



JIM STOLZE

UITVERKOCHT!

WELKOM IN DE AANDACHTSECONOMIE





UITVERKOCHT!

© 2011 Jim Stolze

© 2011 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht

Concept en ontwerp

SIL0 (www.silodesign.nl)

Fotografie omslag

Jan-Jaap Heine

ISBN 978 90 229 9878 6

NUR 802

Tweede druk, juni 2011



Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Bezoek onze internetsite www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken en dvd's.



JIM STOLZE

UITVERKOCHT!

ITEM: *BOOK	19.95
TOTAL:	19.95

ISBN: 978 90 229 98786
NUR: 802
PAYMENT METHOD MASTERCARD
EX.DATE: 00/14
CARD HOLDER PIN VERIFIED

WELKOM IN DE
AANDACHTSECONOMIE

©2011 JIM STOLZE
©2011 A.W.BRUNA
UITGEVERS B.V., UTRECHT







INHOUD

VOORWOORD 6

INLEIDING: WELKOM IN DE AANDACHTSECONOMIE 9

1. CULTIVEER SCHAARSTE 21

2. ANDERS KIJKEN NAAR WAARDE 43

3. MENSEN EN MERKEN ZIJN DE NIEUWE FILTERS 69

4. DELEN GAAT VOOR VERMENIGVULDIGEN 107

5. JE KRIJGT WAT JE WEGGEEFT 147

6. SERVICE IS DE ENIGE MARKETING 169

7. MIJN VERHAAL OVER TED EN TEDX 193

NAWOORD 225

DANKJEWEL 228

BRONVERMELDING 230

REGISTER 234





VOORWOORD

Het economisch en maatschappelijk leven wordt ernstig bedreigd door het dehumaniseren van transacties. Daarmee wordt bedoeld dat de mensen om wie het gaat, van nu, van straks en waar ook ter wereld, in de gefragmenteerde en gemonetariseerde besluitvormingsprocessen volledig uit beeld zijn verdwenen. De voorbeelden van deze voortschrijdende ontwikkeling in het onderwijs, in de zorg en bij woningcorporaties liggen voor het oprapen.

Het onderkennen van deze destructieve dynamiek in de samenleving is de voorwaarde voor het humaniseren van de wereld: een beweging die haaks staat op wat wij tot zover waarnemen. Die beweging vergt intellectuele aandacht en vernieuwende architectuur bij bedrijfsleven en overheid. Van *captains of industry* en publieke leidinggevenden wordt overkoepelende betrokkenheid verlangd, die het voorzien in behoeften van mensen weer in het vizier brengt.

Dit boek stelt in een eigen benadering en in eigen bewoordingen een belangrijke kant van de dehumanisering aan de orde, namelijk het gebrek aan aandacht van business tot business, van business tot consument, van consument tot consument, van mens tot mens. Het spiegelbeeld daarvan is het koesteren en ontwikkelen van aandacht tot hoeksteen van de humanisering te maken. Perverse prikkels worden dan vervangen door positieve prikkels, instituties worden ontworpen die individueel gedrag kanaliseren met het oog op maatschappelijke oogmerken, transparantie en informatietechnologie worden voertuigen voor overstijgende besluitvorming.



Jim Stolze werkt het thema van de aandachtseconomie, een economie die niet alleen draait om geld, op speelse en intrigerende wijze uit. Het boek past in de kentering die thans allerwegen om zich heen grijpt. Een kentering die het perspectief biedt op een meer humane samenleving.

Arnold Heertje

Naarden, 13 februari 2011



»DON'T PAY ANY
ATTENTION TO WHAT
THEY WRITE ABOUT
YOU. JUST MEASURE
IT IN INCHES.«

=====

ANDY WARHOL



WELKOM IN DE AANDACHTSECONOMIE

Heb ik iets gemist? Hebben we met z'n allen liggen slapen? Er lijkt zich de laatste jaren een stille revolutie te hebben voltrokken. We zijn van een producteconomie naar een aandachtseconomie gegaan. Het verbaast me dat je hier zo weinig over hoort. Iedereen lijkt druk bezig om zijn product zo goed en zo duurzaam mogelijk te produceren. Of om zijn dienst zo efficiënt mogelijk aan te kunnen bieden. Maar dat is niet waar het om gaat. Alle bedrijven geloven in *operational excellence*. Dat is allang geen onderscheidende factor meer.

Als je kijkt naar de macrotrends, zie je dat het oude model echt niet meer werkt. Fabrieken worden als gevolg van de globalisering elke dag elders nagebouwd voor de helft van de kosten. Kennis is als gevolg van de democratisering van iedereen. En als je kijkt naar de behoeftes van de moderne consument: die heeft alles al. Die wil niets, hooguit een beetje meer tijd. Wat kunnen bedrijven nu nog doen om zich te onderscheiden van de rest? Het antwoord is: aandacht.

Je producten zijn geweldig, maar je verkoopsucces in de toekomst wordt bepaald door de hoeveelheid aandacht die het verdient.

Geen wonder dat bedrijven van de vorige eeuw het zo moeilijk hebben! Toen kon je aandacht nog kopen: per seconde of per millimeter. In de aandachtseconomie moet je het zien te verdienen. Aandacht kopen op internet bestaat ook nog wel. Dan heet het spam. We kunnen het die bedrijven ook nauwelijks kwalijk nemen. Ze surfen op een golf die is opgestuwd door zestig jaar televisie; het medium bij uitstek waar je aandacht kon opeisen. Dit waren de tijden waarin de grote merken zijn gebouwd en zijn uitgegroeid tot geldmachines. Je zou kunnen zeggen dat elk tijdperk het medium krijgt dat het verdient. Wij leven niet meer in de televisietijd. Sterker nog, ik geloof dat de anarchistische manier waarop



INLEIDING

het web zich heeft ontwikkeld een reactie is op het totalitaire regime dat de televisie met zich meebracht. Het moet toch dramatische gevolgen voor een cultuur hebben gehad dat er een tijd was waarin de helft van Nederland naar net één keek en de andere helft naar net twee? Dankzij de versnippering van het aanbod, dankzij democratisering van mediaproductie krijgt onze cultuur in elk geval weer een flinke dosis diversiteit.

Als je kijkt naar de marketinggoeroes van de laatste tien jaar, dan hebben die voornamelijk gehamerd op manieren om aandacht te krijgen. Seth Godin heeft ons geleerd om *'remarkable'* te zijn (*Purple Cow*). Oftewel, als iedereen zwart-wit is, moet jij paars worden. Als iedereen dan weer paars is, moet jij zwart-wit worden. Joseph Pine introduceerde de *experience economie*: alle producten zijn door iedereen te maken, toch is er maar één Disney World. En: iedereen kan koffiezetten, maar er is maar één Starbucks-gevoel.

De verschuiving van producteconomie naar aandachtseconomie lijkt zo plots te zijn opgekomen dat ook alle standaard businessmodellen en zogenaamde marketingwijsheden naar het rijk der fabelen verwezen kunnen worden.

De klassieker uit de marketingboeken is nog steeds AIDA. De toverspreuk waarmee je nietsvermoedende consumenten te pakken kon nemen. Eerst moest je ze verleiden (*Attract*), met bijvoorbeeld een opvallende foto of een prikkelende titel. Als je de aandacht eenmaal had, moest je het hebben van de inhoud (*Interest*). Een goedgeschreven tekst waarmee je de lezer of kijker meenam in jouw wereld. Een wereld van avontuur, gezelligheid, romantiek, noem maar op. Iets wat voor hem of haar begeerlijk was (*Desire*). Tot slot moest duidelijk zijn wat je van de lezer verwachtte (*Action*). Hij kon bellen met Apeldoorn, of schrijven naar Postbus 51 of vooral snel naar de winkel rennen.

Het is geen gedurfde stelling om te zeggen dat de dagen van AIDA achter ons liggen. En wel om de doodeenvoudige reden dat we nu leven in een ADHD-



INLEIDING

medialandschap. AD staat voor Aandacht en HD voor HyperDistributie. Er is simpelweg zo'n explosie aan communicatieboodschappen en zo'n versnippering van het aantal kanalen waarover die kunnen worden verspreid, dat de kans dat je iemand op zo'n manier kunt verleiden marginaal is geworden. AIDA stamt uit de hoogtijdagen van direct marketing: 'Geachte heer of mevrouw Stolze.' Het spijt me, maar bij 'geachte' lag je al in de kattenbak, ervan uitgaande dat je langs mijn nee/nee-sticker op de brievenbus was gekomen. Het interesseren van consumenten door middel van *longcopy*¹ kun je ook vergeten. AD staat voor *attention deficit*: aandachtsstoornis. Je krijgt simpelweg de kans niet om de ADHD-consument met goedgeschreven kopij te interesseren, want hij is al weggezapt, doorgelikt of mentaal uitgeschakeld. Daarbovenop: consumenten willen wat zij willen, niet wat jij wilt. Recommendations (aanbevelingen) wegen vele malen zwaarder bij wat zij aantrekkelijk vinden, dan wat ze opgelegd krijgen in de claims van overgeacteerde testimonials door merken. Kort samengevat: je bent al afgeschreven voordat je de woorden *call-to-action* hebt vertaald.

