

# | Inhoudsopgave |

	Inleiding	9
1	<b>De gewoontezone</b>	21
2	<b>Trigger</b>	45
3	<b>Actie</b>	65
4	<b>Variabele beloning</b>	97
5	<b>Investing</b>	135
6	<b>Wat ga je nu met deze kennis doen?</b>	161
7	<b>Casestudy: De Bijbel-app</b>	177
8	<b>Gewoonten testen en hoe je gewoontevormende kansen kunt herkennen</b>	189
	Dankwoord	205
	Over de auteurs	215
	Appendix   Wat nu?	217
	Noten	219



# | Inleiding |

Van alle smartphonegebruikers kijkt 79 procent elke ochtend binnen vijftien minuten nadat zij wakker zijn geworden op hun telefoon.<sup>1</sup> Maar nog opzienbender is wel dat maar liefst een derde van de Amerikanen zegt dat zij liever seks opgeven dan hun mobiele telefoon.<sup>2</sup>

In 2011 bleek uit universiteitsonderzoek dat mensen 34 keer per dag hun telefoon checken.<sup>3</sup> Mensen in de branche zelf geloven echter dat het eerder in de buurt van de 150 keer per dag ligt.<sup>4</sup>

Laten we er niet omheen draaien, we zijn *hooked*, verslaafd.

De technologieën waar wij gebruik van maken zijn dwangimpulsen geworden, en misschien zelfs wel echte verslavingen. We voelen een impuls om berichten te checken. We ervaren een bepaalde aantrekkingskracht om voor slechts een paar minuten YouTube, Facebook of Twitter te openen, maar een uur later zitten we nog te tappen en te scrollen. Het is een behoefte die je waarschijnlijk de hele dag voelt, maar zelf eigenlijk niet in de gaten hebt.

Cognitief psychologen definiëren gewoonten als: ‘automatisch gedrag dat wordt opgeroepen door omgevingsprikkelers’. Ofwel dingen die wij doen zonder daar bewust of slechts deels bewust over na te denken.<sup>5</sup> De producten en diensten die we gebruiken veranderen doorgaans ons dagelijks gedrag, precies zoals de bedoeling van de ontwerpers was.<sup>6</sup> Ons handelen is vooraf uitgedacht.

Maar hoe beheersen bedrijven, die niets meer dan stukjes code ontwikkelen die worden getoond op een scherm, ogenschijnlijk de gedachten van de gebruikers? En waarom werken sommige producten zo verslavend?

Voor veel producten is dit gewoontevormende gedrag essentieel. Nu er oneindig veel afleidingen zijn die om onze aandacht vragen, zijn bedrijven steeds beter in staat om moderne tactieken toe te passen zodat zij in de gedachten van gebruikers blijven. Tegengwoordig is het hebben van miljoenen gebruikers niet meer genoeg. Bedrijven ontdekken steeds meer dat hun economische waarde wordt uitgedrukt in de mate waarin zij gewoonten bij mensen weten te bewerkstelligen. Om het blijvende vertrouwen van hun gebruikers te winnen en een product te ontwikkelen dat regelmatig wordt gebruikt, moeten bedrijven niet alleen weten wat gebruikers aanzet om een product te gebruiken, maar moeten zij ook begrijpen waarom dat zo is.

Hoewel er bedrijven zijn die zich nu pas bewust worden van deze nieuwe realiteit, verdienen andere er al grof geld mee. Door goed te zijn in het ontwerpen van gewoontevormende producten, zorgen de bedrijven die in dit boek worden besproken ervoor dat hun producten onmisbaar zijn.

## DE EERSTE DIE IN JE GEDACHTE ZIT WINT

---

Bedrijven die sterke gewoonten bij hun gebruikers weten te vormen hebben daar in financieel opzicht voordeel van. Deze bedrijven koppelen hun producten aan 'interne triggers'. Het gevolg daarvan is dat gebruikers geen externe prikkels nodig hebben.

In plaats van te vertrouwen op dure marketing koppelen gewoontevormende bedrijven hun diensten aan de dagelijkse routines en emoties van hun gebruikers.<sup>7</sup>

Er is sprake van een gewoonte wanneer gebruikers zich ietwat verveeld voelen en direct Twitter openen. Zij voelen de eenzaamheid over zich komen en voordat ze er goed en wel over na

hebben kunnen denken, zitten ze al hun Facebook-feed te bekijken. Een vraag komt op en voordat zij in hun eigen brein naar het antwoord zoeken, stellen ze de vraag al aan Google. De remedie die het eerste in hen opkomt wint het. In hoofdstuk 1 van dit boek gaan we in op het concurrentievoordeel van gewoontevormende producten.

Hoe brengen producten gewoonten teweeg? Het antwoord: die creëren ze. Hoewel fans van het tv-programma *Mad Men* weten hoe de reclamewereld in de gouden tijd van Madison Avenue klantbehoeften opriepen, leven we nu in een heel andere tijd. In een wereld waarin reclamebewuste klanten overal schermen om zich heen hebben is de methode van Don Draper, die met veel geld mensen hersenspoelt, alleen nog maar nuttig voor de hele grote merken.

Tegenwoordig kunnen kleine startups het gedrag van mensen aanzienlijk veranderen door gebruikers te leiden door een reeks ervaringen die ik *hooks* noem. Hoe vaker gebruikers te maken krijgen met deze hooks, hoe waarschijnlijker het is dat zij bepaalde gewoonten zullen vormen.

## Hoe ik ‘verslaafd’ ben geraakt

In 2008 begon ik samen met een aantal MBA’s van Stanford een bedrijf met de steun van een van de slimste investeerders in Silicon Valley. Onze missie was een platform ontwikkelen voor het plaatsen van advertenties in de snel groeiende wereld van online games.

Bedrijven van naam verdienden al miljarden dollars met het verkopen van digitale koeien op digitale boerderijen terwijl adverteerders grote bedragen uitgaven aan het overtuigen van mensen

om te kopen wat zij probeerden aan de man te brengen. Ik moet toegeven dat ik het eerst niet zo goed begreep en me langs de zijlijn heb staan verbazen. Hoe deden zij dat toch?

Op de kruising van deze twee bedrijfstakken waarin wordt gewerkt met manipulatie van de geest, kwam ik terecht op een pad waar ik leerde hoe producten ons handelen beïnvloeden en soms zelfs leiden tot dwangimpulsen. Hoe wisten deze bedrijven gebruikersgedrag in hun producten te verwerken? En wat waren de ethische gevolgen van het ontwikkelen van mogelijk verslavende producten? En belangrijker nog, konden deze zelfde krachten die deze ervaringen zo verslavend maakten ook worden gebruikt om producten te ontwikkelen die de levens van mensen zouden verbeteren?

