten staan hun persoonlijke uitdagingen, dromen, angsten en verlangens trouwens helemaal bovenaan de lijst. Alleen goed doen voor de maatschappij zonder de basisverwachtingen van klanten (inzake prijs, product en service) in te lossen, is dan ook bijna niet mogelijk. Bedrijven staan voor de opdracht om ook de persoonlijke uitdagingen van klanten mee te helpen aanpakken.

In 2020 hebben we de grootste digitale trainingscursus ooit meegemaakt. Iedereen – jong, oud, rijk, arm, voor- en tegenstanders – kon niet anders dan tijdens de grote lockdown digitale tools te gebruiken. Zowel om te werken, te communiceren en te ontspannen als om producten aan te kopen, was iedereen op digitale kanalen aangewezen.

Consumenten stortten zich volledig op het digitale, waardoor de leercurve en het gebruik een ongeziene piek meemaakten. De *chief technology officer* van Shopify, het grootste e-commerceplatform voor handelaars en bedrijven, zei eind april 2020: 'Het dagelijks aantal aankopen via het web is nu vergelijkbaar met het aantal aankopen op Black Friday.'⁴ Black Friday en Cyber Monday zijn de drukste online shoppingdagen van het jaar in de Verenigde Staten. Die jaarlijkse piek werd plots het daggemiddelde.

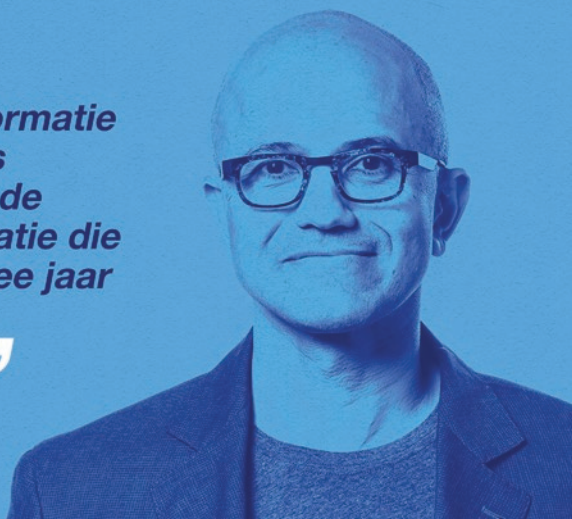
Voor ondernemingen was het de grootste oefening om snel digitaal te schakelen in hun bestaan. Tal van bedrijven waren niet voorbereid op medewerkers van thuis uit laten werken en plots moest dat op enkele dagen tijd geregeld worden. Tal van bedrijven beschikten niet over een e-commerceoplossing, maar hadden die nu zo snel mogelijk nodig. Satya Nadella, de CEO van Microsoft, zei: 'De digitale transformatie in maart en april is omvangrijker dan de digitale transformatie die we de voorbije twee jaar hebben gezien.'⁵

“

De digitale transformatie in maart en april is omvangrijker dan de digitale transformatie die we de voorbije twee jaar hebben gezien.

”

Satya Nadella



Door die digitale sprint zijn vele digitale barrières, zowel bij de klant als bij de bedrijven, verdwenen. En die barrières komen niet meer terug. Digitaal maakt meer dan ooit onderdeel uit van alle aspecten van het leven. Als je als bedrijfsleider door het raam naar buiten kijkt, zie je maar een klein stukje van de wereld. Maar het digitale, onzichtbare deel wordt steeds groter en belangrijker. Bij het formuleren van klantenstrategieën wordt het dus uitermate belangrijk om digitaal de zaken op orde te hebben. Klanten weten ondertussen welke digitale interfaces goed werken en welke niet. Het kwaliteitsniveau van digitale diensten is de voorbije jaren zo sterk toegenomen dat het ondertussen een minimumvoorwaarde vormt. Het wordt snel de nieuwste commodity.