Je kunt je strategie beter aanpassen aan het ADHD-model. Weet op wie je je richt en stel je complete bedrijf erop in om die mensen te dienen. Het gaat er niet om dat je producten bedenkt en daar klanten bij gaat zoeken. 80 procent van het marketingbudget wordt doorgaans aan wildvreemden gespendeerd. Mensen die nog geen klant zijn. In die zin was AIDA ook meer een acquisitiemodel. Bedrijven die het wél begrepen hebben, focussen 80 procent van hun budget op de bestaande klanten. Wist je dat een portier van het Ritz-hotel in New York tot tweeduizend dollar per klant te besteden heeft om – als dat nodig is – diens bezoek te veraangemen? Als een zakenman bijvoorbeeld kletsnat is geregend op weg naar een belangrijke meeting, dan mag de portier met die hotelgast snel een kledingwinkel in om een nieuw pak uit te kiezen, zodat die met een goed gevoel de bespreking in gaat. Het gaat helemaal niet om je producten.

Het gaat erom dat je klanten zich beter voelen dan ooit. Als je het goed doet, zullen je tevreden klanten het verhaal voor je gaan verspreiden. De

¹ Langere tekst waarbij de nadruk ligt op informatie en overtuigen. Reclameman David Ogilvy (1911–1999) was hier een meester in.



INLEIDING

hiervoor genoemde zakenman zal het vast niet nalaten zijn zakenpartners te vertellen over de geweldige service van het Ritz. Vroeger werd je bij het uitchecken gevraagd of 'alles naar wens' was geweest en of je iets in het gastenboek wilde schrijven. In de periode daarna kwam het gastenboek ook online te staan, meestal op de website van het hotel zelf. Maar in het ADHD-landschap kan de genoemde zakenman het al naar buiten lopend op zijn BlackBerry hebben getwitterd. Of hij zal op websites als Hotels.com of Booking.com een positieve recensie schrijven. Dat effect noem ik hyperdistributie.

Ik pleit ervoor om 'aandacht' met evenveel urgentie te behandelen als winst en klanttevredenheid. Er zijn boeken volgeschreven over hoe businessmodellen werken. Sommige MBA-opleidingen vragen tienduizenden euro's per jaar om dit uit te leggen, wat op zich al een knap businessmodel is. Toch zijn er bitter weinig opleidingen of handboeken die beschrijven hoe je een aandachtsmodel inricht. Laat ik daarom eerst uitleggen hoe we van ROI (*Return on Investment*) naar ROA (*Return on Attention*) gaan met een voorbeeld.

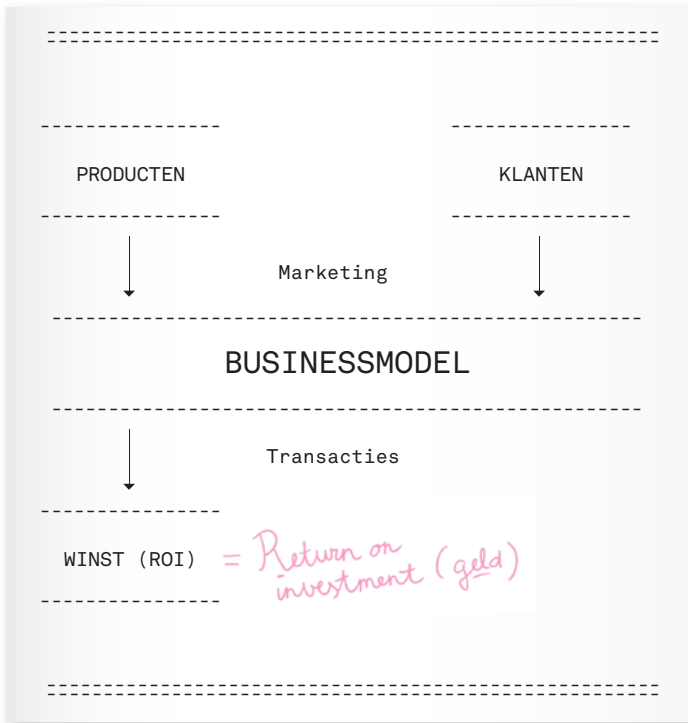
HET BUSINESSMODEL VAN AANDACHT

Businessmodellen zijn zo simpel en ingewikkeld te maken als je zelf wilt. Ik ga in dit geval uit van de black box variant: je stopt er iets in, er vindt een transactie plaats en er komt iets uit. Laten we een telecombedrijf als voorbeeld nemen. Aan die inputkant (zie illustratie) definieer je de *markt/doelgroep*: iedereen die klant is of wil worden. Aan diezelfde inputkant bevindt zich het *product/de dienst* die je levert. In het geval van T-Mobile is dat bellen over een landelijk gsm-netwerk. De *transactie* is het moment waarop er daadwerkelijk geld wordt verdiend. Bij een bedrijf als T-Mobile kan dat het moment zijn dat iemand zijn maandelijks rekening betaalt, of een prepaidkaart in de winkel aanschaft.





INLEIDING

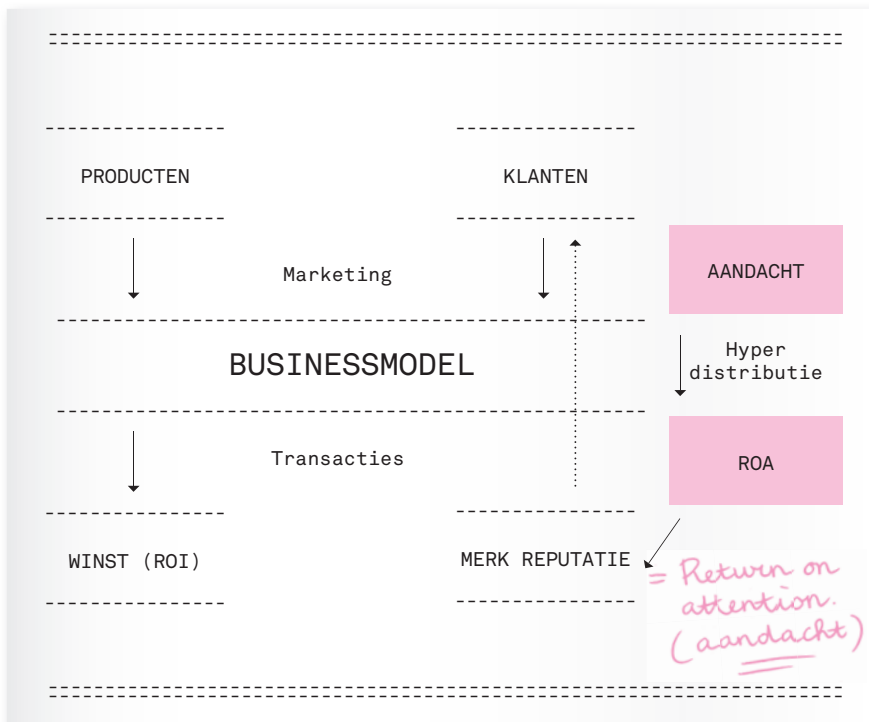


Hier laat ik de kosten die T-Mobile maakt om hun dienst te leveren buiten beschouwing. Dat zijn bijvoorbeeld: het in de lucht houden van het netwerk, de kosten van de maandelijkse huur van hun panden, het wagenpark, de provisies voor dealers, de advertentiecampaagnes tot en met het organiseren van het jaarlijkse personeelsfeest. We hopen voor het bedrijf dat de optelsom van die kosten beduidend minder is dan het financiële resultaat dat wij zojuist door middel van de transacties hebben beschreven. Je zou daarom kunnen zeggen dat de output van het businessmodel van T-Mobile in dat geval een vorm van *financiële winst* is. Daarnaast gaan we ervan uit dat elk bedrijf tegenwoordig klantgericht werkt en daarmee *tevreden klanten* oplevert.