Waar zou ik de blauwdrukken voor het vormen van gewoonten kunnen vinden? Maar tot mijn teleurstelling vond ik nergens een handleiding. Bedrijven die goed zijn in gedragsontwerp bewaken hun geheimen en hoewel ik veel boeken, achtergrondartikelen en blogberichten heb doorgenomen die raakvlakken hebben met dit onderwerp, waren er geen richtlijnen te ontdekken voor het ontwikkelen van gewoontevormende producten.

Ik begon mijn waarnemingen bij honderden bedrijven vast te leggen om zo patronen te ontdekken in het ontwerp en doel van gebruikerservaringen. En hoewel elk bedrijf uniek is, ging ik op zoek naar gemeenschappelijke kenmerken achter de winnaars en probeerde ik te begrijpen waar het de verliezers aan ontbrak.

Ik zocht naar inzichten uit de wetenschap en keek naar consumentenpsychologie, de interactie tussen mensen en computers en onderzoek naar gedragseconomie. In 2011 begon ik te delen wat ik had ontdekt en ging aan de slag als adviseur bij diverse bedrijven in Silicon Valley, van kleine startups tot grote bedrijven die genoteerd staan in de Fortune 500. Elke klant bood mij de kans om mijn theorieën in de praktijk te testen, nieuwe inzichten te verwerven en mijn ideeën aan te scherpen. Zo begon ik op NirAndFar.com te bloggen over de kennis die ik had opgedaan en werden mijn arti-

kelen gedeeld op andere sites. Al gauw begonnen de lezers zelf te schrijven over hun ervaringen, aangevuld met voorbeelden.

In het najaar van 2012 ontwikkelden dr. Baba Shiv en ik een leerprogramma, dat we ook zelf doceerden, voor de Stanford Graduate School of Business over de wetenschap van het beïnvloeden van menselijk gedrag. Het jaar daarop verzorgde ik samen met Steph Habif een vergelijkbare cursus aan het Hasso Plattner Institute of Design.

Tijdens deze jaren van geleidelijk onderzoek en praktijkervaringen opdoen ontwikkelden wij het *hook-model*: een proces in vier fasen dat bedrijven doorlopen om gewoonten te vormen.

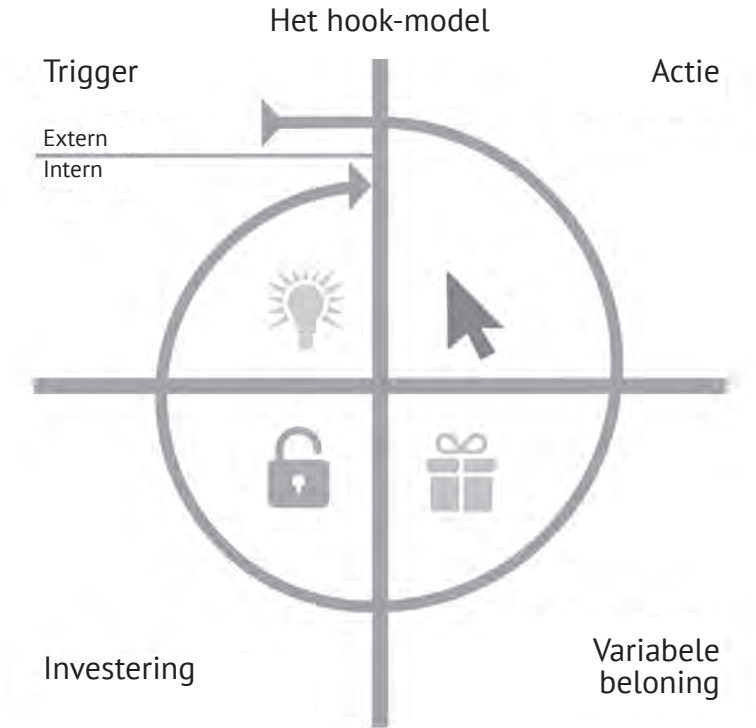
*Door middel van opeenvolgende zogenaamde hook-cycli, een soort gewoontecycli, bereiken succesvolle producten hun uiteindelijke doel van spontane gebruikersbetrokkenheid, het herhaaldelijk terugkeren van gebruikers, zonder gebruik te maken van dure advertenties of opdringerige boodschappen.*

Hoewel ik gezien mijn achtergrond veel voorbeelden kies uit de technologiebranche, zijn ze overal te vinden – in apps, sporten, films, games en zelfs in ons werk. Ze kunnen in vrijwel elke ervaring voorkomen die zich een weg weet te banen naar onze hersenen (en vaak ook onze portemonnees). De vier fasen van het model bieden een raamwerk voor de hoofdstukken in dit boek.

## 1 Trigger

Een *trigger* zet aan tot bepaald gedrag – het is de bougie in de motor. Er zijn twee soorten triggers: externe en interne.<sup>8</sup> Gewoontevormende producten beginnen met het prikkelen van gebruikers door middel van een e-mail, een link naar een website of het pictogram van een app op een smartphone.

Stel je bijvoorbeeld eens voor dat Barbara, een jonge vrouw in Pennsylvania, een foto op haar Facebook-feed ziet die is genomen



door een familielid op het platteland in dezelfde staat. Het is een mooie foto en omdat ze van plan is daarheen te reizen met haar broer Johnny, wordt ze ertoe aangezet actie te ondernemen en klikt ze op de foto. Door diverse cycli te doorlopen, gaan gebruikers dingen associëren met interne triggers, die zich nestelen in bestaand gedrag en emoties.

Wanneer gebruikers als vanzelf tot hun volgende gedrag worden aangespoord, wordt de nieuwe gewoonte onderdeel van hun dagelijkse routine. En na verloop van tijd zal Barbara haar Facebook-feed associëren met haar behoefte aan sociaal contact. Hoofdstuk 2 gaat over externe en interne triggers en beantwoordt de vraag hoe productontwerpers beslissen welke triggers het meeste effect zullen sorteren.



## 2 Actie

Na de trigger volgt de actie: het gedrag dat mensen vertonen in afwachting van een beloning. De simpele handeling van het klikken op de interessante foto in haar nieuwsfeed opent voor Barbara een website genaamd Pinterest, een site die eruitziet als een prikbord om foto's op te delen.<sup>9</sup>

Deze fase van de *hook*, die we in hoofdstuk 3 zullen bespreken, put uit de kunst en wetenschap van gebruiksvriendelijk ontwerpen om aan het licht te brengen hoe producten aanzetten tot specifiek gebruikersgedrag. Bedrijven maken gebruik van twee mechanismen in menselijk gedrag om de waarschijnlijkheid dat een bepaalde handeling zal worden volbracht te vergroten: het gemak waarmee een handeling kan worden uitgevoerd en de psychologische motivatie om dat ook te doen.<sup>10</sup>

Wanneer Barbara eenmaal de simpele handeling van het klikken op de foto heeft uitgevoerd, raakt ze helemaal overdonderd door wat ze vervolgens ziet.

