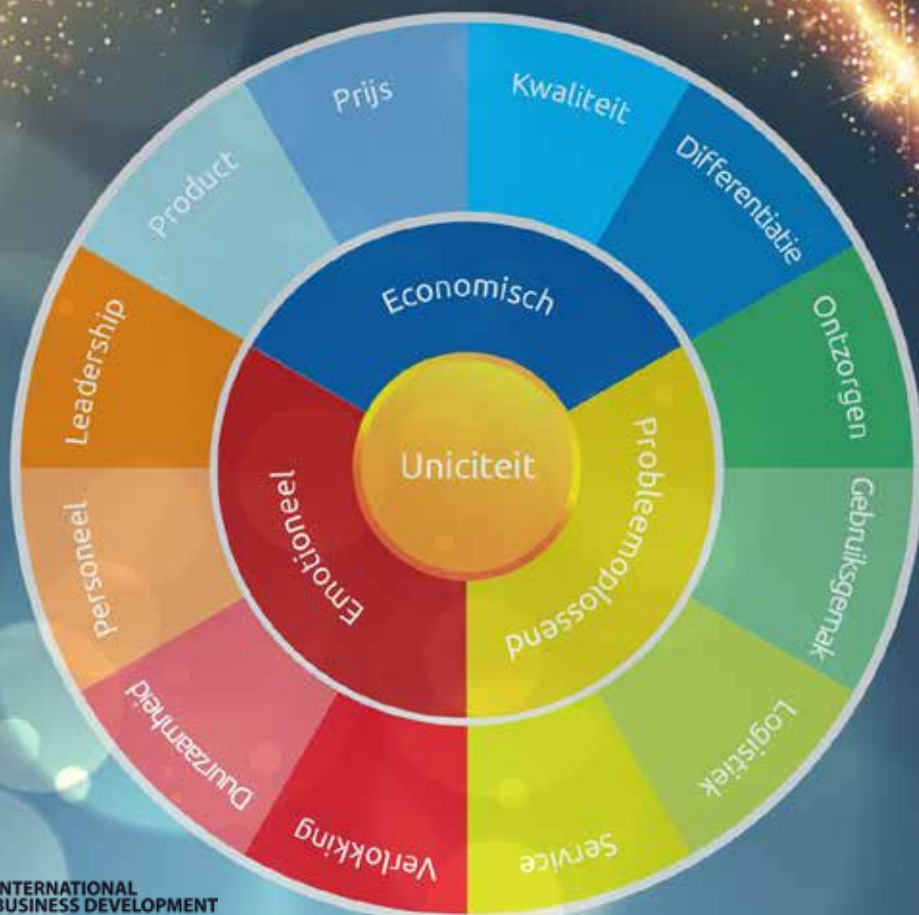


The wheel of value

Succesvolle waardeproposities voor bedrijven en organisaties, merken, verenigingen & personen



Nederlandstalige editie | Rob van Nes



The wheel of value

Succesvolle waardeproposities voor bedrijven en organisaties, merken, verenigingen & personen