INLEIDING

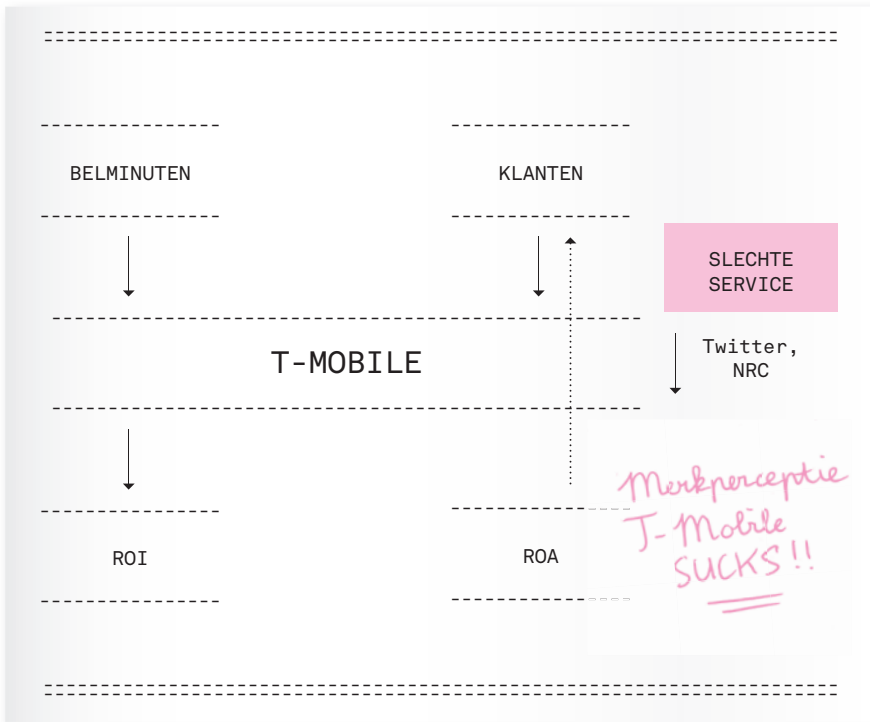
Tot nu toe lijkt er geen vuiltje aan de lucht. T-Mobile heeft dan ook jarenlang gedacht dat ze in de telecombusiness zaten. Totdat een klant vond dat hij door de helpdesk niet goed werd geholpen. Eén klant die vond dat hij te weinig aandacht van T-Mobile kreeg. Hij, die jarenlang zijn abonnementsgeld betaalde, vond dat T-Mobile hem in de kou liet staan. Het bleek dat hij niet de enige was die dat zo ervoer. Door de snelle verspreiding via nieuwe media ontdekte hij manieren om dat collectieve ongenoegen breed uit te meten.² Hij kreeg daarmee meer aandacht dan T-Mobile ooit had gekocht middels hun advertentie- en sponsorcampagnes. De aandacht van die consument (AD) werd vermenigvuldigd door hyperdistributie (HD).



² Of eigenlijk zijn vader: Youp van 't Hek.



INLEIDING



Ik denk dat we het er snel over eens zijn dat die negatieve aandacht vermenigvuldigd met hyperdistributie een ongewenste factor vertegenwoordigt in het businessmodel van T-Mobile. Het leidt tot een negatieve beeldvorming (merkperceptie) als gevolg van free publicity, waardoor bestaande klanten zich minder thuisvoelen bij T-Mobile. En wat nog erger is, is dat mensen elkaar zullen afraden om klant te worden bij een bedrijf dat op zo'n manier in het nieuws komt. Het kost hun dus toekomstige klanten; een factor die van directe invloed is op de inputkant van het businessmodel. Het verkleint de markt.



INLEIDING

T-Mobile dacht dat ze zich in de telecombusiness bevonden, maar bij dezen heet ik hen welkom in de aandachtseconomie. Sterker nog: we zitten allemaal in de aandachtseconomie. Een economie die niet gedictieerd wordt door geld alleen. In dit boek beschrijf ik zes strategieën waarmee elk bedrijf 'aandacht' in zijn businessmodel kan opnemen. Deze strategieën zijn verdeeld over de verschillende hoofdstukken van het boek:

1: SCHAARSTE

2: WAARDE

3: FILTERS

4: DELEN

5: WEGGEVEN

6: SERVICE

Naast deze theorieën beschrijf ik ook cases van succesvolle bedrijven, aangevuld met interviews die ik afnam bij mensen die in mijn ogen reeds vooroplopen in de aandachtseconomie. Tot slot geef ik een kijkje in mijn eigen praktijk. Ik vertel hoe het mij gelukt is om het TED-congres naar Nederland te halen en hoe ik daarmee de kans kreeg om veel van de theorieën omtrent aandacht in de praktijk te brengen. Aandacht is net als vertrouwen: je krijgt wat je weggeeft. Leiderschap is daarom meer nodig dan ooit. Iedere ondernemer of marketeer die het spel van aandacht eenmaal snapt, zal er verslaafd aan raken. Het is fantastisch om veel te geven: aan je klanten, aan je werknemers. Zeker wanneer je merkt dat die aandacht zich ook weer terugverdient. Aandacht is de meest onderschatte factor van elk businessplan. Terwijl het een directe impact heeft op je winstgevendheid en klanttevredenheid.

BEGRIPPEN

Omdat Return on Attention nog zeker niet ingeburgerd is, zal ik vooraf een aantal begrippen definiëren die ik in het boek veelvuldig gebruik.





DE DECENTRALISATIE VAN BIJNA ALLES

Een beweging die we al hebben gezien bij het nieuws, de makelaardij en inmiddels ook de muziekindustrie. Door de democratisering van productiemiddelen en het feit dat iedereen bijna continu verbonden is, gebeurt het nog maar zelden dat iets op een centrale plek wordt geproduceerd, gedistribueerd en geconsumeerd. We zijn nog maar net aan het ontdekken wat die spontane netwerken aan mogelijkheden en waarde met zich meebrengen.

HYPERDISTRIBUTIE

Rooksignalen waren voor de indianen een innovatieve manier om hun boodschap snel onder stamgenoten te verspreiden. Zoals de stencilmachine op scholen in de jaren zeventig de ideale distributie van de schoolkrant vormde, heeft elke tijd zo zijn eigen nieuwe manier van informatiedistributie. We herinneren ons allemaal nog de studentenprotesten op het Museumplein in Amsterdam van een aantal jaar geleden. De overheid verbaasde zich erover hoe die grote groep jongeren zich zo snel had georganiseerd, terwijl er geen centrale communicatieafdeling aan te pas was gekomen. De verklaring was heel simpel: de studenten hadden elkaar via MSN op de hoogte gebracht van hun plannen. En dankzij die decentrale communicatie was de boodschap als een olievlek door het land getrokken, maar niet langs de computers van politiek Den Haag. Die kwamen namelijk niet voor in de vriendenlijstjes van de studenten.

In dit boek gelden Twitter, Facebook en Hyves als de kanalen voor snelle distributie binnen specifieke groepen. De toevoeging 'hyper' ontleen ik aan het feit dat het sneller gaat dan het licht en dat sommige traditionele media nog weleens de neiging hebben om het een hype³ te noemen.

3 Zie ook hoofdstuk 4 over internetstrategie om te lezen over wanneer er wél sprake is van een hype.



SOCIAAL KAPITAAL

Van dit begrip zijn veel definities te vinden. Sommige neigen nogal naar een zweverige benadering, maar ik zie het eigenlijk heel simpel: alles van waarde anders dan geld. Als ik van mijn Turkse bakker kort voor sluitingstijd een gratis brood meekrijg, is dat een vorm van sociaal kapitaal. Het gaat niet over geld, wel over goodwill. Het omgekeerde van goodwill bestaat ook: schuldgevoel. Mooi hoe daar ook het woord 'schuld' in voorkomt, een begrip dat we voornamelijk kennen uit de financiële wereld. In het hoofdstuk over weggeven laat ik zien hoe het zalencentrum Seats2Meet in Utrecht op een prachtige manier gebruikmaakt van schuldgevoel (liever positief: goodwill) om hun bedrijf zo succesvol mogelijk te runnen. Sociaal kapitaal is veel makkelijker te verhandelen dan financieel kapitaal. En het mooiste is dat het groeit wanneer je het weggeeft.

BRAND PARTICIPATION

In dit boek beschrijf ik een nieuwe trend die ik de laatste jaren met belangstelling volg. Het zijn merken die zich openstellen voor anderen. Meestal voor hun trouwe gebruikers, die we dan merkambassadeurs gaan noemen. Ik noem het *brand participation* omdat deze mensen actief aan de slag gaan om meer waarde te creëren voor het merk, in een constructie die zich het beste laat vergelijken met een franchise. Zo is Startpagina.nl het merk dat al jaren succesvol is en mogen zo'n 1900 'startpaginadochters' een eigen linkpagina onder het merk Startpagina exploiteren. Net als dat TED al sinds 1984 bestaat, maar pas sinds 2009 via het merk TEDx de trouwe bezoekers in staat stelt om een TEDx-event in hun eigen woonplaats te organiseren. In mijn geval was dat TEDxAmsterdam waarmee ik ook het boek eindig.