## 3 Variabele beloning

Wat het hook-model onderscheidt van een gewone feedbacklus is het vermogen van een hook om uit te groeien tot een verslaving. Overal om ons heen zijn feedbacklussen, maar de voorspelbare zullen niet een verlangen oproepen. De geheel verwachte reactie van het lampje in je koelkast dat aangaat wanneer je de deur opent zorgt er niet voor dat je ernaar verlangt telkens opnieuw de deur te openen. Maar als je wat variatie aan deze combinatie toevoegt – bijvoorbeeld dat er op wonderbaarlijke wijze opeens iets heel lekers in je koelkast staat als je die opent – is zomaar de belangstelling gewekt.

Variabele beloningen zijn één van de krachtigste hulpmiddelen die bedrijven gebruiken om de interesse van gebruikers te wekken – in hoofdstuk 4 gaan we hier nader op in. Onderzoek toont aan dat het gehalte van de neurotransmitter dopamine enorm toeneemt wan-

neer de hersenen een bepaalde beloning verwachten.<sup>11</sup> Wanneer variatie wordt aangebracht is het effect nog veel groter, omdat er dan een enorme gerichte concentratie is waardoor de gebieden in de hersenen die worden geassocieerd met inzicht en rede worden onderdrukt, terwijl de delen die worden geassocieerd met verlangen en begeerte worden geactiveerd.<sup>12</sup> Hoewel klassieke voorbeelden de gokmachines en loterijen zijn, zijn variabele beloningen ook aanwezig in veel andere gewoontevormende producten.

Wanneer Barbara op Facebook terechtkomt, ziet ze niet alleen de foto die ze wilde zien, maar krijgt ze ook een grote hoeveelheid andere betoverende dingen te zien. Deze foto's zijn gerelateerd aan dingen waar ze een algemene interesse voor heeft – namelijk dingen die ze zal tegenkomen tijdens haar aanstaande reis naar het platteland van Pennsylvania – maar er zijn ook andere dingen die haar aandacht trekken. Deze boeiende tegenstelling van relevant versus niet relevant, aantrekkelijk versus onopvallend, mooi versus gewoontjes zorgt ervoor dat het dopaminesysteem in haar hersenen druk bezig is met een eventuele beloning. En daardoor blijft ze langer op Pinterest, in de hoop nog zoiets prachtigs tegen te komen. Maar voordat ze het in de gaten heeft, is ze al 45 minuten aan het surfen.

In hoofdstuk 4 gaan we ook in op waarom sommige mensen uiteindelijk hun interesse verliezen in bepaalde ervaringen en hoe variëteit ervoor kan zorgen dat ze wel geïnteresseerd blijven.

## 4 Investering

In de laatste fase van het hook-model is de klant aan zet. De investeringsfase vergroot de kans dat de gebruiker nogmaals de hook-cyclus zal doorlopen. De investering vindt plaats wanneer de gebruiker iets aan het product of de dienst toevoegt zoals tijd, gegevens, inspanningen, sociaal kapitaal of geld.

Bij de investeringsfase gaat het echter niet om gebruikers die hun portemonnee trekken en vervolgens overgaan tot de orde van de

dag. Deze investering houdt een handeling in waardoor de service de volgende keer nog beter is. Het uitnodigen van vrienden, het aangeven van voorkeuren, het opbouwen van virtueel bezit en het leren gebruiken van nieuwe voorzieningen zijn allemaal investeringen die gebruikers doen om hun eigen ervaring te verbeteren. En deze betrokkenheid kan worden aangewend om de trigger nog aantrekkelijker, de actie nog eenvoudiger en de beloning nog interessanter te maken, elke keer dat de hook-cyclus wordt doorlopen. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op hoe investeringen gebruikers stimuleren om opeenvolgende hook-cycli te doorlopen.

En terwijl Barbara geniet van het eindeloos surfen op Pinterest, ontwikkelt ze een verlangen naar het behouden van de dingen die haar plezieren. En door zelf foto's te verzamelen, geeft ze de website gegevens over haar voorkeuren. En al gauw zal ze anderen volgen, zelf gaan pinnen, content van anderen gaan pinnen en andere investeringen doen waarmee haar band met de site zal worden versterkt en zij geneigd zal zijn om ook in de toekomst deze hook-cyclus wederom te doorlopen.

## Een nieuwe superkracht

Gewoontevormende technologieën bestaan allang en worden ook al gebruikt om onze levens vorm te geven. Het feit dat we veel bredere toegang tot internet hebben dankzij diverse apparaten – smartphones en tablets, televisies, game consoles en wearables – biedt bedrijven veel meer mogelijkheden om ons gedrag te beïnvloeden.

Terwijl bedrijven hun toegenomen connectiviteit met klanten steeds verder uitbreiden, zodat zij veel sneller klantgegevens kunnen verzamelen, analyseren en verwerken, staat ons een toekomst te wachten waarin alles in potentie veel meer gewoonten kan vormen. Of zoals de bekende investeerder in Silicon Valley

Paul Graham schrijft: ‘... tenzij de soort technologische vooruitgang deze dingen heeft voortgebracht, onderworpen is aan andere wetten dan technologische vooruitgang in het algemeen, zullen de mensen op deze wereld de komende veertig jaar aan veel meer dingen verslaafd raken dan de afgelopen veertig jaar.’<sup>13</sup> In hoofdstuk 6 gaan we in op deze nieuwe realiteit en bespreken we ook de ethiek van manipulatie.

Onlangs mailde een lezer van mijn blog mij: ‘Als het niet kan worden gebruikt om slechte dingen mee te doen, dan is het geen superkracht.’ En hij heeft gelijk. Volgens deze definitie is het ontwikkelen van gewoontevormende producten inderdaad een superkracht. Wanneer zij op onverantwoorde wijze worden gebruikt, kunnen slechte gewoonten al snel ontaarden in domme, zombieachtige verslavingen.

