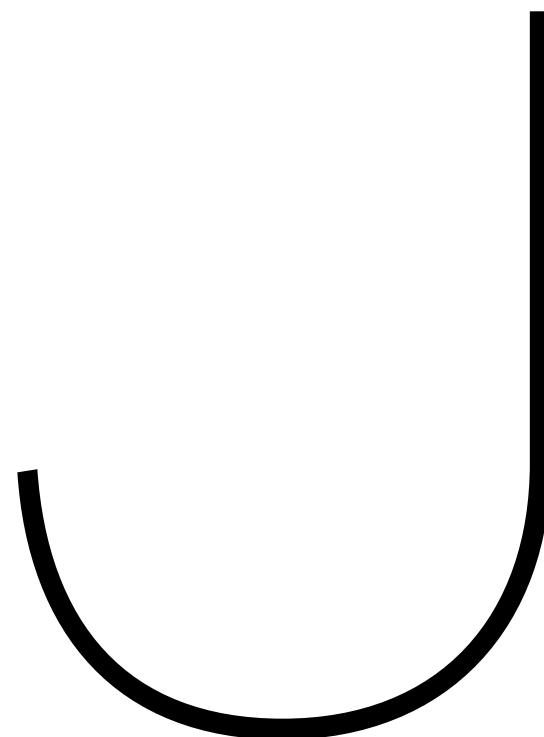


# OVER KALVEREN EN TAXI'S

## Snelcursus disruptor marketing

De gevestigde orde omverwerpen met een nieuw, disruptief product. Het is zowat de natte droom van heel wat ondernemers. Maar hoe doe je dat, een disruptief product in de markt zetten? Een snelcursus disruptor marketing

TEKST Tom Cassauwers



'Je bent een kalf als je melk drinkt', die uitdagende boodschap prijkte in de zomer van 2017 op de pagina's van *De Standaard*. Getatoeëerd op de uier van een koe klaagde de tekst de ecologische impact van de melkindustrie aan, en promoveerde het plantaardige alternatieven zoals sojamelk. 'Ik vond de tekst nogal gematigd, maar blijkbaar stoorden een aantal mensen zich hieraan', reageert Bert Pieters van het creative agency DIFT. Zij maakten de campagne in opdracht van EVA, een organisatie die zich inzet voor meer plantaardige voeding. Een reactie liet alvast niet op zich wachten. De melksector reageerde verbolgen en het controleorgaan voor de reclamesector JEP (Jury voor Ethische Praktijken inzake reclame) veroordeelde de boodschap. 'Ik sta nog steeds achter de campagne, reageert Pieters. 'Maar dierlijke melk is iets dat we blijkbaar zo hard gewoon zijn, dat zo'n boodschap weerstand oproept. In die zin is plantaardige melk zeker een disruptief product.' De campagne van DIFT kan je makkelijk disruptor marketing noemen. Met een gedurfde actie voor een innovatief product schopt een nieuwe speler de gevestigde orde tegen de schenen, en trekken ze het publieke debat naar zich toe. Zo zorgde de cam-

pagne van DIFT ervoor dat plantaardige producten meer aandacht kregen. De veroordeling zorgde dat de campagne veel succesvoller was dan we gehoopt hadden', vertelt Pieters. 'En dat heeft geen windeieren gelegd. Sindsdien is het aantal plantaardige alternatieven toegenomen in de supermarkten.' En dat is natuurlijk een droom voor ondernemers: de gevestigde orde aanvallen en je eigen innovatieve product snel in de markt zetten. Maar hoe doe je dat, een disruptief product verkopen? En moet je altijd tegen schenen schoppen om te vernieuwen?

