DE KLANT CENTRAAL

DE KLANTENSCAN, UW SLEUTEL TOT SUCCES

GEERT DEHOUCK

LANNOO CAMPUS

D/2018/45/309 – ISBN 978 94 014 4455 2 – NUR 800, 807

Vormgeving omslag & binnenwerk: Peer De Maeyer

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

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven België
www.lannoocampus.be

INHOUD

‘De prijs is wat je ervoor betaalt,
de waarde is wat je ervoor krijgt.’
WARREN BUFFETT

‘Je krijgt geen tweede kans
om een eerste indruk te maken.’
WIM TRIESTHOF

DE KLANTENSCAN

KLANTENWAARDEN

KLANTENVERWACHTINGEN

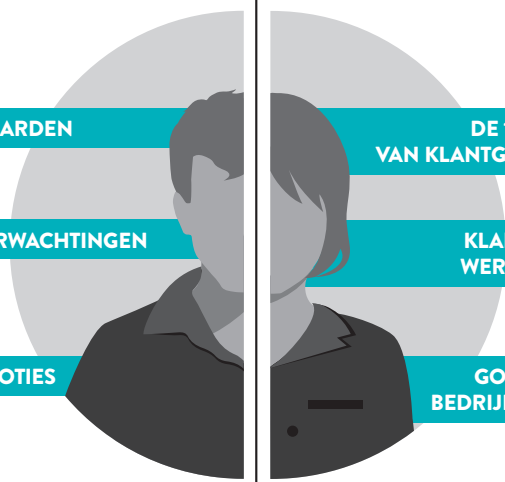
KLANTENEMOTIES

HET BEDRIJFSCHARTER

DE 10 GEBODEN VAN KLANTGERICHTHEID

KLANTGERICHTE WERKWOORDEN

GOED-GEVOEL-BEDRIJFSWAARDEN



DIT IS GEEN ACADEMISCHE KLANTENBENADERING

'Een voorbeeld is altijd doeltreffender dan een voorschrift.'
S. JOHNSON

Mag het nu eens heel praktisch zijn? Niemand wil of kan nog tijd steken in het lezen van dikke boeken met veel nuttige informatie. Het moet snel gaan, korte en krachtige lectuur, hapklaar en direct toepasbaar. Goed, dan wordt dit boek anders dan mijn voorgaande kleppers. Het is een boek met weinig of geen abstracte theorieën, wel met veel voorbeelden, doordenkers en operationele inspiratie. De klant centraal stellen is eigenlijk heel eenvoudig en tegelijkertijd ook niet. Succesvol klantgericht ondernemen is een boeiende uitdaging.

Trouwens, hoe word jij zelf als klant graag behandeld? Daar zullen we eens een verlanglijstje van aanleggen, want via jezelf ken je de wereld. Klantgerichtheid en klantvriendelijkheid zijn de eigenschappen van 'de echte' bedrijfsmedewerkers en zij doen dat ook moeiteloos. Met hart en ziel de klant helpen en bedienen. Als je die vaardigheden niet met de genen meegekregen hebt en als het niet in je persoonlijke DNA zit, dan kan het best lastig worden om je voortdurend en met overgave voor de klant in te zetten.

Zo bestaat er in bedrijven vaak een immense kloof tussen de mensen achter de schermen (boekhouders, actuarissen, auditeurs, kortom: de theoretici, academici en cijfertechneuten) en de mensen in de frontlinie die dagelijks in contact komen met klanten (de commerciëlen, de servicemensen, kortom: de uitvoerders, doeners en klantenverantwoordelijken). De intrinsieke mentaliteit en houding van al die bedrijfsmensen is vaak

verbazend tegenstrijdig als het over klantgerichtheid en klantvriendelijkheid gaat. Als die partijen niet luisteren naar elkaar, heeft het bedrijf een probleem. Het is beter bottom-up (vanuit de klant en zijn signalen) te werken richting beslissingsnemers. De top-downaanpak (de directie heeft beslist om verschillende redenen dat het zó moet) moet soms toegepast worden om bedrijfsdoelstellingen te halen, maar is minder succesvol. Finaal is het de klant die betaalt én dus bepaalt. En in een tijdsgeest waar klanten zeer mobiel zijn, gemakkelijk van leverancier veranderen en dus minder trouw kunnen zijn, liggen gevaren die bedrijfsresultaten negatief kunnen en zullen beïnvloeden op de loer. De digitalisering en het internet maken het klantentraject enerzijds gemakkelijker en efficienter, maar de klantenrelatie en klantenbeleving lijdt eronder. Men moet in het algemeen meer respect hebben voor de klant, die – en ik herhaal – 'betaalt en dus bepaalt'.

