

LOUIS SCHOOF'S

WAAROM JE BETER  
GEEN KORTING GEEFT,  
DE KLANT GEEN KONING IS  
EN 7/7 NIET HOEFT

**BUSINESS  
GROEN  
DINERS  
KONING  
KONING  
KONING**



D/2016/45/402 – ISBN 978 94 014 2928 3 – NUR 807

Vormgeving omslag: Ron Reuman | Compagnie Maandacht

Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Louis Schoofs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Erasmestraat 179 bus 101

3001 Leuven

België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

# INHOUDSTAFEL

## INLEIDING 12

## HOOFDSTUK 1 GOEDE BASISPRINCIPES 15

Baljurk	16
Identiteit	16
Retailevolutie	17
Kies je schotel	18
Meer dan een prijs	19
DNA	20
Verbinding maken	24
Ambassadeurs	25
Klantenbeleving	27

## HOOFDSTUK 2 GOOD LEADERSHIP 31

De clown	33
De essentie van leiderschap: ziel, hoofd, hart en lichaam	35
Reflectie maakt verandering mogelijk	41
Omgaan met feedback	45
Voor jezelf zorgen is ook zorgen voor anderen	48

## HOOFDSTUK 3 GOOD VALUE 53

Good profit	55
Naar een waardengedreven businessmodel	57
Interne review	60
Externe review	62
DNA	71
Een nieuwe waardepropositie	73
Segmentatiemodel	77
<i>CASE: Klantensegmentatie in het makelaarskantoor</i>	<i>84</i>
SWOT-analyse	91
Confrontatiematrix	94
Strategische opties kiezen	96

<i>CASE: Opmaak van een confrontatiematrix en kiezen van strategische opties bij een project rond levenslang wonen</i>	98
Definiëren van een nieuw businessmodel en businessplan	103
SMARTT met dubbele T	105
Commerciële routing	108
<i>CASE: Commerciële routing voor het professionaliseren van de relatie met klantenambassadeurs</i>	110
De businessscel	117
<b>HOOFDSTUK 4</b>	
<b>GOOD PLACE TO WORK</b>	<b>121</b>
Welvaart en welzijn	123
Verborgen talenten	123
Kernkwaliteiten	126
Kracht, macht, onmacht, almacht	129
Ontwikkeling van de medewerker	132
Het geleerde toepassen heeft tijd nodig	134
Een nieuw managementmodel	136
Veranderen doe je met mensen	142
Transformationele leiders	143
Verbinden	144
Sociale beleving	146
Diepere verbinding zoeken	150
De werkplek	153
<b>HOOFDSTUK 5</b>	
<b>ELK EINDE IS EEN BEGIN</b>	<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>164</b>
<b>EINDNOTEN</b>	<b>166</b>
<b>OVER DE AUTEUR</b>	<b>168</b>



**GOOD  
LEADERSHIP**



**GOOD  
VALUE**



**GOOD PLACE  
TO WORK**



**GOOD  
BUSINESS**



# Inleiding

Hoe bouw je als ondernemer een sterk bedrijf in turbulente tijden? Welke weg dien je te kiezen als alles onzeker is? Wat kun je doen om de kansen op succes zoveel mogelijk te benutten? Hoe inspireer je klanten om je ambassadeur te worden? In een tijd van kookboeken zou je kunnen vragen om een recept. Bestaat er dan zoiets als een goed recept voor *good business*?

Ik meen van wel. *Good business* ontstaat daar waar *good leadership*, *good value* en een *good place to work* samengaan.

*Good business* is 'hard' voor resultaat en heeft een 'hart' voor beleving.

*Good business* gaat over keuzes maken, voor het eigen DNA, voor de eigen waarden, voor de eigen klant. Het vertrekt van het DNA van de onderneming en eindigt bij het DNA van de klant.

*Good business* is altijd waardengedreven en vraaggestuurd. Het gaat over kiezen voor een bepaald segment van klanten en het aanbieden van beleving.

