

Brandhacking



Stef Verbeeck



BRANDHACKING

7 cruciale inzichten om je merk onmisbaar te maken

Pelckmans Pro

Voor Amélie

Leesexemplaar

Inhoud

7 Inleiding

HACK 1 Doorgrond je klant

13 De motieven van je klanten leren kennen
17 De moeizame evolutie naar customer centricity
25 Reken niet op legacy customers
31 Van klanten in vakjes naar de segment of one
36 Big data versus small data

HACK 2 Emotie boven alles

55 Klanten kopen niet rationeel
63 Waarom emotie zo belangrijk is voor je merk
70 Hoe branding eigenlijk antropologie is
79 Stop met producten en diensten te verkopen

HACK 3 Brand purpose is cruciaal

89 Kies een zo uniek mogelijke niche voor je merk
97 Start met het waarom
103 Merken zijn de nieuwe religies
108 De zin en onzin van politiek correcte branding

HACK 4 Beleving wint altijd

119 Beleving is het nieuwe branding
125 Het belang van de oneindige customer journey
132 Wegnemen van frustraties en frictie
139 Klassieke valkuilen in customer experience design
144 De kracht van zintuiglijke prikkels

HACK 5 Human to human als authentiek model

- 161 Van b2b en b2c naar menselijke interactie
- 167 Het gemakkelijke alibi van de technologische
revolutie
- 176 De rol van personal branding en cultuur
- 184 Inzetten op ambassadeurschap en social proof

HACK 6 Vertel een waardevol verhaal

- 195 Verslingerd aan verhalen: van de ark van Noach
tot hedendaagse soaps
- 199 Storytelling als ideale manier van communiceren
- 206 Maak je klant de held van het verhaal
- 210 Spreek een eigen taal met je klant

HACK 7 Marketing wordt overschat

- 225 Marketing is een achterhaalde silo
- 230 Adverteren is voor losers
- 237 De evolutie van schreeuwen naar verleiden
- 242 Persuasieve technieken als beproefde trigger

- 251 Dankwoord
- 253 Eindnoten

Inleiding

Sinds een kleine twintig jaar ben ik aan een queeste bezig. Het is al een boeiende tocht gebleken langs organisaties groot en klein, in combinatie met speeches op bescheiden en minder bescheiden podia. Het is een reis geweest met ervaren marketeers en enthousiaste starters als metgezel, maar net zo goed met kritische CEO's en koppige ondernemers op mijn pad. Overall waar mijn queeste mij voert, verspreid ik als een ware evangelist hetzelfde verhaal: investeer in je merk, het is je meest waardevolle bezit.

Als consultant ben ik elke dag opnieuw gepassioneerd in de weer met merken. In de loop der jaren heb ik als eenvoudige marketeer van merkstrategie mijn niche en expertise gemaakt. Het is een boeiende wereld vol psychologische mechanismen, hypes die komen en gaan, beproefde tactieken, interessante inzichten in gedrag en verwachtingen, maar ook ontzettend veel misvattingen en paradoxen. Een van de meest pertinente van die paradoxen is deze: het is nog nooit zo gemakkelijk geweest om met behulp van je merk te scoren, en tegelijk is het nog nooit zo moeilijk geweest om met behulp van je merk te scoren.

Laat ik dat even verduidelijken. De laatste decennia heeft branding een versnelde evolutie doorgemaakt. De opkomst van het internet en sociale media hebben onze klanten mondiger, beter geïnformeerd en veeleisender dan ooit gemaakt. De grote variëteit aan beschikbare marketingtools heeft merken een ongezien scala aan mogelijkheden geboden om interactie aan te gaan met hun doelgroepen. De digitalisering heeft zelfs startende ondernemers de kans geboden sneller dan ooit te groeien en hun boodschap breder dan ooit tevoren te verspreiden. Kansen te over dus voor merken die de nodige inzichten verwerken in hun klanten en hen centraal zetten in alles wat ze doen.

Tegelijk leven we in een tijdperk geregeerd door angst, disruptie en onzekerheid. Veel sterke merken van weleer hebben behoorlijk wat van hun waarde verloren, omdat ze te laat begrepen dat de wereld om hen heen drastisch veranderde. Traditionele sectoren en modellen staan onder druk en zowel kleine innovatieve challengers als gigantische globale platformen revolutioneren de manier waarop we zakendoen. De klant van weleer? Die bestaat niet meer. Die heeft zijn nieuwe macht aangegrepen om meer te verlangen en te verwachten van je merk en is bereid om zonder met de ogen te knipperen bij een concurrent aan te kloppen als jouw verhaal niet langer strookt met het zijne.

