

STEVEN VAN BELLEGHEM

**CUSTOMERS
THE DAY
AFTER
TOMORROW**

*Hoe trek je klanten aan in een wereld
van AI, bots en automatisering*

LANNOO
CAMPUS

VAN DUUREN
MANAGEMENT

D/2017/45/689 – ISBN 978 90 825 4224 0 – NUR 802

Design: Karl Demoen

© Steven Van Belleghem, Uitgeverij Lannoo nv, Tielt
& Van Duuren Management, Culemborg, 2017.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag vervaelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Van Duuren Management BV
Triosingel 38
4101 XC Culemborg
Nederland
www.vanduurenmanagement.nl

INHOUD

INLEIDING

De derde fase in de digitale evolutie	13
'Customers the day after tomorrow'	14
De onderbouwing van 'Customers the day after tomorrow'	17
Feedback	17
Breng het boek tot leven via augmented reality	19

HOOFDSTUK 1. 'CUSTOMER EXPERIENCE' IN DE DERDE FASE VAN DE DIGITALISERING

Succes vandaag? Proces – Meten – Cultuur	22	De pratende Kone-liften	39
Sociale media duwen 'customer experience' naar de 'boardroom'	24	ISS gebruikt algoritmes voor betere én efficiëntere service	39
De klantenrelatie is de TOP-prioriteit van bedrijven	25	Algoritmes sturen beslissingen	40
De derde digitale golf: connectiviteit, artificiële intelligentie en automatisering	27	Een nieuwe 'customer journey'	42
Het startschot? DeepMind verslaat de wereldkampioen go	30	Proces – Meten – Cultuur is onvoldoende	45
Van go naar poker naar 'dogfights' naar businessimpact	32		
Van dom naar slim op vijf jaar tijd	33		
We bereiken het convergentiepunt	35		

DE 'DAY AFTER TOMORROW'-MINDSET

HOOFDSTUK 2. VAN 'MOBILE FIRST' NAAR 'AI FIRST'

Snellere adoptie en hogere impact	50
Onzichtbare technologie leidt tot magische ervaringen	51
De 'AI first'-mindset	55
AI is noodzakelijk voor overheden om financiële targets te halen	57
Eén zelfrijdende auto vermindert files	59
Vertrouwen in de machine > vertrouwen in de mens	61
Zes domeinen waar AI een meerwaarde biedt in klantenrelaties	62
AI = Data	67
Van 'supervised learning' naar 'unsupervised learning'	69
'Weapons of mass influence'	70
Van perceptie naar echte waarde	71
Té enthousiast, of té bang	73
Jeremiah Owyang over de evolutie naar automatisering	75

HOOFDSTUK 3. NIET TECHNOLOGIE, WEL DE KLANT

Het gaat niet om technologie, het gaat om de klant	82
Auto versus burger centraal	83
Verwachtingen exploderen	85
Het duivelse dilemma	86
De échte 'customer the day after tomorrow'	87

Expert aan het woord: Joeri Van den Bergh 88

Het beste servicelevel ooit	91
1. Faster than real time: van reactieve naar proactieve service	92
2. Hyperpersonalisatie: van gemiddelde naar individuele klant	95
3. Ongekend gebruiksgemak ('convenience'): een wereld zonder handleiding	99

HOOFDSTUK 4. HET 'DAY AFTER TOMORROW'-MODEL

Azure Window	112
'The day after tomorrow'	113
Op naar de klantenrelatie in de 'day after tomorrow'	116
Klant 2020 bij KBC	117
De volgende fase voor Booking.com	118
Lemonade, een lekkere verzekeraar	119
Knab stapt in de verzekeringswereld	121
Drie vertrekpunten, één filosofie	121
Doorbreken van de patstelling	122
Verwachtingen vandaag versus de 'day after tomorrow'	122
'Play offense'	124
'Customers the day after tomorrow' in de Efteling	124
Vier investeringsassen op weg naar de 'day after tomorrow'	127