Toch zijn er soms verwachtingen van aandeelhouders (bijvoorbeeld bij uitblijvende resultaten, bij moeilijkheden of crisismanagement, bij *cost-cutting* of kostenoptimaliseringsprogramma's, vooropgestelde *quick wins*, of in het geval van een gebrek aan langetermijnvisie) die de werknemers de kans en vrijheid niet meer bieden klantgericht te handelen. Voor mij is dat een ramp: omdat dit tegen elke vorm van empathie en klantenbetrokkenheid ingaat en omdat dan enkel het bedrijfsdoel heilig is. Wat de klant dan denkt, beleeft en ervaart is van ondergeschikt belang. De focus ligt dan gewoon op de verkeerde elementen die klantenaversie tot gevolg hebben. Je zult het maar meemaken dat de bedrijfsleiding de verkeerde accenten legt. Maar als de nood dwingt … Gelukkig kan het ook anders en krioelt het van de goede voorbeelden en bedrijven met de juiste klantgerichte ingesteldheid. Het mag evenwel niet bij theorie (een mooi klantencharter vol lovende en veelbelovende begrippen) blijven, want daar hebben klanten geen boodschap aan. Maak de klant gelukkig en de resultaten zullen wel volgen, waardoor de aandeelhouders – als hun verwachtingen redelijk zijn – ook gelukkig zijn.

Altijd de klant centraal stellen, klantgericht en klantvriendelijk zijn: iedereen zou er goed aan doen erover na te denken hoe je dat kunt bereiken. We hoeven het wiel niet meer uit te vinden, maar toch is er een voortdurende honger naar tips en adviezen om te weten te komen hoe je in je eigen praktijk de klant nog meer kunt plezieren en zo nog succesvoller kunt ondernemen. '*Think big, act small*', zeg ik dan: blijf met beide benen op de

grond en wees pragmatisch, zoek praktische toepassingen. Ja, quick wins mogen, maar gekaderd in een langetermijnvisie van jouw organisatie. In dit boek illustreer ik uitvoerig en met voorbeelden hoe jij jouw bedrijfscharter kunt samenstellen, vertrekkend vanuit de klantenverwachtingen. Doe vooral de gewone dingen ongewoon goed en je bent al een heel stuk vooruit richting positieve klantenbeleving en klantentevredenheid.

Ons doel is te zorgen voor loyale, tevreden klanten door middel van gedrag dat de klant direct raakt en gelukkig maakt, maar ook kostenefficiënt en winstgevend is. De weg naar die doelen toe is niet veranderd: klantgerichte service, efficiënte klantprocessen, snappen wat de klant wil (behoeften, voorkeuren, verwachtingen) en hier met je producten en diensten proactief op inspelen.

Onlangs las ik nog dat meer dan 75 % van de klanten spelen met het idee te veranderen van verzekeraar, van telecombedrijf, energieleverancier of retailer. Klanten geven aan dat dit komt door de slechte klantervaring. Dit heeft niet per se 'switchgedrag' tot gevolg, klanten blijven soms gewoon klant, ondanks alles, uit gewoonte of omdat ze de moeite niet willen nemen om te veranderen van leverancier vanwege al het gedoe. Meer dan 80 tot 90 % blijft trouw klant. Maar die klanten zijn absoluut geen ambassadeur van jouw bedrijf en promoten jou zeker niet. Bovendien maakt een misnoegde klant slechte reclame en onrechtstreeks verlies je er wel aan.