Deze en andere uitdagingen bepalen de koers die organisaties varen. Deinend op een onstuimige zee van onzekerheid proberen de grote spelers zich steeds meer de wendbaarheid van een frisse start-up aan te meten, terwijl de kleine spelers trachten te leren uit de ervaringen van de gevestigde waarden. Slimme organisaties hebben in de gaten gekregen dat er in de verte land in zicht is. Ze weten dat hun merk de motor kan zijn die hen razendsnel naar succes kan stuwten. Ze hebben begrepen dat branding niet gaat over een herkenbaar logo of een drukbezochte website, maar over de ziel van hun activiteiten die een duidelijke rode draad vormt bij alles wat ze doen. Ze erkennen dat een sterk en beredeneerd merk een katalysator van opportuniteiten is, die niet alleen voor tevreden klanten maar ook voor tevreden medewerkers zorgt.

Elke dag kom ik sterke ondernemers tegen en spreek ik met marketingmedewerkers die allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben. Zonder uitzondering willen ze met hun merk impact hebben – op hun klanten, op hun aandeelhouders en op elkaar. Maar vanuit mijn geprivilegieerde positie als externe consultant zie ik ook met welke uitdagingen deze merken geconfronteerd worden. Ik constateer dat veel – overigens inherent solide – bedrijven moeite hebben om de verwachtingen van hun markt voorop te blijven en dat ze worstelen met

het kantelpunt waarop ze zich praktisch allemaal bevinden. Ze voelen aan dat hun klanten andere behoeften en verwachtingen ontwikkelen, maar hebben het vaak moeilijk om daar adequaat op in te spelen. De druk is over het algemeen bijzonder hoog, de budgetten om duurzame verandering te realiseren, doorgaans te klein.

Een populaire misvatting is toch dat succesvolle branding fortuinen moet kosten om op te brengen. Terwijl net het tegendeel waar is: het onvoldoende nadenken over je merk of het ongelukkig toepassen ervan in de praktijk is net datgene waaraan bedrijven geld verliezen. Door branding te reduceren tot 'marketing' gaan deze organisaties voorbij aan het feit dat merkgericht denken een mentaliteit is en hun merk zich manifesteert in elk klein detail in de interactie met hun klanten. Nog te weinig organisaties realiseren zich dat hun merk goud waard is, of dat in elk geval zou kunnen zijn. Ze zijn zich te weinig bewust van de unieke troef die ze in handen hebben om een blijvende impact te maken op de wereld. Soms lijken ze zelfs vastgeroest in achterhaalde denkpatronen of zijn ze zelfs wantrouwig om veranderingen te realiseren uit angst dat ze geen antwoord hebben op de onvermijdelijke pijnpunten. Ze investeren amper in hun merk omdat ze branding als een kostenpost beschouwen in plaats van als een inspanning die het verschil betekent tussen overleven en groeien.

Mijn queeste is er dus een van hoop geworden, hoop dat ik zo veel mogelijk mensen overtuigd krijg van de waardevolle tools die ze ter beschikking hebben. Doordachte branding is volgens mij in de meeste gevallen immers de oplossing voor alle uitdagingen waarmee organisaties vandaag geconfronteerd worden. Branding helpt je omzet verhogen, op korte en langere termijn. Branding helpt de juiste mensen aantrekken voor je organisatie. Branding helpt je een autoriteit te worden die vertrouwd wordt en het nieuws bepaalt. Branding helpt belevingen ontwikkelen waarvoor klanten terugkomen en die ze verder vertellen aan anderen. Branding helpt je marketingkosten

beperken en de resultaten ervan duurzaam te vergroten. Branding helpt je om een duidelijk onderscheid te formuleren ten opzichte van concurrenten. Branding helpt je onmisbaar worden. Merken die vertrekken vanuit een duidelijke visie en *brand purpose*, daarbij een klantcentrisch denken hanteren en niet alleen een emotioneel verhaal maar ook een waardevolle beleving bieden, horen bij de winnaars van morgen. Het zijn deze merken die niet alleen zullen overleven, maar ook zullen floreren.