INLEIDING

VEEL LEESPLEZIER

Genoeg gepraat over oude businessmodellen en genoeg begrippen gedefinieerd! Het wordt tijd om naar de eerste strategie te gaan kijken: schaarste. Ik wens je veel plezier met lezen toe en hoop dat je jouw meest schaarse goed – tijd – eerlijk over dit boek zult verdelen. De aandacht zal ik zelf moeten verdienen.



SCHAARSTE

»ALS WIJ NIET
BINNEN ANDERHALF
UUR UITVERKOCHTEN,
WAREN WE
TELEURGESTELD.«

=====

DUNCAN STUTTERHEIM
OVER SENSATION (50.000 KAARTEN)





1. CULTIVEER SCHAARSTE

Op zondag 12 november 1998 stond er in Amsterdam een rij van honderden mensen voor de ingang van de Bijenkorf. Voornamelijk ouders die met een duidelijk doel naar de winkel waren gekomen: zij zouden er eentje bemachtigen en thuis met de eer strijken.

Wat was dit fenomeen waarvan mensen in heel Nederland in de greep waren? Een nieuw album van Michael Jackson? Gratis laptops? Een signeersessie door Bill Clinton? Nee. Het was een harig stukje speelgoed met grote ogen dat af en toe geluid maakt. De naam? Furby. Deze knuffel uit China verenigde twee aspecten in zich die het tot een wereldwijde rage maakte: het was nieuw en het was schaars.

Fabrikant Hasbro had maandenlang gebroed op het aanvalsplan van de speelgoedmarkt. Ze hadden zich aan alle regeltjes gehouden en de mediahype goed gevoed. De maanden voorafgaand aan december – dé speelgoedmaand – domineerden zij de reclameblokken van Nederlandse televisiezenders. Furby had dan ook iets nieuws: het was een knuffel die van jou afhankelijk was. Deze combinatie zorgde voor een grote doorvertelfactor en al snel wist iedereen wat een Furby was. Dit leidde tot drukte in de speelgoedwinkels. Hasbro had bewust veel te weinig Furby's uitgeleverd aan de detailhandel. Ouders kwamen vaak voor niets in de winkel en gingen dan met een ander (Hasbro-) product naar huis. Door deze piek verdiende Hasbro dus sowieso mee aan de speelgoedmaand en profiteerden zij exclusief van de tweede piek, toen de ouders in januari/februari alsnog de inmiddels verkrijgbare Furby aanschafden.

Deze strategie is te bewonderen, omdat het tegen ons gevoel in gaat. Stel in een willekeurige vergadering maar eens voor om jullie topproduct niet te leveren in de periode dat de vraag het grootst is. Je zult voor gek verklaard worden om deze omzet te laten lopen. In hoofdstuk 7 van dit boek beschrijf



SCHAARSTE

ik het fenomeen TED.com, de website van het Amerikaanse TED-congres. Chris Anderson – de eigenaar van TED – besloot om alle filmpjes van sprekers gratis beschikbaar te stellen via internet. Mensen in zijn eigen team waren furieus. Zij wisten zeker dat niemand meer naar het congres zou gaan als de lezingen toch gratis beschikbaar zouden komen. Het tegendeel bleek waar. Alle lezingen bij elkaar zijn meer dan tweehonderd miljoen keer bekeken en de wachtlijst voor het jaarlijkse congres is groter dan ooit. Bezoekers die tot de lucky few horen om uitgenodigd te worden, betalen alsnog zesduizend dollar om het congres te bezoeken. Ook al staan de filmpjes kort daarna online. We leven in een aandachtseconomie. Als je weet hoe dat werkt, kun je vanzelf gaan verdienen.

SCHAARSTE CREEËRT AANDACHT

In die zin is er niet zo veel veranderd sinds je als kind aan de eettafel zat. Toen je ouders duidelijk maakten dat je echt je hele bord avondeten leeg moest eten. Wat deed je toen? Waarschijnlijk bewaarde je – net als ik – het lekkerst voor het laatst. In die zee van aardappels, jus en groenten ontdekte jij een stukje vlees dat je strategisch terzijde schoof. Tientallen jaren later doe je nog precies hetzelfde. Je zoekt naar het lichtpuntje in de duisternis. In de massa zoek je naar een kleine groep. Zoals de zangeres Nelly McKay zong: *'If everybody wants to be in the incrowd, you better count me out.'*

Sommige bedrijven spelen hierop in door bij hun marketingcommunicatie te schermen met termen als 'exclusieve editie' en 'beperkt leverbaar'. Daar worden we een beetje hebberig van en hebberigheid is een duidelijk koopsignaal! Helaas leiden veel marketeers aan de kopieerziekte en wordt de consument overstelpt met een groot aantal exclusieve aanbiedingen. Als je weet dat een aanbieding deze week afloopt, maar volgende maand gewoon weer verkrijgbaar is, neemt je hebberigheid af en verdwijnt je koopsignaal om plaats te maken voor een 'kijk-ik-ooit-nog-weleens-naar-signaal'.



Toch lukt het sommige bedrijven wel om consumenten in de rij te laten staan voor hun product. Als Sony bijvoorbeeld komt met een nieuwe editie van de PlayStation, staan mensen vaak al vanaf middernacht in de rij om er eentje te kunnen kopen. En dat is niet omdat Sony hun een korting geeft als ze er vroeg bij zijn. Nee, Sony houdt de voorraad PlayStations met opzet laag. Deze gameconsole is beperkt leverbaar waardoor de belangstelling ervoor toeneemt. Het beeld op televisie van die honderden mensen die in de kou wachten voor de ingang van de winkel om een iPhone, de nieuwe *Harry Potter* of de nieuwe cd van Marco Borsato te kopen, wakkert bij de kijkers weer de hebberigheid aan, met de koopimpuls als gevolg.

Wat zou er gebeuren als de PlayStation wel gewoon voldoende op voorraad was? Dan zou Sony er lang niet zoveel verkopen. Waarschijnlijk alleen aan de mensen die er toch wel een zouden willen aanschaffen, omdat ze dat al een tijd geleden hadden besloten.⁴ Hebben Sony en Hasbro bewust de schaarste gecultiveerd of is er sprake van een toevalstreffer? De beste verklaring is mijns inziens dat zij het boek *Invloed* van Robert Cialdini hebben gelezen.

Cialdini

Dr. Robert Cialdini verwierf wereldfaam met zijn bestseller *Invloed*. Hij is *W.P. Carey Distinguished* hoogleraar Marketing en Regents hoogleraar Psychologie aan Arizona State University. Op het gebied van overtuigen en beïnvloeden is Cialdini de vaakst geciteerde sociaal psycholoog ter wereld.

Cialdini deed wetenschappelijk onderzoek op een zeer onconventionele manier. Hij begon 'undercover' en volgde vele trainingsprogramma's in sales, marketing en management. Hij nam een kijkje in de keuken bij de allerbeste beïnvloeders. Deze bevindingen onderzocht hij in zijn laboratorium op hun wetenschappelijke werking. Cialdini combineerde zijn trainingservaringen en de handboeken met wetenschappelijke studies. Hij analyseerde honderden tactieken en ontdekte zes universele beïnvloedingsprincipes. Een daarvan is 'schaarste'.

⁴ Ook Nintendo kiest deze strategie bij zijn nieuwe spelcomputer. Van deze 3D-versie worden er in de eerste maand vier miljoen verscheept, waarvan er alleen al anderhalf miljoen bestemd zijn voor Japan. Europeanen vrezen dat de rest naar de VS zal gaan.



SCHAARSTE

Schaarste maakt iets los in het brein van mensen, waardoor ze het product of de dienst nog liever willen hebben. In het boek van Cialdini wordt de verklaring hiervoor gezocht in de zucht naar vrijheid. Zodra deze vrijheid ook maar enigszins lijkt te worden ingeperkt, zullen we terugvechten, gooien we onze kont tegen de krib en willen we de situatie weer ombuigen, zodat onze vrijheid niet meer in het geding is. Zodra duidelijk is dat sommigen iets wel mogen kopen en jij niet, zal jouw 'interne vrijheidsstrijder' ervoor zorgen dat je even vrij wilt zijn als die ander en je dus je best wil doen om dezelfde aanschaf te mogen doen.