*Good business* gaat over kiezen wat je wilt doen en voor wie je dat wilt doen. Het gaat over nuances aanbrengen en focus kiezen.

*Good business* gaat over verbinding maken, vanuit het leiderschap met medewerkers en de klant, vanuit de medewerkers met de onderneming en de klant, en vanuit de klant met het merk en de onderneming. Het bouwt op medewerkers die zich aangesloten voelen bij je merk.

Het resultaat is een gelukkige klant en een gelukkige medewerker die maar al te graag je ambassadeur willen zijn.

Hoe verrassend en psychologisch dat soms resoneert, *good business* is wel degelijk sterk methodologisch onderbouwd.

In dit boek beschrijf ik hoe je naar *good business* toewerkt. In de opeenvolgende hoofdstukken zul je kunnen lezen wat *good leadership*, *good value* en een *good*

*place to work* inhouden. Maar in wezen horen *good leadership*, *good value* en een *good place to work* onlosmakelijk samen. Ze maken deel uit van het geheel. Dit boek gaat dus ook over het ontdekken van verbanden, over het zien van het grotere geheel, over denken buiten het klassieke kader. Het gaat over revolutie in plaats van evolutie. En alles begint bij *good leadership*.

Dank je wel om dit te lezen. Geniet van je boek!

Louis Schoofs





**HOOFDSTUK 1**

**GOEDE  
BASIS-  
PRINCIPES**

## Baljurk

Ik herinner mij een verhaal van mijn grootmoeder. Het speelde zich af in ons dorp. Tijdens het traditionele bal van de burgemeester. Mijn grootvader was een tijdje die burgemeester. En mijn grootmoeder verscheen op elk bal in een nieuwe jurk. Die keer had ze de jurk in het dorp gekocht, in de lokale modezaak. Maar dat ene jaar eindigde het traditionele bal met ruzie. Mijn grootmoeder was uit het lood geslagen. Een dorpsgenote droeg net dezelfde jurk. De mooie jurk van mijn grootmoeder bleek plots geen uiting meer van haar unieke persoonlijkheid. In de coulissen werd gegniffeld. Er was ruggespraak. Zo'n pijnlijke situatie zou mijn grootmoeder geen tweede keer overkomen. De jaren nadien mocht ik

*Humor is een absolute behoefte bij het shoppen, helaas is deze schaars aanwezig.*

telkens met grootmoeder en grootvader mee op winkeluitstap naar de Koekenstad Antwerpen. Soms denk ik met veel humor terug aan mijn grootmoeder, die voor mij het shoppen in de stad uitvond. De uiteindelijke winnaar was ik.

## Identiteit

Voor mijn grootmoeder was kleding belangrijk omdat ze zo haar identiteit en persoonlijkheid kon uiten. Iedereen wil wel laten zien wie hij of zij is, denk ik. En daarvoor gebruiken we allerlei middeltjes. Onze taal, ons gedrag, maar ook wat we consumeren. Hoe onze omgeving ook evolueert, de mens zal altijd op zoek gaan naar manieren om binnen die evoluerende context een eigen plek en identiteit te beklemtonen. Net daarom zijn er zoveel schoen-, kleding- en

*Consumeren gaat over identiteit.*

interieurwinkels. Net daarom smukken we ons sociaal profiel op via de smartphone. Net daarom is mode uitgevonden.

## Retailrevolutie

Sinds de tijd van de dorpswinkel, waar mijn grootmoeder haar jurk kocht, is er heel veel veranderd. Een halve eeuw geleden consumeerde men vooral lokaal. Men kocht bij, de lokale drogist en men raadpleegde de lokale dokter, de lokale verzekeringsmakelaar, de lokale bankier en de lokale notaris. Een shopuitstap naar de stad vormde nog een unieke gebeurtenis. Er bestonden toen ook nog echte zuilen, vooral in sociale dienstverlening en financiële consumptie. Je kocht bij de ene en niet bij de andere. Niet zoveel later kwam de gezinswagen en met die mobiliteit ook de grote supermarkt met parking.