DE 'DAY AFTER TOMORROW'-INVESTERINGSASSEN

HOOFDSTUK 5. DE DATAHEFBOOM

De beperking van segmentatie	134
De kracht van context	135
Wie leest wie?	135
Van veiligheid naar kennis	136
Google retail lab	137
Ali-ID: de kracht van Youku Tudou en Alibaba	138
One Football: Youku Tudou op kleine schaal	139
'Our gut feeling is worthless'; marketing wordt een wetenschap	141
Fundamentele ommekeer in waardecreatie	143
Netflix als de koning van 'consumer science'	145
'In God we trust, all others bring data'	147
Planet Labs maakt van verzekeren een wetenschap	147
Ant Financial Services: de datahefboom in een klassieke industrie	149
Investeren in de datahefboom	150

HOOFDSTUK 6. NIEUWE USERINTERFACES

Een virtuele assistent voor studenten	154
Sociale media zijn té traag!	154
Real time is het nieuwe minimum	155
Blauw is ook mijn favoriete kleur!	156
Oplossing voor tekort aan artsen	157
Een wereld vol met micro-bots	158
Het einde van 'search'?	158
De evolutie van interfaces	161
Van complex naar eenvoudig	161
Klantgerichte mobiele interfaces stuwen tevredenheid en conversie bij Belfius	162
Van eenvoudig naar geautomatiseerd	164
Koop op geautomatiseerde wijze de beste taartjes van San Francisco	165
Slimme contracten via 'blockchain'	166
Een robot als financieel adviseur	167
Vanguard groeit via robotadvies	168
Van geautomatiseerd naar 'augmented'	169
Google Lens!	170
Een wereld zonder schermen	171
Naar een 'augmented customer experience'	172
Een geautomatiseerde wereld met <i>perfect timing</i>	173

HOOFDSTUK 7. VECHTEN TEGEN DE COMMODITYMAGNEET

Het platform als een baken van vertrouwen	176
De commoditymagneet	178
De sterkste commoditymagneet ooit	179
Marketing: beïnvloeden van de consument én beïnvloeden van het algoritme	181
De marketingafdeling voor de 'day after tomorrow'	183
Vier strategieën om te vechten tegen de commoditymagneet	184
Nieuwe en hernieuwde expertise	191

HOOFDSTUK 8. 'INTELLIGENCE AUGMENTED'

Artificiële intelligentie is gevaarlijker dan nucleaire wapens	194
Open AI	195
De super-AI-mythe	195
Robots stelen onze jobs, maar minder snel dan we denken	199
Loert automatisering om de hoek? Leer nieuwe skills!	200
Knelpuntberoepen? Stuur de robots!	201
'Intelligence augmented'	203
Het schalen van menselijke skills	204
Het start bij 'customer service' 'Intelligence augmented'	204
in alle aspecten van de 'customer experience'	206
Investeren in 'intelligence augmented'	207
Cyborgs!	208
Hoever sta jij?	209

DE GEVOLGEN VAN DE 'DAY AFTER TOMORROW'

HOOFDSTUK 9. ORGANISATIEMODELLEN VOOR DE 'DAY AFTER TOMORROW'

Door Peter Hinssen,
oprichter van en partner bij nexxworks 214

Hoe succesvolle bedrijven zich voorbereiden op de 'day after tomorrow'	214
Patronen voor de 'day after tomorrow'	216
Patroon #1. De silo ver weg	216
Patroon #2. De aparte entiteit	219
Patroon #3. De 'katapult'	221
Patroon #4. Cocreatie met klanten	222
Patroon #5. De portfolio-organisatie	224
Patroon #6. 'Accelerators'	227
Patroon #7. De garage in het bedrijf	229
Patroon #8. De netwerkorganisatie	231
Patroon #9. Integrale disruptie	234
Patroon #10. De vervuilersstrategie	237
Ieder zijn 'day after tomorrow'	239
'Today'	240
'Tomorrow'	240
'Day after tomorrow'	241

HOOFDSTUK 10. ETHIEK IN DE 'DAY AFTER TOMORROW'

De maatschappij in de 'day after tomorrow'?	244
Een wereld met grenzeloze ambities	244
De grootste comeback ooit!	245
Niet alleen ambitie bij de miljardairs	246
'Homo Deus'	246
Een wereld vol technologische filters	248
'Fake news'? Dit is nog maar het begin!	249
De huidige privacydiscussie is de foute discussie	250
Merken met een standpunt	251
Expliciete ethische keuzes	253
Hoever mag technologie gaan?	254
Naar een collaboratief model?	255

TOT SLOT

Droom van de toekomst, gebruik wat er vandaag al is	256
---	-----

DANK JE!