### VERTREK VAN JE KLANTEN

Om dat te verklaren moet je bij disruptie zelf beginnen. Vandaag is dat vaak een *buzzword* dat veel ladingen dekt. Tom Palmaerts, partner en trendchief bij het marketing en onderzoeksbureau Trendwolves legt uit. 'We benoemen erg veel fenomenen vandaag als disruptief, maar ik zou toch oppassen met de term. Disruptie suggereert dat een fenomeen uit het niets ontstaat, en alles verandert. En dat terwijl disruptieve fenomenen vaak al erg lang aan de gang zijn. E-commerce noemen we vandaag disruptief, maar tien jaar geleden waren we er ook al mee bezig.' Volgens hem gaat het dus niet over een plotse breuk met het heden, maar over vertrekken van wat er onder de oppervlakte beweegt. 'Je kan als bedrijf niet uit het niets een disruptief product maken', stelt Palmaerts. 'Je kan heel moeilijk plots iets bedenken dat alles omvergooit. Je moet net op zoek gaan naar zaken die al even opkomen, en op het punt staan om te versnellen. En als die trend bij jouw bedrijf past dan kan je die ook versterken. Zo lijkt het voor de buitenwereld alsof je disruptief werkt, maar eigenlijk versnel je iets dat al lang bezig is.'

En om op zo'n trendgolf mee te springen is luisteren naar je klanten cruciaal. Dat zagen ze alvast in Antwerpen toen ze daar de innovatieve app Whim lanceerden. 'Whim is een applicatie of dienst die allerlei mobiliteitsvormen verenigt', vertelt Vincent Buysens, digitaal strateeg bij Friendship, het marketing agency dat de campagne voor Whim in Antwerpen leidde. 'Zij noemen dat *mobility as a service* en ze zijn de Netflix van de mobiliteit. Net zo makkelijk als je een film op Netflix kan kijken kan je via Whim een vervoersmiddel naar keuze bestellen.' Je hoeft dus niet langer een auto te bezitten, af en toe

een treinticket te kopen en daarnaast nog eens een fiets hebben. Whim combineert al die dingen in één app. Je betaalt simpelweg een abonnementskost per maand, en daarmee kan je allerhande Antwerpse vervoersmiddelen gebruiken, van de bus en tram, tot deelauto's en deelfietsen. Mobiliteit wordt zo een abonnementsdienst net zoals Netflix dat is voor films en series. Dat concept bestaat al een tijdje in Scandinavië, het bedrijf achter Whim is Fins. Maar Friendship had de taak om dit concept naar de Antwerpse context over te plaatsen. Klantenonderzoek was cruciaal voor die transfer. 'We zijn heel snel tot de vaststelling gekomen dat *user testing* broodnodig was. Dat is een hip woord vandaag, en iedereen heeft er de mond van vol. Maar lang niet iedereen doet het ook echt.' Zo deed Friendship verschillende workshops met mogelijke gebruikers, waarin ze onderzochten hoe ze met mobiliteit omgaan. De informatie van die sessies ging naar het technische team, dat een product maakte op maat van Antwerpen. Op basis van die input ontwierp Friendship ook de campagne, die bestond uit een reeks stunts. 'We hebben bijvoorbeeld een garagebox in Antwerpen geplaatst', vertelt Buysens. 'Je kon je auto daarin parkeren, en als je dat deed verdween je wagen. In ruil daarvoor mocht je Whim een aantal weken gratis gebruiken. Daarnaast hebben we een tijdje het metrostation van de Groenplaats overgenomen, want daar passeren heel veel pendelaars. Een relevante plek dus. Op de vloer hebben we een gigantische kaart van Antwerpen geplaatst om voorbijgangers aan te moedigen de stad te verkennen met de app.' Ingrid Moons, professor aan de Universiteit van Antwerpen gespecialiseerd in de marketing van innovatieve en disruptieve producten en diensten, bevestigt de aanpak van Friendship. 'Om echt disruptief te zijn moet je vertrekken van de mensen die het product zullen gebruiken', vertelt ze. 'In het verleden bleek vaak dat innovatieve bedrijven graag vertrekken vanuit het product, maar dat ze vervolgens hun klanten uit het oog verliezen. Je moet in het begin van je productinnovatie te rade gaan bij je gebruiker, je moet hun *pains* en *gains* leren kennen.'