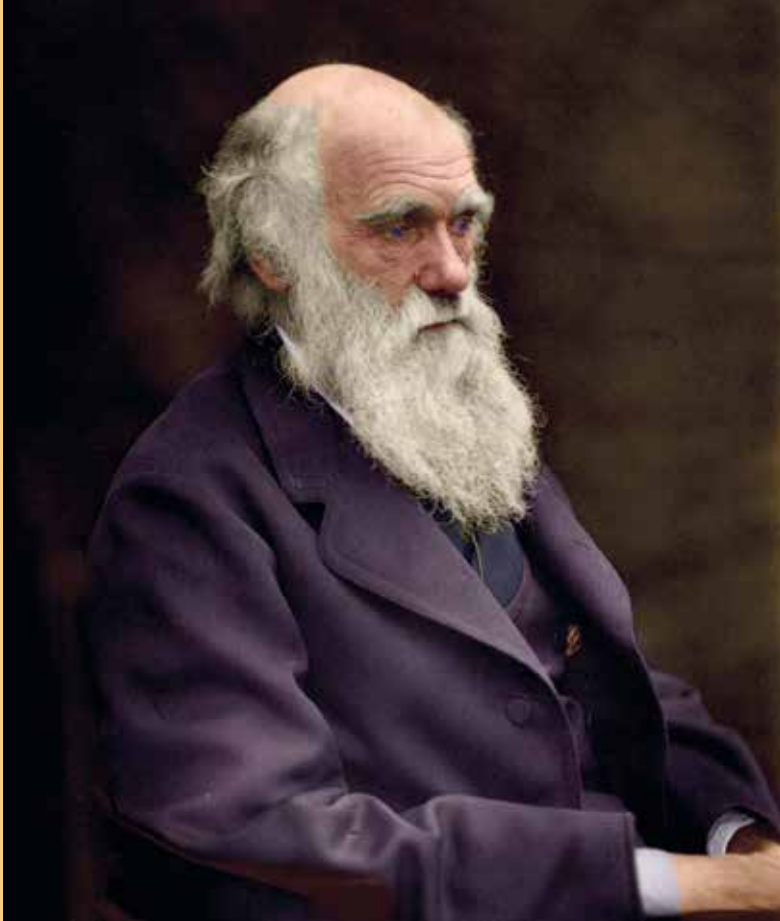
Rob van Nes MBA

1e druk 2018

ISBN: 978-94-90903-04-6 | NUR: 801

The wheel of value is een uitgave van International Business Development Academy (Ondernemen.in BV).

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Ondanks alle aan de samenstelling van deze uitgave bestede zorg kan de uitgever geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de onvolledigheid of onjuistheid van de inhoud. Bij het samenstellen van dit boek is getracht alle rechthebbenden te achterhalen. Voor vragen kunt u contact opnemen met de uitgever.



*It's not the strongest of the species that survives,
nor the most intelligent,
it's the one that is most adaptable to change.*

(Charles Darwin).

Ontzorgen

Gebruiksgemak

Hoe relevant is jouw waardepropositie (nog)?

Als ik bij een Masterclass of in-company sessie de deelnemers vraag om de value proposition van hun bedrijf, van een merk of van zichzelf op te schrijven dan krijg ik bijna altijd een beschrijving van wat ze zijn of doen. Soms zelfs een, als volzin uitgesproken, mission statement. Belangrijke informatie, maar wie je bent en wat je doet bepaalt niet het succes. Een goede waardepropositie doet dat wel, maar is niet oneindig relevant.

De roadmap tot succes is de mate waarin een organisatie kan omgaan met onzekerheid en verandering. De manier waarop we die dynamiek managen bepaalt onze toekomst. Waardeproposities moeten daarom steeds opnieuw worden scherpgesteld, de omgeving blijft immers ook veranderen.

Er zijn talrijke goede boeken over waardeproposities, maar om in een later in dit boek gebruikte terminologie te blijven, de 'Pain' daarvan zit vaak in de hoeveelheid tekst en gedetailleerdheid. Veel ondernemers en managers beginnen met enthousiasme te lezen, maar halen de finish niet en komen daardoor niet toe aan het toepassen van de in het boek gedeelde kennis en methoden in hun bedrijf of organisatie. Met The wheel of value heb ik beoogd de theorie en modellen uit de beste werken die ik ben tegengekomen, aangevuld met eigen ervaringen en cases, te comprimeren tot een praktisch en handzaam boek dat je vandaag nog kunt uitlezen en waarmee je morgen aan de slag kunt gaan.

Waardeproposities zijn voor Business-to-Business (B2B) wellicht nog belangrijker dan voor Business-to-Consumer (B2C). In B2C kan een dunne waardepropositie nog wel eens worden gecamoufleerd met een uitgekende marketingcommunicatie, waarmee de eindgebruiker op gevoel wordt beïnvloed tot aankoop. In B2B overheerst de ratio en bepaalt de geboden (toegevoegde) waarde wie er mag leveren. Desondanks zijn, omwille van de herkenbaarheid, de in dit boek gebruikte voorbeelden vooral B2C gerelateerd.

Voor een vlotte leesbaarheid heb ik ervoor gekozen 'je' en 'jij' vormen te gebruiken. Je bent van harte uitgenodigd te reageren op dit boek of vragen te stellen over de materie. Dat mag dan uiteraard ook met 'je'- en 'jij'.

Eveneens vanwege de leesbaarheid wordt de 'hij'-vorm gebezigd, waarbij hij en/of zij wordt bedoeld.

Hoewel het boek in de Nederlandse taal is geschreven, kom je tal van Engelstalige termen tegen. Tijdens het schrijven bleek dat bepaalde van oorsprong Engelstalige terminologie in vertaalde vorm breedspakiger is en aan kracht inboet. De termen waardepropositie en value proposition zijn, om niet steeds in herhaling te vallen, door elkaar heen gebruikt. Ze hebben echter dezelfde betekenis.

