

VX World Tour: Reisverslag 3

It's about time: de opkomst van de 'transformational business'

In 1996 introduceerden Joseph Pine en James Gilmore het begrip 'Experience Economy' of 'belevingseconomie'. Ze beschreven de evolutie in de waardecreatie voor de klant en daarmee hoe bedrijven steeds meer opschuiven van het aanbieden van grondstoffen naar het creëren van een beleving. Inmiddels is het bieden van kwalitatief hoogwaardige klantervaringen door tal van organisaties als nieuw businessmodel omarmd. Maar deze 'commoditisering van CX' biedt tegelijkertijd ruimte voor ontwikkeling naar een nieuwe dimensie, stelt Pine tijdens de derde virtuele excursie van de VX World Tour.

Door het tijdsverschil moest hij er bovengemiddeld vroeg zijn bed voor uit, maar Joe Pine deelde van achter zijn schrijftafel evengoed monter zijn nieuwste inzichten met de (aanzienlijke) groep 'CX-aficionados' die hadden ingeschreven op de derde virtuele excursie van de Virtual 9+ Experience World Tour van Altuition en de Nederlandse Community van CX- & EX-leaders.

In de huidige economie is sprake van drie soorten 'valuta': geld, aandacht en tijd, stelde Pine. Bedrijven wedijveren om het geld van klanten (door producten en diensten te bieden die waarde toevoegen aan het leven van de klant), om de aandacht van klanten (door interessanter te zijn dan de smartphone van klanten) maar bovenal om de tijd van klanten. Van deze drie is tijd de meest waardevolle voor de klant, en bedrijven die zich positief willen onderscheiden ten opzichte van concurrenten moeten daar terdege rekening mee houden.

Pine introduceerde daartoe een piramide met vier lagen. Op de onderste laag bewegen zich organisaties die er geen probleem mee lijken te hebben om tijd van de klanten te verspillen. Dat gebeurt niet per definitie bewust, maar wie zijn serviceafdeling zo inricht dat klanten maar zo twintig minuten of meer in de wacht staan bij het callcenter met een vraag of klacht, of aanbiedingsmails verstuurt die niet passend zijn, verspilt letterlijk tijd van klanten, aldus Pine. Met de aanzienlijke kans dat ze daar door diezelfde klanten vroeg of laat de rekening voor gepresenteerd krijgen.

Beter doen organisaties het op de laag erboven. Zij trachten klanten juist te helpen met tijd besparen: time well saved. Doorgaans richten die inspanningen zich op het de klant gemakkelijk maken om te vinden wat hij zoekt, en het bestelde item of dienst snel en efficiënt te leveren (inclusief een klantvriendelijke after sales service). Klanten waarderen dit – vooral als deze hele exercitie ook nog eens online, dus vanuit de luie stoel, uit te voeren is.

Stijgende revenuen

Hoewel het bieden van de ervaring van 'time well saved' voor veel organisaties al best een uitdaging is, zijn er ook organisaties die bewegen naar, of zich bevinden op de volgende laag van de piramide. Zij trachten klanten het gevoel te geven tijd op een waardevolle manier door te brengen: time well spent. Dit is lastiger dan alleen maar (de ervaring van) efficiency bieden: je moet de klant namelijk echt een ervaring bieden die voor hem/haar boeiend en relevant is. Voor veel retailers/organisaties is dit een reden om naast een online aanbod toch ook nog steeds fysieke winkels te exploiteren: in een winkel kan een klant een product zintuigelijk ervaren en zelfs uitproberen. Volgens Pine is dit inmiddels zelfs de enige echt legitieme reden om vandaag de dag nog een winkel te hebben.

Bedrijven die het spel van 'time well spent' goed weten te spelen, zien dit terug in soms jaar in, jaar uit stijgende revenuen. Aansprekende voorbeelden daarvan zijn Disneyland, maar ook retailer Zappos met haar unieke missie 'It's about delivering happiness'. Uiteraard ging Pine ook in op het feit dat de langdurige maatschappelijke lockdowns op dit vlak voor veel organisaties uiteraard lange tijd roet in het eten hebben gegooid. Volgens hem hebben de meer alerte organisaties deze verplichte pauze

aangewend om hun winkels verder up te graden en hun assortiment te vernieuwen, zodat ze nog beter aansluiten op de wensen van de klant en nog meer beleving bieden. Ook zijn er diverse voorbeelden van retailers die succesvol hun winkelervaring naar het online domein wisten over te zetten, zoals bijvoorbeeld de Chinese juweliersketen Ideal, Amazon Life, en het Priceless-concept van MasterCard.

Maar, poneerde Pine, sommige organisaties durven nog een stap verder te gaan. Zij helpen klanten hun tijd tot een 'transformatieve waarde' te maken. De belofte is hier: 'Beste klant, die tijd die u met ons besteedt maakt u tot een beter/succesvoller/wijzer/gezonder mens, dan wel biedt u toegang tot een betere baan of carrière.' Hier is sprake van 'time well invested'.

