

De Grey Ocean Strategie

Marketing voor het grootste marktsegment ooit

Zeven Strategieën

Zeven Soft Spots

Het Positieve
Het Authentieke
De Mens
Het Nageslacht
Het Nu
De Zelfontplooiing
De Eenvoud

Verbeteren
Authenticeren
Vermenselijken
Propageren
Actualiseren
Verwezenlijken
Vereenvoudigen

Edgar Keehnen
Uitgeverij Stili Novi

In het hart en de gedachten van de consument kijken en begrijpen wat daar gebeurt en waarom. Dat is de belangrijkste uitdaging van marketing en stelt ons in staat het gedrag van de consument te voorspellen.

Dit boek bespreekt de veranderingen in emotie en cognitie die optreden als gevolg van het ouder worden, en die leiden tot de zeven soft spots van veroudering. Om deze soft spots te identificeren, moeten we het levensverhaal van de klant kennen. We moeten de herfst- en winterseizoenen van het leven begrijpen en hoe het leven in deze stadia verschilt van dat van jongere mensen, die leven in het voorjaar en de zomer van hun leven.

De zeven soft spots van veroudering zijn gebaseerd op academisch onderzoek dat de psychologie van het ouder worden beschrijft en op vele jaren van toepassing van dit onderzoek in het dagelijkse bedrijfsleven. De zeven soft spots moeten worden beschouwd als een cruciaal onderdeel van het DNA van de volwassen consument.

ISBN 9789491076169

Ontwerp: Studio Stili Novi
Beeld cover: Shutterstock

© 2020 Uitgeverij Stili Novi
Oorspronkelijk werk:
Grey Ocean Strategy
How to exploit
the biggest market ever
with agewise marketing
1e druk 2015
2e druk 2018

Elke soft spot leidt tot een specifieke grey-oceanstrategie – een manier om middelen toe te wijzen om de enorme kans te benutten die de demografische ontwrichting van de wereldwijde vergrijzing biedt. Dit alles begint met relevante consumenteninzichten van het klantsegment de oudere consument, de grootste markt ooit. Echter, verschillende mensen vereisen een verschillende aanpak. Daarom worden er drie persona's geïntroduceerd – Tom, Emma en Martha – en het grey-oceanmodel en de grey-oceanblueprint die je zullen helpen een succesvolle waardepropositie te creëren, te verspreiden en te realiseren. Deze waardepropositie leidt tot een onderscheidende, gedenkwaardige welzijnservaring voor oudere consumenten zoals Tom, Emma en/of Martha.

De vergrijzing zorgt voor een flinke verstoring van de markt. Vergrijzing heeft dan ook een enorme impact op elk bedrijf, ook op dat van jou. Tijd dus voor een wake-up call!

**GREY OCEAN
STRATEGIE
INHOUDSOPGAVE**

Testimonials	6
Inleiding	9

1	De krachten achter veranderingen	
	<i>De nieuwe leeftijd</i>	21
1.1	Inleiding	21
1.2	Vergrijzing als drijvende kracht achter verandering	27
1.3	Vergrijzing en strategieontwikkeling	43
1.4	Samenvatting	60
1.5	De blauwdruk van de grey ocean	62
2	De psychologie van het ouder worden	
	<i>Het DNA van de oudere consument</i>	67
2.1	Inleiding	67
2.2	Soft Spot 1: Het Positieve	73
	In de praktijk: Zorghotel De Kim	79
	In de praktijk: Home Instead	82
2.3	Soft Spot 2: Het Authentieke	88
	In de praktijk: Memory Lane	90
2.4	Soft Spot 3: De Mens	93
	In de praktijk: Van der Valk	95
2.5	Soft Spot 4: Het Nageslacht	98
	In de praktijk: Landal GreenParks	101
2.6	Soft Spot 5: Het Nu	106
	In de praktijk: Grijsopreis	108
2.7	Soft Spot 6: De Zelfontplooiing	111
	In de praktijk: ABN-AMRO MeesPierson	117
2.8	Soft Spot 7: De Eenvoud	122
	In de praktijk: KLUP	128
2.9	Samenvatting	132