Cialdini beweert dat deze vrijheidsstrijder een aantal fases in ons leven beïnvloedt. Weleens gehoord van de peuterpuberteit? Als kinderen twee of drie jaar oud zijn, kunnen ze zich onuitstaanbaar gedragen. Slecht luisteren, ondeugend zijn en juist de dingen doen die je hen verbiedt. Voilà, de strijder die opkomt voor de vrijheid van het individu. Psychologen verklaren dit gedrag door te verwijzen naar de innige band die de baby (en later dreumes) had met zijn moeder. Nu hij kan lopen en de taal leert spreken, zal hij letterlijk op eigen benen moeten staan en zich dus ook psychologisch losmaken van zijn moeder. Een herhaling van deze actie zien we natuurlijk in de echte puberteit, wanneer het kind zich klaarmaakt om helemaal los van zijn ouders te komen en dit duidelijk maakt door keiharde muziek te draaien die ouders helemaal niets vinden en kleding uit te kiezen die bijna haaks staat op de kleding van zijn of haar ouders. Het ergste wat je op zo'n moment als ouder kunt doen, is zeggen dat je die technohouse eigenlijk ook wel vet cool vindt. Grote kans dat je kind dan juist van klassieke muziek gaat houden en zich in driedelig grijs gaat kleden. *Playing hard to get* is een onderschatte vorm van marketing.

WE WILLEN WAT WE NIET MOGEN HEBBEN

Van Patrica Paay is bekend dat zij in de jaren negentig een zeer uitgekiende marketingstrategie had. Paay ging in die tijd met Adam Curry, die volop aan





het ondernemen was met zijn vriend Unico Glorie. Curry had met Jamby een bedrijf opgericht dat mee zou surfen op de golven van de internethype, maar de plannen sneuvelden toen de internetbubbel uit elkaar spatte. In de tussentijd had Patrica Paay zich de 'velvetropestrategie' eigengemaakt. Als zangeres draaide ze al tientallen jaren mee en het valt niet mee om je in het muziekwereldje zonder hit in de kijker te spelen. In die tijd waren het Nance van Twenty 4 Seven en René Froger die de hitparade domineerden en daarmee ook de meest gevraagde artiesten voor festivals en bedrijfsfeesten waren.

De velvetropestrategie hield in dat zij op een bepaald moment slechts één optreden aannam en vervolgens aan iedereen liet weten het komende halfjaar vol te zitten. Al belde TNT Post voor een personeelsfeest, Mevrouw Paay kan uw optreden helaas niet aannemen. Er gebeurden op dat moment twee dingen: ten eerste ging de prijs van een optreden van Patricia Paay flink omhoog na die maanden en ten tweede nam de vraag enorm toe. Want de boekers die haar eerst niet konden krijgen, hadden ook last van hun eigen vrijheidsstrijder. En nu konden ze dan eindelijk krijgen wat ze eerst niet mochten.

Het is de vraag of in deze tijd van internet en radicale transparantie een zangeres de velvetropetactiek vol kan houden. In het volgende hoofdstuk beschrijf ik een Franse website die mijns inziens prachtig inspeelt op dezelfde menselijke eigenschap.

VENTE PRIVÉE

In juli 2010 roemde CNBC Business de creatieve ondernemersgeest van Europa. CNBC is de bekende bron van zakelijk nieuws met nieuwszenders over de hele wereld. Volgens hun redacteurs zijn de drieëntwintig miljoen ondernemers en start-ups in Europa de drijvende kracht achter het economisch herstel van de regio. CNBC looft niet alleen de verscheidenheid



van de bedrijven. Ook de creatieve – vaak disruptieve – ideeën waarmee deze komen. Een van die bedrijven is de website Vente-Privée.com. Jacques-Antoine Granjon was er in 2001 vroeg bij om met zijn zeven zakenpartners een nieuw businessmodel te bedenken dat een revolutie zou ontketenen op het gebied van de verkoop van designkleding. Vente-privee.com werd een interessant distributiekanaal voor dure merken om hun onverkochte voorraad alsnog snel te verkopen. Niet alleen de merken zijn blij met Vente Privée, voor de leden van de website is 50 tot 70 procent korting op de merkkleding immers een geweldige propositie. Dankzij dit innovatieve 'Business to Consumer'-model is deze 'social-commercewebsite' binnen tien jaar uitgegroeid tot marktleider met meer dan elf miljoen leden en een omzet van zevenhonderd miljoen euro in 2009.

Dat is een stijging van 33 procent ten opzichte van het jaar daarvoor.

De 25 best presterende Europese bedrijven volgens CNBC Business

NANOCO TECHNOLOGIES	Technology	UK;
BRIEFCAM	Security	Israel;
VOLTEA	Water	Netherlands;
STATOIL	Energy	Norway;
SPOTIFY	Music	Sweden & UK;
VIRTUOZ	Customer service	France;
LAYAR	Mobile technology	Netherlands;
NANO RETINA	Health	Israel;
IMPIRE	Statistics	Germany;
VENTE-PRIVEE.COM	E-tail	France;
CHATROULETTE	Social networking	Russia;
CARGOSHELL	Shipping	Netherlands;
ECOMAT	Construction	Italy;
METRO BANK	Banking	UK;
LOTUS	Motoring	UK;
DIGITAL SKY TECHNOLOGIES	Social media	Russia;
LIGHT BLUE OPTICS	Consumer electronics	UK;
HOUDINI	Clothing	Sweden;
BJET GEOMETRIES	Manufacturing	Israel;
ONAIR	Travel	Switzerland;
KEBONY	Environment	Norway;
NOKIA	Telecoms	Finland;
ADTAILY	Advertising	Poland;
TRIODOS	Banking	Netherlands;
PHILIPS	Lighting	Netherlands.



Niet veel later deed het gerucht de ronde dat online warenhuis Amazon.com maar liefst twee miljard euro had willen betalen voor Vente Privée. En niet alleen Amazon had zijn oog laten vallen op deze webwinkel, ook veilingwebsite eBay keek met hongerige ogen naar het vernieuwende concept. Niet zo gek, want Vente Privée is inmiddels in vijf Europese landen actief: Duitsland, Engeland, Frankrijk, Italië en Spanje. In essentie is het een besloten webwinkel waar A-merken hun overvloedige voorraden met flinke kortingen aanbieden. Niet iedereen kan gebruikmaken van Vente Privée: je hebt alleen toegang tot de winkel als je door een andere klant bent uitgenodigd. Eenmaal lid van de koopclub, word je per e-mail op de hoogte gebracht van de kortingsartikelen van die dag.

Juist door een selectief deurbeleid te voeren, lijkt het erop dat Vente Privée op een heel slimme manier inspeelt op de door mij beschreven interne vrijheidsstrijder. Mensen doen erg hun best om via via uitgenodigd te worden, om open te staan voor de commerciële proposities van de designmerken. Sinds de jaren tachtig is merkkleding een statussymbool geworden en proberen we onze identiteit te versterken dan wel te verbloemen met het juiste merk horloge, auto of poloshirt. De eerste keren dat ik mij hiervan bewust werd, was toen ik in die gezellige jaren tachtig mannen zag met een krokodil op hun polo. Ook dit jaar zullen er weer containers en vrachtwagens vol vanuit Turkije en andere landen arriveren met producten die bijna niet te onderscheiden zijn van het origineel. Waarvan alleen de prijs verradt dat het gaat om een zogenaamde nepper. De consument die besluit om de dure versie van het product te kopen, koopt niet altijd een kwalitatief beter product. Hij betaalt voor een groot deel de toegevoegde waarde van de marketeer of brand manager, die zijn best heeft gedaan om het merk zodanig op de markt te brengen dat het volledig aansluit bij de wensen van die consumenten die zich aangetrokken voelen tot die merkwaarden.

Dat het spelen met exclusief/inclusief zijn vruchten afwerpt, blijkt wel uit de verkoopcijfers. De verwachting is dat de omzet van Vente Privée in 2011



meer dan een miljard euro zal bedragen. Die omzet zal moeten worden gerealiseerd met de verkoop van producten van zo'n 750 partnermerken, die hun weg dan weer vinden naar zeven miljoen geregistreerde leden. Ongeveer één op de twee leden koopt ook daadwerkelijk iets bij Vente Privée.

De overname van Vente Privée zou passen in de strategie van Amazon, die de hete adem van gespecialiseerde webwinkels in de nek voelt. Amazon is dan wel een warenhuis, van marketing hebben ze niet zoveel verstand. Zelf gaan ze prat op de uitspraak *'We're a technology company that happens to do retail'* (We zijn een technologisch bedrijf dat bij toeval een winkel runt). Om de grootste te blijven zal Amazon dus slim moeten kopen. Zo kochten ze eerder al voor bijna een miljard dollar de website Zappos.com. Een bedrijf dat groot werd met handel in (sport)schoenen, maar tegenwoordig een breder assortiment voert⁵.