Het begin van nieuwe klantenverwachtingen

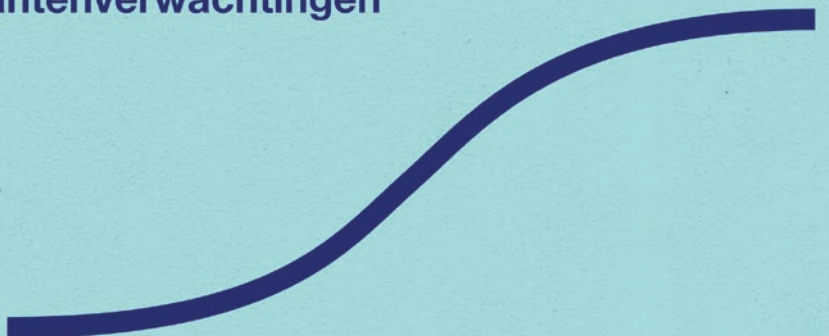
Tussen 2010 en 2020 ontstond een nieuw type klantenrelatie, gebouwd op een toenemend digitaal gebruiksgemak. Bedrijven als Uber, Amazon, Zalando, WeChat, DiDi, Booking.com en vele andere digitale ondernemingen hebben perfect ingespeeld op die verwachting, waardoor sommige uitgegroeid zijn tot de grootste bedrijven van de wereld. De achterliggende technologieën waren vooral 4G, mobiel en sociale media. De curve van klantenverwachtingen gebaseerd op die technologieën heeft ondertussen zijn plafond bereikt. De komende jaren zullen we een nieuwe curve met nieuwe klantenverwachtingen tot stand zien komen. In dit boek beschrijf ik hoe je als bedrijf kunt omgaan met die nieuwe klan-

tenverwachtingen, die stilaan zichtbaarder worden. Vandaag staan we aan het begin van hun curve. Het is mijn hypothese dat veel elementen uit dit boek in 2025 de normaalste zaak van de wereld zullen zijn.

De nieuwe klantenverwachtingen worden door drie elementen beïnvloed:

- **General-purpose-technologie:** de komende tien jaar zullen we de groei meemaken van technologieën als 5G, artificiële intelligentie, *quantum computing* en robotica. Elk van die technologieën heeft het potentieel om industrieën te veranderen. De combinatie van de vier technologieën samen kan voor een grote omwenteling zorgen in de manier van werken en leven. De technologieën zullen nieuwe mogelijkheden bieden om de klantenrelatie tot een hoger niveau te tillen.
- **Persoonlijke uitdagingen:** iedereen heeft persoonlijke dromen, angsten, wensen en ambities. Als digitaal gebruiksgemak de norm wordt, is de vraag hoe je als bedrijf het verschil kunt maken op de meer emotionele aspecten in het leven van de klant. Digitaal gebruiksgemak zorgt voor transactionele convenience. Ook de emotionele aspecten van het leven gemakkelijker maken voor klanten, is de volgende stap.
- **Maatschappelijke uitdagingen:** steeds meer mensen stellen zich vragen over de toekomst van de maatschappij. Uitdagingen inzake technologie, gezondheid en klimaat staan bovenaan de agenda bij heel wat burgers. Als bedrijf kun je je sterktes gebruiken om positieve maatschappelijke meerwaarde te creëren.

De nieuwe drivers van klantenverwachtingen



'General purpose'
-technologie



Persoonlijke
uitdagingen



Maatschappelijke
uitdagingen

The Offer You Can't Refuse

Als je bedrijf slim weet in te spelen op deze drie drivers, heb je de kans om een sterkere relatie met je klanten op te bouwen. In dit boek neem ik je graag mee op reis, om die nieuwe klantenrelatie tot stand te laten komen. Aan de hand van een strategische visie, veel concrete voorbeelden en praktische tips wil ik bereiken dat jouw klanten binnenkort een 'Offer They Can't Refuse' in ontvangst mogen nemen.

Het 'Offer You Can't Refuse' bouw je op door te investeren in deze drie assen, die gepast inspelen op de nieuwe klantenverwachtingen:

- **De ultieme convenience:** gebruik nieuwe technologie op een slimme manier, om interfaces nog meer geautomatiseerd te maken, zodat de klant nagenoeg geen inspanning moet leveren om zaken met jouw bedrijf te doen. Dat leidt tot de perfecte transactionele relatie.
- **Partner in Life:** hier gaat het niet over jouw *customer journey*, maar om de Life Journey van de klant. Welke aspecten in het leven van klanten zorgen voor negatieve of positieve energie? Wat kost hen te veel energie? Als je daarvoor een oplossing biedt, optimaliseer je de emotionele relatie.
- **Save the World:** neem als bedrijf je verantwoordelijkheid om goed te doen voor de maatschappij. Elk bedrijf heeft sterktes die tot maatschappelijke meerwaarde kunnen leiden. Ga voor concrete oplossingen en bijdragen, waarbij je onderneming echt tastbare impact kan realiseren.