In onze levenscyclus zijn wij voortdurend klant, dagelijks meermaals. Er zijn grote ingrijpende transacties, maar er zijn ook de kleine dagelijkse klantenbelevenissen. Je investeert in een huis, je koopt een auto, je sluit verzekeringen af, je gaat lenen of geld beleggen, je koopt elke dag een broodje, je gaat naar de dokter, je koopt nieuwe kleding, je eet in een restaurant, je koopt een nieuw meubel, je moet een ledlamp vervangen, je hebt toiletpapier nodig, je gaat een frisse pint pakken, je gaat naar de schoenmaker, het gsm-abonnement is aan vernieuwing toe, je hebt een verjaardagskaart nodig enzovoort. Daarom verdiepen wij ons in klantenverwachtingen, klantenbeleving, klantentevredenheid, om al die transacties tot een genoegen te maken, op basis van een bedrijfscharter voor jouw organisatie.

Zie jij ook meer en meer start-ups met prachtige visies die het waar willen maken? Positivisme en enthousiasme alom. Als je start moet je het op

die manier doen: energiek, investeren, enthousiast en iedereen gelooft erin. Tot aan de opening van een nieuwe zaak of bedrijf is alles 'super': we hebben investeringsgeld gevonden (bij de bank of familie), we maken een hippe website, mooie stockaankopen, we richten de winkel prima in met een binnenhuisarchitect, we huren een etalagiste in enzovoort. Dan volgt finaal nog een schitterende, knallende openingsreceptie … En 's anderendaags komt de harde realiteit: waar zijn die winstgevende klanten? Is er een klantenwinningsplan? Is er een marketingplan? En dat niet enkel als een theoretisch uitgeschreven businessplan, maar werkelijk een doe-actie-plan?

Het is ook *in* en *hip* om een bedrijf te starten en die aanmoedigingen zijn enorm vanuit vele hoeken (overheid, middenstandsorganisaties, subsidies …). Een verantwoordelijke van een grote zelfstandigenorganisatie vertrouwde me onlangs nog off the record toe : 'Er falen er meer dan dat ze het halen.' Dat is echt een beangstigende gedachte als ondernemer. 45% van alle startende bedrijven is binnen de 5 jaar failliet, en zo'n 15% sluit voortijdig de deuren. Dat is wel de harde realiteit. Grote of grootste reden: gebrek aan (tevreden en renderende) klanten. Kwestie is inderdaad brood op de plank te krijgen dankzij (veel) klanten.

De voorbije jaren las ik nogal wat boeken over marketing en volgde ik diverse – ook internationale – congressen over het onderwerp 'klanten': een kwestie van bijblijven en de boot niet missen in deze flitsende wereld. Die snelheid en evolutie stelt grote eisen aan marketeers en verkopers en het vereist een enorme inspanning om alles te kunnen blijven volgen. Die theorieën zou je in de praktijk snel moeten kunnen toepassen, want je wilt het succes bestendigen. Op zoek dus naar inspiratie en uitdagingen.

Ik noteerde ronkende nieuwe benamingen en termen waar ikzelf soms met fronsend voorhoofd over zat te piekeren: wat betekent dat nu, en hoe doe je dat dan in de praktijk? Menigeen begreep het ook niet altijd, maar zat instemmend te knikken naar die academische wijsheren uit hogere regionen (lees: vaak ivoren toren), zo met de gedachte van: zij zullen het toch wel weten zeker, zij hebben de wijsheid in pacht. Maar ik herhaal de vraag: wat betekenen die termen precies? En hoe pas je dat toe in de dagelijkse praktijk? Eigenlijk was dat niet zo aan de orde, hoewel er werd gedaan alsof je er morgen gouden zaken mee kon doen. Soms hilarisch …

Als je onderstaand lijstje doorneemt, googel dan eens op de definitie en varianten van deze woorden. Volgens mij kan niemand een zuivere, eensluidende definitie geven van deze begrippen. Er zijn inderdaad diverse interpretaties mogelijk. Ik waag me daar dus ook niet aan. Wel maak ik in dit boek die theorieën praktisch hanteerbaar voor jou. Daar zul jij het meeste nut van ondervinden. Toch moet ik, om volledig te zijn, eerst even op een hoger niveau mikken, dus daar gaan we, met een grote dosis – soms nieuwe – termen (hopelijk vergeet ik er geen; ze schieten als paddenstoelen uit de grond):

