

**Verleid
en scoor
bij je
klant**

**DE
ONWEER
STAANBAAR
HEIDSTHEORIE**

Boom

JAN HEUVEL

Jan Heuvel

**DE ON
WEER
VERLEID EN SCOOR
STAAN
BIJ JE KLANT
BAAR
HEIDS
THEO
RIE**

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding 9

THE BAD NEWS

Commodity is een hardnekkig fenomeen

- 1 De commodity-valkuil heeft twee vaders 15
Over rationaliteit en digitalisering
- 2 Commodity – dat zijn we zelf 19
Kijk naar je *managerial self* en wees eerlijk
- 3 Het diensten-disaster 23
Juist voor serviceverleners is het vinden van een unieke plek cruciaal én ongelofelijk moeilijk

THE GOOD NEWS

Commodity is te tackelen

- 4 Onweerstaanbaar is maakbaar 29
Denk als een driesterrenchef
- 5 Onweerstaanbaar is definieerbaar 31
De vijf ingrediënten
- 6 Eenvoud is onweerstaanbaar en te beredeneren 47
Complexiteit is vijand nr. 1
- 7 Wie jij bent, maakt je onweerstaanbaar 51
Jouw DNA is uniek: vind het, benoem het en gebruik het
- 8 Anders kijken, anders denken: nieuwe marktkansen ontdekken 61
Maar liefst twaalf (12!) manieren om een baanbrekend inzicht te krijgen
- 9 De drie onweerstaanbare benefits van je *strategic sweetspot* 77

DE ONWEERSTAANBAARHEIDSTHEORIE

Vijftien concrete ontsnappingsroutes

START

- 10** De drie grote ontsnappingsroutes **85**
- 11** De twee niveaus waarop je het verschil kunt maken **87**

GAME ON!

- 12** Je kiest ontsnappingsroute 1: productinnovatie **95**
- 13** Je kiest ontsnappingsroute 2: service-innovatie **105**
- 14** Je kiest ontsnappingsroute 3: marketinginnovatie **119**

Epiloog **141**

Over de auteur **143**

Eindnoten **145**

Inleiding

COMMODITY TE LIJF: INNOVATIE – DAT BEN JE ZELF

Dit boek geeft inzicht in en oplossingen voor de belangrijkste vraag waarmee bedrijven worden geconfronteerd: hoe te ontsnappen aan de *commodity*-valkuil. Het goede nieuws is: je kunt het zelf.

Mensen zien maar een op de zeven merken als onmisbaar in hun leven. De rest is *commodity*. Hoe word en blijf je als bedrijf en als merk relevant in een situatie waar concurrenten inzetten op de *race to the bottom* en waar de wereld ook nog eens verandert met de snelheid van het geluid?

Om uit deze situatie te ontsnappen, moet je anders gaan denken. Innoveren dus. Innovatie wordt door velen gezien als het exclusieve domein van een elite van creatievelingen en technici. Een kostbare denkfout. In mijn werk als marktstrateg met zo veel verschillende mensen heb ik het tegenovergestelde gezien: je eigen potentieel is ongelofelijk sterk. Ik heb bankmedewerkers de meest vernieuwende producten zien bedenken; verzekeringsmensen en zorgverleners op de proppen zien komen met *breakthrough* businessconcepten. Het lukte hen, omdat ze:

- empathisch leerden denken;
- het juiste kookboek hadden.

De Onweerstaanbaarheidstheorie is zowel een strategieboek als een inspiratieboek. Primair geschreven voor dienstverlenende bedrijven, maar even relevant voor de producten- en de non-profitsector, en de overheid. Dit boek is bedoeld om gezonde business te creëren en de wereld een beetje beter te maken voor ons allemaal. Uiteindelijk bestaan producten en diensten immers alleen om die reden: om je af en toe een beetje gelukkiger te laten voelen.

Dat gezegd hebbende beginnen we met drie (!) hoofdstukken slecht nieuws, want we moeten eerst de situatie en problemen definiëren. Van de markt, onze organisatie en onszelf.

De volhouders worden beloond: vanaf hoofdstuk 4 wordt het alleen maar leuker. En dan wacht op pagina 83 de beloning: het Onweerstaanbaarheidsmodel.

Jan Heuvel

Rotterdam, januari 2019

THE GOOD NEWS

Commodity is te tackelen

Vanaf hier wordt het leuk (en leuker en leuker).

Zes hoofdstukken goed nieuws.

We gaan stap voor stap op weg
naar onze eigen unieke plek.

- 4 Onweerstaanbaar is maakbaar
- 5 Onweerstaanbaar is definieerbaar
- 6 Eenvoud is onweerstaanbaar
- 7 Wie jij bent, maakt je onweerstaanbaar
- 8 Anders kijken, anders denken
- 9 De drie onweerstaanbare benefits
van je *strategic sweetspot*

HOOFDSTUK 4

Onweerstaanbaar is maakbaar

Denk als een driesterrenchef

Om maar meteen met het allerbeste nieuws te beginnen: onweerstaanbaar worden is maakbaar. Iedereen kan het – als je maar denkt als een chef-kok. Ontdek de eerste cruciale stap op weg naar onweerstaanbaarheid: het avontuur aangaan.