From authentic companies to responsible companies

Challenges for society

+ the ultimate convenience: automated & invisible

My dreams and challenges



The offer you can't refuse



From customer journey to life journey

De research voor *The Offer You Can't Refuse*

Ik heb dit boek tijdens de 'great lockdown' van 2020 geschreven. Toch is dit geen COVID-19-boek. Alle concepten en alle research over *The Offer You Can't Refuse* waren afgewerkt in februari 2020. De negen maanden voor het begin van de crisis heb ik hard gewerkt om alle nieuwe ideeën uit te werken en vorm te geven.

Oorspronkelijk was ik van plan om dit boek tussen mei en augustus 2020 te schrijven. Door de onverwachte lockdown ben ik echter twee maanden vroeger met het schrijfproces gestart, waardoor het boek ook wat vroeger op de markt komt. Uiteraard verwijst ik erin naar COVID-19, gezien de impact van de pandemie op de totale maatschappij en dus ook op de *customer experience*. Ik ben er ook van overtuigd dat de ideeën en modellen uit dit boek (die klaar waren vóór COVID-19) sneller noodzakelijk zullen worden voor bedrijven. De snelle veranderingen in digitaal gebruik gekoppeld aan een veranderende

attitude, versnellen de nood aan een ander type klantenrelatie. De ongeziene crisis was voor mij een grote motivatie om dit boek af te werken. Bij elk hoofdstuk voelde ik: dit is nu meer dan ooit de realiteit.

Ik ben ervan overtuigd dat de ideeën en modellen uit dit boek (die klaar waren vóór COVID-19) sneller noodzakelijk zullen worden voor bedrijven.



Het onderzoek van dit boek is voornamelijk *field research*, aangevuld met deskresearch. De overgrote meerderheid van de voorbeelden uit het werk zijn verhalen die ik uit eerste hand heb mogen horen of meemaken.

De voorbije jaren sprak ik op honderden events, waarop ik veel bedrijfsleiders heb ontmoet die hun verhaal daar kwamen delen. Daarnaast organiseren we met ons bedrijf nexxworks een vijftigtal inspiratiereizen per jaar, waarbij we managers en ondernemers meenemen naar alle uithoeken van de wereld, om daar de nieuwste innovaties in real life te ontdekken. De voorbije drie jaar heb ik op die manier tientallen bedrijven kunnen bezoeken in het Oosten, het Westen, het Noorden en het Zuiden. Ten slotte had ik het genoeg om diverse mensen te interviewen en zo alle details van hun verhaal te ontdekken. Veel van de interviews kun je beluisteren via mijn podcast. Sommige staan ook op mijn YouTubekanaal. De combinatie van al deze inzichten leidde tot de filosofie van dit boek.

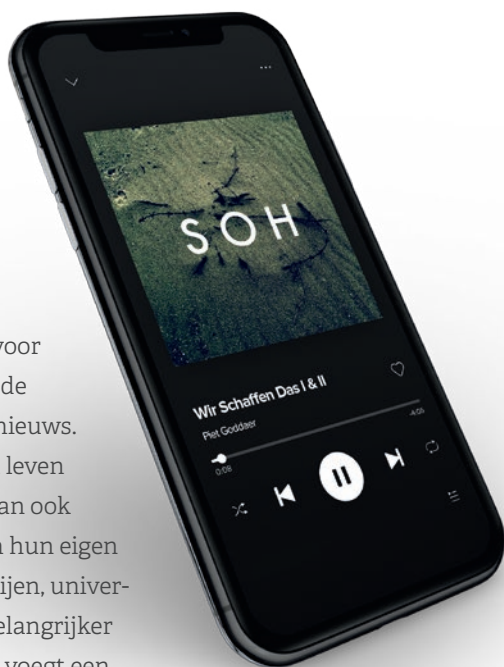
Feedback

Zoals altijd mag je je feedback, vragen of opmerkingen doorsturen naar mij. Mijn e-mail-adres is Steven@VanBelleghem.biz. Het doet me altijd plezier om jullie feedback te lezen. Veel plezier met mijn boek, *The Offer You Can't Refuse*. Steven Van Belleghem
www.stevenvanbelleghem.com | www.youtube.com/stevenvanbelleghem