Heb je Barbara en haar broer Johnny uit het voorbeeld herkend? Liefhebbers van zombiefilms waarschijnlijk wel. Het zijn namelijk de figuren uit de klassieke horrorfilm *Night of the Living Dead*, een verhaal over mensen die bezeten zijn van een mysterieuze kracht, die al hun handelen beïnvloedt.<sup>14</sup>

Je hebt zeer waarschijnlijk de wederopstanding van het zombiegenre in de laatste jaren opgemerkt. Games als *Resident Evil*, tv-series als *The Walking Dead* en films als *World War Z* zijn het bewijs van de grote aantrekkingskracht van deze wezens. Maar waarom zijn zombies opeens zo fascinerend? Misschien komt dat wel door de niet te stoppen technologische vooruitgang – nog doordringender en nog overtuigender – waardoor wij in een angstige malaise zitten die wordt beheerst door de gedachte dat wij tegen onze zin worden bestuurd.

Hoewel de angst voelbaar is, zijn wij als de helden in elke zombiefilm – bedreigd maar uiteindelijk toch machtiger. Ik ben tot de ontdekking gekomen dat gewoontevormende producten veel meer goeds dan slechts teweeg kunnen brengen.

*Choice architecture* (keuzearchitectuur), zoals beschreven door de bekende wetenschappers Thaler, Sunstein en Balz, biedt technieken om de beslissingen die mensen nemen en het resulterende gedrag te beïnvloeden. Maar uiteindelijk moet het streven wel zijn om ‘mensen te sturen betere beslissingen te nemen (naar hun eigen oordeel)’.<sup>15</sup>

Dit boek leert vernieuwers dan ook om producten te ontwikkelen die mensen helpen om dingen te doen die zij toch al van plan waren te doen, maar bij gebrek aan een goede oplossing nog niet doen.

Met *Hooked* willen wij de enorme hoeveelheid nieuwe krachten ontketen die vernieuwers en ondernemers ter beschikking staan om het dagelijks leven van miljarden mensen te beïnvloeden. Ik geloof dat de drie-eenheid van toegang, gegevens en snelheid ongekende kansen biedt om positieve gewoonten te ontwikkelen.

*Wanneer ze op de juiste manier worden aangewend kunnen technologieën de levens van mensen verbeteren door middel van gezond gedrag dat onze relaties versterkt, ons slimmer maakt en de productiviteit verhoogt.*

Het hook-model verklaart de gedachte achter het ontwerp van veel succesvolle gewoontevormende producten en diensten die wij dagelijks gebruiken. Hoewel niet uitputtend gezien de enorme hoeveelheid wetenschappelijke literatuur die er beschikbaar is, is het model bedoeld als een praktisch hulpmiddel (en niet zozeer een theoretisch hulpmiddel) voor ondernemers en vernieuwers die gewoonten op een positieve manier willen gebruiken. In het boek heb ik relevant onderzoek verzameld en deel ik nuttige inzichten. Tevens bied ik een praktisch raamwerk om de kans op succes voor de vernieuwer te vergroten.

Hooks verbinden een gebruikersprobleem met een oplossing van een bedrijf in een frequentie die tot een gewoonte leidt. Het is mijn

streven om je een beter begrip te bieden van hoe bepaalde producten van invloed zijn op wat wij doen en, in het verlengde daarvan, op wie wij zijn.

## OVER DIT BOEK

---

Aan het eind van elke paragraaf vind je een bulletlijst. Deze door-nemen, overschrijven of delen op de sociale netwerken is een goede manier om stil te staan bij wat je hebt gelezen en hierover na te denken.

Wil je zelf een gewoontevormend product ontwikkelen? Als dat het geval is moet je vooral de paragrafen 'Doe dit nu' lezen, die je aan het eind van elk hoofdstuk vindt. Je leest dan de stappen die je moet zetten.

## ONTHOUDEN EN DELEN

---

- Gewoonten worden gedefinieerd als 'gedrag dat ontstaat zonder of slechts door beperkt bewust nadenken'.
- Het samenkomen van toegang, gegevens en snelheid zorgt ervoor dat de wereld een plek wordt waar mensen steeds vaker gewoonten vormen.
- Bedrijven die gewoonten bij hun klanten weten te ontwikkelen hebben een aanzienlijk concurrentievoordeel.
- Het hook-model beschrijft een ervaring die erop gericht is het klantprobleem te verbinden met een oplossing in een frequentie die voldoende is om een gewoonte te vormen.
- Het hook-model kent vier fasen: *trigger*, *actie*, *variabele beloning* en *investering*.<sup>16</sup>

## De gewoontezone

Wanneer ik hardloop, sluit ik mij voor alles af. Ik denk niet na over wat mijn lichaam doet en mijn gedachten dwalen meestal af. Ik vind het ontspannend en verfrissend en daarom loop ik drie keer per week in de ochtend. Niet zo lang geleden moest ik op een ochtend een telefoontje van een klant aan de andere kant van de wereld beantwoorden, precies op de tijd dat ik anders zou gaan hardlopen. ‘Geen probleem’, dacht ik. ‘Ik kan ook ‘s avonds gaan hardlopen.’ Maar deze verschuiving zorgde voor apart gedrag diezelfde avond.

Ik ging tegen schemering het huis uit en terwijl ik een vrouw passeerde die het vuilnis buiten zette, maakte zij oogcontact met mij en lachte. Ik groette haar beleefd en zei “Goedemorgen!” – waarna ik meteen mijn vergissing doorhad. “Ik bedoel, goedenavond! Sorry!” Ik corrigeerde mezelf en realiseerde mij dat ik er een uur of tien naast zat. De vrouw trok haar wenkbrauwen op en produceerde een nerveuze glimlach.

Ietwat in verlegenheid gebracht merkte ik dat mijn hersenen niet hadden geregistreerd welk moment van de dag het was. Ik maande mijzelf dit niet weer te doen, maar binnen een paar minuten kwam ik een andere hardloper tegen en wederom – alsof ik door iets bezeten was – floepte er een “Goedemorgen!” uit. Wat was er aan de hand?

Toen ik weer thuis was en zoals gebruikelijk een douche nam, dwaalden mijn gedachten weer af, zoals wel vaker wanneer ik douche. Mijn hersenen stonden op de automatische piloot en ik ging verder met mijn dagelijkse routines, zonder dat precies tot mij doordrong wat ik deed.

Pas toen ik het scheermesje in mijn gezicht voelde snijden, realiseerde ik mij dat ik mezelf had ingezeept en was begonnen met scheren. Hoewel het iets is wat ik toch elke ochtend doe, was het toch echt niet nodig in de avond. En toch was ik het onbewust aan het doen.