Je wilt geen me-too zijn, je wilt onweerstaanbaar worden. Je kunt het maken van een onweerstaanbare waardepropositie het best vergelijken met een driesterrenchef die een topgerecht bedenkt. Die chef-kok heeft een idee, weet wat de beste ingrediënten zijn, heeft een sterk recept en een *magic touch*. Alle specifieke ingrediënten worden met zorg geselecteerd, in de juiste verhoudingen gebruikt en in de juiste volgorde verwerkt: het avontuur begint.

Je wilt geen me-too zijn, je wilt onweerstaanbaar worden.

Tijdens dit avontuur heeft de chef een beeld van het eindresultaat, maar het blijft spannend of hij precies zal creëren wat hij in gedachten heeft. Misschien valt het tegen, misschien wordt het nog beter door een nieuw inzicht dat hij tijdens de bereiding van het gerecht opdoet. Testen en ontwikkelen zit in zijn systeem. Soms lost hij iets snel op, soms blijft het zoeken en experimenteren. Tegelijkertijd moet hij de investering in tijd en geld in het oog houden. Het is hard werken, het zijn lange dagen, maar wel vol enthousiasme. Hij haalt zijn inspiratie uit zichzelf, zijn ervaring, maar ook uit andere concepten, uit totaal andere werelden dan de zijne. Hij observeert constant en gaat er bewust op uit om inspiratie op te doen. Niet zozeer door naar concurrenten te kijken, maar het te zoeken bij totaal verschillende sectoren, bij kunst, design en wetenschap. (Over kunst gesproken: dit is bij uitstek de 'sector' waar men verder kijkt dan zijn eigen vakgebied. Andy Warhol vond zijn inspiratie in een soepblik en Pablo Picasso in een stier.)

Geen avontuur zónder gedegen basis: de chef-kok is heel duidelijk voor de mensen in zijn team en weet hen te inspireren om het maximale uit zichzelf te

halen. Net als van zichzelf eist hij creativiteit en topkwaliteit van anderen, wetend hoe moeilijk het is om het verschil te maken. Hij weet ook dat het nooit af is: de wereld verandert nu eenmaal in een ongekend tempo.

Dit boek is voor de chef-koks onder de managers:

Jij weet wat de beste ingrediënten zijn.

Je durft het avontuur aan te gaan.

En dan zal ook jij een baanbrekend idee vinden.

HOOFDSTUK 5

Onweerstaanbaar is definieerbaar

De vijf ingrediënten

De vijf elementen van onweerstaanbaarheid.
De negen emoties voor je propositie.
De twaalf triggers tot verleiden en verbinden.
De vier menstypes.

De vijf elementen van onweerstaanbaarheid

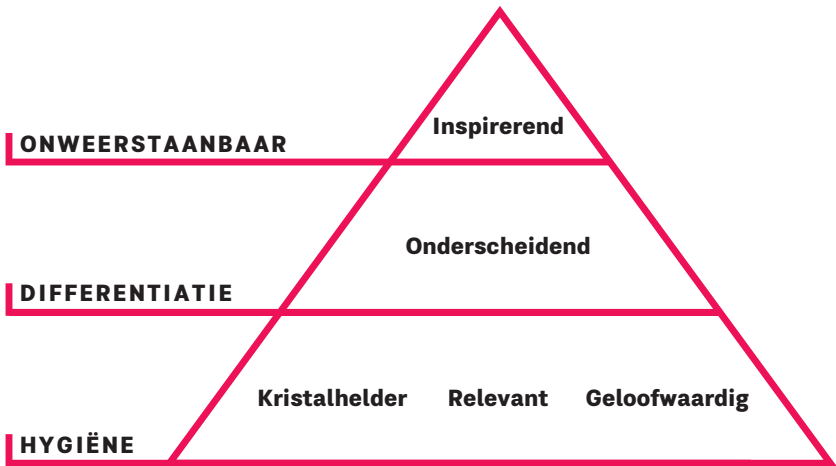
Om uit de commodity-valkuil te ontsnappen, moet je anders zijn dan anderen, onderscheidend. Maar er is veel meer nodig om onweerstaanbaar te worden. Je moet ook nog eens duidelijk, relevant, geloofwaardig en inspirerend zijn. Ik heb in het onderzoek voor dit boek en in tientallen projecten in totaal vijftig topmanagers van vooral dienstverlenende bedrijven gevraagd de propositie van hun eigen bedrijf, merk, product of dienst te scoren op de elementen van onweerstaanbaarheid. Volgens hen scoren hun eigen proposities gemiddeld een 3 (op een schaal van 1-10) op de criteria die een propositie⁶ vanuit consumentenperspectief onweerstaanbaar maken.



Figuur 5.1 Hoe topmanagers hun eigen bedrijf scoren op onweerstaanbaarheid

Werk aan de winkel dus.

Het echte verschil maak je in de meeste markten pas als je echt onderscheidend én inspirerend bent voor je doelgroep. Duidelijkheid, relevantie en geloofwaardigheid zijn gewoonlijk niet meer dan hygiënefactoren. Gewoonlijk, want er zijn uitzonderingen: in categorieën die overwegend worden gezien als 'noodzakelijk kwaad', 'het moet nu eenmaal' – zoals verzekeringen – kun je vaak het verschil al maken door gewoon duidelijk te zijn, geen irrelevante franjes toe te passen en volstrekt betrouwbaar te zijn.