Vandaag shoppen we altijd en overal. Lokaal, regionaal, internationaal, in de ministore, de megastore en de pop-upstore. We kopen van mensen en we kopen virtueel. Heel veel lokale retail is verschoven naar winkelconcentraties in de grotere steden, naar grote winkels langs verkeersaders en naar shoppingcenters. Winkelen is een activiteit geworden, een tijdsbesteding, een *habit*. En winkels bevinden zich daar waar de consument is. Langs de autoweg bijvoorbeeld. Daar zijn de vroegere benzinstations uitgegroeid tot superettes en diners. Maar net zo goed heeft het retailweefsel in de dorpskern zich vernieuwd. Mee met de tijd. Ook al heeft dat een tijdje geduurd. Er is de nachtwinkel, de krantenwinkel, de warme bakker, de traiteur, de opticien, de interieurzaak, de belwinkel, het gokkantoor ... Dikwijls ligt de focus op de weekendconsument. Op het eigen kwaliteitsaanbod. Op nabijheid en tijd ook.

Retail is vandaag erg gedifferentieerd, van klein tot groot, van super de luxe tot budget, van speciaalzaak tot supermarkt. En toch ontdek je een rode draad. Er wordt ingespeeld op het verlangen van de consument. Die consument is immers verschrikkelijk veeleisend. Dat is het antwoord dat je bij veel retailers hoort. De consument wikt en beschikt. Het aanbod in de winkel wordt vergeleken met het aanbod online en vice versa. Als winkel sta je in concurrentie met de e-wereld. De consument die echt tevreden is, zal voor gratis reclame zorgen. De mondige consument die niet tevreden is, zal ook daarover praten. *De veeleisende klant is een kans.*

Misschien is dat veeleisende wel minder verschrikkelijk dan het klinkt. Misschien vormt het net een kans. Want misschien bedoelt de consument net dat hij of zij de eenheidsworst voor bekeken houdt, dat hij of zij de vele holle slogans als 'wij zijn er voor u' beu is. Vandaag moet je inderdaad aantonen wat je waard bent. En waarde, daarover beschikt iedereen. Het komt er gewoon op aan die waarde juist te vertalen en bij de juiste consument te brengen.

## Kies je schotel

Je kunt proberen om voor iedere klant goed te doen, of het beste te doen. Maar het is het heel moeilijk om dag in dag uit tientallen schoteltes tegelijk draaiend in de lucht te houden. Als acrobaat in een circus kun je dat proberen. En misschien lukt het nog voor even. Maar finaal zullen de schoteltes een na een vallen, hoe hard je er ook voor werkt. Voor iedereen het beste doen, lukt niet. Je hebt er de tijd, de energie en de middelen niet voor. En nog meer, het beste voor iedereen bestaat niet. Het is onmogelijk om van elke klant een koning te maken. Je kunt dan proberen één heel grote schotel in de lucht te houden, waar iedereen op zit. Een universeel standaardaanbod. Voor iedereen hetzelfde. Maar dat lukt ook niet. Voor de ene zal het altijd te traag gaan, en voor de andere te

snel. Klanten willen de dingen op hun maat, op hun niveau, volgens hun wensen. Ze willen via hun consumptie hun unieke identiteit tonen; ze eisen een aanbod waarmee ze zichzelf kunnen identificeren en uitdrukken.

*Als je soms geen nee kunt zeggen tegen klanten, creëer je geen waarde in je businessrelaties.*

De statische passieve klant, de onbeweeglijke koning, die bestaat niet meer. Al blijven sommigen wel in die illusie staren. Het komt erop aan voortdurend verbinding te maken met de zoekende klant die voor je staat. Je moet bovendien goed kiezen welke klanten je echt wilt bedienen en wat je hen dan echt wilt aanbieden. Anders overspeel je je hand. Segmenteren en het segment van je voorkeur uitkiezen, daar komt het op aan.