- Customer centricity
- Customer journey
- Customer care
- Customer experience
- Customer service
- Customer centric selling
- Customer intimacy
- Customer connection
- Customer loyalty
- Customer equity
- Customer relationship management (CRM) en Business Relationship Management (BRM)
- Customer value
- Customer delight
- Customer insights
- Customer excellence
- Customer engagement
- Customer segmentation
- Customer scoring
- Customer validation
- Customer lifetime value
- Customer happiness
- Customer analytics record (CAR)
- Customer satisfaction score (CSS)
- Customer performance index (CPI)
- Net promoter score (NPS)
- Customer repurchase score (CRS)
- Customer loyalty index (CLI)
- Customer effort score (CES)
- Key performance indicators (KPI)
- Shopping experience
- Ken jij er nog een andere?
- En dan eindigt het soms met een churned customer (oftewel: na al die mooie theorieën ben je de klant alsnog kwijt).

Wat kunnen we hieruit concluderen? Met enige regelmaat duikt er een nieuwe naam op voor iets wat wezenlijk niet nieuw is. Maar weet je wat veel erger is? Men denkt dan ook nog het ei van Columbus uitgevonden te hebben. Het is gewoon een onophoudelijke roep van zogenaamd nieuwe concepten, tools, overzichten, theorieën, wijsheden en schema's die gepresenteerd worden als zijnde vernieuwing. Het is historisch gezien niets nieuws, het is alleen het voortdurend hypen van nieuwe *buzzwords*. Geef toe, al die ronkende vaktermen zijn koren op de molen van (dure) consultants en opleiders. En het klinkt indrukwekkend, soms beangstigend.

Natuurlijk zijn er soms wél nieuwe ontwikkelingen zichtbaar, aangejaagd door de oprukkende digitalisering en de tijdgeest, bijvoorbeeld op het gebied van klantbetrokkenheid: meedenken met het bedrijf (crowdsourcing), meebedenken en meeproduceren (cocreatie en coproductie), meehelpen (crowdservice), meebetalen (crowdfunding), actief promoten (online- en offline-ambassadeurschap), klantgedreven open innovatie (collaboration platforms). Organisaties kunnen deze nieuwe ontwikkelingen in meerdere of mindere mate in hun CRM-strategie (CRM: Customer Relationship Management) meenemen om de dienstverlening aan klanten te verbeteren, met als het ultieme doel: meer trouwe, enthousiaste, winstgevende klanten.

De cruciale vragen zijn dan ook:

- Hoe organiseren succesvolle bedrijven hun klantencontact?
- Hoe organiseer ikzelf positief klantencontact in mijn organisatie?

De antwoorden hangen af van de grootte van jouw organisatie:

Grote bedrijven hebben structuren, niveaus, uitgetekende processen. Marketeers zetten eindeloze meetings op over vaktermen en werken dan top-down- of bottom-uptoepassingen uit, omdat dat nu eenmaal bij de structuur van het bedrijf hoort. Mijn vaststelling is: in de praktijk wordt de klant er vaak niet beter van en hij voelt weinig verschil. De procedures en processen binnen het bedrijf vormen vaak een rem op of belemmering van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid. Bovendien beperkt de rendabiliteit nogal eens de uitwerking van goedbedoelde ideeën. Men wil de klant meer tegemoetkomen, extra aandacht geven, beter bedienen … maar dat kost uiteindelijk geld (extra personeel, meer tijd steken in de klant, meer investering). De klant blijft dikwijls een nummer zoals voorheen, ondanks de modernisering en digitalisering, want er moet volume gedraaid worden. Het gaat immers om de wet van de grote getallen en wie ligt nu wakker van die ontevreden klant(en!)? De statistieken geven aan dat de algemene tevredenheid en klantentrouw hoog is, dus: iedereen gesust en tevreden … Hier is duidelijk nog veel werk aan de winkel. Het goede nieuws: het kan anders!

In *middelgrote bedrijven* is het contact met de klant nog voelbaarder, directer en persoonlijker, op alle niveaus van het bedrijf (en er zijn hier trouwens ook minder niveaus). De doorstroming van de goedbedoelde

marketingtheorie naar de dagelijkse praktijk werkt sneller en heeft directe impact op de eindklant. Hier zie je operationele mensen de zaken oppakken, de transmissie van de theorie naar de praktische toepassing is klein. De klant voelt snel het verschil, wordt er duidelijk beter van en bijgevolg doet het bedrijf betere zaken. Veel van deze bedrijven maken echt werk van klantgerichtheid, met een grotere klantentevredenheid tot gevolg.

