

RUDY MOENAERT & HENRY ROBBEN

DE ↑ CUSTOMER LEADER

Leiderschapsgids
voor het bouwen
van een grootse
business



Inhoud

Voorwoord	13
-----------	----

Over de auteurs	16
-----------------	----

Proloog: Het doel van de Customer Leader	17
--	----

DEEL I

Grootse waarde	23
-----------------------	-----------

Het Customer Leader Canvas	24
-----------------------------------	-----------

De bedrijfslicentie (de focus van deel I)	26
---	----

De arena waarin je optreedt (de focus van deel II)	27
--	----

De waardepropositie om de klant te winnen (de focus van deel III)	29
---	----

De middelen om het waar te maken (de focus van deel IV)	30
---	----

De Balans van Vooruitgang en Investeringsen	32
--	-----------

Vooruitgang: voor wie?	32
------------------------	----

Klanten	33
---------	----

Eigenaars	34
-----------	----

Medewerkers	36
-------------	----

Zakenpartners	37
---------------	----

Maatschappij	39
--------------	----

De balans opmaken	43
-------------------	----

De Stairway to Greatness	46
---------------------------------	-----------

Niveau 1: het moeras	47
----------------------	----

Niveau 2: onderscheiding in de lintjesregen	48
---	----

Niveau 3: maak winst	52
----------------------	----

Niveau 4: weerstand tegen concurrentie	55
--	----

Niveau 5: momentum behouden	58
-----------------------------	----

Niveau 6: buitengewone resultaten	61
Niveau 7: echt groots	63
Innoveren en kiezen	70
Reflectie	72
Het opstellen van het Customer Leader Canvas	73
DEEL II	
<i>Je klant daadwerkelijk begrijpen</i>	77
Je klanten begrijpen	78
Vier marktstructuren	78
De <i>job to be done</i>	84
360° in het echte leven	86
Segmenten helpen je te navigeren door de markt	88
Inzicht in de moderne arena	92
Markten worden arena's	92
iCannotSee	94
De krachten die digitale fluïditeit veroorzaken	98
Door de arena navigeren	103
Customer intelligence	107
GOOYO: get out of your office!	107
Een nieuw jasje voor het paradigma	111
Big Brother	114
Reflectie	117
Het opstellen van het Customer Leader Canvas	118

DEEL III

Een winnende propositie 121

Twee essentiële vragen 122

Waar willen we concurreren? 122

Hoe willen we concurreren? 125

De Uitvinder: het creëren van klassiekers 133

Prestatie is alles 133

Wel of niet pionieren? 135

De Magiër: de kracht van wóóóó! 137

Memorable ervaringen 137

Ben jij EPIC? 139

De Steward: de klant begeleiden 142

De reis van de klant 142

Online gaan 143

May the force be with you 146

De Koopman: de fijne kunst van geven en nemen 149

Waarde is een perceptie 149

Bescherm je winst! 151

De prijs moet kloppen 153

De Monarch: de software van het brein 156

Geloven is zien 156

Koninklijke branding 158

Een heel nieuw spel 161

Kiezen om te winnen 165

Ideeën aan de man brengen 165

De marktkans: pak de prijs 167

Concurrentievermogen: kunnen wij winnen? 168

Toewijding: wat is er nodig om alles te laten werken?	169
Hefboomwerking: wat zijn de overloopeffecten?	170
Reflectie	171
Het opstellen van het Customer Leader Canvas	172
DEEL IV	
<i>De klantgedreven organisatie</i>	175
Ambidexteriteit	176
Het Bedrijf: de exploitatie van het heden	179
De architectuur van je bedrijf	179
Het optimaliseren van kernprocessen	182
De juiste mensen	185
De intelligente onderneming	190
Het Lab: de exploratie van de toekomst	194
Punt A en punt B	194
De innovatieportfolio	195
Puntje moet wel bij paaltje komen	198
De innovatieve organisatie bouwen	200
Het Atelier: de transformatie van je organisatie	204
De noodzaak zien	204
Start de transformatie	206
Volhouden!	208
Op zoek naar de Customer Leader	210
Verbinding met stakeholders	211
Ontdek de bronnen van vooruitgang	215
Breng de organisatie in beweging	217

Reflectie	220
Het opstellen van het Customer Leader Canvas	221
Epiloog: het privilege van de Customer Leader	222
Eindnoten	227

Voorwoord

Dit boek gaat over een fictief personage, de Customer Leader. De Customer Leader kan een persoon zijn of een team binnen een organisatie. Hoe dan ook, de Customer Leader heeft als doel een *grootse organisatie te bouwen*. In essentie gaat dit boek over een organisatie die waarde creëert voor alle stakeholders.