Aan het eind van het boek vind je de bronvermelding. Gelet op het grote aantal boeken, artikelen en internetpublicaties dat is geraadpleegd, mag die bronvermelding niet als volledig worden beschouwd. Temeer omdat in veel werken andere auteurs worden geciteerd en omdat bepaalde modellen en quotes in de literatuur en op internet zo vaak worden gebruikt dat de oorsprong niet altijd duidelijk is.

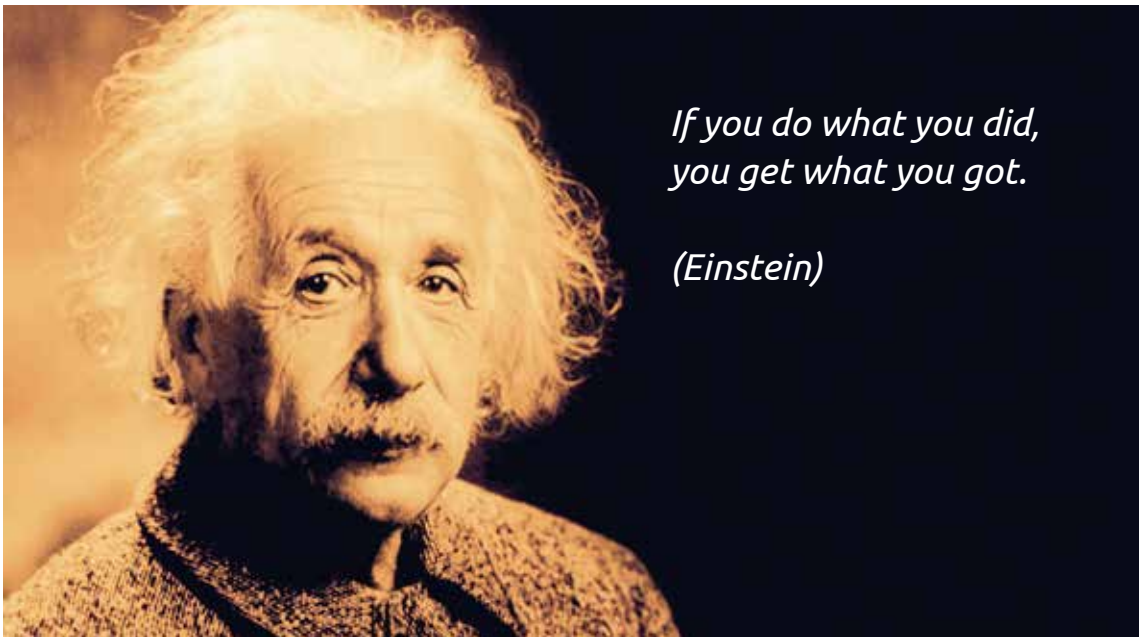
Noordwijk aan Zee, september 2018

Rob van Nes MBA

Inhoud

Hoe relevant is jouw waardepropositie (nog)?	3
Alle waardeproposities zijn tijdelijk	6
Trends	16
Demografische trends	18
Technologische trends	19
Markttrends	19
Consumptietrends	20
Strategische modellen	21
Groeimodel van Ansoff	22
Vijfkrachtenmodel van Porter	23
Waardeketenanalyse van Porter	25
Generieke concurrentiestrategieën	27
Wat is value proposition?	31
The wheel of value	35
Economische motivatie	38
Product	38
Prijs	39
Kwaliteit	39
Differentiatie	40
Probleemoplossende motivatie	41
Ontzorgen	42
Gebruiksgemak	43
Logistiek	44
Service	44
Emotionele motivatie	45
Verlokking	46
Duurzaamheid	48
Personeel	49
Leadership	49
Waardeproposities voor startups	50
Waardeproposities bij internationalisering	50
Waardeproposities voor verenigingen	51
Waardeproposities voor horeca	52
Waardeproposities voor personen	52
Hoe ontwikkel je een waardepropositie of pas je die aan	53
Wat wij voor je kunnen doen	63
De auteur	64
Bronnen	64

