

## ' Op klantwaarde expeditie!'

prof. dr. *Ed Peelen*

Net iets minder dan \$35.000 is de prijs van een kilo goud. Het is een bedrag dat tot stand is gekomen omdat vraag en aanbod samenkomen. Het is een objectieve grootheid, wat wil zeggen dat hij hetzelfde is voor iedereen. Het is een eendimensionale manier om de waarde van een object of dienst te meten en te communiceren. Maar of het in alle gevallen de beste methode is, valt te bediscussiëren. Goud dat is verwerkt in een mooie trouwring heeft namelijk ook emotionele en esthetische waarde, die zeer persoonlijk is. Goud dat is verwerkt in een mobiele telefoon zorgt ervoor dat er geen corrosie optreedt en het apparaat langer blijft functioneren. Het is een functionele waarde, die verder reikt dan de materie zelf.

### Wat is waarde?

Waarde is misschien wel een van de meest complexe abstracte begrippen waar we in ons leven mee te maken krijgen. Het is toepasbaar op elk aspect waarmee we geconfronteerd worden, of het nu om de lucht, ons huis, onze relaties en kinderen, de tijd, de gezondheid, de informatie of goederen en diensten gaat. Het is persoonlijk en situatieafhankelijk. Soms is informatie voor iemand veel waard, maar soms ook helemaal niet bijvoorbeeld. Soms heeft lucht geen waarde voor ons, totdat we er naar snakken en het ineens onbetaalbaar wordt. Soms heeft een trouwring veel positieve waarde, maar na een scheiding kan deze zelfs wel eens negatief worden.



### Wanneer is aantonen van waarde van belang?

In de relatie van organisaties met stakeholders is het kunnen aantonen van waarde van groot belang. In gevallen waarin sprake is van een transactie en een prijs betaald is voor goederen en diensten, kan de discussie gaan over de prijs. Voor de afnemende partij is de prijs echter gelijk aan wat is afgestaan aan de ander. Het is het verlies dat genomen is en niet datgene wat ervoor is teruggekomen. Als het gesprek over de betaalde waarde gaat, zal het streven van de afnemer altijd zijn deze te reduceren. Als de dienstverlenende partij in staat is de waarde van het gebodene aantoonbaar te maken, kan een wending optreden ten goede. Het onderwerp van gesprek kan zich nu richten op de positieve kant; wat heb je aan alles wat ik je als dienstverlener bied?

Veel organisaties opereren in een uitdagend competitief veld. Voor velen wordt het lastig om alleen met een uniek en innovatief product het verschil te maken. Ook al maak je het beste doek ter wereld waarmee de zon uit de kassen is te weren, het is niet genoeg.

Ook al ben je het uitzendbureau met de beste kandidaten voor de functie, het is niet genoeg. Het gevolg is dat vanuit sales en marketing er actief wordt gezocht naar aanvullingen op het kernproduct of op de kerndienst. Een leasemaatschappij bijvoorbeeld stelt niet alleen de auto's ter beschikking, maar biedt ook extra inzicht in autogebruik, mogelijkheden om de fleet te optimaliseren, diensten om veilig rijgedrag te stimuleren, mogelijkheden om de verzekeringspremie te verlagen als er weinig schade optreedt, mobiliteitsoplossingen, diensten om de milieubelasting te reduceren, etc. Het zijn toevoegingen die extra kosten met zich meebrengen, maar hopelijk ligt de waarde in de perceptie van de klanten en gebruikers van deze services hoger dan deze kosten... En hier ligt in de praktijk nog wel een uitdaging! In lang niet alle gevallen worden deze extra's voldoende op waarde ingeschat, met als gevolg dat de organisatie wellicht nog verder van huis is. Het inslaan van de weg 'der toegevoegde waarde' heeft tot een kostprijsverhoging geleid, maar heeft nog niet geresulteerd in een betere concurrentiepositie en hogere prijs en marge.

## Waardemodel

Op dit punt komt het belang van het waardemodel van Reinier Willems in beeld. Het waardemodel helpt de betekenis van producten en diensten voor stakeholders langs verschillende dimensies te definiëren en uiteindelijk mogelijk ook te meten. Onderscheid wordt gemaakt in:



- **De basis:** de basisvoorwaarden voor een potentiële afnemer om jou als leverancier te overwegen. In het geval van een auto kan dat betrekking hebben op het land van productie, de instap, de kofferbak (bijvoorbeeld een stationwagen)

- **Functioneel:** de (technische) specificaties van een product of dienst, bijvoorbeeld het benzineverbruik van een auto, de brandstof waarop deze rijdt, etc.

- **Operationeel:** voordelen van het gebruik van de gekozen oplossing voor de klant; bijvoorbeeld de mogelijkheid om binnen een bepaalde tijd met de auto van A naar B te rijden en daardoor zowel de kinderen naar school te kunnen brengen danwel op tijd op het werk te kunnen arriveren;

- **Economisch:** de economische voordelen van de gekozen oplossing. Dankzij de auto is het werkzame en gezinsleven te combineren; dit heeft zo zijn voordelen.

- **Relatie:** waarde van de relatie met

een gekozen dienstverlener. Door de jaren heen heeft de dealer, de vertegenwoordiger als het ware van het automerk, zich als betrouwbare, toegewijde partner kunnen bewijzen. De band die je met hebt met je vaste contactpersoon daar vertegenwoordigt waarde.

- **Persoonlijk:** persoonlijke voordelen; het betekent bijvoorbeeld iets voor je dat je in een elektrische auto rijdt en daarmee bijdraagt aan een beter klimaat.