257

FOTOVERANTWOORDING

259

EINDNOTEN

261



INLEIDING

Een jongetje van acht zat samen met zijn zusje een cheeseburger te eten in een McDonald's in Ohio. De cheeseburger was net opgegeten en daar was de politie al om de twee kinderen te onderwerpen. 'Deed ik iets verkeerd?' vroeg het jongetje aan de agenten. Hij had niets verkeerd gedaan, vond hij. Hij had alle verkeersregels perfect gevolgd toen hij met de auto van zijn papa naar het hamburgerrestaurant reed. Hij vertelde aan de agenten hoe hij had leren autorijden aan de hand van YouTube-video's.¹

Een moordproces loopt volledig vast. Een verdachte schreeuwt zijn onschuld uit. Er zijn geen getuigen. De enige reddingsboei voor de verdachte is zijn Amazon Echo. Amazon echo is een virtuele assistent die consumenten het leven gemakkelijker maakt. Consumenten gebruiken Amazon Echo om het nieuws op te vragen, producten aan te kopen of om naar muziek te luisteren. Het is als het ware de eerste computer in de wereld zonder toetsenbord. De interface wordt aangestuurd via woorden. Consumenten praten niet alleen tegen hun Echo, de Echo luistert ook mee naar elk gesproken woord in zijn bereik. De politie vraagt aan Amazon om de data van hun Amazon Echo vrij te geven om zo het moordproces vooruit te helpen. Aanvankelijk weigert Amazon om de data vrij te geven, maar op expliciete vraag van de verdachte doen ze dat toch. De sleutelgetuige in een moordproces is een machine. Geen mens.²

Google Translate wordt elke dag performanter. Artificiële intelligentie helpt de vertaaltool sneller en effectiever te werken. Google Translate kan vertalen van het Japans naar het Engels en terug; Koreaans naar Engels en terug werkt ook. De volgende vraag is logisch: kan de computer zelf leren vertalen van het Japans naar het Koreaans en terug? Het logische pad voor mensen is te vertalen van het Japans naar het Engels en vervolgens van het Engels naar het Koreaans. De artificieel intelligente software ontdekte dat het effectiever is om eerst een eigen tussentaal te ontwikke-

len als tussenstap. Engels geeft minder goede resultaten dan de door de computer ontwikkelde tussentaal. Het bedenken van een tussentaal was geen opdracht van een ingenieur. De computer, Google DeepMind, besliste zelf om deze route te kiezen.³

Kinderen leren autorijden via YouTube. Een machine als getuige in een moordproces. Computers kunnen zelf denken en leren. Tien jaar geleden klonken dit soort verhalen als sciencefiction. Vandaag is het de realiteit. YouTube is op tien jaar uitgegroeid tot de op een na grootste *search engine* van de wereld. Amazon Echo is het populairste gadget van het moment. Meer dan tien miljoen Amerikaanse gezinnen hebben zo een virtuele assistent in hun woonkamer.⁴ Google DeepMind wordt beschouwd als de slimste computer in de wereld. En dat is slechts het topje van de ijsberg.



De derde fase in de digitale evolutie

Alle signalen wijzen in dezelfde richting. We bevinden ons aan het begin van een nieuwe fase in de digitale evolutie. De eerste fase ging over het vrijkomen van informatie via de brede verspreiding van het internet. De tweede fase ging over mobiele technologie en nieuwe vormen van communicatie. De derde fase gaat over automatisering en artificiële intelligentie.

In dit boek krijg je diepgaande inzichten in verband met de impact van de derde fase van digitalisering op de relatie met klanten. Wat de impact is van artificiële intelligentie (AI) en vergevorderde auto-

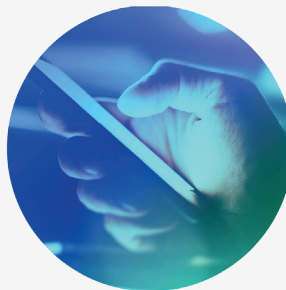
mativering op de klantenrelatie, is de kern van dit boek.