Dit boek zet je dan ook op weg om je merk te hacken, om er meer uit te halen dan gisteren. Het heeft tot doel je te laten inzien dat je merk geen prijzig onderdeel is van je marketingstrategie, maar wel een evoluerend organisme waarin je moet investeren om sneller resultaat te boeken. Ik wil je inspireren en aanzetten tot actie die rendeert, door je bewezen methodes, interessante cijfers en slimme strategieën voor te leggen en de vele opportuniteiten ervan voor je merk bloot te leggen. Zo wil ik je onder andere helpen ontdekken dat het ontwikkelen van een *brand purpose* meer is dan een hype, dat adverteren in de meeste gevallen een zwaktebod is, dat het loont om na te denken over een consequente klantervaring, dat je meer dan ooit moet inzetten op het creëren van vertrouwen, dat veel marktonderzoeken met een korrel zout te nemen zijn, dat technologie geen loos alibi voor slechte service mag worden, dat mensen centraal zetten in wat je doet altijd loont en zoveel meer.

Aan de hand van zeven welomlijnde en uitgebreid beproefde inzichten (of hacks, zo je wilt) zal ik je bewijzen dat actief met je merk aan de slag gaan een uitstekende zet is. Ik ga op basis van concrete actiepunten met je delen wat ik ook aan klanten uitleg, namelijk dat je merk de sleutel is tot je succes als je bereid bent het op te waarderen tot de belangrijke strategische asset die het eigenlijk zou moeten zijn. Dat is voor alle duidelijkheid geen lepe marketingtruc, maar een filosofie die elke hedendaagse professional zou moeten omarmen.



HACK 1

DOORGROND JE KLANT

De motieven van je klanten leren kennen

Tevreden klanten, die moet je elke dag opnieuw verdienen. Met die slogan beloofde warenhuisketen Carrefour ons jarenlang dat ze alles in het werk zou stellen om elke dag opnieuw te ijveren voor een glimlach op ons gezicht. Iedereen die met klanten in contact komt, begrijpt immers maar al te goed dat het succes van elke organisatie staat of valt met hoe tevreden klanten zijn. Wanneer klanten blij zijn, vormen ze niet alleen de bron voor een vaste stroom aan inkomsten, maar zijn ze meteen de allerbeste en goedkoopste reclame die een merk zich maar kan wensen.

Na de razendsnelle opkomst van het internet in de jaren negentig, gevolgd door de exponentiële groei van sociale netwerken, hadden heel wat merken woelige waters het hoofd te bieden. Deze nieuwe technologieën dwongen hen om op een andere manier over hun klantenbasis na te denken. Velen zaten daardoor ook meteen met de handen in het haar. Met behulp van die nieuwe, online massamedia kreeg 'de klant' plots een niet meer te negeren stem. Waar marketing, communicatie en interactie tussen merk en doelgroep voorheen een kwestie van eenrichtingsverkeer was geweest, kreeg de klant nu plots een wereldwijd forum om zijn mening over merken, producten en diensten te delen. Een ontevreden klant die vroeger zijn beklag deed aan de toog van de lokale voetbalclub, of haar ongenoegen deelde met andere moeders aan de schoolpoort, kon nu plots in enkele muisklikken (en bovendien anoniem) een negatieve ervaring uiten via een globaal netwerk van mensen. Communicatie met klanten evolueerde razendsnel van een *one to one*-interactie waarbij merken een boodschap afvuurden op hun doelgroep, naar een breder tweerichtingsverkeer waarbij

klanten ook voor het oog van andere klanten in het openbaar konden reageren. Klanten baseren daardoor hun perceptie niet alleen meer op hun eigen ervaringen met een merk, maar ook op de ervaringen die peers hebben gehad en met de hele wereld delen.

Hoewel we de interactie tussen onze beoogde doelgroepen en onze merken uiteraard alleen maar kunnen toejuichen, heeft die evolutie van eenrichtingsverkeer naar een constante interactie toch veel bedrijven wakker geschud – en sommige zelfs de kop gekost. Halverwege de vorige eeuw moeten organisaties het in elk geval veel gemakkelijker gehad hebben om klanten aan zich te binden, of zo lijkt het vandaag toch. Een bedrijf bedacht een product of een dienst, begon de verkoop ervan en maakte zo veel mogelijk reclame door de kwaliteiten ervan zo luid mogelijk van de daken te schreeuwen. Wanneer de doelgroep – die niet de kans had om zich zo goed als vandaag te informeren en weinig mogelijkheden had om die informatie te valideren – door de intrusieve vormen van marketing overtuigd raakte van het feit dat ze behoefte had aan het product of de dienst en vervolgens de verhouding tussen prijs en kwaliteit voldoende hoog inschatte, liep alles op rolletjes.