Figuur 5.2 Factoren om het verschil te maken

Hoe word je nu kristalhelder, relevant, geloofwaardig, onderscheidend en inspirerend?

1 Kristalhelder

Het is geen *rocket science* om in te zien dat merksucces begint met kristalhelder te zijn over wat je te bieden hebt. Reclamegoeroe David Ogilvy kon het in 1993 niet duidelijker zeggen: ‘The consumer isn’t a moron; she is your wife.’ Je beleedigt haar intelligentie als je denkt dat een slogan volstaat. Ze wil weten wat ze koopt. Vooral bij diensten is kristalhelder zijn geen eenvoudige opgave. Omdat je diensten pas kunt ervaren nadat je ze hebt gekocht en niet vooraf kunt zien, aanraken, proeven, ruiken of horen, is het moeilijk om een mening te vormen over wat je koopt. Producten met veel functionaliteiten: in theorie handig, maar het kan voor de gebruiker al misgaan simpelweg doordat niet duidelijk is hoe dingen werken.

Duidelijk zijn – het lijkt zo eenvoudig. Het punt is: we zien tegenwoordig binnen één dag via media evenveel beelden als mensen in de middeleeuwen in hun hele leven. En dat zijn dan alleen nog maar beelden. Probeer tussen al dat geweld maar eens op te vallen. We willen steeds sneller kiezen, de koopprocessen worden steeds korter. Is niet direct duidelijk wat jij te bieden hebt – en ook steeds vaker: waar je voor staat – dan kun je erop wachten dat een concurrent met een simpele en heldere propositie de markt op zijn kop gaat zetten. Misschien is het handig om zelf die concurrent te zijn.

**Complexiteit is
onze grootste vijand.**

Hoe word je kristalhelder? Door de dingen simpel te maken in plaats van complex. Dat klinkt eenvoudig, maar dingen simpel maken is veel moeilijker dan ze moeilijk te maken. Complexiteit is onze grootste vijand. Daarom volgt straks een heel hoofdstuk (hoofdstuk 6) over hoe je dingen eenvoudig kunt maken.

2 Relevant

Als je niet honderd procent duidelijk kunt maken wat je te bieden hebt (de gemiddelde verzekeraar, opleider of adviseur weet daar alles van), hoe kunnen mensen dan weten dat wat jij te bieden hebt ook echt relevant voor hen is, dat het echt hun probleem oplost? Relevantie – het oplossen van het probleem van de gebruiker – is de kern: daarom koop je immers een product. Toch zijn veel producten en diensten niet zo relevant als de makers misschien wel denken: het product kan te veel functies hebben, of juist te weinig, de kwaliteit kan te slecht zijn, of juist te goed voor de situatie waarvoor het is bedoeld en daardoor te duur, het kan verouderd zijn.

Nog 49 pagina's.



Los je een echt – functioneel en emotioneel – probleem op, slechts een micro-probleem of alleen maar een verzonnen probleem? Doe je dat op een eigentijdse manier, die niet alleen inspeelt op de kortetermijnbehoeften van klanten, maar ook op het belang voor de langere termijn van ons allen? En op een wijze die past bij de levensstijl van jouw doelgroep? Zo niet, dan kun je erop wachten dat een concurrent met een veel relevanter aanbod komt. Tenzij jij degene bent die nu echt zijn klanten gaat doorgronden en op basis daarvan met een werkelijk relevante propositie komt. Een mooi voorbeeld is IKEA's Place-app waarmee je meubels virtueel in je huis kunt plaatsen, perfect op maat, om te zien of het echt wat voor je is. Alles ineen: kristalhelder, relevant, geloofwaardig, onderscheidend en inspirerend.

Nu hebben we het alleen nog maar over de relevantie van het product. Wat te denken van de eindeloze stroom zogenoemde contentmarketing? De meeste content verdient die naam niet; het is algemene, zwak geschreven informatie, vaak *off topic*, volledig oninteressant. De makers en verzenders vergeten in hun hijgerigheid om vooral maar de aandacht te trekken dat 74 procent van de consumenten gefrustreerd raakt door niet-relevante content. Het gevolg is dat twee derde van de volwassenen je site verlaten.⁷ Mensen willen geen troep lezen, maar waardevolle nieuwe inzichten krijgen die hen inspireren. Content moet niet gaan over jouw product, wel over wat jouw product voor klanten kan betekenen.

De meeste content verdient die naam niet; het is algemene, zwak geschreven informatie, vaak off topic, volledig oninteressant.

In een gesprek met Robert Witteveen, voormalig innovator bij Vivat en nu zelfstandig professional bij We-invenT, vliegen de visies je om de oren. Robert is een innovator die vanuit relevantie voor de klant de business wil veranderen:

‘Ik zie dat maar weinig managers überhaupt een visie hebben. Daardoor blijven ze doen wat ze altijd al deden en dan krijg je wat je altijd al kreeg. Zijn wij nog relevant voor klanten, in hoeverre hebben wij nog producten die klanten aanspreken?’

Het verzekeringsmodel dat we tot op de dag van vandaag hanteren, bestaat al bijna twee eeuwen. Dus het is niet makkelijk om dat zomaar even aan te passen. Technologie zal ook het verzekeringsmodel enorm gaan beïnvloeden. Van oudsher zijn we een reactieve bedrijfstak die achteraf schade uitbetaalt. Krijg je daar warme gevoelens bij?’