Kleine bedrijven, ten slotte, hebben mijns inziens een voorsprong qua soepelheid en flexibiliteit. Wordt er iets niet goed aangepakt, dan keert men direct het tij. Hier heeft men weinig tot geen boodschap aan complexe, hoogdravende theorieën. Men kan snel tot onmiddellijk wenden en inspelen op nieuwe behoeften en verwachtingen van klanten. De bedrijfsleider heeft vaak nog zelf contact met de klant. Gewoon doen, zo luidt het motto, zonder franjes, geen schema's of dogma's. Kijk, hier is de klant, pak vast en doe het maar. Hier en nu. Zalig om als klant zo verwend te worden.

In dit boek zal ik het niet hebben over de ellenlange processen die uitgetekend moeten worden om de klant centraal te stellen en te bedienen. Ik teken geen stappenplan uit om top-down van de theorie bij de dagelijkse praktijk te geraken. Dit boek zal gaan over concrete dingen die iedereen morgen kan doen om de klant gelukkig te maken.

Veel leesplezier,
GEERT DEHOUCK

WAAROM DE KLANT CENTRAAL STELLEN?

'Als je houdt van wat je doet en je zet de klant altijd op nummer één, dan komt succes je kant op.'
RAY KROC

De winkeliers en fabrikanten weten dat klanten maandelijks een bepaald bedrag aan aankopen kunnen, zullen, moeten besteden en het is een kwestie van een deel van de koek binnen te halen. De uitdagingen zijn: klanten lokken en werven, potentiële klanten (prospects) ombuigen tot klanten, klanten behouden, cross- en upsellen. Als we dat beseffen als leveranciers, dan weten we waar klantgerichtheid het beslissingsproces van kopende klanten beïnvloedt. We beseffen dan dat klantgerichtheid bepaalt of de klant wel of niet bij jou komt en/of bij jou koopt. En of hij ooit terugkomt als trouwe klant.

KLANTEN KIEZEN VOOR EEN BEDRIJF OF ORGANISATIE

Hoe besteden klanten hun huishoudbudget? Elk gezin heeft inkomsten en elk bedrijf realiseert omzet. De kunst is om de uitgaven van de klant in jouw richting te trekken. Jouw aanpak als verkoper of bedrijf moet nu net dat beslissingsproces om bij jou te kopen positief beïnvloeden. Uiteraard verschilt het uitgavenpatroon afhankelijk van de typologie van de klant (zie 'De vier gedragsstijlen en klantentypes'), maar ook van de klant als gezin of de klant als bedrijf. Daarop moeten we juist, goed en slim inspelen.

We richten ons eerst even op de gezinsuitgaven (BtC), maar dezelfde redenering kan evengoed gemaakt worden voor bedrijven (BtB). Waaraan geeft een gemiddeld gezin de inkomsten uit? Vooreerst zal het volume van de uitgaven afhankelijk zijn van het volume van de inkomsten. Gezinnen met een éénverdiener als kostwinner of tweeverdieners hebben een beduidend verschillend uitgavenpatroon. Toch is er een lijn te trekken in dat uitgavenpatroon.