Transformational business

Actief zijn in dit domein betekent dat je als organisatie echt moet snappen wat je klant op een dieper niveau beweegt – of dat nu op persoonlijk vlak is, op het vlak van functioneren in organisaties of op maatschappelijk vlak, aldus Pine. Een aantal economische activiteiten behoren per definitie tot het domein van 'transformational business' (denk aan personal of business coaches, maar ook opleidingsinstituten als London Business School), maar voor bedrijven is er nog volop ruimte om in dit domein actief te worden. Dit geldt zelfs voor organisaties die een product of dienst leveren die als commodity te boek staan. Om een voorbeeld te noemen: zelfs een waterbedrijf kan iets met het inzicht dat een klant niet zomaar 'water' wil, maar 'schoon/gezond' water, 'water dat hem en zijn familie helpt de dingen te doen die ze willen doen' enzovoorts, om daar vervolgens op in te spelen. Een goede exercitie om hiermee toch te starten is volgens Pine de bekende 5x Why-methode: doorvragen tot je de essentie gevonden hebt waarom iemand voor jouw product of dienst zou moeten kiezen.

Hoe dan ook: bedrijven die het spel van 'time well invested' goed spelen, zullen merken dat klanten per definitie een hoge 'net value' aan deze dienstverlening toekennen. De 'prijs' wordt steeds minder belangrijk, de 'veranderingsbelofte' steeds belangrijker (je zou ook kunnen stellen dat diensten in dit domein in sterke mate prijsinelastisch zijn).

Deels tijdens, deels na zijn presentatie beantwoordde Pine ook een flink aantal vragen uit de CX-community waarbij Berry Veldhoen en Stephan van Slooten van Altuition als moderator optraden. Berry's suggestie dat het lijkt alsof de 'rol' of 'positie' van tijd 'verkleurt' als je meer en meer naar het domein van 'time well invested' beweegt (ofwel: hoe lager op de piramide, hoe meer de klant het verlies van, of investeren in, tijd 'voelt' en hoe hoger hij komt, hoe meer hij de tijd 'vergeet') noemde Pine een interessante gedachte en wel enigszins te vergelijken met de toestand van 'flow'. Pine gaf daarnaast aan dat diensten in het domein van 'time well invested' theoretisch volledig digitaal kunnen zijn (een stappenteller of Fitbit blijkt voor veel mensen een aanleiding sec te vormen om meer te bewegen), maar dat de combinatie digitaal en menselijk contact doorgaans wel veel betere resultaten oplevert. Als voorbeeld noemde hij de afval-app Noom, die werkt met menselijke coaches ter ondersteunen. Ofwel: echt commitment ontstaat tussen mensen, eerder dan tussen mens en app.

Ook lichtte hij toe dat het maar beperkt succesvol is om als organisatie je band met de klant te verstevigen door een loyaltyprogramma. Immers, je biedt de klant (bijvoorbeeld een frequent flyer) iets (extra airmiles) voor iets dat hij toch al doet: vliegen. Slimmer is om de klant te zien als het middelpunt van een 'Experience platform' en te kijken waar je door slimme connecties te maken met derden iets kunt aanbieden dat wel echte impact maakt (bijvoorbeeld een week geheel verzorgd verblijf in hotel XYZ met hele gezin).

Behoeftte aan gedeelde ervaringen

Pine gaf toe dat er zeker spanningsveld lijkt te zitten tussen de steeds maar toenemende digitalisering (die bijna als vanzelf leidt tot commoditisering) en de behoefte van organisaties om echt te weten wat

de klant beweegt en wat zijn diepere wensen zijn. Daarom is het realiseren van 'transformational business' in het B2B-domein vaak eenvoudiger dan in het B2C-domein, omdat in het eerste domein 'organizational aspirations are more explicit and known'.

Ook is er volgens hem niet één weg naar Rome. Om van het domein van 'time well spent' naar 'time well invested' te bewegen is het soms mogelijk om op de bestaande dienstverlening voort te bouwen (een supermarkt zit doorgaans in het domein van 'time well spent', maar kan door het aanbieden van dieet-advies of anti-stressmassages in de winkel opschuiven naar het domein van 'time well invested'); soms echter zal het nodig zijn om iets geheel nieuws náást de bestaande dienstverlening te lanceren, omdat die zich onvoldoende leent om echt transformationeel te worden.

Geheel in overeenstemming met alle vooruitgang in de economie, is actief zijn in het transformationele domein van de Experience Economy nu nog iets voor de happy few. Maar deze wegbereiders zullen uiteindelijk gevolgd worden door een veel grotere groep bedrijven, die bedrijven die dit nalaten uit de markt zullen drukken (in de woorden van Veldhoen: 'van mass customisation naar mass transformation'). Zeker in een tijdperk waarin mensen voortdurend 'verleid' worden om aandacht te schenken aan social media en andere triggers, zijn er grote kansen voor bedrijven die mensen helpen hun (lange termijn) aandacht goed te richten.

Pine sloot af met de vaststelling dat corona de maatschappij en mensen heeft veranderd. De pandemie heeft veel mensen doen realiseren dat we niet nog meer 'spullen' nodig hebben, maar gedeelde ervaringen in alle vormen. Dit werkt de shift in de hand naar hoogwaardige ervaringen, die leven zin geven, waar we van leren en door groeien. Zelfactualisatie gaat hét ding worden door corona, en dat maakt tijd alleen nog maar kostbaarder. Dat zal ook gaan gelden voor de tijd die we straks weer gaan doorbrengen op kantoor: gold dat voor de pandemie als 'time well spent', het zal in de toekomst veeleer 'time well invested' moeten zijn.