Voor klanten breekt een periode aan van ongekende kwaliteit in dienstverlening. Via slimme technologie kunnen bedrijven problemen oplossen voor klanten de problemen vaststellen. Sneller dan realtime *customer service* wordt de nieuwe norm. Verder neemt de mate van personalisatie op indrukwekkende wijze toe. Een grotere kwaliteit in datamanagement ligt aan de basis van deze tendens. Ten slotte neemt het gebruiksgemak van processen sterk toe.

Om deze nieuwe klantenvoordelen te realiseren, maken bedrijven de shift van *mobile first* naar *AI first*. Aanvankelijk zal het voor de markt en voor concurrenten onduidelijk zijn waarom bepaalde spelers erin slagen hun dienstverlening te verhogen en andere niet. Artificiële intelligentie is in de meeste gevallen immers onzichtbare technologie. Een website (fase 1 van digitalisering) en een app (fase 2 van digitalisering) waren héél zichtbare investeringen voor iedereen. Het onzichtbare karakter van AI kan een opmerke-



Digital



Mobile



AI

lijk voordeel zijn voor snelle spelers in de markt. Klanten zullen het niet begrijpen. Het zal lijken alsof bedrijf A performantere medewerkers heeft dan bedrijf B. In werkelijkheid krijgen de medewerkers van bedrijf A hulp van slimme software. In het eerste deel van dit boek beschrijf ik in detail de overgang van *mobile* naar *AI first*.

'Customers the day after tomorrow'

Mijn eerste twee boeken, *De Conversation Manager* (2010) en *De Conversation Company* (2012), waren een leidraad voor marketing in fase 2 van de digitalisering. De boeken beschreven hoe bedrijven hun communicatie en cultuur kunnen aanpassen in een wereld van sociale media en smartphones. Vandaag bevindt de tweede fase van digitalisering zich in een mature fase. Begrijp me niet verkeerd. Het is absoluut noodzakelijk om te blijven investeren in mobiele en socialemediacommunicatie. De derde fase van de digitalisering is gestart, maar consumenten hebben nog steeds behoefte aan een goede communicatie en dienstverlening gebaseerd op technologie uit fase 2.

When Digital becomes Human (2014), mijn derde managementboek, beschrijft de verschuiving van fase 2 naar fase 3. Het is een fase waarin digitale transformatie hét buzzword is en bedrijven

zich afvragen hoe de relaties tussen machines en mensen zich zullen verhouden. Drie jaar later (2017) is de stelling uit *When Digital becomes Human* nog steeds actueel: computers moeten vooral scoren met het automatiseren van operationele processen en mensen moeten scoren in de meer emotionele taken. Mens en machine zijn heel complementair in het bieden van toegevoegde waarde aan klanten. Dat zal de komende jaren niet veranderen. Alleen zal de rol van machines prominenter worden en de rol van mensen krijgt allicht een nog scherpere focus.

Customers the Day after Tomorrow gaat over de klantenrelatie van overmorgen. In dit boek beantwoord ik de vraag waarin bedrijven moeten investeren om succesvol te zijn in fase 3. De uitdaging is de investeringen voor de *day after tomorrow* te combineren met het verder ontwikkelen van de evoluties uit de tweede fase van digitalisering. Met andere woorden: werken aan de klantenrelatie in de *day after tomorrow* gebeurt parallel met het investeren in de klantenrelatie van vandaag en morgen. Dit boek is geen oproep om de investeringen in de dagelijkse relatie stop te zetten. Integendeel. De oproep is om niet alleen het investeren in vandaag, maar ook tijd en geld uit te trekken voor de klantenrelatie van overmorgen.

Er zijn zoveel technologische hypes dat het voor bedrijven moeilijk kiezen is in welke technologie ze moeten investeren. De belangrijkste focus van dit boek is de klant. Als je vertrekt vanuit de klant, wordt de technologie ondergeschikt.