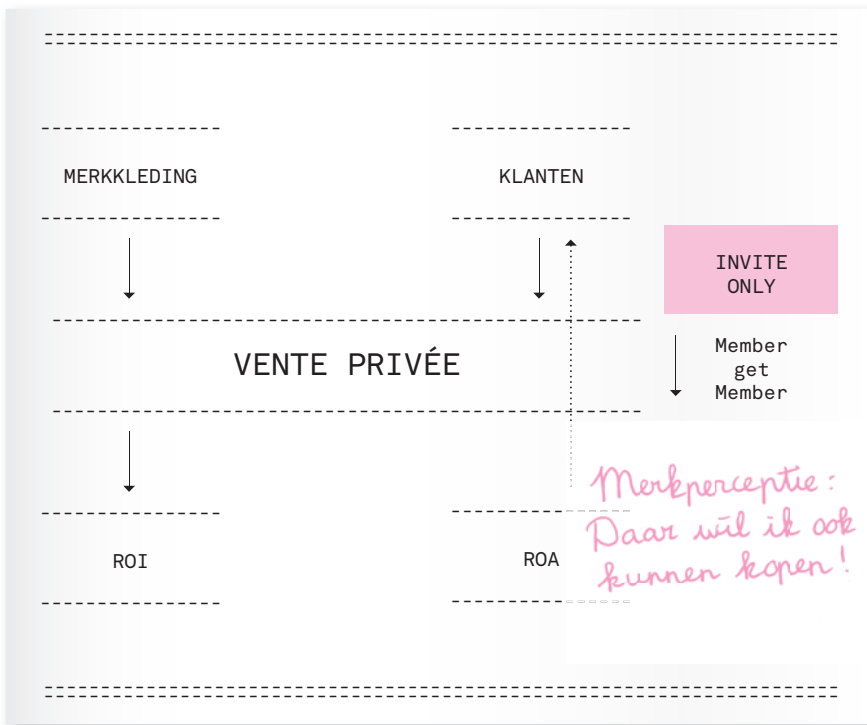
Niet alleen Amazon is op overnamepad. De wereldwijde online handelsplaats eBay kocht in 2010 alle aandelen van Brands4friends, de Duitse concurrent van Vente Privée. Daarvoor betaalde eBay 150 miljoen euro. Brands4friends werd in 2007 opgericht, telt momenteel circa 3,5 miljoen leden en kan rekenen op promoties van zo'n zeshonderd topmerken, waaronder Buffalo, Calvin Klein en Diesel. De afgelopen tijd heeft eBay veel geïnvesteerd in mode. Zo openden ze in Groot-Brittannië en Duitsland eBay Fashion-winkels; een fysieke locatie waar eBay-klanten rechtstreeks producten van toonaangevende modemerken konden kopen.

Vente Privée en Brands4friends zijn niet de enige besloten e-commerce-platformen in Europa. In Nederland kennen we Brandfield (van Govert van Eerde) en het in oktober 2008 gelanceerde ShopVIP.com, dat op dit moment een omzet van 2,5 miljoen euro noteert. Het meest in het oog springend is het van oorsprong Belgische Vente-Exclusive. Niet alleen de naam van die laatstgenoemde lijkt op Vente Privée maar ook de indrukwekkende cijfers doen eraan denken.

⁵ Zie ook de paragraaf 'Liever aandacht dan korting' van hoofdstuk 6.



SCHAARSTE



Vente-Exclusive is een besloten webwinkel met dagelijks 120.000 bezoekers en heeft vier jaar na de lancering de grens van één miljoen leden doorbroken. De circa 80.000 bezoekers die de webshop op dit moment dagelijks trekt, kopen gemiddeld zo'n 1.500 producten. Een snelle rekensom leert dat de site zijn verwachte jaaromzet van twintig miljoen euro uitsmeert over een half miljoen producten, gekocht door een even zo groot aantal leden. De gemiddelde productprijs is daarmee veertig euro. Het bedrijf zegt geen geld uit te geven aan traditionele marketing. Omdat de winkel niet publiekelijk toegankelijk is, spelen bovendien zoekmachineoptimalisatie en *affiliate*-marketing geen rol. Nieuwe leden worden met behulp van social media door bestaande leden geworven, waarvoor die bestaande leden weer worden beloond met kortingen of speciale aanbiedingen. Het principe blijft simpel: honderdtwintig populaire modemerken, tijdelijke acties en leden die zelf andere leden mogen uitnodigen. Een exclusief karakter met een sneeuwbaaleffect. Een tupperwareparty in het tijdperk van hyperdistributie.



PLAYING HARD TO GET

De besloten shopping community's lijken een voorbeeld van wat marketing en schaarste van elkaar kunnen leren. Het prikkelen van de interne vrijheidsstrijder leidt in die gevallen tot bewezen resultaat. Ook in de boekenwereld lijkt playing hard to get een interessante strategie. Loop een willekeurige boekwinkel in en het laatste wat bij je opkomt is een gevoel van schaarste. Tafels, stapels, kasten, planken vol met dikke boeken. De kaften zijn er in alle kleuren en - afhankelijk van het genre - voorzien van stemmige zwart-witfoto's. De boekverkoper heeft zijn best gedaan om de boeken te verdelen over verschillende genres en ze gescheiden aan te bieden in kasten die langs de wand staan. De boeken die hij echt graag wil verkopen liggen binnen handbereik op een duidelijk zichtbare plek of toch minimaal in de buurt van de toonbank.

Op het moment van schrijven is A.C. Baantjer onlangs overleden. Een schrijver wiens boeken vaak op die tafels met veel verkochte titels hebben gelegen. Ook in dit geval was geen sprake van schaarste. Baantjer schreef zo'n zeventig boeken vol waarin rechercheur De Cock geconfronteerd werd met een lijk ('Is ie al lang dood?') waarna hij enkele hoofdstukken later stevast de dader ontmaskerde ('Wie had dat van Jantje gedacht?'). Zijn lezers smulden ervan, misschien juist wel vanwege het voorspelbare karakter van de boeken. In het licht van mijn boek zou je kunnen zeggen dat de overvloed aan boeken van Baantjer de lezers bevestigde in hun keuze. Toch is er de laatste jaren een nieuwe ster aan het spannende-boekenfirmament verschenen. Liefhebbers van thrillers zijn in de ban van de *Millennium*-trilogie. Vier jaar na zijn dood staat de Zweed Stieg Larsson hoog in de Nederlandse bestsellerlijsten. We hebben het hier dus niet over iemand die dezelfde formule zeventig keer gaat toepassen. Het zijn er drie en het blijven er drie. Dat is op zich al een vorm van schaarstemarketing. En er is meer aan de hand.



De titel van Larssons eerste boek is *Mannen die vrouwen haten* en werd in 2006 door Uitgeverij Signatuur op de markt gebracht. Het werd niet direct een bestseller. De boeken van de Zweedse schrijver leken in andere landen wel een instant succes te zijn. In Zweden werden alleen al van het eerste deel (*Män som hatar kvinnor*) een kleine drie miljoen exemplaren verkocht. Dat is bijna één exemplaar op de drie inwoners. Daarna volgde de rest van Scandinavië. Columniste Stine Jensen was tijdens een buitenlandse reis in aanraking gekomen met de boeken en snelde naar de boekhandel om erachter te komen wat haar medereizigers zo betoverd had. Zij schreef een lovend stuk in het *NRC Handelsblad* waarin ze zich afvroeg waarom Nederland nog niet was gevallen voor deze boekenreeks. De vraag stellen is hem beantwoorden: na de publicatie van dit artikel snelden mensen naar de boekhandel. Zij kwamen erachter dat de postuum verschenen thrillers over hoofdpersonen Mikael Blomkvist en Lisbeth Salander moeilijk te krijgen waren. In de boekwinkel waren ze vaak uitverkocht en in de bibliotheek uitgeleend. Net als bij de Furby werden de consumenten hierdoor alleen nog maar enthousiaster! Het effect op mensen wanneer zij iets niet kunnen krijgen, is dat ze hun best gaan doen. Boekwinkels werden platgebeld en bibliotheken maakten wachtlijsten. De vraag van de lezers 'trok' de uitlevering van de boeken naar voren in de tijd. Met als gevolg dat veel boekhandels nu een hele tafel voor de *Millennium*-trilogie hebben ingeruimd; de boeken liggen soms wel een meter hoog opgestapeld. Behalve *Mannen die vrouwen haten* schreef Larsson ook *De vrouw die met vuur speelde* en uiteraard het derde deel, *Gerechtigheid*.



MILLENNIUM-RECONSTRUCTIE

Een reconstructie door Gretha Pama die deze toepassing van schaarste in Nederland aan de kaak stelde in *NRC Handelsblad*:

November 2006

Deel één werd in een oplage van tienduizend uitgebracht. Deze was halverwege 2008 nagenoeg uitverkocht. In 2008 wordt deel twee uitgebracht.

September 2008

Stine Jensen vraagt zich in *NRC Handelsblad* af waarom het boek nauwelijks te koop is in Nederland. De vraag ernaar begint te groeien.