's Avonds hardlopen had een gedragspatroon in gang gezet dat mij vertelde dat ik mijn gebruikelijke activiteiten die ik altijd doe nadat ik heb hardgelopen ook nu moest doen – zonder dat ik mij daarvan bewust was. Zo werken ingesleten gewoonten – gedrag zonder daar bewust of slechts een klein beetje bewust over na te denken – die volgens sommige schattingen verantwoordelijk zijn voor bijna 50 procent van ons dagelijks handelen.<sup>17</sup>

Gewoonten vormen een van de manieren waarop onze hersenen complex gedrag aanleren. Neurowetenschappers zijn van mening dat gewoonten ons in staat stellen om onze aandacht te richten op andere dingen doordat automatische reacties worden opgeslagen in de basale ganglia, een gedeelte van de hersenen dat wordt geassocieerd met onbewust handelen.<sup>18</sup>

Gewoonten worden gevormd wanneer de hersenen voor een kortere weg kiezen en niet meer actief nadenken over wat de volgende stap moet zijn.<sup>19</sup> De hersenen leren snel om gedragingen te systematiseren die een oplossing bieden voor elke situatie die zij tegenkomen. Nagelbijten bijvoorbeeld is een veelvoorkomende handeling die onbewust of slechts deels bewust gebeurt. Aanvankelijk kan het zo zijn dat de nagelbijter aan zijn nagelriemen begint te knabbelen met een bepaald doel – bijvoorbeeld om een ingescheurde nagelriem bij te werken. Wanneer het gedrag zich echter ook voordoet zonder een duidelijke reden – als een automatische reactie op een prikkel – dan heeft de gewoonte de overhand. Voor veel vasthoudende nagelbijters is de onbewuste trigger het onplezierige gevoel van stress. Hoe meer de nagelbijter het nagelbijten zelf associeert met de tijdelijke opluchting die het verschaft, hoe lastiger het wordt deze geconditioneerde reactie te veranderen.



Net zoals nagelbijten worden veel van onze dagelijkse beslissingen eenvoudigweg ingegeven door het feit dat deze oplossing eerder ook soelaas heeft geboden. De hersenen beredeneren dan automatisch dat wanneer de beslissing gisteren een goede was, het zeer aannemelijk is dat die dat vandaag ook is, wat ertoe leidt dat de handeling een routine wordt.

Toen ik aan het hardlopen was, hadden mijn hersenen oogcontact met een andere persoon geassocieerd met het gebruikelijke ‘Goedemorgen!’, en daarom kwamen deze woorden automatisch uit mijn mond op een moment dat dat niet toepasselijk was.

## WAAROM GEWOONTEN GOED ZIJN VOOR BUSINESS

---

Als ons voorgeprogrammeerde gedrag zo belangrijk is bij het sturen van ons alledaags handelen, zal het inzetten van deze kracht zonder twijfel een geschenk zijn voor bedrijven. Want als zij in staat zijn om deze op een effectieve manier vorm te geven, kunnen gewoonten een positieve invloed hebben op de financiële resultaten.

Gewoontevormende producten veranderen gebruikersgedrag en leiden tot spontane klantbetrokkenheid. Het doel is om klanten zo te beïnvloeden dat zij telkens weer zelfstandig je product gaan gebruiken, zonder dat zij daartoe worden opgeroepen door advertenties of aanbiedingen. Wanneer een bepaalde gewoonte eenmaal is gevormd, wordt de gebruiker automatisch aangezet tot het gebruiken van het product bij routinematige handelingen zoals in een wachtrij staan.

Het raamwerk en de handelwijzen die wij in dit boek bespreken zijn echter niet uniform en zijn ook niet van toepassing op elk bedrijf of elke bedrijfstak. Ondernemers moeten zelf evalueren

hoe gebruikersgewoonten van invloed zijn binnen hun eigen businessmodel en doelstellingen. Hoewel de levensvatbaarheid van sommige producten afhankelijk is van de mate waarin gewoonten worden gevormd, is dat zeker niet altijd het geval.

Bedrijven die producten of diensten verkopen die niet regelmatig worden gekocht of gebruikt, zijn bijvoorbeeld helemaal niet afhankelijk van gebruikersgewoonten – in ieder geval niet als het gaat om dagelijkse betrokkenheid. Bedrijven die levensverzekeringen verkopen leunen op hun verkopers, advertenties en mond-tot-mondreclame en andere aanbevelingen om klanten te trekken die hun polissen kopen. En wanneer de polis eenmaal is aangeschaft is er niets meer wat de klant hoeft te doen.

In dit boek heb ik het over producten in de context van bedrijven die wel afhankelijk zijn van voortdurende spontane gebruikersbetrokkenheid en daarom zelf gebruikersgewoonten moeten ontwikkelen. Ik sluit daarbij bedrijven uit die klanten aanzetten om actie te ondernemen via andere wegen. Voordat we dieper ingaan op hoe gewoonten worden gevormd, moeten we eerst hun algemene belang en concurrentievoordelen voor bedrijven begrijpen. Het vormen van gewoonten is op meerdere manieren goed voor de omzet.

## **Het vergroten van de customer lifetime value**

MBA-studenten wordt geleerd dat een bedrijf een waarde kent van de som van zijn toekomstige winst. Aan de hand van deze maatstaf berekenen investeerders de eerlijke prijs van de aandelen van een bedrijf.

CEO's en hun managementteams worden beoordeeld op hun vermogen om de waarde van de aandelen te laten stijgen – en daarom hechten zij grote waarde aan het vermogen van hun bedrijf om vrije kasstromen te genereren. In de ogen van de aandeelhouders is

het de taak van het management om strategieën door te voeren die de toekomstige winst laten groeien door toename van de inkomsten of afname van de uitgaven.

Het ontwikkelen van klantengewoonten is een effectieve manier om de waarde van een bedrijf te vergroten, omdat dit tevens zorgt voor een hogere *customer lifetime value* (levenswaarde van de klant), afgekort CLTV. De CLTV is de hoeveelheid geld die er verdiend wordt aan een klant voordat deze overstapt naar een concurrent, het product niet langer gebruikt of overlijdt. Gebruikersgewoonten verlengen de tijd en vergroten de frequentie waarmee klanten een product gebruiken, met als gevolg een hogere CLTV. Sommige producten hebben een zeer hoge CLTV. De bezitters van een creditcard blijven bijvoorbeeld over het algemeen zeer lang trouw aan de verstrekker van die kaart en zijn daarom veel geld waard. Daarom zijn creditcardmaatschappijen ook bereid om behoorlijk wat geld uit te trekken voor de acquisitie van nieuwe klanten. Dit verklaart ook waarom je zoveel reclame van hen ontvangt, van gratis geschenken tot bonus airmiles, zodat je wellicht een extra kaart aanschaft of je huidige kaart opwaardert. Je potentiële CLTV rechtvaardigt dan ook de marketinginvesteringen van jouw creditcardmaatschappij.