Stel nou dat ik alles omdraai: ik word een proactieve partij, die schades helpt voorkomen. Dat spreekt in mijn beleving de consument iets meer aan dan alleen maar “achteraf betalen”. Ik geloof dat we met onze bedrijfstak een slag moeten slaan. Hoe kunnen wij klanten met onze kennis, kunde en expertise helpen bij het voorkomen van schades? Ik denk dat er veel interessante kansen voor ons liggen.’

De wereld loopt over van de productintroducties, weinige overleven het. Een van de belangrijke punten daarbij is een gebrek aan echte relevantie voor consumenten. Veel innovaties zijn in theorie wel relevant in de zin dat ze een probleem van mensen oplossen, maar uiteindelijk zijn ze onvoldoende relevant doordat ze geen deel gaan uitmaken van hun dagelijkse leven. Zo zijn er apps tegen voedselverspilling, maar deze worden niet of nauwelijks gebruikt. Ze houden zich slechts bezig met een geïsoleerd probleem, nemen niet de context – de dagelijkse routines van mensen – mee. Zo zullen retailers als ze niet alleen op prijs willen concurreren, moeten veranderen van productenschuivers naar matchmakers voor hun klanten: mensen helpen de voor hen beste oplossing te vinden. Van een zoekplaats moeten ze veranderen naar een handige en inspirerende vindplaats.

Word een mindshifter

Diepe relevantie ontstaat als je jouw bedrijf, merk en product weet te nestelen in een belangrijke ideologisch-culturele trend én als je duidelijk weet te maken dat jouw product daar het beste antwoord op is. Word een *mindshifter*. Verkoop

geen product, maar een heel nieuwe manier van denken.⁸ Zo leerde Steve Jobs ons dat technologie menselijk moet zijn en Elon Musk dat elektrisch rijden de toekomst is. Hetzelfde principe geldt in b2b: verkoop niet je product, maar maak duidelijk welke voordelen het gebruik oplevert voor de onderneming van je prospect.

3 Geloofwaardig

Als je niet kristalhelder bent, is het winnen van voldoende vertrouwen bijzonder moeilijk. Consumenten winnen tegenwoordig veel meer informatie in voordat ze tot een koop overgaan; ze vertrouwen merken ook niet meer zomaar. Des te meer hebben ze vertrouwen in reviews van andere klanten, aanbevelingen van vergelijkingssites, *user generated content* en *influencers*.

Zijn jouw bedrijf, merk, producten en diensten boven alle twijfel verheven? Zo niet, dan heb je te maken met een belangrijke kooppemmel en op termijn met bedreiging van de levensvatbaarheid. Hier wordt het in veel sectoren behoorlijk lastig: het vertrouwen in energiemaatschappijen, banken, verzekeraars, zorginstellingen en veel andere dienstverleners is bij grote groepen mensen zeer laag. Dat creëert een voedingsbodem voor nieuwkomers – die op hun beurt ook niet zo gemakkelijk vertrouwd worden, al is het maar vanwege hun nog onbekende naam of het gebruik van een nieuwe technologie. Met alle nieuwe technologie en de risico's van aantasting van privacy komen veiligheid en bescherming steeds hoger op de agenda's van consumenten te staan, vertrouwen daarin wordt een nieuwe belangrijke factor in het koopproces. Voor de gevestigde orde is het enige echte antwoord: vind je authenticiteit terug, ten diepste. Word weer menselijk. Wees consistent, zorg dat alles met alles klopt. Merken werken als een mentale snelkoppeling als het gaat om geloofwaardigheid en vertrouwen: sterke merken kunnen dit al winnen eenvoudigweg doordat zij op deze hygiënefactor – het wegnemen van onzekerheid over de juiste koopbeslissing – boven alle twijfel verheven zijn.

4 Onderscheidend

Wat zouden klanten missen als jouw bedrijf er niet meer zou zijn? Kunnen ze dan even goed en gemakkelijk bij een ander terecht? Is dat het geval, dan weet je dat je op kortere of langere termijn van het toneel zult verdwijnen. Doe niet wat iedereen al doet. Als iedereen linksaf slaat, sla jij rechtsaf. Of je gaat naar boven, naar beneden. Of terug. Goed nieuws: het grootste deel van dit boek gaat over concrete manieren om het verschil te maken, met onder andere vijftien verschilmakers in de laatste drie hoofdstukken. En dat gaat zeker niet alleen over het zoveelste nieuwe technologische snuffje – daar kijken consumenten nauwelijks meer van op.

5 Inspirerend

Stel, je bent kristalhelder, relevant, geloofwaardig en onderscheidend. Dan ben je al een heel eind op weg; echter, nog steeds niet per se onweerstaanbaar. Je kunt dan misschien meespelen, maar echte merk- of productvoorkeur is dan uitgesloten. Onweerstaanbaar ben je pas als je je klanten ook weet te inspireren. Niet alleen productkwaliteit of een goed verhaal is onweerstaanbaar; ook je verpakking moet geschikt zijn voor Instagram.

Onweerstaanbaar ben je pas als je je klanten ook weet te inspireren.