Oktober 2008

Dat merkt de boekhandel. 'Als een boek goed is besproken, komen er opeens veel mensen voor,' aldus een winkelier. De fans van het eerste uur die Larsson in Nederland tóch had gekregen, vroegen waar deel drie bleef. Nieuwe lezers vroegen naar deel één. En bij veel vraag, zegt de medewerker: 'Besluit je dat je een boek goed laat zien.'

December 2008

De vraag nam verder toe toen Uitgeverij Signatuur in een aantal kranten paginagroot adverteerde met de inmiddels compleet vertaalde *Millennium*-trilogie. Het eerste deel werd voor tien euro verkocht, de andere twee voor 19,95 euro per stuk.

Maart 2009

De verkoop van de *Millennium*-trilogie steeg nog extra door de verfilming. De première was onder meer nieuws voor het *achtuurjournaal* en *Nova*.

Records

Sinds 2005 zijn de boeken van Larsson zo'n tien miljoen keer over de toonbank gegaan. Van de Nederlandse vertaling van de *Millennium*-trilogie zijn ruim twee miljoen exemplaren verkocht. In 2009 stonden de drie delen van Stieg Larsson op de eerste drie plaatsen in De Bestseller 60. De enigen die dat eerder is gelukt, zijn Dan Brown in 2005 en Sonja Bakker in 2007.



Om mijn nieuwsgierigheid te bevredigen vroeg ik Nelleke Geel van Signatuur of het cultiveren van schaarste een bewuste strategie was. Het antwoord was een glimlach. Uitgeverij Signatuur heeft niet het geheime recept ontdekt hoe je een bestseller creëert. 'Je probeert van alles en opeens is er een moment waarop alle elementen kloppen. Dat noem je dan het omslagmoment.' Wat wel een bewuste keuze was, was de prijsstrategie. Deel één kostte tien euro. 'Als je eenmaal begint te lezen heb je dat in een week uit – en ga je terug voor deel twee en drie (19,95 euro per stuk).' En dát was volgens Nelleke precies waar ze twee jaar op heeft gehoopt: de Larsson-koorts die in talloze landen al toesloeg, kwam hier uiteindelijk ook op gang.

RIGHT HERE, RIGHT NOW

Toen ik een tijdje geleden bij Heineken was, werd mij verteld dat Heineken zich niet veel meer aantrok van de vier P's⁶ waar het de marketing via heineken.nl betrof. Centraal stonden de drie V's: Voordeel, Voorrang en Voorrecht. Die drie pijlers kom je overal op de website tegen. Zo is er een shop met Heineken-merchandising, kaartjes voor festivals, concerten of andere muziekevenementen en de mogelijkheid om tegen betaling muziek te downloaden. Er wordt speciale aandacht besteed aan tips met betrekking tot het uitgaan, omdat Heineken boven alles wil dat mensen uitgaan associëren met Heineken.

Die benadering doet sterk denken aan de strategie van het broertje van Heineken. Biermerk Amstel kiest even duidelijk een domein. Niet uitgaan, maar voetbal. Zo kocht Amstel al in 2000 – samen met WorldOnline – de domeinnaam voetbal.nl voor een miljoen gulden en scoort het biermerk de laatste tijd met hun communitybenadering van het voetbal via teamlink.nl. In 2008 lanceerden zij een campagne die letterlijk uit een schaarste-marketingboek leek te komen: Amstellovitch. De mogelijkheid voor voetbalfans om een vipbehandeling te krijgen bij topwedstrijden in

6 Traditioneel zijn de vier P's van de marketingmix: Product, Prijs, Promotie en Plaats.





SCHAARSTE

internationale competities. De winnaar van de Amstellovitch-competitie kreeg een Europese seizoenkaart en mocht samen met vier vrienden naar de grootste Europese klassiekers in Glasgow, Milaan, Manchester en Madrid. Voor elke wedstrijd reist de nieuwe Amstellovitch (een knipoog naar de Russische miljardairs die voetbalclubs kopen alsof het om warme broodjes gaat) samen met zijn vrienden in stijl: in zijn eigen privéjet, de meest luxueuze auto's en tophotels.

Het idee om een beperkt aantal klanten een exclusieve behandeling te geven, zou je een marketing van schaarste kunnen noemen. Toch lijkt het meer een advertentiecampagne dan een schaalbaar businessmodel. Aandacht genereert het zeker, maar ik wil toch twee andere voorbeelden geven van concepten waarbij een schaarste wordt gecreëerd die wél schaalbaar is.

Zo kwam lifestylemagazine *Blend* enkele jaren geleden met een origineel concept dat experimenteerde met de schaarste in tijd én plaats. Zij openden een aantal guerilla stores: winkels die net als het magazine een combinatie vormden van kunst, mode, design, filmvertoningen en feesten. Zo'n winkel bood dan interessante A-merken uit die werelden, gedurende maximaal zestig dagen. Daarna werd de winkel automatisch gesloten.

'Vergelijk het met een opening van een club of restaurant. De eerste twee maanden is het de *talk of the town*, maar daarna ebt het enthousiasme weer weg. We wilden de spanningsboog hoog houden,' aldus Jurriaan Bakker destijds.

Wie nu aan de Drie Dwaze Dagen van de Bijenkorf moet denken, moet ik corrigeren. *Blend* ging veel verder dan alleen een tijdslimiet aan hun acties verbinden. Samen met sponsors tekenden zij figuurlijk de lijnen van een kleurplaat en kozen een leegstaand winkelpand uit. Het was dan aan de lokale gemeenschap om gedurende die twee maanden de plek in te kleuren met onder meer exposities, filmavonden en andere creatieve uitspattingen.



GROUPON

Als je het schaarste denken combineert met social media (hyperdistributie) heb je een recept voor succes. Dat ervoeren de mensen achter de website van Groupon in 2010. Hun website is zo'n succes dat ze zelfs het aanbod van Google, die het voor miljarden dollars wilde overnemen, hebben afgeslagen. Een astronomisch bedrag, zeker wanneer je je realiseert dat het bedrijf slechts twee jaar oud is en niet in het bezit is van patenten of noemenswaardige technologie.

Het concept achter de website doet denken aan dat van Vente Privée, de categorie die we 'social commerce' zouden kunnen noemen. Groupon biedt dagelijks een product of dienst aan met hoge korting, waarbij de aanbidding alleen doorgaat als er voldoende kopers zijn. Kortingsbonnen bestaan al zo lang er winkeliers zijn, maar Groupon voegt er een tijdsdimensie aan toe; de consument moet binnen vierentwintig uur reageren. De echte kracht van Groupon zit hem in hun verkoopstrategie. Participerende winkeliers betalen namelijk alleen voor de klanten die daadwerkelijk iets komen kopen. Die kosten worden dus niet geboekt op reclame of marketing, maar worden gezien als *cost of sale*. Voor Groupon kan de commissie oplopen tot wel 50 procent.

Sinds de overname van MyCityDeal is Groupon ook in Nederland actief. De eerste actie was een bioscoopbon voor een euro. Dat was meteen een hit, want binnen 48 uur werden er dertigduizend van verkocht. Een zeer relevante vraag is waarom de overname van Groupon bij de toekomstvisie van Google zou passen. Google maakt er geen geheim van dat de mobiele telefoon op dit moment cruciaal is bij al hun productinnovaties. Het bedrijf uit Mountain View is immers al leidend bij alles wat we thuis (*first place*) op de computer doen en bij onze werkzaamheden op kantoor (*second place*). Daarom is nu de aanval ingezet op *the third place*, oftewel: onderweg. Enkele jaren geleden kwam Google al met een alternatief besturingssysteem voor mobiele telefoons, genaamd Android, waardoor Microsoft Mobile en Apple



SCHAARSTE

iOS niet langer samen de markt domineerden. Nu dat fundament is gelegd is Google op zoek naar manieren om hun zoekmachine en andere diensten op de smartphone te promoten. Vervolgens zullen ze daar door middel van Google AdWords geld aan kunnen verdienen. Echter, de markt voor mobiel adverteren is een andere dan die Google gewend is. Daarvoor is expertise nodig. Mobiel is altijd situationeel: waar je bent bepaalt welke dienst je nodig hebt. Die ervaring is nog niet breed aanwezig bij Google. Door in zee te gaan met een bedrijf als Groupon dat in korte tijd zo snel gegroeid is, zouden ze veel van die kennis aan boord kunnen krijgen. De belangrijkste reden dat Groupon interessant is, is vanwege hun verkoopapparaat. Google doet voornamelijk zaken met grote klanten met enorme budgetten. Groupon daarentegen heeft een indrukwekkend klantenbestand van restaurants, cafés, fitnesscentra en andere lokale adverteerders in honderden steden wereldwijd. Of zoals een ondernemer in *de Volkskrant* over Groupon vertelde: 'Je hebt een groot bereik en genereert veel verkoop. Mijn bedrijf krijgt gratis exposure op internet en ik betaal alleen commissie als er daadwerkelijk wordt verkocht. Dat is anders dan bij Google, waar je betaalt per klik of per view.' De grote kracht van Groupon ligt dus in - daar zijn we weer - *aandacht* voor lokale adverteerders. Google is bereid daar heel diep voor in de buidel te tasten.