### KIES EEN INNOVATIEVE DOELGROEP

Moons geeft ons onmiddellijk de volgende les in onze snelcursus. Na de *user testing* hamert ze op de >



'INNOVATIEVE  
BEDRIJVEN  
VERTREKKEN  
GRAAG VANUIT  
HET PRODUCT,  
MAAR VER-  
LIEZEN VER-  
VOLGENS HUN  
KLANTEN UIT  
HET OOG'

rol van *early adopters*. 'Bij een geheel nieuw product focus je best op innovatoren', vertelt Moons. 'Dat zijn mensen die heel erg open staan voor nieuwe producten. En via hen ga je de markt proberen opentrekken.' Ze verwijst naar de innovatietheorie van Everett Rogers, een Amerikaans socioloog en communicatiewetenschapper die stelde dat wanneer je nieuwe, innovatieve producten introduceert, je een cyclus van klanten doorloopt. Je begint bij een kleine groep innovatoren, die echt interesse hebben in nieuwe producten, en spreekt daarna stelselmatig grotere groepen consumenten aan die aanvankelijk misschien meer behoudsgezind zijn. Dat is nodig omdat geheel nieuw producten, denk aan e-banking of elektrische wagens, vaak een mentaliteitswijziging nodig hebben om succesvol te zijn. 'Het is de kunst om eerst de innovatoren warm te maken', vertelt Moons. 'Eens je dat doet beginnen er sociale mechanismen te spelen. Mensen zijn nu eenmaal sociale wezens, en leren door imitatie en sociale invloeden. Je gebruikt *early adopters* dus om je product uit te breiden naar steeds grotere segmenten van de bevolking.'

#### CREËER EEN SNEEUWBALEFFECT

Met dit sneeuwbaaleffect zorgt een toenemende adoptie voor mentaliteitswijzigingen bij klanten. Dat brengt een systemische transitie van consumptiegedrag op gang. En Moons komt hiervoor met een onverwacht voorbeeld: elektrische fietsen. 'Dankzij elektrische fietsen grijpen mensen op kortere trajecten minder naar de auto. We doorbreken dus ons dominant mobiliteitspatroon', vertelt Moons. Maar dat kwam er niet zonder slag of stoot. Aanvankelijk werden elektrische fietsen vooral gezien als een hulpmiddel voor bejaarden. Maar na verloop van tijd ontstond er een sneeuwbaaleffect doordat innovatieve consumenten het gebruik in de *mainstream* duwden. Nu duiken hippe start-ups zelfs op elektrische fietsen. De Belgische e-bike start-up Cowboy haalde vrij gemakkelijk 10 miljoen euro in kapitaal op voor hun fietsmodel dat ze de 'iPhone van de e-bikes' noemen. Maar ook andere producten proberen dit sneeuwbaaleffect te bekomen. Tesla, de Amerikaanse producent van elektrische wagens, gebruikt de methode bijvoorbeeld ook. Zo bouwden ze aanvankelijk vooral luxewagens, maar gebruiken ze de hoge winstmarges van die modellen om de

latere, goedkopere modellen te bekostigen. Het coole imago van Tesla verandert ondertussen ons beeld van elektrische wagens. Daarnaast zorgt die stelselmatige uitbouw ervoor dat ze hun eigen netwerk van laadstations kunnen opbouwen. Wat een belangrijke hinderpaal voor elektrische wagens wegneemt: het herladen van de batterij. Een sneeuwbal in actie dus.