“ We worden geacht in conversatie te gaan met onze klanten en van alle communicatie een tweerichtingsverkeer te maken.

Vandaag moeten we diezelfde doelgroepen overtuigen door op duurzame wijze een relatie met hen op te bouwen, en dan nog vanuit een kluwen aan directe en indirecte concurrenten. We worden geacht in conversatie te gaan met onze klanten en van alle communicatie een tweerichtingsverkeer te maken. Luidkeels staan schreeuwen hoe

geweldig je aanbod precies is, interesseert geen enkele potentiële klant meer. Die wil zo snel mogelijk een antwoord op de vraag ‘What’s in it for me?’ wanneer hij overweegt zijn zuurverdiende geld bij jouw merk uit te geven. Merken kunnen dan ook niet anders dan afstappen van de traditionele marketingmethodes en inzetten op authentieke interacties met klanten om nog een verschil te kunnen maken. Een inzicht in wat die klant drijft, en hoe jouw merk een rol kan vervullen in zijn of haar levensstijl is dan ook cruciaal om te overleven.

Maar wat willen jouw klanten nu precies? Hoe kom je er als ondernemer of marketeer achter welke factoren bepalend zijn in de beslissing om met je merk te interageren of net niet? En als er vandaag evenveel individuele meningen en preferenties zijn als mensen op deze aardbol, op welke manier kun je dan toch nog inzichten verkrijgen in de motieven van je doelgroep? Aansluitend: weet die klant eigenlijk wel altijd wat hij wil? Was het immers niet Henry Ford die ooit zei: ‘Als ik aan mijn klanten gevraagd had wat ze wilden, dan hadden ze me vast geantwoord dat ze een sneller paard wilden’?

In elk geval is het centraal zetten van je klant en een grondig begrip van hoe hij of zij denkt en beslist vandaag gouden regel nummer 1 voor iedereen die iets te verkopen heeft. Van de start-up die probeert uit te zoeken welke aspecten een potentiële klant kunnen overtuigen om zijn producten te kopen, over de politicus die zijn ideologische standpunten bijschaaft op basis van wat de burger op dat moment belangrijk vindt, tot de multinational die een wereldwijde campagne uitrolt om een nieuwe doelgroep te overtuigen; allemaal proberen ze vanuit de behoeften van de klant te redeneren om hun impact te maximaliseren.

Veel organisaties stellen vandaag daarom dat ze *customer centricity* hoog in het vaandel dragen en dat de klant (anders dan bij de

concurrentie) bij hen geen nummer is. Tenminste in theorie, want in de realiteit prijkt er een gapend gat tussen beweren de klant centraal te zetten, en diezelfde klant de beslissende factor te laten zijn bij bedrijfskritische beslissingen. Dat de belofte van *customer centric* denken vaak dode letter blijft, is helaas dan ook eerder gewoonte dan uitzondering.

“ In de realiteit prijkt er een gapend gat tussen beweren de klant centraal te zetten, en diezelfde klant de beslissende factor te laten zijn bij bedrijfskritische beslissingen.

Toch is het onverstandig je klanten te negeren en vanuit een organisatiecentrisch model beslissingen te nemen die een bepalende impact kunnen hebben op je imago bij klanten. Ze zijn immers oppermachtig geworden en willen terecht dat zij centraal staan in het beslissingsproces. Toen het bekende chocolademerkt Toblerone in 2016 besliste om de afmetingen van zijn iconische driehoekige repen te verkleinen van 170 en 400 gram naar respectievelijk 150 en 360 gram, haalden ze zich daarmee de woede van fans wereldwijd op de hals – voornamelijk omdat de prijs van het snoepgoed ongewijzigd was gebleven. Fabrikant Mondelez had uiteindelijk tot de zomer van 2018 nodig om zijn beslissing aan te passen en de repen weer in de originele vorm op de markt te brengen, weliswaar tegen een verhoogde prijs. Toen warenhuisgroep Colruyt begin 2015 besliste om een rebranding uit te voeren van zijn goedkope pilsmerk Cara Pils naar Everyday Pils, deed men dat om de portfolio aan discountproducten te uniformiseren en orde te scheppen in de complexe architectuur van huismerken. Het bedrijf onderschatte daarbij echter schromelijk de nostalgische band die veel