### **Flexibele prijsstelling**

De beroemde investeerder en CEO van Berkshire Hathaway, Warren Buffett, zei ooit: “Je bepaalt de kracht van een bedrijf over langere tijd aan de hand van de moeite die het hen kost om hun prijzen te verhogen”.<sup>20</sup> Buffet en zijn partner, Charlie Munger, kwamen tot de ontdekking dat wanneer klanten routines rondom een product gaan ontwikkelen, zij afhankelijk worden van dat product en minder op de prijs gaan letten. Het duo geeft dan ook klantpsychologie als reden voor hun beroemde investeringen in bedrijven als See’s Candies en Coca-Cola.<sup>21</sup> Buffet en Munger

begrijpen dat gewoonten bedrijven meer flexibiliteit bieden om hun prijzen te verhogen.

In de industrie van gratis videogames bijvoorbeeld is het inmiddels een algemeen gebruik dat de ontwikkelaars de gebruikers pas om geld gaan vragen als zij het spel regelmatig en gewoontegetrouw hebben gespeeld. Als eenmaal de behoefte om het spel te spelen daar is en ook de wens aanwezig is om verder te komen in het spel, zal het eenvoudiger worden om deze gebruikers ook te laten betalen. Met virtuele items, extra levens en speciale krachten kan geld worden verdiend.

Sinds december 2013 hebben meer dan 500 miljoen mensen *Candy Crush Saga* gedownload, een spel dat vooral op mobiele apparaten wordt gespeeld. Het freemium-model van dit spel heeft een aantal van de gebruikers al weten te overtuigen om betalende klanten te worden, met als resultaat dat de fabrikant ongeveer 1 miljoen dollar per dag verdient.<sup>22</sup>

Dit patroon is ook van toepassing op andere diensten. Neem bijvoorbeeld Evernote, de populaire notitie- en archiveringssoftware. Het programma is gratis te gebruiken, maar het bedrijf biedt tegen betaling extra voorzieningen, zoals het offline kunnen bekijken van je notities en hulpmiddelen om samen te werken met anderen – en veel trouwe gebruikers betalen daar graag voor.

CEO Phil Libin van Evernote deelde een aantal onthullende inzichten over hoe het bedrijf niet-betalende klanten weet om te vormen tot klanten die omzet genereren.<sup>23</sup> In 2011 publiceerde Libin een grafiek die nu bekend staat als de ‘grafiek met de lach’. Het percentage aanmeldingen staat op de Y-as en de tijd dat men de software gebruikt op de X-as. De grafiek laat zien dat hoewel het gebruik eerst aanzienlijk omlaag gaat, dit weer enorm stijgt naarmate mensen een gewoonte hebben gemaakt van het gebruiken van de service. De neergaande en later weer opgaande curve in deze grafiek geeft haar de vorm van een lach (en de lach van de CEO van Evernote is net zo’n brede glimlach).

En naarmate het gebruik toenam, nam ook de bereidheid van klanten om te betalen voor de dienst toe. Libin merkte ook op dat na de eerste maand slechts 0,5 procent van de gebruikers betaalde voor de dienst, maar dit percentage steeg progressief. Na 33 maanden was 11 procent van de gebruikers een betalende klant. Na 42 maanden betaalde maar liefst 26 procent van de gebruikers voor iets dat zij voorheen gratis hadden gebruikt.<sup>24</sup>

## Exponentiële groei

Gebruikers die een product continu van waarde vinden zullen daar veel sneller hun vrienden over vertellen. Frequent gebruik biedt meer mogelijkheden om mensen te stimuleren om ook hun vrienden uit te nodigen, content te delen en aan mond-tot-mondreclame te doen. Gebruikers die ‘hooked’ zijn worden ook vertegenwoordigers van een merk – als het ware spreekbuizen van je bedrijf die nieuwe gebruikers aanbrengen tegen weinig of geen kosten.

Producten met een grotere gebruikersbetrokkenheid kunnen in potentie ook sneller groeien dan hun concurrenten. Een goed voorbeeld hiervan is Facebook, dat veel sneller groeide dan zijn concurrenten, waaronder MySpace en Friendster, ook al betrad het vrij laat de markt van de sociale netwerken. En hoewel de concurrenten ook goede groeicijfers lieten zien en miljoenen gebruikers hadden toen Mark Zuckerberg zijn site lanceerde binnen de gesloten omgeving van een universiteit, domineerde zijn bedrijf niet veel later de gehele bedrijfstak.

Het succes van Facebook was deels te danken aan wat ik het ‘meer is meer-principe’ noem: meer frequent gebruik leidt tot meer virale groei. David Skok, een ondernemer in de technologiebranche die inmiddels durfkapitalist is geworden, wijst erop dat ‘de belangrijkste factor voor toenemende groei de *viral cycle time* is’<sup>25</sup>, ofwel de tijdsduur van de virale cyclus. *Viral cycle time* is de tijd die een gebruiker nodig heeft om een andere gebruiker uit te nodigen, en dit kan een enorme impact hebben. ‘Na twintig dagen zul je bij-

voorbeeld met een cycle time van twee dagen 20.470 gebruikers hebben', schrijft Skok. 'Maar als je die cycle time halveert naar een dag, zou je 20 miljoen gebruikers hebben! En het is duidelijk dat het ook beter is als er meer cycli zijn, maar het is minder duidelijk hoeveel beter dat dan zou zijn.'

Wanneer er een veel groter aandeel gebruikers is dat elke dag een dienst gebruikt, zal dat om twee redenen een enorm positieve invloed op de viral cycle time hebben. Allereerst zullen dagelijkse gebruikers veel vaker een cyclus starten (denk maar aan het taggen van een vriend in een foto op Facebook). Ten tweede betekent meer dagelijks actieve gebruikers ook meer mensen die reageren op elke afzonderlijke uitnodiging. De cyclus houdt het proces niet alleen in stand, maar versnelt het door steeds meer gebruikersbetrokkenheid.

## **Het concurrentievoordeel vergroten**

Gebruikersgewoonten zijn een concurrentievoordeel. Producten die de routines van klanten veranderen zijn minder gevoelig voor aanvallen van andere bedrijven. Veel ondernemers trappen in de valkuil van het ontwikkelen van producten die slechts net iets beter zijn dan bestaande oplossingen, in de hoop dat hun innovatie goed genoeg is om klanten weg te lokken bij bestaande producten. Maar wanneer het gaat om het afschudden van oude gewoonten van klanten, ontdekken deze naïeve ondernemers vaak dat betere producten het niet altijd winnen – met name wanneer een groot aantal gebruikers al een concurrerend product heeft omarmd.