Merken die op dit moment hoog zullen scoren op de inspiratieladder, zijn naar mijn gevoel IKEA, Tesla, Picnic, Tony's Chocolonely, de Vegetarische Slager, Triodos Bank, maar in business-to-business ook een merk als Ayden. De rode draad lijkt te zijn: authenticiteit, duurzaamheid en praktische bruikbaarheid. Als dit nu de kern is van de meest inspirerende merken, producten en organisaties, dan mag je verwachten dat in de komende jaren authenticiteit, duurzaamheid en praktische bruikbaarheid de standaard worden – en over enige jaren dus de nieuwe commodity. Wat er daarna komt? Dat zien we dan weer.

Wat inspireert? Dat gaat altijd over emotie. Hier komen we op een glibberig terrein; laten we eerst kijken naar wat de wetenschap erover te zeggen heeft. De wetenschap benoemt zes basisemoties: blijdschap, verrassing, angst, afkeer, boosheid, verdriet.⁹ Alle andere emoties hangen met deze basisemoties samen, het zijn intensere of minder intense varianten of combinaties.¹⁰ Positieve emoties – vooral alles wat samenhangt met blijdschap – zijn de belangrijkste triggers om iets met anderen te willen delen, bijvoorbeeld via social media.¹¹

De negen emoties voor je propositie

Welke emoties zorgen nu voor onweerstaanbaarheid, voor dat niet uit te doven verlangen? Daar zegt de wetenschap niet zo veel over. Bij onze propositie-ontwikkelingsprojecten duiken we juist in die emoties. We hebben geleerd dat het om onweerstaanbaar te worden vooral gaat om het raken van emoties als:

- *blijdschap* (plezier, humor, geluk, vrijheid);
- *eerlijkheid* (duidelijkheid, eenvoud, gemak, puurheid, authenticiteit, onbaatzuchtigheid, duurzaamheid);

- *verbondenheid* (sociale bewijskracht, vriendschap, romantiek, sympathie, empathie, helpen);
- *erkenning* (exclusiviteit, persoonlijk, status, maatwerk, winnen, specialisme);
- *extase* (opwinding, schoonheid, sensualiteit, spanning, uitdaging, urgentie; en alle zintuigelijke ervaringen: zicht, smaak, geur, aanraking, geluid/muziek);
- *energie* (actie, intensiteit, passie, bezieling, levendigheid, urgentie);
- *verbazing* (verrassing, ontdekken, leren, verwondering, mysterie, vernieuwingsdrang, hoop);
- *beloning* (direct voordeel, tijdwinst, rijkdom, gemak);
- *zekerheid* (bescherming, veiligheid, garantie, perfectie, soliditeit, duidelijkheid, tastbaarheid, herkenbaarheid).

Ik pretendeer hiermee niet volledig te zijn, maar dit zijn wel de belangrijkste emoties waarmee je het verschil kunt maken in de markt – zeker als je geen functioneel onderscheidend vermogen bezit. Je propositie moet zo waardevol zijn dat het de tijd, moeite en kosten overwint die nodig zijn om het te kopen.

Het summum

Als er al één ding te noemen is dat zorgt voor onweerstaanbaarheid, dan wil ik dat benoemen als zelfidentificatie. Mensen zijn gek op producten en diensten waarbij ze het gevoel hebben: ‘Dit ben ik’ of ‘Zo wil ik zijn’. Een merk, product of dienst is onweerstaanbaar als je jezelf er volledig mee kunt identificeren, als je jezelf erin herkent. Je verwacht dat het iets gaat doen wat aansluit op alles wat jij wilt, op hoe je je voelt. Als identificatie met jouw merk, product of dienst de heilige graal is, dan is verbinding de sleutel om de deur te openen. En om te verbinden moet je verleiden.

***Mensen zijn gek op producten en diensten
waarbij ze het gevoel hebben:
‘Dit ben ik’ of ‘Zo wil ik zijn’.***

Het nieuwe onweerstaanbaar

Onweerstaanbaar ben je alleen als je verleidelijk bent. Daarmee bedoel ik niet dat je zoetsappig moet doen, dat je een mooier gezicht moet opzetten dan hoe het in werkelijkheid is, dat je mooie dingen gaat zeggen die niet waar zijn. Dat is *old school* marketing en dat moet je niet willen. Juist authenticiteit verleidt, en ook de tijdgeest bepaalt wat op een gegeven moment onweerstaanbaar is. In de komende jaren worden, verwacht ik, maatschappelijk engagement en activisme het nieuwe onweerstaanbaar, het je als merk oprecht verbinden aan een maatschappelijk issue en daarvoor de barricaden op gaan. Voer je dat kwa-

dichtbij brengen, ze vooral eerst emotioneel triggeren en het dan super gemakkelijk maken om over te stappen. Gemak alleen is niet voldoende.

Het tweede voorbeeld: bij communicatie over pensioenen zie je vooral dat deze belerend en rationeel is: je móét dit doen, het is verstandig, kijk maar naar de cijfertjes. Nu ben je dus blijkbaar ‘onverstandig bezig’.

Het laatste voorbeeld: in de communicatie van goede doelen zie je vooral dat er veel gepusht wordt. Dat is niet bepaald onweerstaanbaar, integendeel: het leidt tot de hakken in het zand steken. En van daaruit de kop in het zand. Hetzelfde geldt voor thema’s als gezondheid en duurzaamheid. Voor eigenlijk alles wat rationeel-verstandig is.