consumenten met het goedkope bier bleken te hebben en werd geconfronteerd met een storm aan protest op sociale media en zelfs het plan van verbolgen klanten om een betoging te organiseren. Uiteindelijk werd na dagenlang aan media-aandacht besloten om de oude naam te behouden en Cara Pils als icoon en herinnering aan menig studentenfeestje verder te laten leven. Het zijn slechts twee voorbeelden van het zogenaamde *inside-out thinking* waartegen klanten zich vandaag verzetten.

De moeizame evolutie naar customer centricity

Het idee om de klant centraal zetten, is zeker niet nieuw. Toch verloopt de evolutie van organisatiecentrisch denken naar klantcentrisch denken in realiteit tergend traag. Hoewel het voor de meeste bedrijfsleiders en ervaren marketeers vanzelfsprekend lijkt tijdens vergaderingen en brainstormsessies over klanttevredenheid en productinnovatie, is er van oprechte *customer centricity* vaak weinig te merken in de praktijk.

In het merendeel van de gevallen die wij als consultants tegenkomen, is er minstens sprake van een soort onwil om als merk te evolueren en de processen van het verleden los te laten. Daar zijn verschillende oorzaken mee gemoeid. *Customer experience*-specialist Brian Solis haalt bijvoorbeeld het fenomeen van het kortetermijngewin aan als belangrijke oorzaak. Bedrijven blijven gemakkelijk hangen in organisatiecentrisch denken, omdat de resultaten van initiatieven daar nu

eenmaal sneller voelbaar blijken en bovendien ook gemakkelijker in cijfers uit te drukken zijn. Inzetten op klantgericht ondernemen vereist geduld en een consequente inspanning op langere termijn vooraleer er meetbare resultaten zijn – als die al in cijfers uit te drukken zijn. Een merk kan niet verwachten dat het de dag na de switch naar *client centric* handelen al een omzetsijging of een verbeterde Net Promotor Score kan optekenen, maar de piek in de verkoopcijfers na het lanceren van een kortingsactie of verhoogde productie door de installatie van een efficiëntere machine is natuurlijk wel meteen zichtbaar.

Op die manier komen bedrijven soms in een negatieve spiraal terecht. Door onvoldoende in te zetten op de klant en te blijven staren naar de eigen navel, vallen de resultaten tegen. Om te vermijden dat deze tendens zich doorzet, wordt dan opnieuw geïnvesteerd in datgene wat net de oorzaak is van de problemen: kortetermijnoplossingen, besparingen op klantgerichtheid en het verder aanscherpen van processen en methodes. Je ziet de vicieuze cirkel zo voor je.

Laat ik een concreet voorbeeld geven uit de praktijk bij een van onze klanten, een dominante speler in de softwaresector. Om het zichzelf gemakkelijker te maken en tegelijk te besparen op processen en personeel werd op een zeker moment beslist om te stoppen met het bieden van telefonische ondersteuning bij technische problemen. Actief zijnde in de IT, vond het bedrijf in kwestie dat klanten bij problemen maar moesten gebruikmaken van een online helpdesk. Concreet betekende dat onder meer het doelbewust weghalen van het telefoonnummer op de website en het vervangen door een ticketingsysteem, waarbij problemen online gemeld konden worden en een voor een behandeld worden door technici.

Mooi, zou je kunnen denken, dat lijkt me een win-winsituatie. De organisatie stroomlijnt immers het bieden van ondersteuning en vermijdt dat er tijd moet worden gestoken in het beantwoorden van telefoons. Klanten hoeven ondertussen niet meer naar eindeloze wachtmuziekjes te luisteren en zijn zeker dat hun probleem meteen bij de juiste technicus terechtkomt. Niet dus. Uit een tevredenheidsonderzoek enige tijd later bleek liefst 94% van de klanten aan te geven dat ze liever telefonisch contact willen kunnen opnemen wanneer ze technische problemen ondervinden. De maatregel terugdraaien was echter geen optie, bleek al snel. Het besluit was van hogerhand genomen, en het kwam de organisatie nu eenmaal goed uit om de zaken te laten zoals ze waren. Pech voor de klant dus, die vruchteloos op zoek ging naar het nummer van een helpdesk en – net op een moment dat het merk kon scoren inzake klanttevredenheid – zijn behoeften als secundair beschouwd zag.