Dit boek is geschreven op basis van ons eigen onderzoek en het onderzoek van vooraanstaande wetenschappers, onze consultancyervaring en de vele verhelderende discussies met klanten, deelnemers en studenten. In deze discussies voelden we ons vaak zelf studenten. Die prachtige verhalen leidden tot inzichten die we onmiddellijk in onze collegezalen toepasten. Dit waren altijd geweldig inspirerende ervaringen. Misschien herken je je eigen verhaal in dit boek; we zijn je dankbaar voor je hulp. Als we je niet expliciet hebben genoemd, wees er dan zeker van dat jij een impact op ons hebt gehad. Grote dank.

Wij zijn ook jou zeer dankbaar, beste lezer. Dankzij jou doen wij wat wij het liefste doen, namelijk de samenleving dienen met ons onderzoek, onderwijs en advies. Wij geloven dat we in een Waarde^x-business zitten; we creëren waarde voor al onze X stakeholders. Daarom willen we graag contact met je houden! We horen graag je opmerkingen en ideeën. Stuur ons je antwoorden op de vragen aan het einde van elk deel in dit boek. Stuur ons je anekdotes, vragen en wijsheden, zodat de volgende versie van dit boek onze gezamenlijke versie zal zijn. Samen komen we verder.

Of je nu een klant van ons bent, een student, een investeerder, een manager, een deelnemer aan een executive programma, of dit boek hebt ontvangen als geschenk (gefeliciteerd!), ervaringen, producten of diensten creëert of levert, een analoog of digitaal wezen bent, waarde in non-profit- of for-profitorganisaties creëert – we horen graag van je. Het creëren van gedeelde waarde is het spel dat we graag spelen.

We hebben een aantal voortrekkers van de babyboomergeneratie, gen X, gen Y en gen Z gevraagd om een eerdere versie van dit boek grondig te bekijken. Hun opmerkingen legden onze vooroordelen en stokpaardjes op elegante maar genadeloze wijze bloot. *De Customer Leader* is door hun bijdrage enorm verbeterd. We hebben echter wel een paar stokpaardjes in het boek laten staan: we kunnen onze eigen aard niet verloochenen.

We hadden houvast nodig in ons streven een leesbaar en praktisch boek te schrijven. Grote dank aan de reviewers die ons dit noodzakelijke houvast hebben geboden: Mariska Brosens en Jimke Donkers (Antenno), Jorge Jara (marketingconsultant), Bas Kodden

(Nyenrode Business Universiteit), Linda Kester (JigsEye), Dorkas Koenen (Rabobank), Sven Mastbooms (Seven), Yvonne Nassar (Van Gogh Museum), Nathalie Nahai (nathalie-nahai.com), Marlies Wilms Floet, Joost Saelens (Rehau), Jeske Slijper (Goldfizz) en Neomy Zaquen (Rockflow). We zijn zeer vereerd dat jullie de tijd hebben genomen om ons te helpen. Altijd tot wederdienst bereid!

Onze uitgever, Stella de Jager van S2uitgevers, veroverde ons hart door te zeggen dat wij als marketinghoogleraren onze eigen marketing wel erg slecht doen. En ze heeft gelijk; we zijn strategische denkers, en dat is het. We zijn erg blij dat we jou aan boord hebben, Stella, om de juiste dingen goed voor elkaar te krijgen.

Onze goede vriend Peter Gouw (Perfectdata) blijft ons voorzien van empirische gegevens via ons gezamenlijk onderzoek *Competing in Changing Markets*. Peter, jouw inspanningen om dat onderzoek voort te zetten houden ons up-to-date over hoe organisaties concurreren. Dat onderzoek en de gegevens die het oplevert, bieden telkens opnieuw inspiratie en confrontatie.

We zijn veel dank verschuldigd aan Michael Antioco (EDHEC Business School). Vanaf het begin was hij betrokken bij ons project, en we hadden vele discussies (tijdens goede maaltijden en met goede wijnen, de creatieve brandstof voor academici). Hij las het boek met één vraag in gedachten: 'Kan ik wat ik heb gelezen gebruiken voor mijn eigen bedrijf?' Dat was de cruciale vraag die hij nadrukkelijk herhaalde, waarbij hij ons werk aan de enige relevante test onderwierp die er is: is wat wij schrijven relevant voor organisaties? Hij wees ons op fouten in onze logica en voorbeelden. Mike, bedankt om ons naar het water te leiden en ons te laten drinken (om eerlijk te zijn dronken we geen water, maar wel Duvel en goede wijnen).