3	Een Age-wise marketingstrategie voor een nieuw tijdperk	
	<i>Een andere kijk op het succesvol bereiken van ouderen</i>	135
3.1	Inleiding	135
3.2	Age-wise marketing in de nieuwe wereld	138
3.3	De introductie van Tom, Emma en Martha	145
3.4	Grey-oceanstrategieën	152
	1: Verbeteren	153
	2: Authentifieren	156
	3: Vermenselijken	172
	4: Propageren	182
	5: Actualiseren	187
	6: Verwezenlijken	192
	7: Vereenvoudigen	202
3.5	Samenvatting	210
3.6	De blauwdruk van de grey ocean	212
4	Het grey-oceanmodel	217
	Literatuurlijst	220
	Register	232
	Dankwoord	236
	Over de auteur	237

...the one book you need to read...

Philip Kotler S.C. Johnson & Son Professor of International Marketing at the Kellogg School of Management, Northwestern University

...a spot-on business book for the marketers of today and tomorrow...

Rien Brus, Global Vice President Customer Strategy AEGON

...His masterwork Grey Ocean Strategy shows you how...

B. Joseph Pine II, Co-founder of Strategic Horizons LLP
Co-author of The Experience Economy

...a great book for a student of any age...

Ajay Kapur, Faculty Head of Marketing & Innovation Hotelschool the Hague

...must be grateful for this book and the effort Edgar has put into his research and models...

Marc Vieten, Director Groot Hoogwaak Noordwijk The Netherlands Senior Living

... Grey Ocean Strategy delivers authoritative background...

Brent Green, President Brent Green & Associates, author Marketing to Leading-Edge Baby Boomers and Generation Reinvention

...Keeknen gets it right and his book should be essential reading for any business wishing to enter this market...

James Goodwin, Chief Scientist, Age UK

... Edgar Keeknen has a deep understanding of the dynamics of the mature consumer...

Geert Sanders, Professor Fundraising & Philanthropy Nyenrode Business Universiteit

... a valuable blueprint about how to exploit these opportunities...

Joris Slaets, Professor in Geriatric Medicine, Leiden University, Director Leyden Academy Institute on Vitality and Ageing

... Grey Ocean Strategy is a must to read...

Sophie Schmitt, Founder/Managing Director SenioSphere, Paris

...Edgar strikes right at the heart of the critical need to change the paradigm...

Lou Carbone, Founder of Experience Engineering, Inc., author Clued In: How to Keep Customers Coming Back Again and Again.

...The book opens your eyes...

Jurgen Bergen Van Henegouwen, Lecturer Diversity Marketing HAN - University of Applied Sciences Arnhem Nijmegen

...A new and creative way of thinking...

Hans Kasper, Professor of Marketing and Market Research, Maastricht University - founder Silverbrains

... A well founded description of the DNA of the mature consumer in a well-researched book.

A must read!...

Pieter Paul Verheggen, CEO Motivaction International

... an eye-opener... Engaging and evidence based... Ronald Provoost Managing Consultant H3ROES Crafting Consumer Centric Organisations

Testimonials voor *Grey ocean Strategy*,
How to exploit the biggest market ever
with age-wise marketing,
2018, 2nd edition

Marketinguitdaging

Zorghotel De Kim bestaat inmiddels bijna 30 jaar en heeft in die tijd al wel wat geleerd over marketing voor de oudere markt. Onder andere dat de oudere consument niet altijd de beslissende klant is. Een grote uitdaging is hoe je de oudere consument bereikt en met wie ze overleggen. Ouderen blijken vaak ruggespraak te houden met hun netwerk, hun naasten. Dat betekent dat ook die naasten moeten worden geïnformeerd. In veel gevallen beslissen kinderen voor hun ouders om voor een herstelverblijf naar De Kim te komen. Dat maakt het moeilijk de marketingcommunicatiedoelgroep en de juiste positionering te bepalen.