Het getuigt van een schromelijk gebrek aan inzicht in de beweegredenen en de leefwereld van klanten. Correctie, vaak bestaat het inzicht wel degelijk, maar wordt er bewust niets mee gedaan omdat het nu eenmaal gemakkelijker is een organisatie te leiden op basis van de behoeften van de organisatie dan op basis van de behoeften van haar doelgroep. Ontelbaar zijn de voorbeelden van ondernemingen die vandaag nog hun eigen belangen vooruitschuiven op die van hun klanten, ook al zullen ze dat nooit hardop zeggen en bulken hun websites en brochures van ronkende beloftes inzake klantgerichtheid. Bovendien blijken veel merken nog altijd bang van klanten. Vanzelfsprekend zorgt een uitgebouwde *customer support*-dienst ervoor dat je klachten zult ontvangen. Ook via sociale media zullen er al eens negatieve reacties binnenkomen. Maar tegelijk kun je die input ook systematisch als gratis advies van je belangrijkste stakeholders beschouwen, ze ter harte nemen en ermee aan de slag gaan om je klant ook echt centraal te plaatsen.

Een ander frappant voorbeeld van hoe merken soms bewust een afstand creëren tussen zichzelf en hun klanten zien we in de bankensector, waar de mogelijkheid van face-to-faceklantencontact sinds de jaren negentig systematisch wordt afgebouwd ten voordele van automaten en later onlinebanking en apps. Hoewel deze laatste innovaties zeker hun merites hebben als het gaat over het uitbreiden van de openingstijden naar vierentwintig uur per dag, het efficiënter maken van repetitieve en administratieve taken voor zowel klanten als medewerkers en het gemak om je financiën vanuit je luie stoel te beheren, worstelen veel doelgroepsegmenten toch ook nog met deze evolutie naar een onpersoonlijker aanpak. Veel zaken (en problemen) die vroeger tussen een merk en de individuele klant besproken werden, kunnen vandaag frustraties veroorzaken die niet meer uitgesproken worden in het kader van die relatie maar wel via sociale media geventileerd worden. Ironisch genoeg leiden bepaalde innovaties dus niet alleen tot meer klantgerichtheid, maar ook tot een grotere kloof tussen merken en hun klanten. Van een paradox gesproken.

“ Ironisch genoeg leiden bepaalde innovaties niet alleen tot meer klantgerichtheid, maar ook tot een grotere kloof tussen merken en hun klanten.

Veel organisaties beseffen dat zelf trouwens ook. Op een congres voor bankiers waar ik enkele jaren geleden ging spreken over *customer centricity*, fluisterden verschillende topmanagers uit de bancaire sector me tijdens de lunch toe dat ze slechts koele minnaars waren van de digitale evoluties in hun sector. Ze werden zelf voortdurend geconfronteerd met doelgroepen (onder andere een steeds groeiende en bijzonder kapitaalkrachtige groep van ouderen) die om verschillende redenen niet allemaal even vlot overweg kunnen met digitale kanalen

of er gewoon bewust voor kiezen om ze niet te gebruiken voor iets dat zo persoonlijk en gevoelig ligt als hun financiën.

Als merk zou men dan kunnen concluderen dat het de klant is die bepaalt hoe een interactie dient te verlopen, maar dat blijkt dus niet zo logisch als we zouden kunnen denken. Het interne protest van hooggeplaatste kaderleden in dit verhaal bewijst dat een contact met een bankier niet zomaar in alle scenario's vervangen kan worden door een app of een chatbot. Dat wordt overigens intussen ook aangetoond door een bank als ING, die speciale flagshipkantoren inricht om opnieuw op een ongedwongen manier advies te geven aan klanten in een aangenaam kader. Niet dat de slinger morgen weer zal doorslaan naar lange rijen aan bemande loketten, maar blijkbaar ziet het management in sommige gevallen toch ook in dat wat de klant wil centraal hoort te staan in de interactie tussen het merk en zijn doelgroep.