De soundtrack van 'The Offer You Can't Refuse'

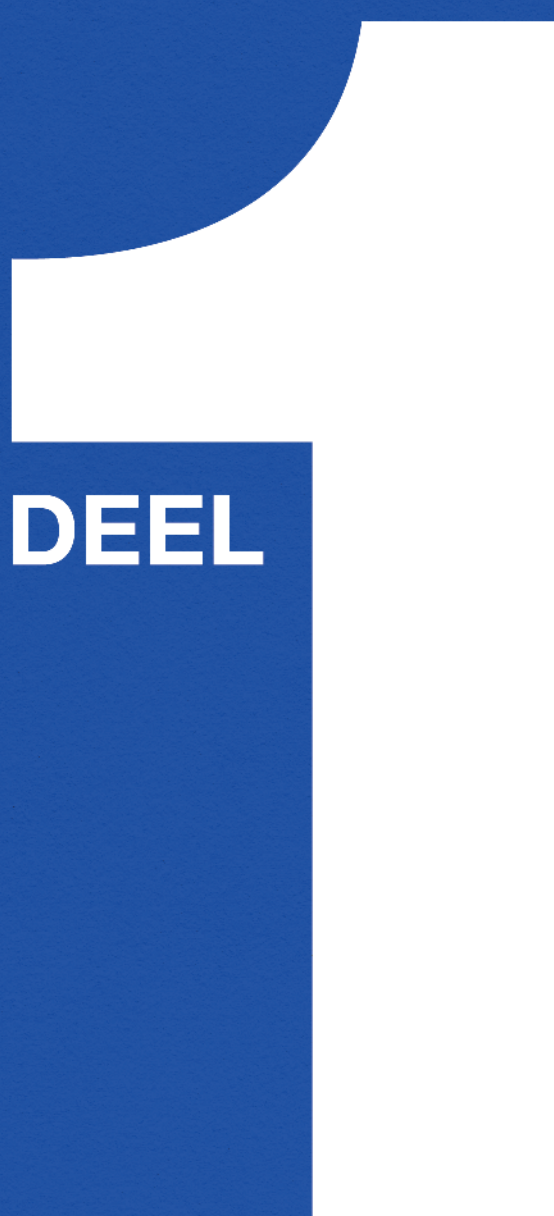
Een boek is meer dan een verzameling letters op papier of op een scherm. Een boek omschrijft een idee, een verhaal, een visie. Met het schrijven van mijn boeken wil ik graag enthousiasme losweken, nieuwe inzichten bijbrengen, optimisme aanwakkeren en vooral de zin om klanten beter te helpen losmaken. Om die reden voeg ik graag een extra component toe. Mijn vorige boek, *Customers the Day After Tomorrow*, kende een augmentedrealitylaag. Zo konden lezers video's oproepen waarbij ik sprak met bedrijfsleiders van sommige voorbeelden uit het boek. Aan dit werk voeg ik een muzikale laag toe.

De voorbije jaren heb ik het genoeg gehad om te mogen samenwerken met Piet Goddaer. Piet schrijft, componeert en produceert al meer dan 25 jaar muziek. Hij is het meest bekend onder de artiestennaam Ozark Henry. In zijn carrière ontving hij diverse gouden en platinum platen, won hij de Zamu Music Award voor 'best writer-composer-arranger' en trok hij de wereld rond om met zijn muziek mensen blij te maken. Ik heb Piet gevraagd of hij een soundtrack voor mijn nieuwe boek wou componeren. Filmmuziek is de normaalste zaak van de wereld; boekmuziek is iets nieuws. Piet gelooft er sterk in om aan alle aspecten van het leven een muzikale component toe te voegen. Hij werkt dan ook steeds meer samen met bedrijven, om hen te helpen hun eigen sound te ontwikkelen. Musea, vliegtuigmaatschappijen, universiteiten en vele andere vinden het dan ook steeds belangrijker om hun eigen herkenbare sound te hebben. Muziek voegt een extra dimensie toe aan ons leven. Muziek brengt ons in een bepaalde sfeer. Vandaar dat ik ongelooflijk blij en trots ben om het eerste managementboek met soundtrack aan jullie te mogen presenteren.



