

the offer you can't refuse

Wat als klanten meer willen dan een uitstekende service?

Steven Van Belleghem

LANNOO | VAN DUUREN
CAMPUS | MANAGEMENT

Ook verschenen in het Engels: *The Offer You Can't Refuse*, LannooCampus, 2020.

D/2020/45/359 – ISBN 978 94 928 7305 7 – NUR 802

Vormgeving omslag en binnenwerk: Karl Demoen

© Steven Van Belleghem & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt,
& Van Duuren Management, Culemborg, 2020.

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd 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
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoo-campus.be

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

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

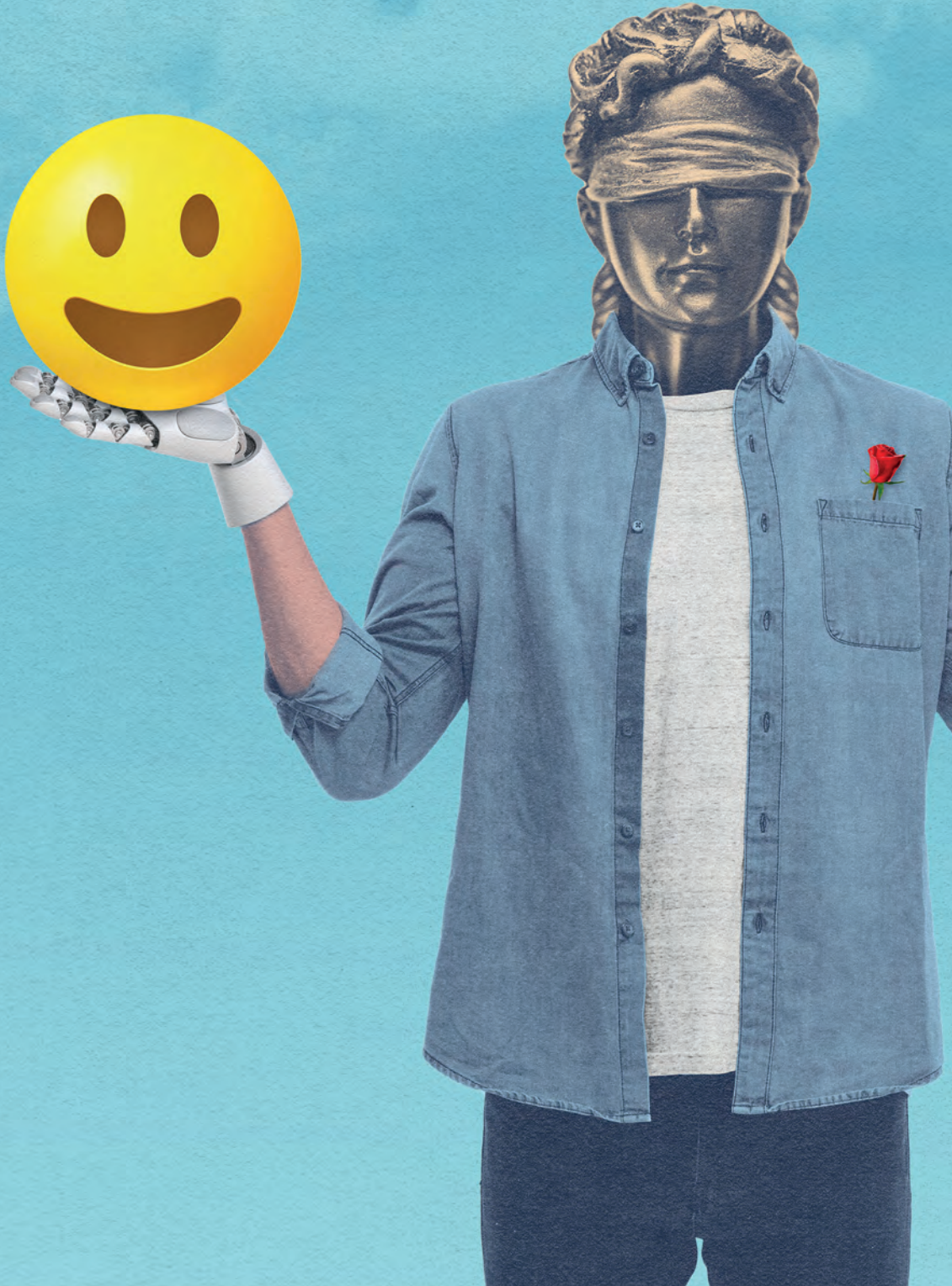
Een van de grootste mythes in de wereld van klantentevredenheid	188
Hr-afdelingen in transformatie	189
War for talent	190
The Offer You Can't Refuse voor medewerkers	191
De ultieme convenience	193
De Evernote-automaat	194
De 95%-5%-regel	195
Werken van thuis versus werken op kantoor	196
GE: een cultuur 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 bezorgheden 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 bezorgheden. 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.

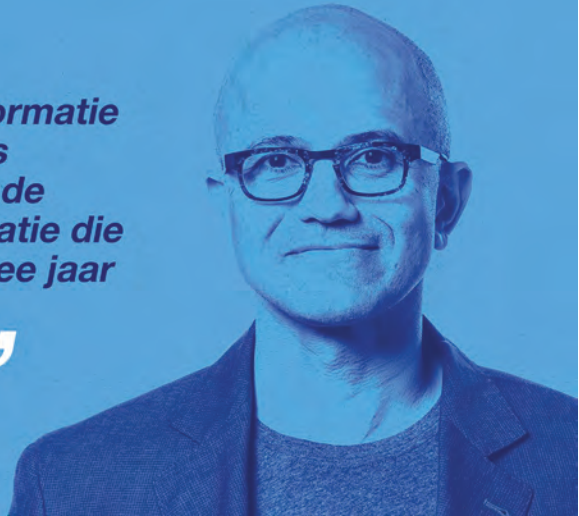
Voor ondernemingen was het de grootste oefening om snel digitaal te schakelen in hun bestaan. Tal van bedrijven waren niet voorbereid op medewerkers van thuis uit laten werken en plots moest dat op enkele dagen tijd geregeld worden. Tal van bedrijven beschikten niet over een e-commerceoplossing, maar 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 verwijs 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

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

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.



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 YouTube-kanaal. 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