Wat moet je dan wel doen? Verbinden en verleiden, dat zijn de toverwoorden. Pas als je mensen eerst emotioneel weet te raken zijn ze ontvankelijk voor jouw rationele boodschap. Hier volgen twaalf mogelijke triggers die wij bij SAMR Marktvinders inzetten bij propositie-ontwikkelingsprojecten.¹³



Figuur 5.3 Hoe actiever je mensen?

Verbinden en verleiden, dat zijn de toverwoorden.

Ik licht ze kort toe. Hoe meer activeringsprincipes je combineert in je boodschap, des te effectiever deze is.

- 1 Maak het inspirerend om te doen.** Hoe maak je een als vervelend ervaren activiteit inspirerend om te doen? Bijvoorbeeld door het leuk te maken. Aangetoond is dat de onmiddellijke plezierervaring bij iets wat we doen, doorslaggevend is voor het bereiken van onze doelen.¹⁴ *Serious gaming* is hier een manier voor. Bij een serious game van de Bite Club¹⁵ over pensioen is de hoofdrol weggelegd voor zombies: die ‘leven’ oneindig, maar hoe ziet hun toekomst eruit met geld en hoe zonder? Het is een manier van spelend leren – en we weten allemaal wel hoe effectief dat is, doordat je dingen op een leuke manier dichtbij brengt en laat ervaren. Als je er een spel van maakt, komt er energie vrij. De ervaring is intensiever en heeft meer effect dan cognitieve verhalen. Je vergroot niet alleen je conversie, je versterkt ook je merkimago.¹⁶ Serious games hoeven niet online te zijn; offline, bijvoorbeeld als bord- of kaartspel werken ze vaak zelfs beter.
- 2 Sluit aan bij de belevingswereld van je klant.** Dat lukt beter naarmate je meer van hem weet. Personalisatie is dan ook een grote trend in marketing. Toch werkt het vaak niet goed en leidt het juist tot irritatie in plaats van onweerstaanbaarheid en activatie. Die eindeloze *retargeting e-mails* als je net een tv hebt gekocht, met aanbiedingen voor weer nieuwe tv’s – houd toch op. *Machine learning* waarbij algoritmes bepalen welke aanbieding jij krijgt kan effectief zijn, maar niet als de achterliggende klantdata niet in orde zijn. Kijk je naar de cijfers, dan denk je al snel dat je personalisatieprogramma effectief is: de verkoop is toch met 15 procent toegenomen? Jammer dat je intussen 50 procent van je bestaande klanten en prospects maandenlang hebt geïrriteerd. Hoe completer je klantbeeld is, hoe hoger je effectiviteit. Dan kun je met een lagere frequentie veel effectiever zijn en irritatie vermijden.
- 3 Creëer een inspirerend perspectief.** Bied hoop. Spiegel prospects mogelijke toekomstscenario’s voor en doe dat op een aangename manier, bijvoorbeeld via de principes van serious gaming. Maak het mooi en verleidelijk. Als je gezond voedsel zoals groenten spannender klaarmaakt en presenteert, bijvoorbeeld met nieuwe groentemixen en meer kleurvariaties, wordt het ineens wel gegeten.¹⁷
- 4 Creëer menselijke warmte.** Geef aandacht, bied hulp, vooral in situaties van ontredde. Banken die zelf schuldhelpverlening op een sympathieke manier aanbieden, helpen hun kanten echt, bereiken hun eigen doelen veel

eerder en zijn maatschappelijk ook nog eens veel beter bezig dan banken die het met de harde hand aanpakken.

- 5 **Maak het eenvoudig.** Op zichzelf zorgt het gemakkelijk maken om iets vervelends te doen, er niet voor dat mensen in actie komen. Het is wel een voorwaarde, maar die is pas effectief nadat eerst de emotie is geprikkeld. Heel hoofdstuk 6 gaat over hoe je dingen eenvoudig maakt.
- 6 **Creëer schaarste.** Wat willen mensen liever dan dat wat zij bijna niet kunnen krijgen?
- 7 **Spreek alle zintuigen aan.** De gedragsdoelen waar we het hier over hebben zijn voor mensen een ver-van-hun-bedshow. Je kunt het dichterbij brengen door er niet in abstracte, rationele termen over te praten, maar het zo tastbaar mogelijk te maken. Want je kunt houden van tastbare dingen. Japanners hebben er zelfs een woord voor: *aichaku*. Als je aichaku voelt, wil je iets hebben omdat het gevoelsmatig veel voor je betekent, omdat je er zelfs verliefd op bent. Dat principe kun je gebruiken om liefde voor jouw merk, product of dienst te ontwikkelen. Daar is design van het hoogste niveau voor nodig. Religies zijn het toonbeeld van ongrijpbaarheid, maar ze slagen erin onweerstaanbaar te zijn doordat ze alle zintuigen aanspreken: met hun eigen huizen, boeken, rituelen, liederen, geuren. En zelfs het zesde zintuig, door mystiek te creëren.
- 8 **Bied directe relevantie.** Kijk of je mensen niet alleen voordeel op de lange termijn kunt bieden, maar vooral ook direct. Het *endowment effect* (bezitseffect) laat zien dat mensen iets wat zij bezitten veel hoger waarderen dan iets wat zij niet bezitten – zelfs als dat laatste veel meer waarde heeft.¹⁸ Beleggers die een aandeel bezitten, waarderen dat veel hoger dan de objectieve waarde. Dit effect kun je gebruiken om het abstracte dichterbij te brengen.
- 9 **Verander de context.** Mijn adviesklanten neem ik graag mee naar andere dan de gebruikelijke locaties. Dan ontstaat ineens een meer open-minded houding. Breng je jouw boodschap in een andere dan de gebruikelijke context, dan zijn mensen daar veel ontvankelijker voor dan in een reguliere setting. Precies dezelfde boodschap heeft een heel ander effect als je deze via e-mail, video of in een strandtent brengt.
- 10 **Maak gebruik van autoriteit.** Je eigen bedrijfs- of merkreputatie, of bijvoorbeeld de geleende autoriteit van een voor jouw categorie relevante *celebrity*.
- 11 **Gebruik sociale bewijskracht.** Je kunt beter anderen jouw product laten aanbevelen dan dat jij dat zelf doet. Social media spelen hierin natuurlijk een rol. Activiteiten die het sociale gevoel versterken zijn: samen iets ondernemen, muziek, lachen, gedeelde intense emoties, aanraking en fysieke inspanning.