Soft spots

De Kim herkent eigenlijk alle zeven soft spots, zowel voor de klanten als voor het zorghotel zelf. Voor de klanten gelden met name de volgende drie soft spots:

Soft spot 1: Het Positieve

Als je ouder wordt, heb je meer oog voor het positieve in het leven. Zelfs in een periode van tegenslag en weer opkrabbelen (letterlijk na een operatie) gaat het om een positieve beleving. Iemand laten lachen, oog hebben voor de persoon, aandacht geven als je ziet dat het even niet gaat. Warm en menselijk met een knipoog.

Soft spot 4: Het Nageslacht

Als je ouder wordt, realiseer je je beter dat het in het leven gaat om geven en niet om nemen. Vaak komen mensen met hun familie bij De Kim. De familie speelt een heel belangrijke rol. Soms betalen ze zelfs voor het verblijf van hun geliefde vader, moeder, partner of tante.

Soft spot 5: Het Nu

Als je ouder wordt, realiseer je je dat het heden belangrijker is dan het verleden of de toekomst. Daarom is het zo belangrijk te werken aan je mentale en fysieke veerkracht van vandaag en dat doet de klant bij De Kim. In het nu, want iets anders is er niet. En dan gaat het om een week of twee: met kleine stapjes vooruit weer een hele afstand afleggen.



2.8 Soft Spot 7: De Eenvoud

Onze maatschappij is steeds meer een meerkeuzemaatschappij geworden. We worden overstelpt door alle keuzes die we moeten maken. Dit is deels te wijten aan regeringen in de westerse wereld die de bevolking dwingen meer verantwoordelijkheden op zich te nemen. Keuzes die we moeten maken zijn onder andere van welk bedrijf we energie moeten kopen en welke zorg we nodig hebben van wie. Financiële risico's in het huidige financiële landschap worden overgeheveld naar het individu, terwijl de financiële dienstverlening tegelijkertijd veel geavanceerder is geworden. Natuurlijk heeft de situatie van geen enkele keuze hebben in het leven niet de voorkeur. We waarderen het als het aantal keuzes toeneemt en denken dat het ons leven beter heeft gemaakt. We maken keuzes in verschillende facetten van het leven, in onze vriendschappen, opvoeding, carrière, opleiding en als consument. Dat we deze keuzes maken, geeft ons een gevoel van controle en autonomie.

Het bedrijfsleven blijft innoveren en breidt zijn productaanbod steeds verder uit. Het besluitvormingsproces van consumenten is veel complexer geworden, of we nu tandpasta, jeans of een auto kopen. De schappen van de supermarkt laten zien dat er een grote verscheidenheid aan koekjes, sportdrinkjes, ijsthee, chips en pastasauzen is. Het maakt niet uit wat voor soort product: het gaat om overvloed. Hoe dan ook, deze overvloed leidt niet noodzakelijkerwijs tot meer vraag. In verschillende gevallen zal overvloed eerder leiden tot minder dan tot meer vraag (Tversky en Shafir, 1992, Iyenger en Lepper, 2000).

Enige keuze is goed, maar is meer keuze altijd beter? Als het aantal keuzes toeneemt, neemt ons geluksgevoel dan ook toe? Voor Schwartz (2005) is het antwoord een duidelijk 'nee'; 'maar wees je bewust van de overbelasting door keuze: je kunt de beslissingen die je neemt al in twijfel trekken voordat je ze maakt, het kan je opzadelen met onrealistische hoge verwachtingen, en het kan je de schuld geven van alle mislukkingen.' Hij noemt dit 'de donkere kant van de vrijheid'.



*Ouder
worden
impliceert dat
minder meer
wordt*

3.4.2 De grey-oceanstrategie 2: Authenticificeren

Een zo authentiek mogelijke innovatieve waardepropositie creëren en realiseren

Het Authentieke: De waardepropositie creëren

Authenticiteit heeft veel invloed op het al dan niet succesvol zijn van de gecreëerde waardepropositie. Om die kans te benutten, moet de grey-oceanstrategie authenticificeren worden ontwikkeld en toegepast door het aanbod authentiek te maken. Gebaseerd op de theorie van de belevingseconomie en de psychologie van het ouder worden, blijkt authenticiteit cruciaal te zijn in de ouderenmarketing. Daarom gaan we uitgebreid in op deze grey-oceanstrategie.