Bij het schrijven van dit boek voelden we ons minder schuldig tegenover onze gezinnen dan bij het schrijven van onze vorige boeken. Een van de redenen is dat ze hebben laten zien dat ze zich gemakkelijk kunnen redden zonder onze bemoeienis. Een andere reden is dat onze kinderen millennials zijn of van de vroege generatie Z en nu volwassen zijn. Hoewel we minder tijd met hen doorbrengen dan we zouden willen of moeten, hebben ze hun eigen leven te leiden. En dat doen ze! En nu neemt generatie Alpha ons leven over; over impact hebben gesproken!

We leiden allebei een geweldig leven. Dat kunnen we niet in ons eentje. We koesteren de liefde en steun van onze gezinnen: Caroll, Caitlin en Arthur; Martijn, Loek, Chiel en Mia. We zullen niet in de valkuil trappen jullie te vertellen dat we nu rust nemen en in de toekomst betere partners en (groot)vaders zullen zijn; in de loop der jaren hebben we

deze naïviteit leren herkennen en erkennen. Het is onvermijdelijk dat we andere projecten zullen oppakken, academisch of anderszins. Het is door jullie toewijding, liefde en begrip dat we het bevredigende leven kunnen leiden dat we leiden en de dingen kunnen doen waarvoor we gemaakt zijn. Jullie steun door de jaren heen heeft ons laten zien dat we nog steeds aanvaardbaar zijn als partners en ouders.

We hebben genoten van deze rit samen. En we kijken uit naar nieuwe reizen. We hopen dat je van *De Customer Leader* geniet.

Hoogede, België / Breukelen, Nederland januari 2024

Over de auteurs

Rudy Moenaert (moenaert.com) is hoogleraar strategische marketing aan TIAS School for Business and Society in Tilburg. Het was zijn droom om aan een universiteit te werken in een zonnig gebied met bergen en wijngaarden. Tilburg heeft niets van dat alles, maar het biedt wel geweldige studenten! Hij geeft dan ook met veel plezier college in executive managementprogramma's, en heeft 5 keer de TIAS best teacher award gewonnen. Rudy Moenaert heeft in toptijdschriften gepubliceerd, is auteur van verschillende boeken over marketingstrategie, en adviseert bedrijven in de B2B- en dienstensector. Samen met zijn vrouw Caroll en dochter Caitlin heeft hij de hele wereld afgereisd. Rudy is een fervent supporter van voetbalclub Club Brugge, houdt van e-mountainbiken en van lekker eten en goede wijn. Rudy draagt dit boek op aan Caroll, Caitlin en Arthur.

Henry Robben (henryrobben.com) is hoogleraar marketing aan Nyenrode Business Universiteit in Breukelen. Hij heeft verschillende managementposities en -rollen bekleed aan de universiteit en heeft diverse onderzoeks- en onderwijsprijzen gewonnen. Hij is geboren in Winnipeg (Canada) en opgegroeid in het zuiden van Nederland. Hij is gasthoogleraar geweest over de hele wereld (behalve in Oceanië, hoort, zegt het voort!) en altijd bereid om te reizen (hint!). Zijn consultancy geeft hem het nodige houvast voor het echte leven. Hij is vader van 3 prachtige jonge mannen, Martijn, Loek en Chiel, die zijn lust en leven zijn. Enthousiast over fietsen, wandelen, Oranje, lezen, *first-person shooters* en schrijven, probeert hij te genieten van de goede dingen in het leven. Henry draagt dit boek op aan Martijn, Loek, Chiel en Mia.

Proloog: Het doel van de Customer Leader

Emma, 6 jaar jong, loopt de keuken in, de iPad Mini stevig in haar kleine handjes geklemd. Sanne en Thomas, haar ouders, genieten van een aardbeiansmoothie. Ze kijken met voldoening naar de volautomatische Gardena-grasmaaier die voor hen het werk doet dat ze voorheen elke zaterdagochtend zelf deden.

Emma legt haar iPad Mini pardoos op het midden van de tafel. ‘Ik wil een Barbie in een rolstoel.’

Op de iPad zie je een video met in de hoofdrol een onbekende tiener die zo’n Barbie uitpakt.

‘Hebben we je niet geleerd om alsjeblieft te zeggen?’ vraagt Thomas.

Iedere kleuter heeft een diploma in ouderlijke psychologie. Emma herinnert zich hoe de Gelaarsde Kat het deed in *Shrek*. Ze zet haar grootste, smekende ogen op.

‘Alsjeblieft, mam, pap, mag ik een Barbie in een rolstoel?’

Game, set en match. Die middag bestelt Sanne een Barbie-rolstoelset, een Fashionista en een Chelseapop op Amazon.