De basis waarvan je vertrekt zijn de behoeften waarop je kunt en wilt inspelen. Pas als je weet wat je het beste kunt en welke beleving je wilt aanbieden, kun je ook de klant van je voorkeur kiezen. Sommige klanten willen de goedkoopste

verf; andere willen verf met korting; nog andere willen 20 procent extra volume in de verfemmer. Maar belangrijker is het besef dat het de klant niet echt om die verf te doen is. Niemand koopt graag verf en sleurt graag met emmers. Verf geurt en maakt spatten. Waar het om gaat is de beleving achter de verf. Het gaat om dat wat een verse laag verf mogelijk maakt en welke verf daarvoor kan zorgen. Men wil in een aangename mooie kamer wonen. Maar een mooie kamer betekent voor iedereen weer iets anders. En dus willen sommigen er zo goedkoop mogelijk vanaf zijn. Anderen huren voor hun comfort een schilder in. En nog anderen kiezen voor kleuradvies.

Elke klantenbehoefte staat in functie van wat die klant wil bereiken en hoe die dat doel gerealiseerd wil zien. En klanten verwachten dat je daar als retailer in je aanbod rekening mee houdt. Het is de uitdaging voor de ondernemer om de waaier van verwachtingen te kunnen inschatten en een segment van klanten te identificeren waar je als aanbieder vanuit je eigen kwaliteiten zo goed mogelijk wilt en kunt op inspelen.

*De klant leren kennen, is als een artisjok pellen.*

## Meer dan een prijs

Als we vinden dat consumenten veeleisender zijn dan vroeger, en ook assertiever, dan heeft dat ook wat te maken met de drukte van het leven en de vervreemding in onze samenleving. Er gebeurt veel buiten onze controle en soms is er wel het gevoel dat we de verbinding kwijt zijn; onszelf voorbij lopen. En dus willen we in onze consumptie wél connecteren, met de retailer, met het product, met de ervaring die aangeboden wordt. Vandaag wil ik snelle zorg, maar wel kwaliteitsvol en liefst aangeboden door een persoon waarin ik vertrouwen stel. Ik wil een lekker broodje van de warme bakker, maar liefst van de biobakker die ik ken. Ik wil nieuwe modetrends ontdekken in een winkel ergens in een stad, maar dan wel in een winkelsfeer waarmee ik me identificeer en uitgelegd door een verkoopster die weet wat stijl is en met mijn figuur rekening houdt. Ik wil een boek kopen, maar misschien wel bij een koffie en een stukje taart. We wensen via onze consumptie onze identiteit neer te zetten. En in die zoektocht zal er altijd een behoefte zijn aan een gesprekspartner, aan persoonlijke (h)erkenning, aandacht en zorg.

***Consumenten zijn meer en meer op zoek naar echte ervaringen, echte belevingen, en wel zoals zij die willen.***

Consumenten zijn meer en meer op zoek naar echte ervaringen, echte belevingen, en wel zoals zij die willen. Je zult begrijpen dat het bij dit soort nieuwe verbindingen om meer gaat dan enkel de prijs. Als je op prijs speelt, speel je enkel voor de prijsbrekers. Soms zal de prijs zelfs niet belangrijk zijn. De prijs is een element binnen het aanbod dat moet kloppen, dat duurzaam is, maar de prijs zorgt zelden voor een beleving. Het is wel zo dat elke eis van de klant een kost genereert die deel is van de prijs. Voor wat hoort wat.

## DNA

Echt. Wat is echt? Je kunt daar misschien over twisten. Echt is wie je bent, waar je voor staat, hoe je denkt, hoe je reageert, waar je in gelooft, wat je drijft, wat je zin geeft. In mijn jaren als strategisch consultant heb ik steeds gezocht naar de plaats van de klant en de plaats van de ondernemer. Een ondernemer is verplicht om de klant echt aan te voelen, of beter om zijn segment van klanten echt aan te voelen. De kunst bestaat erin net die klanten te kiezen die je wilt bereiken, met het product dat ze waardevol vinden en dat op een wijze die ze waardevol vinden. Hoe dichter dat aanbod aansluit bij wie je als ondernemer bent en waar je voor staat, hoe echter de klant dat aanbod zal ervaren. Het streefdoel is een match tussen datgene waar jij waarde in stopt en datgene wat de klant van waarde vindt. De klant waarmee het volledig

***Als je klanten wilt leren kennen, moet je tijd nemen voor die klant die bij je past. Tijd creëert business.***

klikt, zal automatisch meer geneigd zijn om zich als je ambassadeur te uiten. En bij die klant ben jij ook op je best, omdat je investering op prijs zal worden gesteld en dus terugverdiend kan worden.