Op basis van hun competentie als consument hebben veel ouderen het gevoel dat veel merken alleen zijn geïnteresseerd in hen als consument en niet als mens. In de cosmeticabranche bijvoorbeeld vertellen veel merken een verhaal dat ‘te mooi is om waar te zijn’. Modellen die veel jonger zijn dan de doelgroep zullen er niet in slagen de boodschap in de advertentie over te brengen. Een tandpastamerk dat onnatuurlijk witte tanden laat zien in hun advertenties zal worden beschouwd als onoprecht.

De perceptie van de consument van wat authentiek is, kan in de loop van de tijd veranderen. Jongere consumenten kunnen natuurlijk ook op zoek gaan naar authenticiteit. Echter, gezien zijn kennis en levenservaring, heeft de oudere consument in de reclame vaak te maken gehad met authenticiteit en in de herfst en winter van het leven, zullen ze kiezen voor wat ze ervaren als ‘het echte werk’.

Callcenters die gebruikmaken van geautomatiseerde systemen zullen besparen op de loonkosten. Geautomatiseerde telefoonsystemen ontmoedigen echter de klantenbinding. Een vooraf opgenomen bericht waarin een beller wordt bedankt voor het wachten, ‘Wij stellen uw oproep op prijs’, wordt op geen enkele wijze als authentiek beschouwd. Waarschijnlijk moet je lang wachten voordat er een medewerker de oproep beantwoordt. Helaas zijn er nog steeds weinig bedrijven die inkomende gesprekken direct beantwoordt met een menselijke stem.

**De grey-ocean-
strategie 2:
Authenticificeren**
Een zo
authentiek
mogelijke
innovatieve
waarde-
propositie
creëren en
realiseren

2 Het merk

Om effectief te zijn, moet een bedrijf een of meer sterke merken hebben. Een sterk merk kan namelijk miljoenen waard zijn. Het belangrijkste doel van een merk is zich te onderscheiden van andere aanbiedingen en de herkenbaarheid voor de consument groter te maken. Voor veel consumenten heeft het merk een psychologische functie, want als ze het product kopen of gebruiken kunnen ze daarover met anderen praten. Omgekeerd kunnen anderen kiezen voor een specifiek merk, niet om indruk te maken op anderen, maar om indruk te maken op zichzelf. Het kopen van het merk geeft hen een goed gevoel over zichzelf. Het merkimago is gerelateerd aan de associaties die consumenten hebben als ze een merknaam zien of horen. Deze associaties kunnen op verschillende manieren ontstaan. Hierbij zijn marketingcommunicatie, persoonlijke ervaring met het merk en mond-tot-mondreclame de belangrijkste. De belangrijkste manier waarop een bedrijf een merk kan vermenselijken is door marketingcommunicatie en door de klant het product of de dienst te laten ervaren voordat hij het koopt. Het succesvol vermenselijken van marketingcommunicatie betekent dat je mensen moet inzetten in de campagne. Door dit te doen krijgt het merk een gezicht en wordt het vermenselijkt. Een goed voorbeeld van het vermenselijken van een merk is de heer Van Dalen. Hij is de fictieve winkelmanager van een van de winkels van Albert Heijn. Door de heer Van Dalen in hun televisiecommercials te introduceren, heeft Albert Heijn het merk vermenselijkt. Iedereen houdt van de aardige en ietwat onhandige winkelmanager. Hij wordt geportretteerd als een authentieke en humoristische man die min of meer ieders buurman kan zijn.

Kijk eens hoe de heer Van Dalen het merk Albert Heijn vermenselijkt.

Echter, in 2015, na tien jaar het gezicht van Albert Heijn te zijn geweest, heeft de heer Van Dalen besloten Albert Heijn te verlaten. Het bedrijf staat opnieuw voor de marketinguitdaging het merk Albert Heijn te vermenselijken.