Laat ons deze kleine, huiselijke scène die we allemaal zo goed kennen even aandachtiger bekijken. Emma bekijkt een van de talloze *unboxing* filmpjes op YouTube. Haar ouders verkiezen een gezonde smoothie boven de wekelijkse sleur van het grasmaaien. Emma heeft een iPad, houdt van *Shrek* en wil de Barbie in een rolstoel. Haar moeder bestelt alles online via Amazon in plaats van met haar Tesla Model Y naar de speelgoedwinkel te rijden. *Alle mensen zijn klanten, en ze maken als klant allemaal dagelijks vele keuzes.*

Succesvolle bedrijven managen hun klanten niet – zij *leiden* hen. Terminologie zoals *Customer Relationship Management* suggereert ten onrechte dat klanten gemanaged kunnen of moeten worden¹. Dat is vreemd, want klanten zijn geen medewerkers van het bedrijf. Zij werken niet voor een bedrijf; zij *kiezen* een bedrijf. Die keuze kan gebaseerd zijn op functionaliteit (een Gardena-grasmaaier), emotie (Barbie in een rolstoel) of gewoonte (Amazon).

Bedrijfsleiders kunnen alleen succesvol zijn als de klanten hen volgen. Voordat klanten jouw bedrijf gaan volgen, moet jouw bedrijf hen eerst verdienen.

Iedere succesvolle bedrijfsleider is ook een Customer Leader. Klanten verdienen vereist immers een klantenmentaliteit. Zo had Mattel al in 1997 een pop in een rolstoel geïntroduceerd, Becky. Becky was een vriendin van Barbie. Maar kinderen kwamen er al snel achter dat Becky’s rolstoel niet in Barbies Droomhuis paste.

Hoe loste Mattel het probleem toen op? Ze stopten de productie en marketing van Becky en lieten het Barbiehuis in de oorspronkelijke staat. Inclusiviteit was indertijd een innovatie die vooral niet te veel mocht kosten. Twintig jaar later kreeg Mattel het eindelijk voor elkaar zoals het hoorde. Barbies Droomhuis biedt nu plaats aan Barbie en haar rolstoel. ‘*Culture eats strategy for breakfast,*’ aldus Peter Drucker. Ja, en ook het kinderspeelgoed.

Vandaag maken klanten dit speelgoed tot een van de bestverkochte speelgoedartikelen wereldwijd. Sommigen bij Mattel begrepen na 2 decennia eindelijk de diepere uitdagingen en kozen voor inclusiviteit om echte waarde voor de klant te creëren. Er waren Customer Leaders aan het werk bij Mattel, en klanten waren bereid om voor Mattel te kiezen. Kinderen en ouders vonden het geweldig, en Mattel floreerde!

Eén van die Customer Leaders bij Mattel is Kim Culmone, destijds vicepresident van Barbie Design. Zij heeft een duidelijke mening: ‘De verkoop van Barbie is met dubbele cijfers gestegen. Diversiteit en inclusie zijn niet alleen goed voor de mensheid, maar ze zijn ook goed voor de omzet.’² *Succesvolle leiders leiden hun klanten niet alleen, maar ze volgen hen ook!*

Op zoek naar inspiratie over leiderschap? Er verschijnt jaarlijks een verbijsterende hoeveelheid literatuur en onderzoek over leiderschap van de hand van gerespecteerde wetenschappers en consultants, businessscholen en gerenommeerde instituten ontwikkelen trainingen en toolkits, en natuurlijk zijn er de onvermijdelijke goede inzichten, tirades en kletspraat afkomstig van de vele *thought leaders*.

Enkele jaren geleden genoten we van een Duvel op het terras van de Auberge du Bonheur in Tilburg. Nadenkend over de concepten van leiderschap en marketing concludeerden we dat de meeste leiderschapsevangelisten naar binnen keken, naar de organisatie. De leiderschapsschool negeert juist díé partij die de rekeningen betaalt: de klant. Dit is bizar. Wat is het nut van het cosmetisch opwaarderen van medewerkers naar volgers en van managers naar leiders binnen de organisatie als de leiderschapsverandering de klanten buiten de organisatie systematisch negeert?

De taak van alle leiders is altijd dezelfde: *hun volgers naar een betere plaats brengen*. Dit is precies wat de Customer Leader wil bereiken: klanten naar een betere plaats brengen. In feite is dit het ware doel van de Customer Leader: *het opbouwen van een groots bedrijf door de keuzes die klanten maken*. Laten we de 3 belangrijkste elementen van het centrale principe van ons boek toelichten.

Ten eerste hebben klanten de *keuze* om je aanbod te kopen en opnieuw te kopen, of om het af te wijzen en zelfs om het in diskrediet te brengen op sociale media. Of deze keuzes

nu gebaseerd zijn op ratio, emotie of gewoonte, je organisatie heeft geen bestaansrecht als de klant niet voor je kiest.