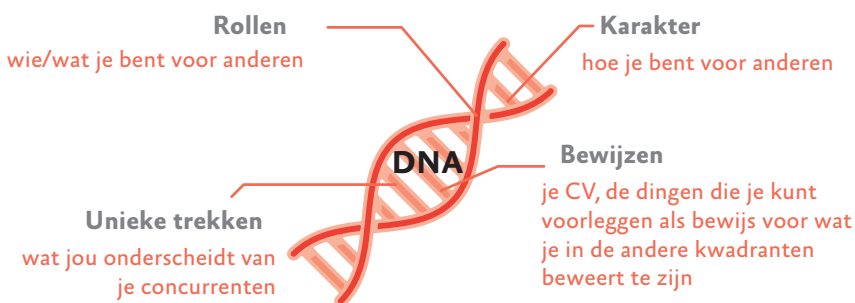
Het DNA van een bedrijf mag je echt zien als erfelijke informatie die van generatie op generatie wordt overgedragen.<sup>1</sup> Het DNA van de wijn- en delicatessenzaak *Van Eccelpoel* in Herentals, een echte familiezaak, kun je omschrijven met de woorden *actiegericht, gedreven, innovaties, het beste willen aanbieden*. Dat uit zich in wijnproefavonden, proefavonden rond bereide maaltijden, het opzoeken van nieuwe producten bij lokale producenten en het in de markt zetten van het

merk *Leontine* voor kant-en-klare verse maaltijden, een verwijzing naar Leontine Pelsmakers die zestig jaar geleden met de zaak begon. Verzekeringsmakelaar *Penneman* uit Kiildrecht wil niet zozeer verzekeringen verkopen, hij wil vooral *een coach zijn en de klant ondersteunen*. Gasleverancier *Messer* onderscheidt zich door *gedrevenheid* – gas is zoveel meer dan gas – *de service die men wil aanbieden en het verschil willen maken*. *Tende* biedt gordijnen en zonnewering aan. Maar in het DNA van *Tende* herken je een *passie voor mode en kwaliteit en ultieme afwerking*. *Tende* wil *van uw huis een thuis maken*. Bij *Ralet* herken je overal de *passie voor schoenen, mode en beleving; het geheel moet kloppen* van de schoen tot het winkelconcept. Net zo bij de kledingwinkels van *Trent Tiffanys*. Mode is een kabbelend beekje. Het gaat erom de *fijnegevoeligheid* te herkennen bij de klant. In het DNA herken je ook het belang dat gehecht wordt aan *persoonlijk contact*. Als onderneming dien je je altijd bewust te zijn van je DNA en de mogelijkheden die dat DNA biedt om kansen te benutten. De bedoeling is dat je je op die consumenten richt die zielsverwanten zijn. Of anders gezegd, die consumenten waarmee je een heel flink ***Elk bedrijf heeft een ziel.*** deel van je DNA gemeen hebt.

In onderstaande figuur staat samengevat wat je allemaal tot het DNA mag rekenen. Het gaat om je unieke trekken, je rollen en je karaktertrekken die je maken tot wie jij bent. Je DNA laat zich zien middels de rollen die je opneemt en

### De DNA-cirkel

De vier kwadranten die samen de DNA-cirkel vormen: de rollen die men opneemt, de unieke trekken, het karakter en de bewijzen.



datgene waar anderen je aan typeren. Het bevat ook de dingen die je kunt voorleggen als bewijs van wat je beweert te zijn. Als je wilt kun je die elementen die samen je DNA vormen eens opschrijven. Je kunt ook eens aan anderen vragen hoe ze je zien, wat ze waardevol aan je vinden, en wat je unieke eigenschappen, waarden, en talenten zijn. Hun perceptie is je toetssteen.