In een inmiddels klassiek geworden artikel stelt John Gourville, marketingprofessor aan de Harvard Business School, dat 'veel innovaties het niet halen omdat klanten op irrationele wijze het oude product overwaarderen, terwijl bedrijven op irrationele wijze het nieuwe product overwaarderen.'<sup>26</sup>

Gourville vertelt dat nieuwe toetreders op de markt niet slechts beter moeten zijn, maar wel negen keer beter moeten zijn, willen ze

een kans hebben. Waarom ligt de lat zo hoog? Omdat oude gewoonten niet zomaar verdwijnen en nieuwe producten of diensten aanzienlijke verbeteringen moeten tonen om gebruikers te overtuigen hun oude routines aan de kant te schuiven. Gourville schrijft dat producten waarvoor in grote mate een gedragsverandering nodig is het bij voorbaat al niet zullen redden, zelfs als de voordelen van het nieuwe product overduidelijk en substantieel zijn.

De technologie waarmee ik dit boek schrijf is bijvoorbeeld op vele manieren inferieur aan bestaande alternatieven. Ik heb het over het QWERTY-toetsenbord dat werd ontworpen rond 1870 voor de nu inmiddels uitgestorven typemachine. QWERTY werd zo ontworpen dat veelgebruikte tekens ver uit elkaar stonden. Door deze lay-out werd voorkomen dat de metalen hamertjes van de machine elkaar zouden raken en de machine zou vastlopen.<sup>27</sup> Natuurlijk speelt deze fysieke beperking niet langer in het digitale tijdperk, maar toch zijn de QWERTY-toetsenborden nog steeds de standaard, ondanks de uitvinding van veel betere toetsindelingen. Het toetsenbordontwerp van professor August Dvorak bijvoorbeeld had de klinkers in de middelste rij, waardoor de typesnelheid en nauwkeurigheid werd vergroot. Onlangs dat het vereenvoudigde toetsenbord van Dvorak in 1932 werd gepatenteerd, werd het al gauw afgeschreven.

Het QWERTY-toetsenbord bestaat nog steeds omdat de kosten van het veranderen van het gebruikersgedrag erg hoog zijn. Wanneer we voor het eerst met een toetsenbord werken, doen we dat meestal vinger voor vinger, en meestal zijn dat er niet meer dan twee. Na enige maanden oefenen kunnen we al onze vingers gebruiken zonder daar bewust bij na te denken en stromen de woorden moeiteloos van onze hersenen naar het scherm. Maar als we overschakelen naar een onbekend toetsenbord, zelfs als dat een efficiënter toetsenbord is, moeten wij gedwongen opnieuw leren typen. Dat gaat niet werken!

Zoals we in hoofdstuk 5 zullen ontdekken, vergroten gebruikers ook hun eigen afhankelijkheid van gewoontevormende producten door *waarde* aan deze producten toe te kennen – waarmee de kans op het overstappen naar een alternatief kleiner wordt. Zo wordt bijvoorbeeld elke e-mail die wordt verzonden en ontvangen met Gmail van Google voor eeuwig bewaard, zodat gebruikers beschikken over een permanente opslagplaats voor hun e-mailuitwisselingen. Nieuwe volgers op Twitter vergroten het bereik van gebruikers en daarmee hun vermogen om berichten te delen met hun netwerken. De herinneringen en ervaringen die zijn vastgelegd op Instagram worden toegevoegd aan een digitaal fotoalbum. Overschakelen naar een nieuwe e-maildienst, een ander sociaal netwerk of een andere app om je foto's te delen wordt steeds lastiger naarmate meer mensen deze voorzieningen gebruiken. De niet-overdraagbare waarde die binnen deze diensten is gecreëerd en opgeslagen weerhoudt gebruikers ervan om de dienst te verlaten. En tot slot vergroten gebruikersgewoonten het rendement op de investeringen. Een grotere customer lifetime value, meer flexibiliteit in de prijsstelling, een sterk toenemende groei en een groter concurrentievoordeel zorgen samen voor een veel krachtigere stimulus voor de bedrijfsomzet.

## **Macht over de geest**

Terwijl gebruikersgewoonten een geschenk zijn voor bedrijven die het geluk hebben deze te kunnen doen ontstaan, is het ook zo dat zij de kans op succes verkleinen voor nieuwe innovaties en startups die proberen de status quo te doorbreken. In de praktijk blijkt het extreem lastig om met succes gebruikersgewoonten die al lang bestaan te veranderen.

Voor gedragsverandering is niet alleen inzicht nodig in hoe mensen kunnen worden overgehaald om op een bepaalde manier te hande-



len – bijvoorbeeld wanneer zij voor het eerst een bepaalde webpagina openen – maar ook moet je ervoor zorgen dat zij bepaald gedrag gedurende lange tijd herhalen, als het even kan de rest van hun leven.

Bij bedrijven die erin slagen om mensen gewoonten te laten vormen denkt men vaak aan allesveranderende en extreem succesvolle innovaties. Maar net zoals in elke andere tak van sport, zijn er ook regels voor het ontwikkelen van gewoonten en voorwaarden die bepalen en verklaren waarom sommige producten wel levens van mensen veranderen en andere niet.

Zo hebben nieuwe gewoonten bijvoorbeeld een korte halveringstijd omdat onze hersenen al gauw weer overgaan op oude manieren van denken en handelen. Experimenten hebben aangetoond dat laboratoriumdieren die nieuw gedrag wordt aangeleerd na verloop van tijd weer terugvallen op hun eerder aangeleerde gedrag.<sup>28</sup>

In andere termen, voor gewoonten geldt: LIFO, 'last in first out'. Ofwel, de gewoonten die je onlangs hebt aangeleerd zijn ook de gewoonten die je zeer waarschijnlijk weer het eerst zult afleren.

Dit is mede een verklaring voor het overtuigende bewijs dat mensen vrijwel nooit een gewoonte voor langere tijd veranderen. Twee derde van de alcoholisten die in een ontwenningsskliniek hebben gezeten, zullen binnen een jaar weer naar de fles grijpen en vervallen in hun oude gewoonten.<sup>29</sup> Onderzoek toont ook aan dat bijna iedereen die met een dieet kilo's kwijtraakt binnen twee jaar weer op zijn oude gewicht is.<sup>30</sup>

De vijand van het vormen van nieuwe gewoonten is bestaand gedrag, en onderzoek toont aan dat oude gewoonten niet zomaar verdwijnen. Zelfs wanneer we onze routines aanpassen, blijven er neurologische sporen bestaan in onze hersenen die, wanneer wij onze concentratie verliezen, weer gemakkelijk geactiveerd worden.<sup>31</sup> Dit vormt een zeer moeilijke uitdaging voor ontwikkelaars die nieuwe productlijnen willen bedenken of een business willen opzetten gebaseerd op het vormen van nieuwe gewoonten.