Ten tweede is het doel van de Customer Leader niet het openen van een fles champagne na het winnen van een prestigieuze reclameprijs, maar het opbouwen van blijvende waarde. De taak van de Customer Leader is om de harten en zielen van klanten te winnen, nu en in de toekomst, en daarbij ook grootse waarde te creëren voor de bedrijfseigenaars, werknemers, businesspartners en samenleving. Want dat is het ware doel van de Customer Leader: *waarde creëren!*

Ten derde, een Customer Leader is een *bouwer*. De prestaties van een organisatie zijn het resultaat van haar geïntegreerde inspanningen. Customer Leadership is geen afdeling. Het is een competentie in het ontwerpen en uitvoeren van de klantgedreven onderneming. Deze competentie is 24/7 vereist, elke dag opnieuw, het hele jaar door.

Makkelijk, zou je zeggen. Maar de omgeving stelt de Customer Leader voortdurend op de proef. Ten eerste is *digitalisering* een geduchte kracht die een revolutie teweegbrengt in wat wordt aangeboden, hoe het wordt gecommuniceerd en hoe zaken worden gedaan. In Berlijn, Shenzhen, Silicon Valley, Stockholm en andere plaatsen in de wereld vinden slimme ondernemers, technische nerds en ingenieuze mafkezen het bedrijfsleven opnieuw uit. Zij beïnvloeden ons leven enorm op ogenschijnlijk triviale manieren. Terwijl we door Amsterdam of Parijs lopen, kijken we naar het weerbericht en zien we dat er binnen 35 minuten regen wordt verwacht. Dergelijke kennis was tot een decennium geleden het voorrecht van formule 1-coureurs. Niet dat zij een paraplu konden gebruiken, maar wij kunnen nu de paraplu openen voordat de regen begint te vallen.

Ten tweede biedt *globalisering* grote kansen en serieuze uitdagingen. Met Zoom of Microsoft Teams kunnen we vergaderen terwijl we genieten van de zonsondergang in Yucatan. Buitenlands textiel, energie, mobiele telefoons en auto's maken ons leven comfortabeler. Echter, een wereldmarkt verdeelt de rijkdom niet gelijkmatig over de aardbol en over de tijd. Er was maar één virus nodig, niet groter dan een tiende van een micron, om de wereldwijde supply chains op hun grondvesten te doen schudden.

Ten derde dringt het begrip *purpose*, het hoger gelegen en stimulerende doel, door tot alle niveaus van de samenleving. De verantwoordelijkheid van organisaties is niet langer beperkt tot het optimaliseren van winsten en oplossingen voor klanten. Veel bedrijven, zoals Mattel, zien kansen in het ontwikkelen van nieuwe proposities die de samenleving ten goede komen. Tegelijkertijd bouwen ze inclusieve bedrijfsculturen op die een productieve verscheidenheid aan talenten aantrekken. Maar het is niet allemaal een sprookje. Er

zijn nog steeds grote bedrijven op wereldschaal die verantwoordelijkheid botweg negeren. Het wereldkampioenschap voetbal van 2022 vond in Qatar plaats. Zouden Mbappé, Messi of Neymar gedacht hebben aan de mensen die gestorven zijn bij de bouw van de stadions toen het publiek hen bejubelde voor hun doelpunten?

In dit boek verkennen we het *Customer Leader Canvas* in detail. Onze aanpak is gebaseerd op 4 basisprincipes: het biedt relevante, bruikbare, actuele en wetenschappelijk onderbouwde inzichten.

In deel I verkennen we de essentiële bouwstenen van het Customer Leader Canvas met IKEA als voorbeeld. De Customer Leader ziet de organisatie als een *motor van waardecreatie*. Deze waardecreatie schraagt de ambitie van de Customer Leader en de *licentie* van het bedrijf. Nettowaarde wordt gedefinieerd als het verschil tussen de investeringen die de verschillende stakeholders in de organisatie inbrengen en de vooruitgang die zij daarmee boeken. Hoewel we beginnen met de klant, zijn ook andere partijen van belang: eigenaars, medewerkers, zakenpartners en de samenleving. Dan dient zich de vraag aan: wanneer bouwt een organisatie werkelijk grootse waarde? Geïnspireerd door Led Zeppelins ‘Stairway to Heaven’ ontwikkelen wij een *Stairway to Greatness*. Er zijn 7 stappen naar de top van die trap, en het is een veeleisende reis. Het bevredigen van de behoeften van de klant, het voldoen aan de financiële vereisten van de organisatie, het voorop blijven op de concurrentie en het vervullen van de verplichtingen tegenover andere stakeholders vormen geen sinecure, noch in de realisatie, noch in het behoud ervan.