DNA klinkt wat abstract. Het begrip waarden klinkt misschien al iets meer vertrouwd. Waarden geven je richting. Er zit altijd een streven in. Je waarden zeggen iets over je karakter en wat je ertoe aanzet de dingen te doen die je doet.

De waarden die we in ons leven verdedigen zullen bepalen wat we juist en niet juist vinden, wat we zeggen en niet zeggen, hoe we ons gedragen, hoe we met andere mensen omgaan. Onze waarden zijn de maatstaf op basis waarvan we ons eigen gedrag en dat van anderen zullen beoordelen. Als je bij jezelf wat defect DNA terugvindt, een slechte gewoonte, een zwakte, kun je daaraan werken door je bewust te richten op je waarden.

***Als kleine ondernemingen innovatief willen zijn, zullen ze altijd waardengedreven moeten worden.***

Daarbij toets je af of wat je doet en zegt wel overeenstemt met wat je diep vanbinnen echt belangrijk vindt. Als dat niet zo is, ga je de zaak anders aanpakken.

Als we het hiervoor hadden over de onderneming en de consument als 'zielsverwanten', betekent dit dat de consument zich moet kunnen verbinden met de waarden die hij of zij in het bedrijf, het product, de aangeboden waarde herkent. De consument moet daar een goed gevoel bij hebben. Zoiets als 'dat ben ik' en 'dat past bij mij'. De ziel mag klein zijn, maar ze moet kunnen begeisteren. En omgekeerd moet je je als bedrijf natuurlijk ook volop verbinden met die doelgroep waar je eigen waarden ook leven.

Als je een groep consumenten uitkiest waarvoor je een aanbod wilt ontwikkelen, kies je dus best een groep waarvan de waarden met de jouwe overeenstemmen. Een perfecte match zorgt voor de sterkste verbinding. Je kunt er ook voor kiezen om in je bedrijf een bepaalde waarde in te voeren en je gedrag bewust aan te passen, om zo zelf verbinding te zoeken met een groep klanten. Dan zul je je echt moeten aanpassen. Altijd zal de consument je op de beleving van je waarden testen. Uiteindelijk zal het zijn ervaring zijn die telt.



Als je probeert vals te spelen, door bijvoorbeeld te stellen dat je respect hebt voor het milieu, omdat dat in onze tijd nu eenmaal verwacht wordt door de samenleving, maar tegelijk je uitstootgegevens vervalst of zelfs maar je verpakkingsafval langs de weg dumpst, krijg je geen tweede kans meer.

*Niet alle klanten kunnen koning worden, maar sommige wel keizer.*

Nu, aanpassen is sowieso nodig. De inhoud die men aan een waarde geeft, evolueert. Straks vinden we een firmawagen misschien helemaal niet langer respectvol, iets uit een onbezonnen tijdperk, om maar een voorbeeld te noemen. Respect voor je leefomgeving betekende twintig jaar geleden nog iets anders dan vandaag. En over tien jaar zal het nog iets anders betekenen.

Eigenlijk kun je al de waarden die we onszelf kunnen toe-eigenen, herleiden tot een aantal kernwaarden: respect, eerlijkheid, rechtvaardigheid, empathie, enthousiasme, vrijheid, spel, individualiteit, persoonlijkheid, moed, liefde, passie, wijsheid, gedrevenheid, kwaliteit, innovatie, openheid, inclusie, participatie ...

Dergelijke waardelijstjes herken je in veel bedrijven. Maar ook hier telt weer enkel wat echt is en doorleefd is. Het gaat er niet om mee te willen zijn. Het gaat er wel om de waarden die je jezelf toe-eigent te laten leven en zo te scoren. Wat je naar buiten verkondigt, dien je altijd eerst intern waar te maken, in heel het bedrijf en bij alle medewerkers, bij alles wat je als organisatie doet en onderneemt. Samen voeden die beleefde waarden de bedrijfscultuur.