ONDERZOEK NAAR HUISHOUDBUDGETTERING

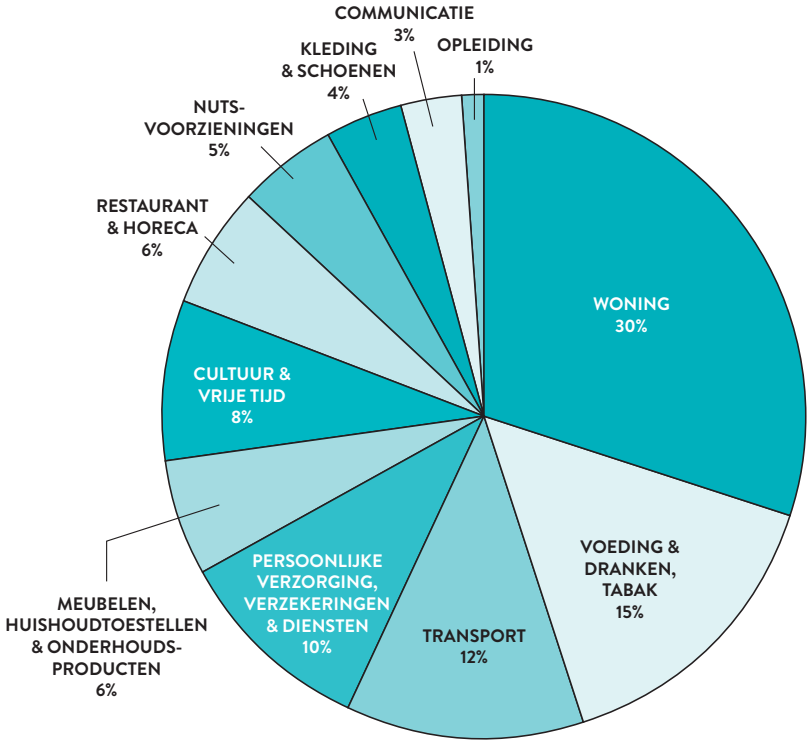
Huishoudbudgetonderzoek helpt ons om in te spelen op het uitgavenpatroon. We hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden, want jaarlijks tot tweejaarlijks wordt er onderzoek gedaan naar het huishoudbudget. *European Union - Household Budget Survey* (EU-HBS) is zo'n enquête over inkomsten en uitgaven bij huishoudens. Het is een werkinstrument om de consumptiegewoonten van de bevolking over een jaar te beschrijven (zowel op Belgisch als op Europees niveau).

Onder 'huishouden' wordt verstaan: ofwel een persoon die gewoonlijk alleen leeft, ofwel twee of meer personen, die al dan niet door familiebanden verbonden, gewoonlijk éénzelfde woning betrekken en er samen leven. Het geeft je een beeld over hoeveel huishoudens in de hele bevolking van een bepaald product of dienst aankopen. Het is uiteraard een steekproef die je met voorzichtigheid moet interpreteren, maar die je ook kunt vergelijken met je eigen situatie en die van mensen uit je omgeving. Doe dat maar eens, om nog meer inzicht te verwerven. De boutade zegt: 'Aan jezelf ken je de anderen'.

Hoe besteden huishoudens hun inkomsten? Laten we enkele hoofdrubrieken maken binnen deze uitgavenposten:

- Woning (huis kopen, huren, onderhouden, renovatiewerken)
- Lening (maandelijkse afbetaling)
- Huisinrichting (meubels, versiering)
- Voeding
- Kleding
- Verzekeringen
- Sparen, beleggen
- Auto, vervoer- en transportmiddelen
- Nutsvoorzieningen (water, gas, elektriciteit)
- Elektronica en telecommunicatie (telefonie, internet, computers en tablets, abonnementen, enzovoort)
- Hobby's (vakantie, etentjes, reizen, huisdieren, enzovoort)
- Medische verzorging (huisarts, logopedie, fysiotherapie, tandarts, ziekenhuis, apotheker, enzovoort)

Met enig opzoekwerk (Surf naar FOD Economie: hbs.economie.fgov.be) vinden we interessante cijfers … In 2016 bijvoorbeeld gaf het gemiddeld Belgisch gezin ongeveer 34.100 euro uit, verdeeld over de volgende uitgavenposten:



Bij dit uitgavenpatroon staat men zelden stil en toch is dit de basis van de draaiende economie. Bedrijven, leveranciers, retailers die hierop willen inspelen, krijgen gouden kansen als ze dat slim aanpakken. Slim wil niet zeggen 'sluw en gehaaid', noch met de vele trucjes van de foor. Slim betekent in deze context wel eerlijk, actief, doordacht, klantgericht en klantvriendelijk, onderscheidend, geloofwaardig, relevant voor de doelgroep, volgens goede waarden, met een impactvol beleid, efficiënt, enthousiast … Kortom: doe gewoon de gewone dingen ongewoon goed. Zo zal je scoren. De klant koopt bij jou of hij koopt ergens anders, maar 'klant' is men altijd ergens. En alles in verhouding: veelverdieners of lage inkomens geven in dezelfde verhoudingen uit. Iedereen geeft centen uit!