Deel II richt zich op de arena waarin de Customer Leader opereert. Aangezien een bedrijfsresultaat meer afhangt van dynamische inzet dan van statische planning, gebruiken wij de term *arena* in plaats van *markt* om die omgeving te beschrijven. Digitalisering, globalisering en purpose vertroebelen de drijfveren en acties van klanten, concurrenten en eigenaars. Eenvoudige klantrelaties hebben zich ontwikkeld tot complexe ecosystemen of meezijdige markten. Digitale krachtpatsers vormen de arena waarin gladiatoren elkaar beconcurreren, allianties aangaan of zelfs helemaal uit het spel stappen. *Customer intelligence* vereist een voortdurende investering.

In deel III gaan we terug naar de belangrijkste speler in de arena en vragen ons af hoe de Customer Leader een *concurrentievoordeel* voor de klant kan creëren. Het ontwerpen van een succesvolle klantenstrategie is geëvolueerd van een aanbodgedreven marketingmix naar een waardepropositie gebouwd op cocreatie. De Customer Leader weet dat je keuzes moet maken om te winnen. Je kunt nu eenmaal niet in alle opzichten beter zijn dan de concurrentie. Ook hier hebben de krachten van digitalisering, globalisering en purpose

het productontwerp, de klantervaring, de fulfillment, de prijsstelling en de branding fundamenteel veranderd.

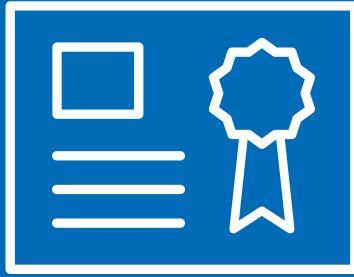
Deel IV stelt de essentiële vraag hoe we dit alles kunnen laten werken in onze *organisatie*. Hoe moet de Customer Leader middelen toewijzen om de waardepropositie te leveren? Dit is ook waar het concept *ambidexteriteit* relevant wordt. Organisaties moeten immers vandaag de business runnen (het Bedrijf), de business van morgen uitvinden (het Lab) en de transitie tussen beide voorbereiden (het Atelier). Dit vereist een Customer Leader die bereid en in staat is de toekomst te ontdekken, de organisatie vooruit te helpen en de verbinding te maken met alle stakeholders.

Maar laten we vanaf het begin duidelijk zijn. Op geen enkel moment zien wij de Customer Leader als een moderne halfgod die zich een weg *schwarzeneggert* door de organisatie en de arena heen. In feite zijn openheid, nederigheid en nieuwsgierigheid net zo belangrijk als talent, karakter en doorzettingsvermogen. *Iedereen* die een grootse organisatie opbouwt via de keuzes van haar klanten is een Customer Leader. Wij zien de Customer Leader als een persona, een semifictieve en geïdealiseerde versie van wat iedere leider zou moeten zijn.

Customer Leadership is dus geen titel die op een visitekaartje komt te staan, althans dat hopen we. We hebben niet *nóg* een CXO nodig. **Customer Leaders manifesteren zich door hun gedrag, niet door hun positie binnen de organisatie. In feite kan iedereen in de organisatie die streeft naar een betere wereld voor klanten, eigenaars, medewerkers, zakenpartners en de samenleving een Customer Leader zijn.** En ja, in sommige organisaties kan het pijnlijk duidelijk worden dat niemand in aanmerking komt als een echte Customer Leader.

Serena Williams is een Customer Leader. Ze is vooral bekend om haar fabelachtige prestaties op het tennisveld. Toen ze ontdekte dat minder dan 2 procent van het investeringskapitaal naar vrouwelijke ondernemers gaat, richtte ze Serena Ventures op. Het fonds is nu meer dan 100 miljoen dollar waard en fungeert als *angel investor* in 60 bedrijven. Met succes! Driekwart van de ondernemers in die bedrijven is van ondervertegenwoordigde afkomst.

Echte Customer Leaders ontdekken een waardevolle business, zetten de organisatie in de juiste richting en verbinden zich met alle stakeholders. De beloning voor ons allemaal: een betere wereld.



LICENTIE

DEEL I

Grootse waarde

Dit deel beschrijft het Customer Leader Canvas, een praktische toolkit om te komen tot een grootse organisatie. Zie dit deel als een prelude op de andere delen van dit boek. Het bespreekt (1) de bedrijfslicentie, (2) de arena waarin je optreedt, (3) de waardepropositie en (4) de middelen om het waar te maken. We behandelen de 5 partijen die betrokken zijn bij waardecreatie en -consumptie. De Stairway to Greatness, die de 7 stappen naar grootsheid beschrijft, is een centraal onderdeel van dit deel. Deze stappen bespreken we uitgebreid zodat jij je eigen Customer Leader Canvas kunt ontwerpen en evalueren.