*Waarden voel je en ontmoet je, eerder dan je ze leest.*

Als je iedereen in je organisatie wilt meekrijgen, dien je vooreerst duidelijk te omschrijven wat je waarden betekenen. Hoe je het draait of keert, waarden zijn 'containers'. Moedig zijn, respect tonen, innovatief zijn ... iedereen vult de betekenis daarvan wel ietsje anders in. En zo kun je gaan discussiëren. Daarom is het nodig om de betekenis van de waarden van de organisatie zeer expliciet duidelijk te maken, zodat er bij medewerkers en klanten geen verwarring bestaat over de inhoud ervan.

Vaak wordt de betekenis van de waarden dan wel omschreven, maar gebeurt dat in holle en weinig concrete slogans waar op zich weer talrijke containerbegrip-

pen in opduiken. Misschien ‘klinkt’ dat dan wel goed, maar veel belangrijker is dat het ‘klikt’. Beter is concrete gedragingen aan de waarden te koppelen, iets waar mensen zich echt in kunnen herkennen. Respect kan bijvoorbeeld betekenen dat we ‘s avonds onze koffiekop in de vaatwasser plaatsen. Respect voor de klant kan ook betekenen dat we eerst luisteren alvorens te willen praten. Als medewerkers de waarden van het bedrijf zelf mogen invullen met een aantal

*Waardengedreven ondernemen is per definitie kiezen voor segmentatie.*

concrete gedragingen, en dat gedrag ook nog eens uitgeschreven wordt, in de taal van de medewerkers, dan kunnen ze die waarden ook veel makkelijker laten zien aan de klant en onder elkaar.

## Verbinding maken

Vandaag heb jij de klant meer nodig dan de klant jou. De klant heeft altijd de keuze om bij jou te kopen of niet te kopen. Keuze genoeg. Het komt erop aan de klant telkens opnieuw voor je product of dienst te laten kiezen. Als je toont dat je er echt bent voor de klant, oprecht naar zijn verhaal luistert en in je aanbod rekening houdt met zijn verlangens, vraaggestuurd, zal die klant zich gerespecteerd en dus van waarde voelen.

Verbinding maken met de klant van je keuze doe je altijd vanuit waarden. Hoe je naar de klant, je medewerkers, de samenleving en de hele wereld daarbuiten kijkt, weerspiegelt zich hoe dan ook in je aangeboden kwaliteit, in je aangeboden service, in de manier waarop je de klant benadert en hoe je hem verrast en

*De waarden die je koestert, bepalen de waarde van je product of dienst voor de klant.*

verzorgt. De waarden die je koestert, bepalen de waarde van je product of dienst voor de klant. Wat voor de ene klant waardevol is, zal dat niet zijn voor de andere.

De manier waarop de waarden in de onderneming geleefd worden, zal trouwens ook voor je medewerkers beslissend zijn als ze voor de keuze staan om in je onderneming het beste van zichzelf te geven of niet. Bovendien zijn het je medewerkers die het vaakst in relatie zullen gaan met de klant. Als je waarden alleen in je hoofd leven en niet bij je medewerkers, zal de klant er weinig van merken.

Wil je een waardengedreven waardevol aanbod doen aan de markt, dan dien je eerst zelf verbinding te maken met je medewerkers. Maar daarover meer in hoofdstuk 4 van dit boek.