Voor, tijdens of na het lezen kun je genieten van de muziek, om nog meer in de sfeer van het boek te komen.

Via deze QR-code kun je de soundtrack van *The Offer You Can't Refuse* beluisteren.



DEEL

the 😊 offer
🦾🌍 u can't ⚡
refuse



 klanten
verwachtingen
gaan verder dan
gebruiksgemak



Het nieuwe minimum

De drie dansende bolletjes in Facebook Messenger of het 'Aan het typen'-bericht bovenaan de chatfunctie van WhatsApp zijn een ware ramp voor ons verwachtingspatroon. Geef nu toe. Als je een bericht naar iemand stuurt, dan hoop je gewoon dat die bolletjes aan het dansen gaan. Die bolletjes zijn een van de grootste verwachtingsopbouwende symbolen van onze hedendaagse wereld. Hoe langer die bolletjes dansen, hoe groter jouw verwachtingen worden. Bij elke extra dans, elke keer die bolletjes op en neer huppelen, stijgt je nieuwsgierigheid over de prachtige boodschap die in realtime voor jou geschreven wordt. Als je dan als antwoord gewoon een 'thumbs up' krijgt, is dat een stevige ontgoocheling.

De voorbije jaren zijn we allemaal getuige geweest van hoe mobiele technologie, 4G en sociale media ons gedrag, maar ook ons verwachtingspatroon hebben beïnvloed. Mijn eerste boek, *De Conversation Manager*, kwam uit in 2010. In dat boek pleitte ik ervoor tools als Facebook en Twitter te gebruiken, om de conversatie met de klant aan te gaan. 'Zorg voor relevante of plezierige boodschappen, deel die en laat klanten reageren', was een van de aanbevelingen eruit.

Als bedrijf kon je zo – voor het eerst – een-op-een het gesprek aanknopen met duizenden klanten per dag. Deed je dat op een goede manier, dan kreeg je een *word-of-mouth-effect* op heel grote schaal. De gesprekken over bedrijven vonden plots niet meer alleen in een lokale koffiebar of een voetbalstadion plaats. Nee, vanaf dat moment luisterde de wereld mee, met alle voor- en nadelen van dien. Ondertussen is dit gedachtegoed de normaalste zaak van de wereld. Bedrijven die vandaag nog steeds niet de sociale media gebruiken, zijn tien jaar geleden in slaap gevallen.

Als ik nu, tien jaar later, naar de impact van sociale media op *customer experience* kijk, dan is de impact groter dan ik ooit in 2010 had durven vermoeden. De grootste impact is echter niet de massa aan commerciële content, het inzetten van sociale media als servicetool of de talloze individuele conversaties tussen klanten en bedrijven. Nee, wat mij betreft is het allerbelangrijkste waar sociale media voor gezorgd hebben, een enorme transparantie in de wereld van *customer experience*. De manier waarop bedrijven met klanten omgaan, is heel visueel en uitermate duidelijk voor de hele markt en de klassieke media. Een consistent slechte behandeling van klanten levert meer negatieve pr op dan ooit. Bedrijven die uitblinken in klantgerichtheid, plukken daar de vruchten van, hun verhaal wordt op de sociale media bejubeld.

De transparantie heeft klantgerichtheid tot een urgentie gemaakt, waardoor het een actueel thema werd in heel wat bestuurskamers, en dat heeft dan weer tot een opbod aan klantgerichte maatregelen geleid.

Big Tech boetseerde de digitale norm

De periode tussen 2010 en 2019 is gekleurd door sociale media, mobiele technologie en 4G. De combinatie van die drie technologieën heeft voor nieuwe businessmodellen gezorgd, die het dagelijkse leven en de klantenervaring sterk hebben beïnvloed. Netflix is vandaag overal en in alle omstandigheden beschikbaar. Of we nu op een vliegtuig zitten, in de trein of thuis op de bank, het maakt niet uit, met een simpele druk op de knop hebben we toegang tot onze favoriete series en films. Amazon is geëvolueerd van een online boekenverkoper naar een van de grootste winkels van de wereld, die zowel online als offline actief is. Daarnaast is Amazon ook de wereldleider in cloudservices, beschikt het bedrijf over een online contentaanbod, maakt het slimme hardwareproducten, is het de eigenaar van offline retailwinkels en nog veel meer. Hotels reserveren doen we met één druk op de knop en dankzij de services van Booking.com outsourcen we het risico volledig naar het hotel, gezien bijna niemand nog een voorschot betaalt en annulatie tot 24 uur op voorhand bijna een standaard in de markt is.