Het Customer Leader Canvas

De wereld was geen fijne plek toen Ingvar Kamprad, een jonge Zweed van amper 17 jaar, in 1943 IKEA oprichtte. Hij was als Customer Leader zijn tijd ver vooruit. *The Economist* plaatst hem in de *walk of fame* van ondernemers zoals Henry Ford. In Ingvars eigen woorden, hij wilde ‘een beter dagelijks leven creëren voor vele mensen’. Acht decennia later floreert het bedrijf dat hij oprichtte nog steeds, het heeft meer dan 200.000 werknemers in dienst en telt een omzet van bijna 45 miljard euro. Het eerste exemplaar van hun catalogus verscheen in 1950. Naast meubels en aktetassen waren onder meer ook stropdassen te koop. Nu is IKEA uitgegroeid tot hét meubelbedrijf van de wereld. Zal IKEA blijven bloeien? De forse concurrentie van gevestigde grootmachten (bijvoorbeeld Walmart), jongere *brick-and-mortar* bedrijven (bijvoorbeeld Maisons du Monde) en de online nieuwkomers (bijvoorbeeld Wayfair) houden Ingvars opvolgers scherp.

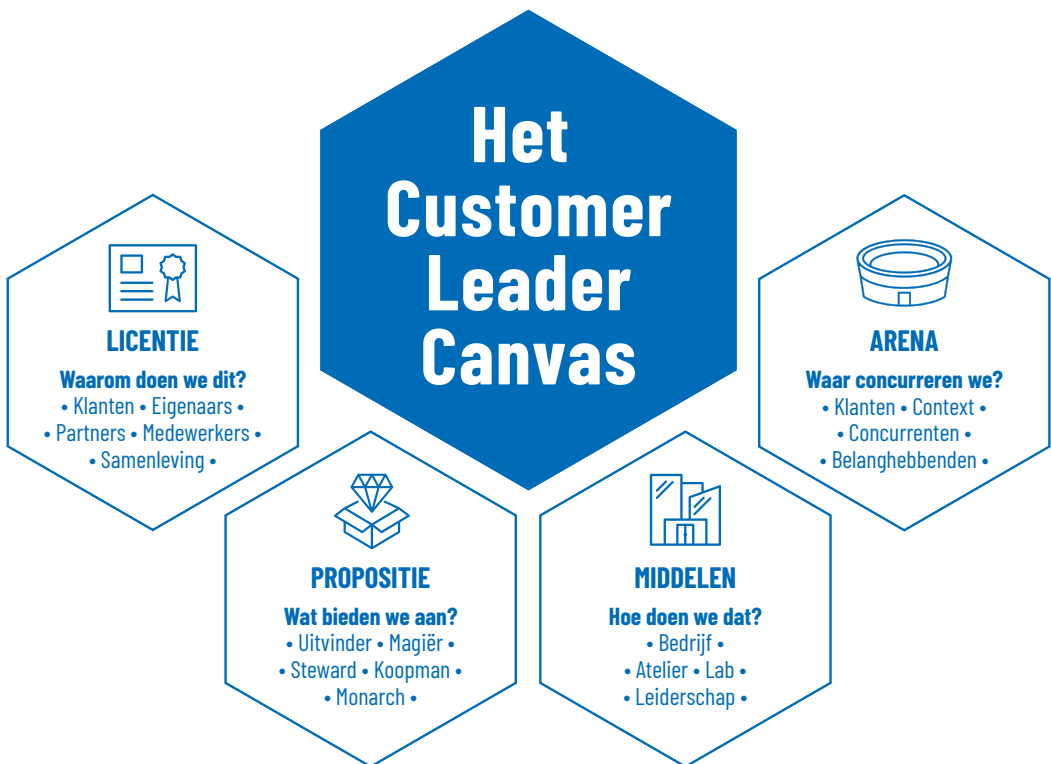
Wij houden van IKEA. Ze leveren de klant niet alleen de bouwstenen om een badkamermeubel in elkaar te zetten, maar laten ons ook zien hoe je dit moet doen. Laat dit nou precies hetgeen zijn waar het bij Customer Leadership allemaal om draait; de bouwstenen zodanig vormgeven en op elkaar afstemmen dat je triomfantelijk de treden van de Stairway to Greatness opgaat. Toegegeven, het creëren van Customer Leadership vergt meer dan het in elkaar zetten van die kast, maar je begrijpt vast wat we bedoelen. De bouwstenen alleen, hoe superieur die ook mogen zijn, garanderen op zich geen superieure bedrijfsstrategie. Of een badkamerkast die de dagelijkse uitdagingen van tieners kan doorstaan.