Afhankelijk van het product of de dienst die je verkoopt, heb je verschillende uitgangspunten:

- Bied jij een product aan dat de klant dagelijks of voortdurend nodig heeft? Dan heb je bijvoorbeeld potentieel terugkerende klanten voor voeding, kleding, hobby's, bankproducten, gezondheidszorg enzovoort.

Speel daarop juist in, sympathiek, uitnodigend, en zorg dat elk contact een aangename klantenbeleving is.

- Of gaat het om een eenmalige aanschaf, een uniek klantencontact? Dan gaat het bijvoorbeeld om de aanschaf van een woning (contact met notaris, vastgoedkantoor), een lening afsluiten (contact met bankinstelling), een nieuwe wagen enzovoort. Pak dat dan professioneel aan en maak een goede indruk als verkoper en bedrijf, want mensen maken het merk. Jouw Merk is een belofte die je maakt. Het Merk wordt door mensen gemaakt, niet door jouw (betaalde) publiciteit.
- Ten slotte kan het ook nog om een sporadisch periodiek klantencontact gaan (verzekeringen, beleggingsproducten enzovoort). Zorg dat je onderscheidend bent, geloofwaardig, maak als mens jouw merkbelofte en bedrijfsbelofte waar. 'Geloofwaardig' betekent dat je gelooft in je eigen waarden. De waarde van waarden!

Jouw aanpak moet hieraan dus duidelijk aangepast zijn. Dat maakt het verschil tussen winnen of verliezen. Sowieso zijn dat klantencontacten waarbij de klant al dan niet beslist om bij jou te kopen of juist niet. Precies die momenten pakken om de klant voor jou te laten kiezen is de kunst en uitdaging. Neem die kans, want iemand haalt de klant binnen door goed in te spelen op specifieke voorkeuren, verwachtingen en behoeften. De klant koopt ergens! Kun je dat koop- en beslissingsproces van een klant beïnvloeden en ombuigen in jouw voordeel? Zeker weten. In elk geval moet je altijd klanten koesteren!

BEDRIJVEN INVESTEREN BELANGRIJKE BUDGETTEN

Dezelfde redenering geldt uiteraard voor bedrijven. Leveranciers voor bedrijven hebben er belang bij in een BtB-relatie de klant te overtuigen en binnen te halen. De deal gaat nu soms over veel meer geld en de belangen zijn groter. Omzet is één aspect en belangrijk, winstmarges kunnen groot, klein of scherp zijn. De producten en het aankoopproces gaan van eenvoudig tot zeer complex. Iedereen legt zijn onderscheidende meerwaarden of troeven op tafel en knokt tegen hevige concurrentie. Dit samenwerkings- en onderhandelingsproces tussen bedrijven speelt zich af op een hoger en harder niveau maar met dezelfde principes met betrekking tot behoeften, voorkeuren en beïnvloeding. Afhankelijk van de sector en soort business zullen uiteraard andere accenten en parameters meespelen.

Hoewel de emotie in het beslissingsproces minder doorslaggevend is, mag deze niet onderschat worden. Het blijven altijd mensen die met mensen zakendoen. Dat blijft gebaseerd op menselijk vertrouwen en een intermenselijke relatie, hoe hard of zakelijk het ook is in de concurrentiële zakenwereld. Bedrijven streven ook naar loyale bedrijfsklanten en het is niet altijd een *one shot-deal*.
We moeten steeds meer rekening houden met de *compliance* en juridische controles, er spelen wetgevingen, (langere) processen en procedures allerlei. Beslissingen worden gewikt en gewogen. Dit objectiveert de onderhandelingen en klantenrelaties iets meer. De service en dienstverlening hebben in grotere bedrijven andere kenmerken en betekenissen.

De impact van het DNA van een bedrijf, de impact van de kernwaarden en van de mensen die hierachter staan, mag je evenwel niet onderschatten. Jaarlijks investeren bedrijven massa's budgetten en die investeringen gaan ergens naartoe. Het is vaak een tactisch spel met getrainde inkopers in onderhandeling met getrainde verkopers. Er spelen hardere wetten en toch zijn in de BtB-relatie de beslissingsprocessen alsnog (emotioneel) beïnvloedbaar tot op zekere hoogte, omdat mensen met mensen zakendoen.