Om het zo concreet mogelijk te maken, beschrijft het tweede deel van dit boek vier investeringsassen voor de klantenrelatie van de

toekomst. Ten eerste is er de behoefte om *klantenrelaties steeds meer als een wetenschap* te beschouwen. Data dienen hier als een hefboom om nieuwe klantenvoordelen te bouwen. De derde fase van de digitalisering heeft meer dan ooit behoefte aan data. Artificiële intelligentie kan pas werken als er voldoende data zijn. Ten tweede is er de behoefte aan *nieuwe interfaces* om de communicatie en de interactie met klanten te automatiseren. Klanten

willen geen uur meer wachten op een antwoord. Real time is het nieuwe minimum in communicatie. Zonder de hulp van slimme software beantwoorden bedrijven niet meer aan de norm in communicatie. De nieuwe interfaces zijn niet alleen real time, ze zijn ook uitermate gebruiksvriendelijk. Het verlagen van de inspanning voor de klant is een prioriteit. In de *day after tomorrow* gaat het niet langer over een foutloze klantenervaring. Het gaat



over een geautomatiseerde of een heel eenvoudige klantenrelatie. Ten derde is er *de strijd tegen de commoditymagneet*. Doordat consumenten meer beslissingen nemen op basis van algoritmes en door de steeds toenemende macht van de grote digitale platformen, dreigt zowat elk product een commodity te worden. Elk bedrijf ondervindt vandaag hinder van de magnetische kracht van commodityvorming. Als bedrijfsleider en marketeer is het cruciaal om deze beweging tegen te gaan. Ten vierde vraagt

de *day after tomorrow* investeringen om de *performantie van mensen te verhogen via technologie*. Hoe kan de snelheid omhoog en de foutenlast omlaag op een zo persoonlijk mogelijke manier? Hoe kunnen we onze medewerkers helpen om te voldoen aan de behoeften van de klant in de *day after tomorrow*? In deze vierde investeringsas ontstaat *intelligence augmented*: een hogere menselijke performantie dankzij de hulp van technologie.



**De data
hefboom**



**Vechten tegen de
commoditymagneet**



**Nieuwe user
interfaces**



**Intelligence
Augmented**

De klantenrelatie van overmorgen gebruikt data als hefboom naar klantenvoordelen (1), voorziet in de meest gebruiksvriendelijke interfaces (2), slaagt erin om te ontsnappen aan de commoditymagneet (3) en gebruikt technologie om haar menselijke skills te optimaliseren (4).

De onderbouwing van 'Customers the day after tomorrow'

De voorbije vijf jaar heb ik het genoeg gehad om vanaf de eerste rij mee te mogen kijken naar de evoluties van de meest innovatieve bedrijven van de wereld. Het gaat zowel om de grote namen van de technologiewereld (Google, Facebook, Amazon, Tesla, Tencent, Alibaba, Microsoft ...) als om de gevestigde spelers (Cisco, Oracle, Autodesk ...) als om nieuwe opkomende namen (Planet Labs, Fyusion ...). Deze bezoeken zijn voor mij heel inspirerend. Ik ga met veel enthousiasme de verhalen van deze bezoeken delen met jullie in mijn boek.

Het verhaal van dit boek is gebaseerd op meer dan driehonderd bedrijfsbezoeken in zowel New York, Los Angeles, San Francisco, Silicon Valley, Seattle, Barcelona, Londen, Berlijn, Dublin, België, Nederland, Singapore, Sjanghai, Shenzhen en Hangzhou.

Verder heb ik heel gericht negen experts geïnterviewd om nog extra inzichten te verwerven over de belangrijkste aspecten van mijn verhaal. Al deze gesprekken zijn gefilmd en zijn te bekijken op www.youtube.com/stevenvanbelleghe. Hun verhalen lees je onderweg in het boek.

Feedback

Zoals altijd mag je je feedback, vragen of opmerkingen doorsturen naar mij. Mijn e-mailadres is Steven@VanBelleghe.biz. Het doet altijd plezier om jullie feedback te lezen.

Veel plezier met mijn boek, *Customers the Day after Tomorrow*.
Steven Van Belleghem

www.stevenvanbelleghe.com

www.youtube.com/stevenvanbelleghe



Breng het boek tot leven via augmented reality

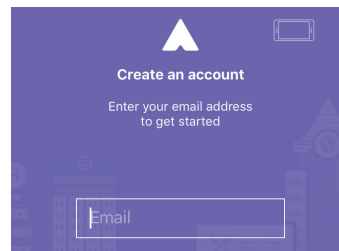
Dit boek gaat over de toekomst. Eén van de technologieën die de komende jaren ongetwijfeld zal boomen, is Augmented Reality (AR). Later in het boek heb ik het er vaak over. Ik wil er in dit boek niet alleen over praten, ik wil het ook toepassen. Dit is één van de eerste managementboeken waarin AR-toepassingen zijn geïntegreerd.