De grote technologiereuzen in Silicon Valley en China hebben als de beste ingespeeld op de mogelijkheden van 4G, mobiel en social. De manier waarop zij digitale interfaces vorm hebben gegeven, is nu de norm in de markt. In welke sector jouw bedrijf ook actief is, de benchmark qua technologische gebruiksvriendelijkheid is niet het aanbod van je directe concurrent, maar wel de interface van Amazon, WeChat, Grab, DiDi of Uber. Hun digitale performantie is het nieuwe minimum geworden qua digitale dienstverlening.



De grootste digitale training ooit

In maart 2020 is in Europa en de Verenigde Staten de grootste digitale training ooit gestart. Meer dan 2,8 miljard mensen zaten door de coronacrisis in een verplichte quarantaine. Om dat aantal even in perspectief te plaatsen: 2,8 miljard mensen in quarantaine, dat betekent dat er meer mensen in hun huis opgesloten zaten, dan dat er mensen leefden tijdens de Tweede Wereldoorlog.⁶

Elk van hen was voor 100 procent aangewezen op het gebruik van digitale kanalen voor werk, communicatie en entertainment. Er was geen andere keuze. Zelfs de grootste sceptici over e-commerce ontdekten plots hoe gemakkelijk dergelijke diensten eigenlijk wel zijn. Zelfs mijn eigen ouders begonnen in die periode FaceTime te gebruiken, om zo hun kleinkinderen te zien. De barrières om e-commerce en tools voor digitale communicatie te gebruiken, zijn door corona sterk verminderd en die barrières komen ook nooit meer terug. Mensen ontdekten meer dan ooit hoe makkelijk en handig het wel is.

Een van de weinige aandelen dat in maart 2020 steeg, was dat van het bedrijf Zoom Video Communications. Zoom was al langer een van de meest populaire cloudoplossingen voor virtuele meetings. Tijdens de lockdown waren digitale meetings de enige aanvaardbare mogelijkheid om te vergaderen, waardoor het gebruik van Zoom van de ene dag op de andere exponentieel begon te stijgen. In maart 2020 had Zoom 200 miljoen dagelijkse gebruikers versus 10 miljoen vóór de start van de coronacrisis.⁷ Ondertussen zijn digitale meetings onderdeel van het normale leven geworden.

In mei 2020 besliste Jack Dorsey, CEO van Twitter, dat zijn medewerkers voortaan 100 procent flexibiliteit kregen om hun werkplek te bepalen. Ze mogen uiteraard naar kantoor komen, maar dat is niet langer noodzakelijk. De medewerker beslist volledig zelf.

***Er was geen andere keuze.
Zelfs de grootste sceptici over
e-commerce ontdekten plots
hoe gemakkelijk dergelijke
diensten eigenlijk wel zijn.***

Wat een geluk dat deze quarantaine in 2020 plaatsvond. Beeld je in hoe je zo een periode zou doormaken – zowel privé als professioneel – zonder al onze digitale hulpmiddelen. Het massale gebruik van digitale tools heeft de druk op gebruiksvriendelijkheid echter nog vergroot. Op enkele

weken tijd werd het voor iedereen duidelijk welke digitale interfaces goed werken en welke minder eenvoudig zijn.

Het nieuwe minimum gaat verder dan digitale interfaces

Het nieuwe minimum qua klantenervaring overstijgt echter verder de technische interface. Die is maar één aspect van het verhaal. Slimme retailers hebben er de voorbije jaren ook voor gezorgd dat hun winkelpersoneel vriendelijker, beter geïnformeerd en meer empathisch dan voorheen werd. Dat is namelijk iets wat je bij de meeste e-commercebedrijven niet kunt vinden.

In mijn derde boek *When digital becomes human* (2014) schreef ik over de samenwerking tussen technologie en mensen. Met computers kunnen we processen automatiseren, waardoor mensen meer tijd krijgen om zich in te zetten voor het emotionele deel van de klantenrelatie, was de kern van dat verhaal. Zowel in b2b-sales, als in de serviceafdelingen van telecombedrijven en bij kleine zelfstandigen heerst immers het besef dat mensen nog steeds het verschil kunnen maken. Sommige bedrijven hebben de voorbije jaren de kwaliteit van de menselijke dienstverlening zo sterk verhoogd dat de lat voor de fysieke klantenrelatie heel hoog komt te liggen.