Zoals gezegd is deze stelregel niet altijd vanzelfsprekend, onder andere door het gebrek aan empirische bewijzen, tenminste toch op korte termijn. Een CEO of bedrijfsleider die kan kiezen tussen morgen 100.000 euro besparen aan kosten door efficiëntie die de organisatie ten goede komt of op langere termijn 100.000 euro verdienen door het implementeren van een klantcentrisch model, zal wellicht niet lang moeten nadenken. De kans is groot dat voor het kortetermijngewin gekozen wordt. En ergens is die reflex nog te begrijpen ook. Het ene scenario brengt immers meteen op, ideaal voor de nuchtere *decision maker* die op zoek gaat naar een snelle overwinning. Het andere scenario vereist een grenzeloos vertrouwen in klantcentrisch denken op basis van psychologische modellen, het (niet-gegarandeerde) effect ervan op de omzet en de klantenbinding op langere termijn. De keuze is dus vaak snel gemaakt, ook al is het tweede scenario in de meeste gevallen de meest duurzame optie.

Een bijkomend probleem – zeker in grotere organisaties – is het conflicteren van de verschillende interne agenda's. In een kmo is het vaak een klein team, al dan niet geleid door de bedrijfsleider zelf, dat essentiële beslissingen moet maken over het businessmodel – en dus ook over de mate van klantgerichtheid ervan. Deze mensen staan op dagelijkse basis in contact met klanten, ze bouwen er een vertrouwensrelatie mee op en voelen zich persoonlijk verantwoordelijk voor de tevredenheid en de merkbeleving van hun klant. Ze zien dus veel sneller de voordelen van *client centricity* dan hun collega's bij grote organisaties, maar hebben dan weer andere redenen om organisatiecentrisch te denken. De eigenaar volhardt soms in zijn of haar visie zonder te luisteren naar medewerkers die een andere visie hebben op de rol van de klant in het beslissingsproces. Of er wordt om financiële redenen gekozen voor het vertrouwde recept, in plaats van de oogkleppen af te werpen en te zien hoeveel rendabeler een klantcentrisch model met enige inspanning en bereidheid kan zijn voor de onderneming.

Bij grotere bedrijven is het dan weer geen uitzondering dat verschillende diensten onderling weinig tot geen contact hebben met elkaar en dus elk een eigen manier van aanpak vooropstellen. Ik heb zelf al talloze malen geconstateerd dat er tussen – toch behoorlijk verwante – diensten als sales en marketing een kloof vanjewelste gaapt, waarbij in veel gevallen de marketingmedewerkers op langere termijn schaven aan manieren om de klant centraal te stellen, terwijl salesmedewerkers onder druk van hun targets vaak lak hebben aan al die vertragende mechanismen die hen door allerlei brandconsultants worden opgedrongen. Bij hack 7 over marketing kom ik hier nog uitgebreid op terug.

Alles bij elkaar beschouwd is het dan ook geen wonder dat veel merken nog achterlopen op de realiteit, wellicht doordat ze geloven dat *product leadership* en *operational excellence* zullen volstaan om klanten

loyaal aan hen te blijven binden. In het volgende hoofdstuk zul je ontdekken dat deze rationele aspecten slechts een beperkte rol spelen in de keuze van je doelgroep, en dat de recent bereikte transparantie ervoor zorgt dat je klant wantrouwiger dan ooit is voor modellen waarvan hij aanvoelt dat ze vooral de organisatie ten goede komen.

Laat dat nu net zijn wat een bekende winkelketen als Blokker overkomen is. Het Nederlandse familiebedrijf is helaas een schoolvoorbeeld van hoe oude recepten gebaseerd op de organisatie zelf vandaag niet meer aan de bak komen. Jarenlang had het merk uitgeblonken in het goedkoop aankopen van grote partijen kopjes, glazen, stofzuigers, potten, pannen, bezems en andere huishoudgoederen, om die vervolgens met een mooie marge weer te verkopen aan gretige huismoeders op uitstekende locaties in de winkelstraten van grote steden. Het leek wel alsof de zaken vanzelf bleven draaien: Blokker was in de Lage Landen in elk geval een van de dominante merken als het op huishoudelijke artikelen aankwam. Toch kwam de keten de laatste jaren in woelig water terecht, met een reeks pittige saneringen en de verkoop van enkele dochtermerken en uiteindelijk ook Blokker zelf aan nieuwe eigenaars tot gevolg.