FOUTE SCHAARSTE

Tijdens het schrijven van dit hoofdstuk moet mij iets van het hart. Ik realiseer me dat het vanachter mijn schrijftafel makkelijk praten is over het 'spelen met schaarste'. Laat ik niet voorbijgaan aan het feit dat er nog een miljard mensen op de wereld leven voor wie schaarste een bittere realiteit is. Door allerlei factoren staan mensenlevens op het spel. Onder meer door institutionele beleggers die de prijs opdrijven van zogenoemde *commodity funds*. Bij elkaar wordt er voor tweehonderd zestig miljard dollar geïnvesteerd in fondsen met termijncontracten in landbouwproducten, olie en metalen. Als je daar ook nog de enorme bevolkingsgroei en welvaart in



Azië en de mislukte oogsten bij optelt, dan komt de schrijnende schaarste je tegemoet. Voor de goede orde: dat noem ik foute schaarste. In mijn boek richt ik me uiteraard vooral op de westerse wereld, waar die schaarste relatief is.

Zoals gezegd: ik heb het niet over de schaarste zoals die normaal gesproken tijdens de colleges economie werd behandeld. Daar ging het meestal over een natuurlijke schaarste (grondstoffen) of een kunstmatige schaarste (invloed uitoefenen op de vraag door het aanbod te controleren om daarmee winstoptimalisatie na te streven). Dat noem ik in dit boek 'negentiende-eeuwse schaarste'.

Volgens Wikipedia: *'Schaarste is een eigenschap van alle economische goederen en daarmee één van de centrale begrippen in de economie, doordat het het keuzeprobleem tussen onbeperkte behoeften en schaarse middelen oproept.'*

In het jaar waarin ik geboren werd, speelde zich de oliecrisis af. Dit kunstmatig gecreëerde tekort aan aardolie was in 1973 onderdeel van een aantal politiek gerichte acties van de Arabische olieproducerende landen tegen het westen. De Arabische landen verhoogden de olieprijs met 70 procent en verminderden de olieproductie elke maand met 5 procent, zodat de prijs per vat explosief steeg. Tegen een aantal landen die Israël direct hadden gesteund, werd bovendien een volledige olieboycot ingevoerd. De Verenigde Staten en een aantal West-Europese landen waren de voornaamste doelwitten van deze boycot. De oliecrisis had met zijn stijgende olieprijs wereldwijd grote invloed op de economie, omdat zo veel economische sectoren van olie afhankelijk waren. Veel bedrijven zouden dromen van zo'n scenario, waarbij zij zichzelf uiteraard de grondstoffen zouden toebedelen.

De producteconomie gaat over voorraden op slot zetten, kennis voor jezelf houden en de huidige situatie zo veel mogelijk in stand houden. Inmiddels



zijn we bijna veertig jaar verder. Wat we toen niet wisten, was dat deze oliecrisis het startsein gaf voor programma's op het gebied van alternatieve energie. In de jaren zeventig werd geïnvesteerd in het genereren van zonne- en windenergie. Ook laaide de discussie over kernenergie op. De nieuwe economie kijkt niet naar het handhaven van de status-quo, maar ziet de zon op elk moment honderdduizend terawatt aan energie naar de aarde stralen. Een fractie hiervan is genoeg om in de energiebehoefte van de mensheid te voorzien. De schaarste van de oude economie leidt tot de innovatie van de nieuwe economie.

Hoe komt het toch dat er nog zo veel gedacht wordt in negentiende-eeuwse schaarste? Zit dat ingebakken in ons genenpakket, hoort het bij het jaag- en verzamelinstinct dat we van onze voorouders meekregen? We leven in een tijdperk van overvloed. Er is geen generatie geweest die zoveel goederen tot zijn beschikking had als de onze. Bij mij in huis alleen al bevinden zich op dit moment zes beeldschermen: twee laptops, een televisie, een Nintendo Wii-spelcomputer met apart TFT-scherm en twee smartphones. Mijn twee zoons vinden dat heel normaal. Het ene moment speelt Max (zeven jaar) op de Wii een spel waarin hij skateboardbewegingen moet maken, terwijl Felix (vier jaar) om mijn iPhone vraagt, omdat hij YouTube-filmpjes van *de Smurfen* wil kijken. Terwijl ik dit schrijf, denk ik terug aan mijn eigen jeugd waarin we van een zwart-wit- naar een kleurentelevisie overschakelden. De meeste gezinnen rijden nu twee auto's in plaats van één auto in de jaren zeventig. Er is nog nooit zoveel gecommuniceerd als in het afgelopen jaar. Meer dan tweehonderdvijftig miljard e-mailberichten per dag en acht miljoen berichten via Twitter. Voor een paar tientjes reis je per vliegtuig naar een wereldstad. We leven langer dan ooit, kinderen krijgen gemiddeld met negen jaar een mobiele telefoon en er zijn nog nooit zo weinig oorlogen gevoerd. We lezen in de geschiedenisboeken over de Gouden Eeuw en kijken met nostalgie terug, terwijl we vergeten dat we zelf in de Platina Eeuw leven. We staan aan de vooravond van een nieuw tijdperk, de crisis is slechts het begin van een transformatie.



SCHAARSTE

Toen ik schreef over de tijd dat mijn ouders overschakelden naar kleurentelevisie was het niet alleen de tijd van de oliecrisis, maar ook de tijd van de woningnood, van krakers en van sociale woningbouw. We zouden nu zeggen dat het een tijdperk van schaarste was. Mensen die in die jaren zeventig in de collegebanken zaten, hebben nu belangrijke posities in het decennium van overvloed. Het lijkt wel alsof zij zich daar schuldig over voelen. Het is deze generatie die de term consuminderen heeft geïntroduceerd. Vooral niet meer kopen of besteden dan je nodig hebt. Ook de discussie over *global warming* lijkt een illustratie van een generatie die zich schuldig voelt. We moeten beter zorg dragen voor onze planeet, we moeten haar niet leegroven voor alleen ons eigen gerief. Met deze denkwijze is een schaarste ontstaan in de overvloed. Enerzijds ingegeven door een biologische oorzaak – fossiele brandstoffen raken eens op – maar ook ingegeven door een emotionele schaarste: ‘We geven de planeet door aan onze kleinkinderen.’ *Carbon neutral* denken lijkt daar een gevolg van. Neem wat je wilt, zolang je maar keurig je CO₂-emissies afkoopt. Een cynicus zou dat een doekje voor het bloeden noemen; een populist noemt het ‘symboolpolitiek’. Een optimist zal daarentegen zeggen dat de echte verandering zal komen van mensen die niet in de ouderwetse schaarstematrix gevangen zitten.

Louise Vet (hoogleraar Evolutionaire Ecologie) zegt hierover treffend: ‘Mensen roepen altijd dat we moeten consuminderen, maar we moeten vooral *consumanderen*. De dingen anders aanpakken. Je hoeft eigenlijk geen welvaart op te geven als je maar duurzaam te werk gaat.’



TOT SLOT VAN HOOFDSTUK 1

Vente Privée houdt de winkel gesloten voor niet-klanten;

De aanbiedingen van Groupon lopen binnen vierentwintig uur af;

Hasbro en Sony maken de markt eerst overdreven hebbertig;

Met welk deel van jouw bedrijf ga je hard to get spelen om daarna die honger om te zetten in verkopen?

Inmiddels hebben we in het eerste hoofdstuk gelezen dat organisaties veel moeite hebben met 'minder'. Hoewel consumenten aangeven graag exclusiviteit te willen, blijven bedrijven meestal in massaoplossingen denken. En als ze al experimenteren met schaarste, heeft dat altijd een negatieve associatie, namelijk het bewust pesten van de consument. Tot in den treuren uitgesponnen door prijsvechter EasyJet. De stoel kost bijna niets, en voor alle andere diensten aan boord dien je te betalen. Zo kwam laatst naar buiten dat je ook voor toiletbezoek moest betalen. Het lijkt wachten op de mededeling in 2012 dat als iemand een hartaanval krijgt, het gebruik van de defibrillator zelfs nog twee euro vijftig kost. Laten we daarom snel naar het volgende hoofdstuk gaan om te zien hoe schaarste daadwerkelijk gewaardeerd kan worden voor wat het moet zijn: een waardeverhogende belevenis voor zowel consument als bedrijf.