De coronacrisis gaf een boost aan het gebruik van digitale tools, maar leidde ook tot het besef hoe graag we in de 'echte' wereld vertoeven. Al na één week lockdown begonnen mensen de fysieke wereld te missen. Online moet goed zijn, offline moet goed zijn, en het liefst van allemaal lopen beide kanalen vlekkeloos in elkaar, wat we ondertussen als *omnichannel* kennen.

Omnichannel, empathische medewerkers, perfect werkende en heel eenvoudige digitale interfaces, dynamische offline winkelpunten, gepersonaliseerde diensten ... Stuk voor stuk zijn dat facetten van het nieuwe minimum qua klantenverwachtingen. Wie onder die lat heen gaat, heeft het moeilijk om klanten te vinden en te houden. Wie de voorbije jaren sterk in de brede diversiteit aan nieuwe verwachtingen investeerde, voldoet binnenkort gewoon aan de norm.

Starbucks, mobile commerce en China

Starbucks heeft een strategie om boven het nieuwe minimum uit te steken. De volgende fase van groei zal er komen door snelle en gepersonaliseerde leveringen. Heel binnenkort zullen mensen aan hun telefoon vragen om hun favoriete Starbucksdrankje tot bij hen te krijgen.



Als je een drankje koopt bij Starbucks, dan is dat drankje ofwel kokend heet, ofwel ijskoud. In beide gevallen is het concept 'voor middernacht besteld, morgen geleverd' niet echt zinvol. Bij dit soort producten zoek je de magie waarbij je de bestelling aan je telefoon doorgeeft en een vijftal minuten later dat drankje bij jou verschijnt, waar je je op dat moment ook bevindt.

Kevin Johnson, de huidige CEO van Starbucks, zegt letterlijk: 'We zullen in de Verenigde Staten toepassen wat we in China leren.'

Starbucks werkt in het Westen samen met bedrijven als Uber Eats en in China met Alibaba, om die service mogelijk te maken. Uber Eats en Deliveroo optimaliseren dergelijke diensten momenteel in de meeste westerse markten, maar Kevin Johnson, de huidige CEO van Starbucks,

zegt letterlijk: 'We zullen in de Verenigde Staten toepassen wat we in China leren.'⁸

Iedere waarnemer stelt vast dat de Chinese markt ondertussen heel matuur is in snelle leveringen van zowel eten, als andere producten. In China is het nieuwe minimum momenteel een levering binnen de 29 minuten, waarbij het product niet tot bij jou thuis komt, maar wel naar de locatie waar je je op dat moment bevindt.

Tijdens mijn laatste bezoek bij JD, naast de Alibaba-groep het tweede grootste Chinese e-commercebedrijf, werd de term 'lightning delivery' gebruikt. In 2019 bedroeg hun gemiddelde leveringstijd inderdaad al 29 minuten. De komende jaren moet die evolueren naar slechts enkele minuten, maximum vijf. Je voelt het nieuwe minimum elk jaar opnieuw een stukje verder opschuiven.

Starbucks wil een voorsprong uitbouwen tegenover het nieuwe minimum. Het bedrijf wil met de eerste groep mee voorop kunnen rijden. Het heeft de ambitie om tussen 2019 en 2022 elke 15 uur een nieuwe fysieke locatie in China te openen.⁹ Uiteraard zijn dat allemaal winkelpunten waar mensen langs kunnen gaan om koffie te kopen, maar daarnaast bouwt het bedrijf via al die winkels een indrukwekkend logistiek netwerk uit. Dat netwerk van locaties zal hen op korte termijn in staat stellen om hete of ijskoude drankjes binnen de vijf minuten te leveren in steden als Beijing en Shanghai.

