

## 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 leidinggevendenden 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

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 begerlijk 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-

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*<sup>1</sup> 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, doorgeklikt 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

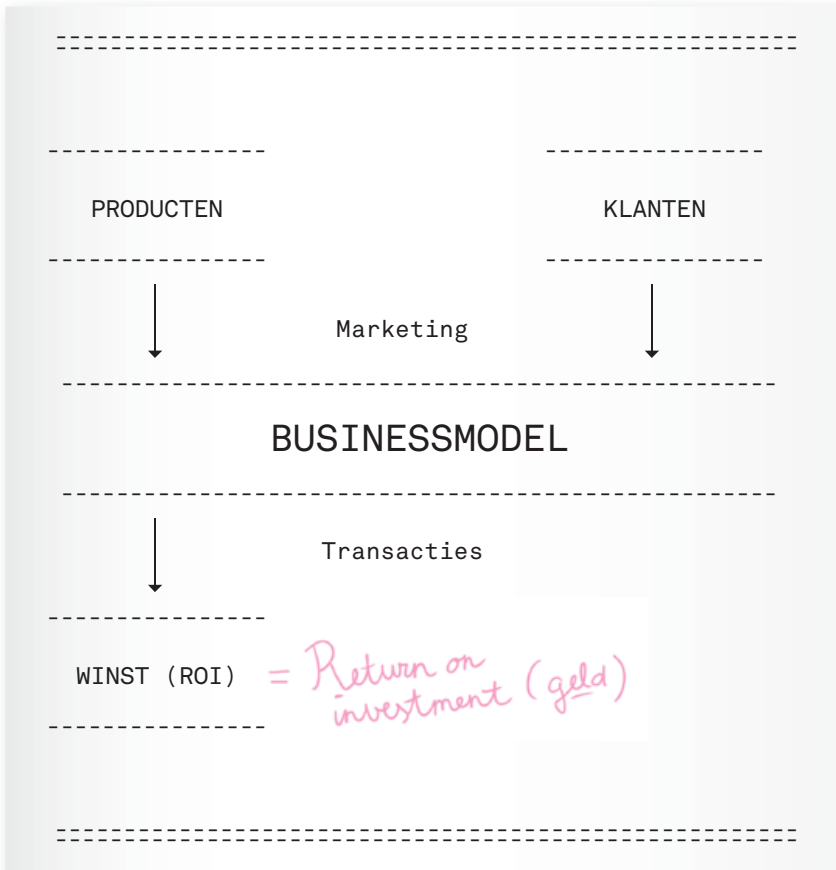
1 Langere tekst waarbij de nadruk ligt op informatie en overtuigen. Reclameman David Ogilvy (1911–1999) was hier een meester in.

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

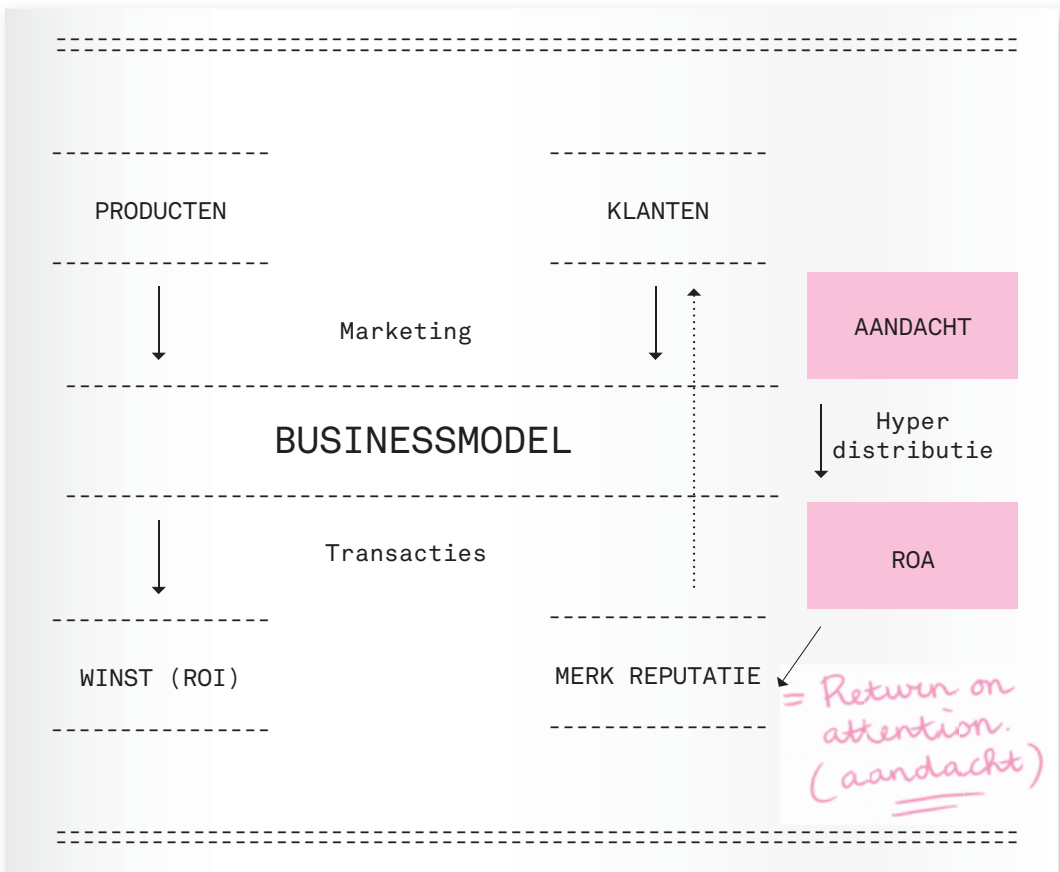
Businessmodellen zijn zo simpel en ingewikkeld te maken als je zelf wilt. Ik ga in dit geval uit van de black box variant: je stopt er iets in, er vindt een transactie plaats en er komt iets uit. Laten we een telecombedrijf als voorbeeld nemen. Aan die inputkant (zie illustratie) definieer je de *markt/doelgroep*: 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 maandelijkse rekening betaalt, of een prepaidkaart in de winkel aanschaft.