Alle waardeproposities zijn tijdelijk





Dit is Leen. Leen was fotograaf en een goede vriend van mij. Ik zeg was, hij is helaas niet meer onder ons. Leen nam, nadat hij de fotovakschool had afgerond, de fotowinkel van zijn vader in Katwijk over. Een redelijk lopende zaak, maar daarvan waren er in de Bollenstreek talrijke. Er waren zeker loyale klanten, maar zo af en toe verhuisde of overleed er eentje en het was niet eenvoudig om nieuwkomers in Katwijk daarvoor in de plaats te krijgen. Leen zag dat er iets moest gebeuren en huurde een grote hal op het industrieterrein van Katwijk en bouwde daarin een professionele studio. Dat bleek een goede zet, Leen had daarmee een waardepropositie die hem onderscheidde van de vele andere fotografen in de streek. Hij boorde een nieuwe en groeiende markt aan, die van de reclamefotografie. Tal van bedrijven en reclamebureaus wisten hem te vinden en het bedrijf groeide snel. Maar Leen ging nog verder. Als eerste fotograaf in Nederland kocht hij een digitale camera. In die tijd een forse investering van zo'n 100.000 gulden. Maar het loonde. Leen beschikte nu over een unieke waardepropositie die geen van zijn concurrenten had en uit het hele land kwam men naar Katwijk. Een tweede camera werd gekocht, een extra fotograaf aangenomen en er werd geïnvesteerd in beeldbewerking. Met deze unieke value proposition werd Leen zeer succesvol. Succes dat verschillende jaren duurde, ook toen meer fotografen investeerden in digitale apparatuur. De markt had de digitale techniek immers ontdekt en de vraag was groot genoeg. Tot op het moment dat bijna uit het niets digitale fotografie bereikbaar werd voor een breed publiek. Professionele camera's kostten ineens nog maar enkele duizenden euro en publiekscamera's slechts een paar honderd. Iedereen fotografeerde digitaal en de toegevoegde waarde van Leen werd nog wel onderkend, maar reclamebureaus, bedrijven en later zelfs consumenten gingen digitaal fotograferen steeds meer als een commodity zien en wat met alle commodity's gebeurt, de prijs werd bepalend en daarmee kwamen ook bij Leen de marges dusdanig onder druk te staan dat het bedrijf het niet redde en failliet ging.

Tot twee keer toe was hij in staat geweest met een onderscheidene waardepropositie zeer succesvol te zijn. Helaas zijn waardeproposities per definitie eindig.

Ieder product heeft het in zich om een commodity te worden. Niet tijdig reageren kan pijnlijke consequenties hebben en het voortbestaan van een bedrijf of merk op het spel zetten. Het product aanpassen met nieuwe mogelijkheden of toeters en bellen is vaak niet voldoende. Eenmaal een commodity geworden rinkelen de alarmbellen vanzelf. Commodity betekent namelijk magedruk. Er is geen onderscheidend vermogen meer, dus slechts de laagste prijs geldt. Paul Moers omschrijft het in zijn interessante boek 'De wet van de paracetamol' als volgt: Als we hoofdpijn hebben, dan zouden we zonder morren 10 euro betalen voor een tablet die helpt om ervan af te komen. Toch kost een hele doos van die tabletten maar 1 euro. Er is geen onderscheidend vermogen, dus betalen we de laagste prijs.



Een goed voorbeeld van een tijdig bijgestelde waardepropositie is die van McDonald's. Toen de verkoper van milkshakemachines Ray Knoc in 1955 de rechten van zijn klant, de toen kleine hamburgerketen van Dick en Mac McDonald, overnam was dat omdat hij begreep dat het concept van een maaltijd in 30 seconden in plaats van 30 minuten, het "Speedee Service System", revolutionair was. Een op logistiek gestoelde waardepropositie die hij met een beperkt assortiment van hamburgers, frites en milkshakes ging franchisen. De snelle maaltijd bleek een ijzersterke value proposition die de wereld veroverde. Inmiddels is die snelheid al lang geen waardepropositie meer. De McDonald's van vandaag levert inderdaad nog steeds een snelle maaltijd, maar is daar niet meer uniek in. Door de jaren heen is de waardepropositie bijgesteld naar de wensen van de klant, vaak onbewuste wensen die door McDonald's heel goed werden gezien. De McDrive bijvoorbeeld speelt in op gemak. Aanvankelijk in de Verenigde Staten opgezet om militairen die in uniform de auto niet uit mochten te kunnen bedienen, maar vooral populair geworden onder zakenmensen. Het Happy Meal is een groot succes dat inspeelt op wat in The wheel of value verlokking wordt genoemd. Kinderen worden erdoor verleid. Verlokking en gebruiksgemak zijn daarmee twee nieuwe succesvolle waardeproposities van McDonald's die de op snelheid/logistiek gebaseerde value proposition hebben vervangen, zonder die snelheid feitelijk overboord te zetten. Het is alleen niet onderscheidend meer. In sommige literatuur lees ik dat het meegaan van het bedrijf met de gezondheidstrend een nieuwe waardepropositie is. Denk daarbij aan gezondere basisproducten en de beschikbaarheid van vegaburgers en salades. Feit is dat die aanpassing van product en assortiment bijdraagt aan het succes van McDonald's, maar het is geen waardepropositie. Niemand kiest McDonald's vanwege gezonde voeding. Daarin geen uniciteit, maar het helpt zeker bij het voorkomen dat mensen wegblijven vanwege een ongezond imago.