Meituan Dianping

Elk jaar maakt het Amerikaanse mediabedrijf FastCompany een lijst bekend met de meest innovatieve bedrijven van de wereld. Tijdens het voorbije decennium kleurden steevast de grote Silicon Valleynamen de top drie in. Apple, Amazon, Uber, Facebook en Tesla maakten jaar na jaar deel uit van deze indrukwekkende ranking. Toen ik in januari 2019 het bericht ontving dat de nieuwe lijst aankondigde, ging ik zoals elk jaar heel nieuwsgierig meteen naar de website van FastCompany. En daar stond het dan. Op nummer één prijkte, als meest innovatieve bedrijf ter wereld: Meituan Dianping.¹⁰ Dit was de eerste keer dat een Aziatisch (niet-Amerikaans) bedrijf op de eerste plaats van de ranking stond. Ik ben ervan overtuigd dat minstens 90 procent van de westerse mensen nog nooit van dit bedrijf had gehoord. Ook tijdens mijn lezingen in Europa en de Verenigde Staten vraag ik het publiek in de zaal regelmatig wie dit bedrijf kent. In de meeste gevallen kent niemand het. Alleen als er Chinese mensen in de zaal zitten, gaan er handen de lucht in.



Meituan Dianping is nochtans een bedrijf om in het oog te houden. Het verlegt heel snel de norm qua *customer experience*. Het nieuwe minimum schuift elk jaar verder op en Meituan Dianping is een van de voortrekkers in deze beweging.

Meituan werd in 2010 opgericht als een soort Chinese variant van Groupon, waarbij consumenten via groepsaankopen interessante kortingen konden verkrijgen. In 2015 fuseerde de onderneming met Dianping, waarna de echte opmars startte.

De kern van hun model draait niet langer rond groepsaankopen of kortingen. De onderneming wil een soort Amazon.com voor diensten worden. Via Meituan kun je maaltijden bestellen, boek je hotelkamers, reserveer je restaurants en koop je tickets voor de lokale bioscoop. Alle facetten van lokale dienstverlening wil het bedrijf aan zijn ondertussen meer dan vierhonderd miljoen actieve gebruikers bieden. In 2018 leverde het voor 33,8 miljard Amerikaanse dollar aan maaltijden. Dat komt neer op 178 bestelde maaltijden per seconde. Het werkt als volgt: lokale handelaars en restaurants bieden hun producten op het Meituanplatform aan. De klanten kiezen wat ze willen. Daarna brengen de medewerkers van Meituan de bestelling naar de klant, waar die zich op dat moment ook bevindt, en dat in minder dan dertig minuten. De komende jaren wil Meituan in nog snellere bezorgingen investeren. Xia Huaxia, Meituans *chief scientist*, mikt daarvoor op algoritmes, die de gewoontes van klanten in kaart brengen. 'Onze vierhonderd miljoen actieve gebruikers hebben allemaal een bepaald patroon. Eens we dat patroon begrijpen, kunnen we voorspellen wat mensen nodig hebben, waardoor onze dienstverlening sneller wordt.' Mensen zijn namelijk veel grotere gewoontedieren dan we zelf graag toegeven. Heel wat mensen kennen een terugkerend patroon in de diensten waar ze gebruik van maken en in de maaltijden die ze graag eten. Tijdens je eerste gebruiksweken worden je consumptiepatronen in kaart gebracht. Daarna beginnen de algoritmes te doen waar ze goed in zijn: voorspellingen doen. De laatste stap bestaat er dan in heel gericht maaltijdopties voor te stellen waaruit de klant kan kiezen. Op termijn wil Meituan zelfs exact voorspellen wat zijn klanten willen eten, waardoor het de maaltijd nog sneller kan leveren.

Toen JD tijdens onze meeting over *lightning delivery* sprak, klonk daar exact dezelfde filosofie: 'Als wij binnen enkele minuten een product of dienst moeten leveren, moeten wij perfect weten wat die mensen willen, nog vóór ze de effectieve bestelling plaatsen.'

De artificiële intelligentie wordt niet alleen gebruikt om het gedrag van de consument te voorspellen, dat is slechts één kant van het verhaal. Om een bliksemsnelle service aan te bieden, moet ook de logistieke kant geoptimaliseerd worden.

Meituan zet momenteel zo'n zeshonderdduizend mensen in, die voor hen leveringen uitvoeren. Je herkent ze aan de opvallende gele jasjes, die ze dragen terwijl ze op hun elektrische scooters door de reusachtige Chinese steden rijden. De algoritmes van Meituan Dianping bestuderen continu de routes van hun medewerkers en combineren die analyse