#### SCHOP (SOMS) TEGEN DE SCHENEN

Reclamecampagnes kunnen op al die punten een product helpen. En een campagne voor een disruptief product mag ook tegen de schenen schoppen. Je kan dus melkdrinkers kalveren noemen, zoals DIFT dat deed, of je kan auto's doen verdwijnen, zoals Friendship dat organiseerde. 'Het hangt af van het product natuurlijk', vertelt Bert Pieters van DIFT. 'Maar als je campagne een hoge maatschappelijke relevantie heeft, dan mag je wel eens tegen de schenen schoppen. Je mag de behoudsgezinde secties van de bevolking wel eens aanspreken met je boodschap.' In dat soort campagnes zijn Nederlanders vaak beter dan de braveren Belgen. Piet Hein Smit, partner van reclamebureau XXS vertelt zo over hoe ze in 2004 de campagne van Route Mobiel ontwierpen. Route Mobiel was een pechhulp-bedrijf dat de dominante speler ANWB uitdaagde (zowat de VAB van Nederland). 'De ANWB bood veel randzaken en had de naam traag te zijn zodra je langs de weg stond', vertelt Smit. 'Daar hebben wij toen op ingezet met onze campagne. Geen gratis routekaart van Tsjechië die je niet gebruikt en geen tijdschrift dat niemand leest, maar een uitgekleeft lidmaatschap voor een veel lagere prijs. Dat sloeg in als een bom.' En die explosie breidde al snel uit. Er werden zelfs parlementaire vragen gesteld over oneerlijke concurrentie. 'Allemaal gratis publiciteit, beter kun je je niet wensen', reageert Smit. Maar alhoewel tegen de schenen schoppen nuttig kan zijn, hoeft het niet. Een disruptief product kan je ook zonder brutaliteit werken. Voor de campagne van Whim in Antwerpen is braaf overlegd met het stadsbestuur, in contrast met andere mobiliteitsstart-ups zoals bijvoorbeeld Uber. 'Als je een innovatief concept hebt is het natuurlijk makkelijk om bestaande actoren te passeren, maar dat deden we nooit', vertelt Vincent Buysens. 'Het is belangrijk dat je

jezelf niet laat verblinden door je eigen ideeën. Zo werkten we samen met de mensen van de Stad Antwerpen, want er is niets innovatiefs aan de regels overtreden.'

Daarnaast spraken ze een sector aan die recent zowat het toonbeeld werd van de gevestigde orde: de taxisector. 'Over taxibedrijven heerst vaak een negatieve perceptie', stelt Buysens. 'Maar ze passen erg goed in het concept van Whim. Daarom hebben we ze van het begin af aan betrokken. We hebben geadverteerd op taxi's, en we hebben taxichauffeurs opgeleid om Whim uit te leggen aan hun klanten. We hebben zelfs op twee taxi's een rad van fortuin geplaatst dat begon te draaien eens de taxi reed. Wanneer de auto stopte, stopte het rad ook, en wees het een geldbedrag aan. Dat bedrag kregen de mensen die in de taxi zaten als krediet op de Whim-app. De taxisector doet dit soort dingen doorgaans nooit, maar ze maakten een uitzondering voor ons omdat ze begrepen dat Whim hen kon helpen.' Ook DIFT erkent dat terughoudendheid goed kan werken. 'Wees niet bang om tegen de schenen te schoppen', zegt Pieters. 'Maar toets ook af bij je gebruikers en eventueel ook bij het JEP. Zo voorkom je mogelijke problemen al op voorhand.'

#### STA ACHTER WAT JE DOET

Opvallend is dat disruptie ook kanaal-agnostisch blijkt te zijn voor heel wat experts. Zo kunnen stunts en social media marketing je toelaten om snel grote groepen consumenten te bereiken. Maar de traditionele kanalen zoals televisie en print blijven nog steeds belangrijk. De campagne van DIFT verscheen zo in *De Standaard* solidariteitsprijs, in print dus. 'Je moet je klanten vooral identificeren, en kijken hoe je ze best kan bereiken', vertelt Ingrid Moons. 'Dat kan via nieuwe technieken zoals social media of content marketing. Maar dat kan evengoed via traditionele kanalen.' Maar voor Bert Pieters van DIFT gaat dit soort campagnes over heel wat meer louter de uitvoering. Disruptie gaat ook over engagement. 'Sta achter wat je doet', besluit Pieters. 'Ondanks de kritiek zijn we volop achter onze campagne voor EVA blijven staan. We geloven namelijk dat het de waarheid was. Als je weet waaraan je begint, je erachter staat en je weet welke reactie je kan krijgen dan kan marketing innovatie echt vooruithelpen.' ■



'HET IS BELANGRIJK DAT JE JEZELF NIET LAAT VERBLINDEN DOOR JE EIGEN IDEEËN'