Lees het interview met Marit van Egmond CEO Albert Heijn
'Bij Albert Heijn heeft ouder worden ook zijn BONUS'
www.greyocean.nl

Een ander voorbeeld van een Nederlands merk dat de mogelijkheden van het creëren van een belevingswaardepropositie heeft benut is Heineken (Pine en Gilmore, 2011). De voormalige brouwerij, waar Heineken-bier honderd jaar lang werd gebrouwen, is omgetoverd tot een interactieve tournee door de wereld van Heineken. Het gebouw zelf is een oude brouwerij en biedt een esthetische ervaring en de interactieve mogelijkheden in de brouwerij bieden de escapistische ervaring. Tijdens de rondleiding wordt het brouwproces uitgelegd in een workshop die een leerzame ervaring biedt en vermaak wordt aangeboden door verschillende films en door een biertje te drinken in de Heineken-bar aan het einde van de rondleiding. Een authentieke Heineken experience.

Bij het creëren van een zijn-beleving als cruciaal element van de waardepropositie voor de oudere consument, dien je jezelf de volgende vragen te stellen (Pine en Gilmore, 2011):

- 1 Wat kunnen we doen om de esthetische waarde van de ervaring groter te maken? Wat zou ervoor zorgen dat de oudere consument binnenkomt, gaat zitten en gewoon rondhangt? Denk na over wat je kunt doen om de omgeving uitnodigender en comfortabeler te maken. Je wilt een sfeer creëren waarin de oudere consument zich vrij voelt 'te zijn'. De hotelbranche heeft design gebruikt om te zorgen voor meer esthetische beleving. Vroeger waren de hotellobby's eenvoudig, en waar ook ter wereld de lobby van de grotere hotelketens zagen er allemaal hetzelfde uit. Ian Schrager was een van de eersten die daar verandering in bracht toen hij 'lobby socializing' introduceerde. De lobby werd een soort van ontmoetingsplaats voor zowel gasten als bewoners, waarbij een designconcept werd toegepast (www.ianschragercompany.com).
- 2 Als de oudere consumenten er eenmaal zijn, wat is dan de bedoeling dat ze gaan doen? Het escapistische aspect van een ervaring trekt de oudere consument verder aan en dompelt hem onder in verschillende activiteiten. Focus op hoe je de oudere consument kunt stimuleren 'mee te doen' als hij actief wil deelnemen aan de ervaring. En wat zou hen ertoe aanzetten om van de ene realiteitszin naar de andere te 'gaan'?



De Heineken Experience in Amsterdam

Over de auteur



Edgar Keehnen (1962) behaalde zijn MBA aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, na studies aan de Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit van Michigan. Verder volgde hij hotelmanagementcursussen aan de Cornell University School of Hotel Administration in Ithaca, New York.

Hij is parttime docent Strategie, Marketing en Innovatie aan Hotelschool Den Haag en parttime docent Marketing aan Erasmus Universiteit. Tevens werkt hij aan zijn promotie-onderzoek Gastvrijheid in de ouderenzorg aan Nyenrode Business Universiteit. In zijn vroege carrière werkte Edgar voor bedrijven als American Express, OHRA Bank en verzekeringen Groep en Swedish Telecom TeleMedia Yellow Pages als Director of Marketing, Sales en Customer Services.

In 2000 richtte hij Grey Ocean op, zijn bureau voor strategieontwikkeling, onderzoek, consultancy en reclame voor de volwassen consument. Edgar is (co-)auteur van diverse boeken over mature marketing en hij is lid van de Speaker's Academy. Hij heeft over het onderwerp gesproken op diverse brancheforums en voor vele bedrijven in Nederland, maar ook in Londen, Kopenhagen, Valencia, Parijs, New Orleans, Washington D.C. en New York.

Zijn favoriete citaat?

‘Beautiful young people
are an accident of nature,
beautiful old people
a work of art.’

Dankwoord

Hoewel mijn naam op de omslag staat, heb ik bij het schrijven van dit boek duidelijk niet in volledige afzondering gewerkt. Mijn dank gaat uit naar Simone Siemons, uitgever bij uitgeverij Stili Novi, die mij heeft geïnspireerd met zeer creatieve, nieuwe manieren van denken en ervoor heeft gezorgd dat er een boek is gekomen.