De schuld van de crisis?

De crisis die ons vanaf 2008 in de greep heeft gehouden heeft de schuld gekregen van veel faillissementen, maar hoe terecht is dat? In een tijd dat door bedrijven en consumenten de hand op de knip werd gehouden, werd men selectiever in de bestedingen, maar ze waren er nog steeds. Het waren de bedrijven en concepten waar men de waarde niet (meer) van zag die ten onder gingen. Sterkte waardeproposities bleven overeind.

Succesvolle bedrijven van de toekomst zijn zij die het bloedbad van de prijzenoorlog weten te vermijden door de spelregels te veranderen. Nog even terug naar McDonald's. Door de aansprekende waardeproposities kunnen ze relatief hoge prijzen hanteren in vergelijking met cafetaria's waar ze qua assortiment in ieder geval ook mee concurreren.

Hoe lang is jouw waardepropositie nog relevant?

Is dat tenminste zo lang als de termijn van de langlopende verplichtingen die je bent aangegaan?



Wat ging er mis?

Leen is geen uniek voorbeeld. Tal van bedrijven is hetzelfde overkomen. Zelfs hele grote zoals je hierna kunt lezen. Was de gemiddelde levenscyclus van een bedrijf in 1955 nog 45 jaar, tegenwoordig bedraagt die slechts vijftien jaar. Als de klant centraal staat dan wijzigt in een veranderende samenleving automatisch ook de vraag.

Welke bedrijven ken jij die vroeger zeer succesvol waren en nu niet meer bestaan? Schrijf ze hieronder op en vraag je af aan welke waardepropositie zij dat succes te danken hadden en wat er is misgegaan.



Saab, van oorsprong vliegtuigfabrikant, startte in 1947 met de productie van auto's waarvoor onder meer hun kennis van aerodynamica werd gebruikt. Van 2000 – 2010 was Saab een volle dochter van General Motors, ressorterend onder Opel. Dit werd geen succes. Het eigenzinnige imago van Saab, en daarmee de waardepropositie, leed onder deze formule en de afzet liep achteruit. General Motors positioneerde de auto als veiliger en opende daarmee een directe aanval op Volvo. Hoewel er voor deze veiligheidsclaim onafhankelijke rapporten als bewijs waren, bleek de value proposition van Volvo sterker en geloofwaardiger. Een slechte gok van GM.

Victor Muller van Spyker zag brood in het merk maar vertilde zich. Het mislukken van cruciale onderhandelingen met een Chinese koper voor de benodigde investeringen is volgens Maarten van der Pas & Robert van den Oever in hun boek Saab over de kop toe te wijzen aan onvoldoende sensitiviteit in het afstemmen van de wijze van zakendoen tussen de Nederlandse, Zweedse, Amerikaanse en Chinese hoofdrolspelers. Daar tussendoor had een in zijn eer gekrenkte Rus die vanuit een eigen agenda grote invloed op de ontwikkelingen. In 2011 moest het bedrijf, dat in 2008 nog 94.000 auto's verkocht, de deuren sluiten.

Als gastheer op de Holland-Amerika lijn was Hans Breukhoven regelmatig in New York. In de platenwinkel van Sam Goodies liet hij zich inspireren tot een nieuw concept, onafhankelijk van de toen sterk georganiseerde platenzaken, dat hij onder de naam Free Record Shop in 1971 in Schiedam startte. Op het hoogtepunt waren er bijna 300 Free Record Shop outlets in Nederland, België en Scandinavië. Het management had echter niet tijdig het goede antwoord op de opkomst van mp3- en streamingdiensten en de bijbehorende piraterij. Het businessmodel erodeerde en Free Record Shop moest bijsturen maar was daar, mede door langlopende huurcontracten, niet toe in staat. In 2012 ging het jarenlang zeer succesvolle bedrijf failliet.