*Waarden krijgen waarde in de ontmoeting.*

### **Fair trade**

Tijdens mijn jeugd stond ik zelf mee aan de wieg van de *Wereldwinkel* in Herentals. Later ging ik op zondagochtend samen met mijn echtgenote op de markt ‘fairtradekoffie’ verkopen. De eerste maanden stil en stijf van de kou, nadien met meer expressie en fierheid. Dat fiere gevoel om bij te kunnen dragen aan een betere wereld, dat stukje van mijn identiteit, heb ik vandaag nog altijd. Daarom verbind ik me vandaag nog altijd tot fair trade en vind je deze producten ook in mijn onderneming, bij mij thuis en in het huis van mijn kinderen. Elk product met een ‘fairtradelabel’, zoals bijvoorbeeld de koffie, banaan of wijn, is een significant waardengedreven product. Zo’n product creëert een ‘zich goed voelen’. Het schaadt de mens niet maar heeft ‘samen met’ als leidraad. Het label brengt meteen heel veel betekenis mee, bijvoorbeeld over hoe respectvol de winst is verdeeld over de productieketen. Twintig jaar gelden waren het de *Wereldwinkels* die het voortouw namen in het voeren van *good business*. Vandaag gaan steeds meer consumenten op zoek naar fair trade, naar bioproducten en naar CO<sub>2</sub>-arm geproduceerde producten ... Die evolutie vertelt mij dat de waardengedrevenheid omvattender en maatschappelijk relevanter wordt.

## **Ambassadeurs**

De term ‘ambassadeur’ valt tegenwoordig wel vaker in marketingkringen. Ambassadeurs zijn klanten die het voor je opnemen. Ze zullen spontaan vertellen over hun positieve ervaring met je bedrijf of je product en dienst. Dat is een voordeel, want ambassadeurs zijn je beste verkopers. Zo kunnen ze anderen rechtstreeks op weg zetten om ook voor je aanbod te kiezen.

Mond-tot-mondreclame is nog altijd het sterkste marketingwapen. Mensen geloven eerder het verhaal van gelijken die ze vertrouwen, zoals vrienden, familie ... dan

eender welke betaalde reclameboodschap. Van mensen die men vertrouwt verwacht men een objectief verhaal. Als dat verhaal positief is, zal het ook waar zijn. Ook op sociale media scoren bekenden het hoogst qua betrouwbaarheid. Dan gaat het om mensen die in de contactlijst staan. De eerste ambassadeurs van je bedrijf of je merk zijn trouwens je eigen medewerkers die in de inner circle over 'hun' bedrijf en 'hun' product vertellen. Als je medewerkers vergeten om bij familie en vrienden de rol van ambassadeur op te nemen, is er duidelijk iets aan de hand.

***Mond-tot-mondreclame is nog altijd het sterkste marketingwapen.***

### **Ambassadeurs op sociale media**

Mensen die in je contactlijst staan, ga je het snelst geloven als ze vertellen over hun consumentenervaring. In een onderzoek van *Insights* scoorde deze groep 59 procent op de vraag 'Hoe betrouwbaar vind je informatie gepost op sociale media met elk van deze personen?'<sup>2</sup> Secundaire contacten, dat zijn de mensen die in de contactlijst staan van je eigen contacten, scoorden 34 procent. Anonieme fans van een merk blijken op sociale media veel minder vertrouwen uit te stralen dan je spontaan zou vermoeden: slechts 14 procent. Informatie afkomstig van een medewerker van een bedrijf (18 procent) of van de baas van een bedrijf (16 procent) wordt zelfs meer vertrouwd dan de info van een fan. En dat zou te maken hebben met objectiviteit. Een echte fan kan misschien een te enthousiast verhaal brengen waardoor het overdreven klinkt. Het is dus de comfortfactor en de nabijheid in de relatie die de doorslag geeft, en niet het enthousiasme waarmee het verhaal verteld wordt. Enthousiasme kan helpen om te overtuigen, maar alleen als degene die enthousiast is tot de intimi behoort.

Ambassadeurs komen niet zomaar uit de lucht vallen. Een klant (en ook een medewerker, als interne klant) wordt maar ambassadeur als die zich echt wil verbinden met wat je onderneming doet en de manier waarop ze in de wereld staat. En wanneer groeit die verbinding? Als je die klant echt het gevoel geeft dat je hem dé ervaring bezorgt waar hij of zij naar op zoek is en echt rekening houdt met zijn of haar verlangens, behoeften, grote en kleine vragen; als je echt luistert en aangepast reageert.

***Ambassadeurs vallen niet uit de lucht en kopen ook geen gebakken lucht.***