Om nieuw gedrag echt post te laten vatten, moet dit gedrag vaak herhaald worden. In een recent onderzoek dat gedaan is aan University College London volgden de onderzoekers deelnemers terwijl deze probeerden om een gewoonte te maken van hun tanden flossen.<sup>32</sup> Een van de conclusies van het onderzoek was dat hoe vaker het nieuwe gedrag zich voordeed, hoe sterker de gewoonten werd. Net zoals bij flossen zal regelmatige betrokkenheid bij een product – met name gedurende een korte periode – de kans op het vormen van nieuwe routines vergroten.

De zoekfunctie van Google is een goed voorbeeld van een dienst die gebouwd is op een regelmatig terugkerend gedrag om zo gebruikersgewoonten te ontwikkelen. Wanneer je er niet zo van overtuigd bent dat Google gewoontevormend is (en je tevens een frequente Google-gebruiker bent), moet je maar eens proberen om met Bing te werken. Als je ze zo naast elkaar zet lijkt bij een willekeurige zoekopdracht de doeltreffendheid waarmee resultaten worden gevonden vrijwel identiek.<sup>33</sup> En ook al hebben de slimme koppen bij Google hun snelle algoritme geperfectioneerd, de tijd die daarmee wordt bespaard is alleen waar te nemen door robots en Mister Spock. Milliseconden zijn weliswaar belangrijk, maar zij zorgen er niet voor dat gebruikers vasthouden aan een product.

Dus waarom zijn niet veel meer Google-gebruikers overstapt op Bing? Gewoonten zorgen voor loyaliteit van gebruikers. Als een gebruiker eenmaal bekend is met de interface van Google, zal hij voor een overstap naar Bing zijn cognitieve vermogens moeten aanspreken. Hoewel veel aspecten van Bing gelijk zijn aan die van Google, zal zelfs een kleine verandering in de positie van de pixels de potentiële gebruiker dwingen om op een nieuwe manier met deze site te werken. Aanpassen aan de verschillen in de interface van Bing zal de frequente gebruikers van Google langzamer laten werken en hen het gevoel geven dat Bing inferieur is, ook al zit hem dat niet in de technologie zelf.

Zoekopdrachten op internet worden zo vaak gedaan dat Google zichzelf heeft kunnen manifesteren als de enige oplossing in de eenmaal gewende geest van de gebruiker. Gebruikers hoeven niet meer na te denken of zij wel of niet Google gebruiken, ze doen het gewoon. En daarnaast is het zo dat wanneer het bedrijf de gebruiker kan herkennen aan de hand van een bepaalde volgtechnologie, de zoekresultaten kunnen worden verbeterd op basis van eerder gedrag. Op deze manier biedt Google een veel nauwkeuriger en ook op de persoon toegespitste ervaring, waardoor de band van de gebruiker met de zoekmachine wordt versterkt. En hoe vaker het product wordt gebruikt, hoe beter het algoritme wordt, waardoor het nog vaker wordt gebruikt. Het resultaat is een vicieuze cirkel van door gewoonte gestuurd gedrag, wat uiteindelijk heeft geleid tot de marktdominantie van Google.<sup>34</sup>

## GEWOONTE ALS STRATEGIE

---

Soms komt bepaald gedrag niet zo regelmatig voor als het flossen van je tanden of zoeken op Google, maar is er nog steeds sprake van een gewoonte. Wil een onregelmatige handeling een gewoonte worden, dan moet de gebruiker een zeer grote mate van nut ervaren, hetzij door het plezier dat eraan vastzit, hetzij door de pijn die ermee vermeden wordt.

Neem bijvoorbeeld Amazon: deze internetwinkel wil graag de grootste winkel voor al onze aankopen worden. En Amazon heeft zoveel vertrouwen in zijn eigen vermogen om gebruikersgewoonten te ontwikkelen, dat het op zijn eigen site advertenties verkoopt en plaatst voor directe concurrenten.<sup>35</sup> Klanten zien vaak een item dat zij willen kopen ook tegen een lagere prijs vermeld staan en kunnen daarop klikken en het dus ergens anders aanschaffen. Voor sommigen lijkt dit misschien een recept

voor een totale mislukking. Maar in het geval van Amazon is het gewoon een slimme bedrijfsstrategie.

Niet alleen verdient Amazon geld aan de advertenties van concurrenten die het plaatst, maar het maakt ook gebruik van de marketinginvesteringen van andere bedrijven om gewoonten te vormen in de hoofden van de kopers. Amazon streeft ernaar om de enige oplossing te worden voor een steeds terugkerend pijnpunt, namelijk de behoefte van de klant om de artikelen te vinden die zij willen kopen.

Door aandacht te besteden aan de zorgen van zijn klanten ten aanzien van prijsstelling, vergaart Amazon loyaliteit, zelfs als zij niet de verkopende partij zijn. Bovendien wordt het bedrijf door deze benadering ook als betrouwbaar gezien. Deze strategie wordt gesteund door een onderzoek uit 2003 waarin werd aangetoond dat de voorkeur van klanten voor een bepaalde webwinkel groter wordt wanneer zij ook informatie krijgen over de prijzen van de concurrenten.<sup>36</sup> Deze tactiek is ook toegepast door autoverzekeraar Progressive, die nu jaarlijks verzekeringen afsluit ter waarde van 15 miljard dollar, terwijl dat voordat ze overgingen op deze tactiek nog 3,4 miljard dollar was.

Door gebruikers in staat te stellen binnen de eigen site de prijzen met die van andere aanbieders te vergelijken, biedt Amazon een groot gevoel van nut aan zijn klanten. En hoewel je misschien niet zo vaak bij Amazon winkelt als dat je zoekt op Google, weet het bedrijf wel zijn plek als de standaardoplossing voor klanten die op zoek zijn naar een product dat zij willen kopen, met elke volgende succesvolle transactie verder te verstevigen. Het is inmiddels zelfs zo dat mensen zo vertrouwd zijn geraakt met het vergelijken van prijzen op Amazon, dat zij regelmatig de mobiele app van het bedrijf gebruiken om prijzen te vergelijken wanneer zij voor het schap in een echte winkel staan – waarna zij dan ook vaak een aankoop doen bij zo'n concurrerende winkel.<sup>37</sup>