En dank ook aan mijn business partner Roland Provoost van H3roes voor zijn inspiratie en hulp bij de interviews.

Veel mensen zijn betrokken geweest bij de verschillende versies van dit manuscript. Hun inspanningen hebben een grote bijdrage geleverd aan het verbeteren van het manuscript. Een woord van dank aan collega's en vrienden in Nederland:

- Hans Kasper – emerites hoogleraar marketing en marktonderzoek/leerstoel oudere consumentengedrag aan de Universiteit Maastricht,
- Joris Slaets – emeritus hoogleraar geriatrie aan de Leiden Universiteit en directeur Leiden Academie,
- Geert Sanders – gasthoogleraar change management aan Nyenrode Business Universiteit,
- Ajay Kapur – fasemanager aan de Hotelschool Den Haag Hospitality Business School,
- Arjan in het Veld – managing partner Bureau Vijftig,
- Rien Brus – global vice President Customer Strategy AEGON,
- Jurgen Bergen van Henegouwen – docent diversity marketing HAN University of Applied Sciences,

- Pieter Paul Verheggen – Managing Director Motivaction International en
- Marc Vieten – Directeur Zorghotel De Kim

Tot slot wil ik hartelijk danken:

- Joe Pine – oprichter van Strategic Horizons,
- Keren Nadler – Managing Partner BabyBoomers, Tel Aviv,
- Philip Kotler – professor in International Marketing, Northwestern Universiteit, en
- Lou Carbone – Managing Partner Experience Engineering

Ik zie je commentaar op dit boek graag tegemoet. Voel je vrij dit te sturen naar Edgar Keehnen op keehnen@greyocean.nl

De vergrijzing zorgt voor een demografische ontwrichting. Als gevolg van deze drijvende kracht achter veranderingen neemt het marktpotentieel enorm toe. Alle bedrijven zullen daarom hun huidige strategieën moeten heroverwegen. De vergrijzing leidt ertoe dat de markt van de oudere consument de grootste markt wordt. Deze doelgroep heeft behoeften die ofwel anders zijn dan die van jongere mensen, ofwel vergelijkbaar zijn maar op een andere manier in wensen worden omgezet.

Hoe kun je een succesvolle strategie ontwikkelen om de kansen van de vergrijzing te benutten? Psychologie is de basis voor een grey-oceanstrategie. De grote emotionele en cognitieve veranderingen die zich voordoen als mensen ouder worden, leiden naar de zeven soft spots van vergrijzing. Inzichten uit wetenschappelijke studies over vergrijzing worden gesynthetiseerd en toegepast op het echte leven om de juiste waardepropositie voor de volwassen consument te kunnen creëren, te verspreiden en te realiseren.

Het is cruciaal dat we het beslissingsproces van de oudere consument begrijpen. Deze groep consumenten zijn tijdens hun leven al geconfronteerd met een groot aantal aanbiedingen die niet voldeden aan hun beloftes. Daarom zijn ze nu op zoek naar 'the real thing'.



Edgar Keehnen (1962) behaalde zijn MBA aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, na studies aan de Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit van Michigan. In 2000 richtte hij Grey Ocean op, zijn bureau voor strategieontwikkeling, onderzoek, consultancy en reclame voor de volwassen consument.

Als we de oudere consument willen bereiken, moeten we onze marketingparadigma's veranderen. De traditionele marketingparadigma's moeten worden veranderd in klantgericht marketingmanagement, gebaseerd op het creëren, verspreiden en realiseren van een innovatieve, authentieke waardepropositie voor de oudere consument. Want wat de oudere consument wenst, is een zinvolle welzijnsbeleving. Dit boek beschrijft duidelijk hoe je een succesvolle grey-oceanstrategie kunt ontwikkelen om de wensen van de oudere consument te vervullen.

Een grey-oceanstrategie, gebaseerd op de blueprint en het model van grey ocean, helpt waarde toe te voegen aan het leven van volwassen consumenten en tevens aan jouw eigen bedrijf.



Prijs: € 29,50
Pagina's: 240
Full colour
Paperback
www.stilnovi.nl