De redenen: te weinig focus op de behoeften van de doelgroep, te veel navelstaren met het eigen belang voorop, een verouderd aanbod in verouderde winkelpanden, amper investeringen in branding of marketing en het gebrek aan een passend antwoord op de moordende onlineconcurrentie (Blokker geloofde aanvankelijk niet in e-commerce). Het noopte Bernd Bosch, toenmalig CEO van Blokker Belux, in 2017 tot de stelling dat het merk gedurende dertig jaar in essentie vergeten was dat het ook nog klanten had. Bij een recente poging tot herpositionering sprak hij zelfs de gevleugelde woorden: 'We waren op onze producten gefocust, nu gaan we op de klanten focussen'.¹

In heel het proces was Blokker dus een 'klein', maar vrij cruciaal detail vergeten: de eigen klanten. Door zijn drang naar efficiëntie en een mooie marge op de verkoop was de dominante speler uit het oog verloren dat klanten niet meer kopen zoals ze dat vroeger deden. Het aanbod van het merk was langzamerhand een commodity geworden, waarvoor klanten net zo goed bij (goedkopere) concurrenten of op het internet terechtkonden. Bovendien werd de onuitgesproken behoefte van de doelgroep naar personalisatie en beleving gruwelijk onderschat. Daar waar moderne consumenten via Pinterest hun hele huishouden in moodboards goten en daarna zorgvuldig op zoek gingen naar accessoires die aan dat droombeeld voldeden, besloot Blokker om banale kopjes en glazen enkel nog per zes te verkopen in plaats van per stuk. Dat hun winkelpunten bijna tijdmachines naar de jaren zeventig waren geworden, was voorheen nooit echt een probleem geweest, tenminste tot een concurrent als Action hetzelfde concept goedkoper kon aanbieden. Tot zover de operationele excellentie waaraan het merk al die jaren gesleuteld had: de klant lustte het concept niet meer.

Niet alleen de retail heeft te lang en te veel ingezet op het optimaliseren van de eigen processen en het maximaliseren van marges en winsten. Ook in andere sectoren durfde men de klant al eens uit het oog te verliezen. Zo liet Sébastien Bazin, de CEO van AccorHotels, in 2018 optekenen dat zijn organisatie 'de voorbije vijftig jaar haar merken heeft opgedrongen zonder aan de klant te denken, terwijl onze challengers die klant net centraal zetten'. De uitspraak in kwestie paste in de vernieuwde strategie van de hotelgigant, die volop inzet op het aanspreken van nieuwe doelgroepen en het aanpassen van het aanbod aan de behoeften van de klant.² Een wijziging in visie dus, van organisatiecentrisch denken naar klantcentrisch denken, die wellicht niet toevallig komt op het moment dat een onlineplatform als Airbnb zonder investering in ook maar één enkele baksteen wel de dominante speler op het vlak van tijdelijke accommodatie geworden is.

Reken niet op legacy customers

Een traditionele valkuil bij succesvolle bedrijven is uitgaan van bestaande klanten als een nooit tanende oase van loyale business. Het gaat goed, en klanten lijken tevreden, dus waarom zouden we wakker liggen van evoluties in onze markt? Zolang we groeien hoeven we onze kostbare tijd en energie toch niet te besteden aan disruptie, innovatie, merkstrategie en modernisering, toch?

“ **Wat als jouw loyale klanten buiten hun eigen wil om niet loyaal kunnen blijven, simpelweg omdat ze uit het verhaal verdwijnen of hun interesse verliezen in wat je te bieden hebt?**

Het moeten inderdaad heerlijke tijden geweest zijn, toen klanten minder keuze hadden tussen ontelbare concurrenten en niet elk klein probleempje breed op sociale media werd uitgesmeerd. Bedrijven halverwege de twintigste eeuw hadden vaker dan vandaag een monopolie in hun markt, en in tijden van ongeremde economische groei stond er geen grens op consumptie van diensten en goederen. Dominante globale spelers, maar ook goed draaiende lokale ondernemingen, moesten zich vooral onderscheiden op basis van hun kwaliteit en prijs. Zolang er min of meer voldaan werd aan de verwachtingen van de doelgroep en er zich geen al te grote excessen voordeden in de interactie tussen merken en hun klanten, was er geen vuiltje aan de lucht.