12 Geef zekerheid. Geef keihard bewijs, geef garantie, benadruk de kwaliteit van de ingrediënten, onderdelen, medewerkers, geef mensen het gevoel dat zijzelf *in control* zijn. Autoverkopers zijn daar meester in: ga maar even zitten, maak die proefrit maar. Confronteer mensen die niet over hun pensioenen willen nadenken met mensen die het prima voor elkaar hebben en met mensen die het niet voor elkaar hebben. Hetzelfde geldt voor energie-maatregelen voor woningen. Laat ze zien en voelen hoe het is.

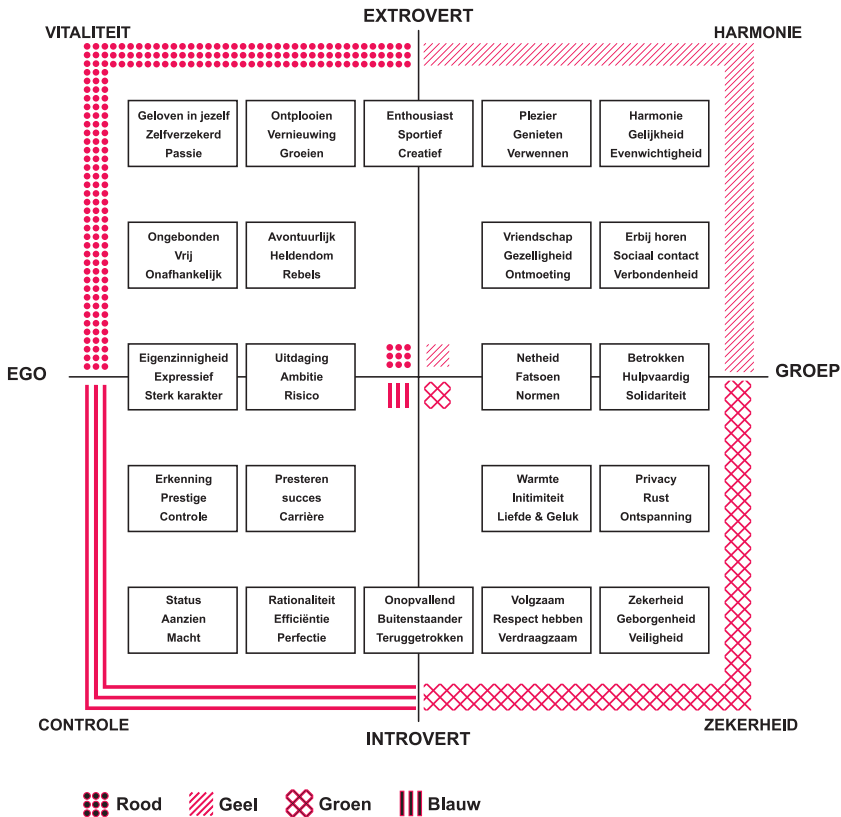
De vier menstypen: innoveren is richtbaar

Is iedereen anders? Ja en nee. Ja, als het aankomt op de details; nee, als het aankomt op onze beleving, onze waarden, onze motivaties – daar zitten veel overeenkomsten in. In de basis kunnen we vier groepen mensen onderscheiden die de wereld op sterk verschillende manieren waarnemen en beleven. Het BSR®-model (*brand strategy research*) van SAMR Marktvinders geeft inzicht in deze motivationele doelgroepen. Daarmee kun je innovatie sturen, het wordt richtbaar.

Het BSR™-model bestaat uit twee dimensies waarmee we het menselijk gedrag voor een belangrijk deel kunnen verklaren: de sociologische en de psychologische dimensie.

De sociologische dimensie (horizontale as) geeft aan in welke mate men op zichzelf (individu of ego) of op zijn omgeving (groep) is gericht. Mensen aan de ‘ego’-kant zijn individualistischer en stellen hun eigen doelen en ambities centraal. Mensen aan de ‘groep’-kant passen zich sneller aan hun sociale omgeving aan en stellen de doelen die de groep wil bereiken centraal. Met de psychologische dimensie (de verticale as) wordt onderscheid gemaakt tussen een extraverte of open houding en een introverte of gesloten houding naar de mensen in de omgeving.