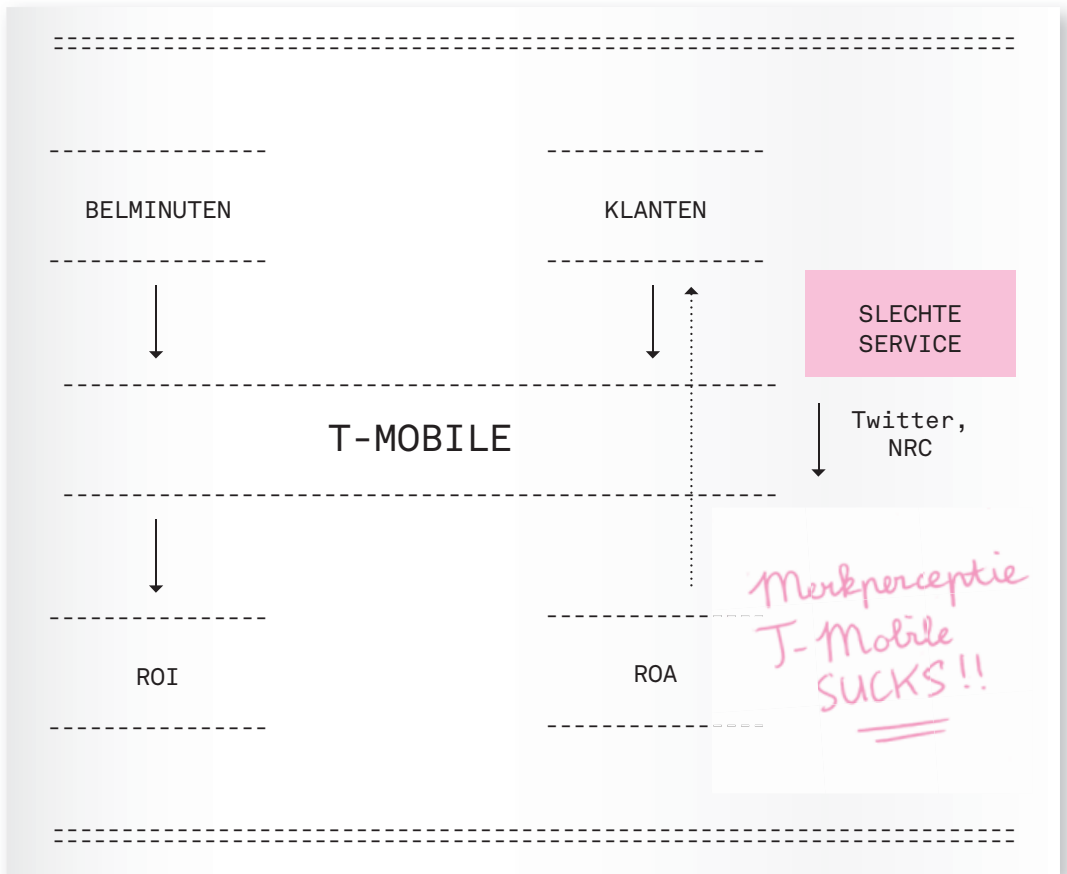
Hier laat ik de kosten die T-Mobile maakt om hun dienst te leveren buiten beschouwing. Dat zijn bijvoorbeeld: het in de lucht houden van het netwerk, de kosten van de maandelijkse huur van hun panden, het wagenpark, de provisies voor dealers, de advertentiecampaagnes tot en met het organiseren van het 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.



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.<sup>2</sup> 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).



<sup>2</sup> Of eigenlijk zijn vader: Youp van 't Hek.



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.

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 gedicteerd 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 hype<sup>3</sup> 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.

## 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.