Dit is wat je moet doen om het boek tot leven te brengen:

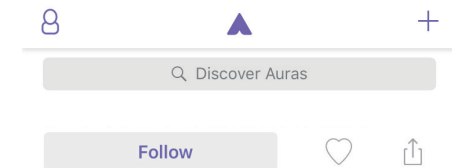
Download de 'Aurasma'-app op je smartphone



Creëer een Aurasma-account



Zoek 'stevanvanbelleghem' bij 'Discover Auras' en volg mij op Aurasma



Zoek naar pagina's met het 'Aurasma'-logo (kijk zeker ook naar de cover)



Scan de pagina via de Aurasma-app op je smartphone



Zie hoe het boek tot leven komt





HOOFDSTUK 1

CUSTOMER EXPERIENCE IN DE DERDE FASE VAN DE DIGITALISERING

Succes vandaag?

Proces – Meten – Cultuur

Voor we de toekomst induiken, wil ik graag de recente geschiedenis van *customer experience management* toelichten aan de hand van drie boeken. Elk van deze drie boeken heeft een belangrijk fundament toegevoegd aan het *customer experience*-debat.

Het eerste is *The Disney way* (Bill Capodagli, 2001). Sinds zijn ontstaan is Disney een referentie op het vlak van klantenbeleving. Dit boek beschrijft de servicefilosofie van het entertainment-bedrijf. Samengevat gaat dit verhaal over perfect uitgetekende processen om het leven van de klant zo aangenaam mogelijk te maken. De eerste stap om tevreden klanten te hebben, is ervoor zorgen dat alle transacties vlot verlopen. Als je vandaag langsgaat in een van de Disney-parken, dan merk je nog steeds dat hun processen op een fenomenale manier uitgedacht zijn. Disney heeft zelfs een afzonderlijke divisie opgericht, the Disney Academy, om hun filosofie over te brengen aan andere bedrijven.

Het tweede boek is getiteld *The ultimate question* (Fred Reichheld, 2006). Dit boek introduceerde de *net promoter score* (NPS). Om de *net promoter score* te berekenen, vraag je je klanten op een schaal van 0 tot 10 in welke mate ze het bedrijf zouden

aanbevelen aan derden. Wie een 9 of een 10 scoort, is een promotor. Scoor je 0-6 dan ben je een *detractor*. Het aantal promotoren verminderd met het aantal *detractors* is de *net promoter score*. De stelling in het boek is eenvoudig: meet je NPS en op basis van dat ene cijfer weet je of je bedrijf goed presteert (of niet). Is de score hoger dan nul, dan zal je bedrijf sneller groeien dan de markt. Scoor je lager dan nul, dan heb je problemen. De belangrijkste impact van NPS vond plaats in de boardroom. Vele *top executives* hadden plots een klantenparameter die gemakkelijk te meten en interpreteren valt. Je hebt voor- en tegenstanders van NPS, maar niemand kan ontkennen dat de impact groot is. *Customer experience* evolueerde van iets waarin je moest 'geloven' tot iets wat je kon 'meten'. Het bracht *customer experience management* hoger op de agenda.

Het derde boek met een stevige impact is geschreven door Tony Hsieh, de CEO van Zappos. *Delivering Happiness* (2010), is de titel. Zappos, een van de grootste onlineschoenwinkels, wordt algemeen beschouwd als een bedrijf dat vooroploopt in *customer experience*. Ze zijn wereldberoemd geworden met enkele extreme beslissingen. Elk van deze beslissingen is in het voordeel van de klant en lijkt misschien op het eerste gezicht in het nadeel van het bedrijf. Tony is ervan overtuigd dat als je steeds voor de klant kiest, het ook steeds een beslissing in het voordeel van het bedrijf is. Een paar voorbeelden van extreme beslissingen: stel, je zoekt naar een specifiek paar schoenen en je vindt ze niet op Zappos.com. Je belt het Zappos-contactcenter op en ze gaan samen met jou op zoek naar die schoenen. Eerst op Zappos.com. Als blijkt dat de schoenen daar niet beschikbaar zijn, dan bekijken ze minimaal