Aan de hand van deze twee assen ontstaan in de basis vier leefstijlgroepen: de rode (vrijheidsgericht), gele (harmoniegericht), groene (veiligheidsgericht) en blauwe (controlegericht) leefstijlgroepen.



Figuur 5.4 Het BSR®-model, SAMR Marktfinders

Rode wereld: vitaliteit

De kleinste doelgroep (17 procent) en (bewust) ‘anders dan anderen’ is de Rode leefstijl. Ze beschrijven zichzelf als avontuurlijk en eigenzinnig. Ook valt – het zal je niet verbazen – het woord ‘zelfbewust’ vaak. Rood vindt vrijheid en onafhankelijkheid erg belangrijk; dat onderscheidt hen van de andere, blauwe groep aan de ego-kant van het BSR-model. Waar blauw gaat voor werk en carrière, kiest het hipper rood ook voor uitgaan, culturele ontwikkeling en het maken van verre reizen. Rood lijkt vooral een jonge kleur, maar de Rode leefstijl vind je in alle leeftijdsgroepen. Dit is dé doelgroep voor alle merken die vernieuwend en tegendraads zijn. Maar óók voor merken die oprecht de wereld willen verbeteren en gaan voor hun idealen. Rood is ook snel uitgekeken en aarzelt niet om te switchen.

Vooraf te vinden in welstandscategorieën A, B en C en in de grote steden.

Blauwe wereld: controle en status

Blauw hanteert niet de grootste leefstijl, maar is wel degene die zich het meest manifesteert; de blauwe consument (25 procent) wil graag gezien worden. Status en controle zijn kernbegrippen. Nu komen we op een interessant kruispunt tussen ratio en emotie. De blauwe consument houdt van cijfers, specs en reviews: bewezen topprestaties. Blauw laat zich daar ook graag mee zien, van automerk tot modemerkt tot restaurant. Vergis je niet in de potentie: de dynamiek van deze leefstijl is een geweldige kans. Optimale service en blijvend state of the art zijn, is hun devies.

Komt veel voor in welstandscategorieën A en B1.

Gele wereld: harmonie

Een kille, opportunistische en statusgevoelige prestatie maatschappij? Niet voor 33 procent van de Nederlanders. Een derde van de consumenten houdt er een ontspannen leefstijl op na. Harmonie is het kernbegrip, ze stellen familiebanden en gezelligheid voorop. Je vindt ze net zo veel onder twintigers en dertigers als ouder. Geel is misschien wel de meest Nederlandse kleur. Dit zal blijvend kansen bieden aan merken en diensten die warmte beloven, doe-maar-gewoon en respect voor mens en milieu.

Meer dan gemiddeld in welstandscategorieën B en C, in middelgrote steden en in groeikernen.

Groene wereld: zekerheid en traditie

Niet álles in deze wereld verandert met de minuut: de behoudende, groene consument is al jaren een stabiele factor in onze samenleving. 28 procent van de Nederlanders staat traditioneel in het leven, houdt van zekerheid en veiligheid. Deze leefstijl gaat door alle generaties heen. Het etiket conservatief wordt nogal eens negatief gebruikt; daarvan is hier geen sprake. Groene consumenten weten wat er in de wereld gebeurt, houden van kwaliteit en zijn loyaal. Dit biedt langdurige kansen voor aanbieders die moderniteit en betrouwbaarheid weten te combineren.

Oververtegenwoordigd in welstandscategorieën A, B1 en B2 en in randgemeenten van grote steden.

BSR®-onderzoek wordt al meer dan dertig jaar succesvol ingezet bij vraagstukken op het gebied van positionering, segmentatie en bovenal het ontwikkelen van doelgroepgerichte (gedifferentieerde) marketing en communicatie, zowel in profit- als non-profitsectoren. Het levert waardevolle input voor beleid op diverse niveaus.

Op strategisch niveau:

- marktverkenning vanuit de ogen van de burger/consument;
- verkenning van waarden, behoeften en motieven die relevant zijn binnen het domein dat onderzocht wordt;
- segmentatie: aantal, typering en omvang (hoe groot zijn de segmenten);
- doelgroepsbepaling: keuze voor kansrijke, gewenste doelgroep(en);
- positionering: afstemmen positionering/merkwaarden op de doelgroep(en).

Op tactisch/operationeel niveau:

- afstemmen marketingstrategie op de gewenste doelgroep(en):
- proposities;
- producten;
- bedieningsconcepten;
- communicatie (massacommunicatie: keuze media, *tone of voice* enzovoort);
- DM (mailings) (aanpassen tone of voice, beeldmateriaal, argumenten enzovoort);
- *point of sale* (winkel: uitstraling, personeel, assortiment enzovoort);
- internet (*look and feel*, content);
- callcenter (aanpassen belscript aan profiel klant);
- personeel frontoffice (competenties, afstemmen 'rol' op klant).

Het BSR®-model geeft duidelijk aan wat je te doen staat als je voor de verschillende doelgroepen onweerstaanbaar wilt zijn.