## Waardemodel in de praktijk

Duidelijk zal zijn dat het specificeren van de waarde-elementen op elk van de niveaus niet eenvoudig is. Voorkomen moet worden dat we tijdens een verloren half uurtje het waardemodel even willen invullen. De kans dat de elementen niet aansluiten op de behoeften en wensen van de klant en gebruiker is groot, en daarmee ook de kans dat wederom de additionele diensten niet voldoende op waarde worden geschat.

In praktijk tref je ook de situatie aan dat er niet één klant is. Zowel in zakelijke als particuliere markten hebben organisaties veelal te maken met meer dan één belanghebbende. Er is iemand die beslist, inkoop, en er is iemand anders die de producten en diensten gebruikt.

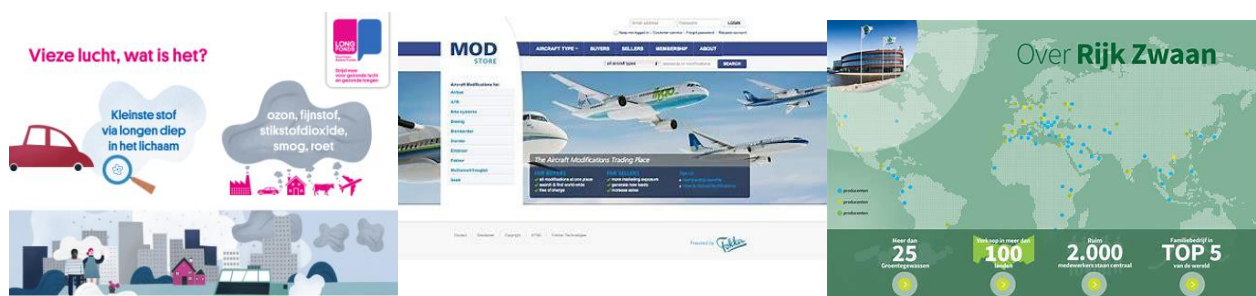
De inkoper heeft als taak de prijs te verlagen, terwijl de gebruiker al het extra's dat voor hem is bedacht, wellicht zeer weet te waarderen. De uitdaging ligt erin voor de verschillende stakeholders de waarde te definiëren en te meten en een manier zien te vinden om alle partijen aan hun trekken te laten komen.

In de huidige markten veranderen economische structuren. De klassieke verticals waarin een leverancier via een markt levert aan een klant, staan onder druk. Meer complexe en dynamische structuren komen op. We zien **ketens opkomen**, waarin leveranciers die voorin de keten staan, ook betrokkenheid krijgen met spelers aan het einde van de keten. Een leverancier van zaden van spinazie, heeft er ook belang bij dat een supermarkt de spinazie langer goed kan houden op het schap. Waarde die wellicht niet direct voelbaar is voor de directe afnemer van de zaden. Maar naast ketens ontstaan ook **platformen, ecosystemen en netwerken**. De wijze waarop partijen gezamenlijk, tijdelijk of duurzaam, aan een oplossing werken, is hier nog complexer.

**Gezamenlijk zoeken naar manieren om dat mogelijk te maken, vertegenwoordigt waarde.**

Op een platform stel je klanten in de gelegenheid onderdelen te kopen bij je eigen organisatie, maar mogelijk ook bij andere partijen, waaronder je eigen klanten. Je maakt het je klanten mogelijk de operationele en economische voordelen te vergroten, meer klanten aan te trekken, maar tegelijkertijd kannibaliseer je op je eigen verkopen van onderdelen. In netwerken en ecosystemen is in lang niet alle gevallen sprake van een transactionele relatie. Hier krijgen we ook te maken met vrijwilligers, die zich inspanssen om bijvoorbeeld de luchtkwaliteit te vergroten op een schoolplein, een sportveld, of die mensen in de naaste omgeving helpen om van het roken af te komen. Samen met een ngo als bijvoorbeeld het Longfonds, het bestuur van een school of een sportvereniging. Mogelijk een beetje gesponsord door onbekende donateurs of de overheid.

## Drie cases: Rijk Zwaan, Fokker Services (case Modstore) en Longfonds (gezonde lucht case)



Tijdens de Yellow Cats bijeenkomst zijn we **ingegaan op drie cases**, die leden hebben ingebracht.

**Met Rijk Zwaan** hebben we verkend hoe we het waardemodel kunnen inzetten in de keten in de omgang met verschillende stakeholders. Met **Fokker Services** hebben we de waarde van een platformoplossing (Modstore) verkend en met het **Longfonds** zijn we tenslotte ingegaan op de waarde van gezonde lucht voor bedrijven en gemeente om het autoverkeer in de stad terug te dringen.

### Aan de slag...

**Waarde is overal.** En dus nergens. Ook in de relatie van een organisatie met stakeholders. Het concreet kunnen benoemen van de stakeholders en de oplossingen waarvoor we de waarde willen definiëren en meten, is geen sinecure. Net zoals in veel vraagstukken, ligt in de **definiëring van het vraagstuk de helft van de oplossing.**



### En verder...

Maar met het definiëren ben je er nog niet. Er ligt nog de uitdaging van de **meting en van de visualisering.** **Effectieve communicatie** van de uitkomsten naar de stakeholders moet er uiteindelijk in resulteren dat de **perceptie van de waarde** verandert ten goede en dat de organisatie zijn **concurrentieel voordeel en performance** weet te verbeteren.

**Meer informatie over de klantwaarde(model) en expeditie: Reinier Willems**

E: [reinier.willems@icsb.nl](mailto:reinier.willems@icsb.nl)

[Klik hier voor meer informatie](#) over de yellowcats of mail naar [km@yellowcats.nl](mailto:km@yellowcats.nl)