Customer Leaders gebruiken een overtuigend instrument dat hen helpt grootsheid te bereiken: het *Customer Leader Canvas*. Dit canvas biedt jou een holistisch en praktisch instrument om jouw aanbod op een overtuigende manier te creëren en in de markt te zetten. Het helpt je jouw aanbod te onderscheiden van dat van de concurrenten en waarde te genereren. Want of je nu over dezelfde bouwstenen beschikt als de concurrent dan wel andere, je moet ze op een andere manier samenbrengen om een succesvol bedrijf te kunnen zijn.

We onderscheiden 4 bouwstenen in het Customer Leader Canvas. We werken elk van deze bouwstenen verder uit in de 4 delen van *De Customer Leader*. Het gaat om de waarde die de onderneming wil creëren; die waarde vormt haar bedrijfslicentie (deel I), de arena waarin zij concurreert (deel II), de waardepropositie die zij inzet om klanten te winnen en te behouden (deel III) en de middelen die deze waardepropositie mogelijk maken (deel IV).

Dit Customer Leader Canvas kun je ook zien als een *businessmodel*, namelijk de wijze

waarop een organisatie waarde creëert door middelen zodanig in te zetten dat zij een winnende waardepropositie in een markt ontwikkelt. In dit boek gebruiken we de termen *Customer Leader Canvas* en *Businessmodel* door elkaar. Maar er is een nuance. Een businessmodel vertegenwoordigt een *configuratie*; een canvas benadrukt de *keuzes* die de Customer Leader maakt. Een businessmodel is de toolkit van managers; een canvas is de agenda van een leider.



Figuur 1. Het Customer Leader Canvas

De bedrijfslicentie (de focus van deel I)

De vraag waarmee iedere Customer Leader het canvas begint is even eenvoudig te formuleren als moeilijk te beantwoorden: wat wil ik met mijn organisatie bereiken? Geen enkele organisatie gedijt bij gebrek aan focus, want zo'n gebrek leidt tot slechte marktkeuzes, waardeproposities en competentieontwikkeling. Om de aandacht en inspanningen binnen de organisatie aan te scherpen formuleren veel organisaties een *missionstatement*. Een verstandig geformuleerde *raison d'être* kan inderdaad bevrijdend werken. Het biedt de Customer Leader een onmisbare leidraad waar te investeren en waar te desinvesteren.

Helaas laat empirisch onderzoek zien dat missionstatements al te vaak hun doel missen. Missionstatements worden dikwijls slecht gecommuniceerd naar de stakeholders en zijn veelal te algemeen of overdreven ambitieus. Een megalomane missie waarin de grens tussen missie en visie flinterdun is, is eigenlijk een misplaatste poging om alles voor iedereen te willen zijn. '*Beyond Excellence Worldwide!*' riep een groep managers hooghartig uit na een hele dag brainstormen op de heide. Wij deelden hun enthousiasme niet. Er is een dun lijntje tussen een stoutmoedige missie en het onvermogen om te kiezen. Zwakke missionstatements brengen bedrijven angstaanjagend dicht bij de punkbusiness van de Sex Pistols: 'Ik weet niet wat ik wil, maar ik weet hoe ik het moet krijgen.'³ Wij verkiezen het stoutmoedige realisme van Richard Plugge, de CEO van het succesvolle Team Jumbo-Visma. Hij stelde na de winst van Jonas Vingegaard in de Tour de France van 2022: 'Ik droom graag met een deadline. Maandag begint de Tour van volgend jaar.' De deadline van 2023 werd met succes gehaald.

De belangrijkste én eenvoudigste vraag om Customer Leadership een kickstart te geven in jouw organisatie is door jezelf en je collega's te vragen: 'Wat willen we bereiken?' Deze vraag vormt de beste manier om helder te krijgen hoe je bedrijf bijdraagt aan het hogere doel en de ambitie ervan. Stephen Covey verwoordde dit heel scherp. Hij vroeg zich af wat je zou willen dat vrienden en familie over je zouden zeggen op je begrafenis. Hij noemde dit 'beginnen met het einde voor ogen' en verklaarde dat het 'gebaseerd is op het principe dat alle dingen twee keer gecreëerd worden. Er is een mentale of eerste creatie, en een fysieke of tweede creatie van dingen. De mate waarin je begint met het doel voor ogen bepaalt vaak of je een succesvolle onderneming kunt creëren.'⁴

Het 'doel in gedachten' wordt aangeduid als de BHAG van je bedrijf (spreek uit als 'biehèk'), je *Big, Hairy, Audacious Goal*. Vrij vertaald luidt dit het Grote, Ruige, Stoutmoedige Doel.⁵ Grootse BHAG's zijn kort van stof en groots in ambitie. Een prachtig voorbeeld staat