Wie kocht er niet bij Vroom & Dreesmann? In 1912 als eerste moderne warenhuis geopend in Amsterdam. Tot het einde van de jaren '80 was de groei ongekend. Op het hoogtepunt waren er 70 vestigingen. In 1991 kwam V&D voor het eerst in serieuze financiële problemen en begon er een zoektocht naar een nieuw businessmodel, een nieuwe positionering, een nieuwe waardepropositie. Het was niet langer vanzelfsprekend dat je als consument naar V&D ging voor je aankopen. Ingeklemd tussen de goedkopere HEMA en de meer luxe Bijenkorf werd V&D steeds meer 'stuck in the middle'. In veel literatuur wordt de schuld voor het uiteindelijke faillissement op 31 december 2015 gelegd bij het feit dat men veel te laat is gestart met een eigen webwinkel. Ik ben daar niet van overtuigd. De teruggang was al veel eerder ingezet dan dat er sprake was van substantiële verkoop via webwinkels. Het is zelfs de vraag of V&D in staat zou zijn geweest om in online verkoop gespecialiseerde bedrijven te verslaan. Feit is wel dat fysieke winkels onder druk staan. Het aantal filiaalbedrijven (retail) is gezakt van 6.687 in 2011 tot 3.299 in 2017. Maar V&D was lang daarvoor al onherkenbaar voor de consument.

De eerste BlackBerry kwam in 1999 op de markt. Vele jaren was het merk een begrip, zeker onder zakenmensen. Sinds 2016 houdt het bedrijf zich noodgedwongen vooral bezig met softwareontwikkeling. Nokia begon in de jaren '80 met autotelefoons. Van 1998 – 2012 was het bedrijf wereldmarktleider in mobiele telefoons met de hoogste omzetten in 2007 en 2008. Daarna verloor Nokia snel terrein aan met name Apple.

Als je kijkt naar wie de mondiale marktleiders in mobiele telefonie waren in de periode van de opkomst daarvan en nu, constateer je dat uit de top 5 van het jaar 2000 geen enkel merk/bedrijf in staat is geweest haar voorsprong vast te houden. Enkele merken produceren zelfs geen mobiele telefoons meer.

	2000	2016
1.	Nokia	Samsung
2.	Motorola	Apple
3.	Ericsson	Huawei
4.	Siemens	Oppo
5.	Panasonic	Xiaomi



Het is niet de technologie die disruptief is, maar de snelheid ervan. Het heeft 68 jaar geduurd voordat er 50 miljoen gebruikers van het vliegtuig waren, 62 jaar voor 50 miljoen autogebruikers, 22 jaar totdat er 50 miljoen tv's waren en 12 jaar voor de eerste 50 miljoen mobiele telefoons. Facebook had 3 jaar nodig voor haar eerste 50 miljoen gebruikers, Twitter 2 jaar en Pornhub slechts 19 dagen.

Daarnaast is het niet het beste product wint, maar het product dat het snelst de meeste gebruikers aan zich weet te binden.



Een goed voorbeeld daarvan is Video 2000. Ongeveer tegelijkertijd werden er drie technologieën voor het afspelen van video-opnamen ontwikkeld; VHS, Betamax en Video 2000. Vriend en vijand waren het erover eens dat de door Philips ontwikkelde Video 2000 kwalitatief en technologisch het beste product was. Toch was het de eerste die bij gebrek aan succes van de markt is genomen. Hoewel kwaliteit en technologie wel degelijk een rol spelen, als die niet voldoen aan de eisen en verwachtingen van de markt dan zal er weinig interesse onder consumenten zijn, zitten value propositions vaak niet in de producteigenschappen zelf. Daarover in de volgende hoofdstukken meer.

Waar is het spannend...

Naast voorgaande voorbeelden waar men het niet heeft gered, is er ook een aantal bedrijven en merken dat de moeite waard is om met aandacht te volgen.



Net als V&D was Blokker vele jaren een zaak waar je met enige regelmaat kwam. Als ik nu bij Masterclasses vraag wie er in de afgelopen maand in een Blokker-winkel is geweest, dan zie ik maar heel weinig handen. Net als V&D wordt ook Blokker verweten te laat met een serieuze webwinkel te zijn gekomen en hier snijdt dat denk ik wel hout. Het type producten dat Blokker verkoopt is overwegend eenvoudig online te verkrijgen. Of de huidige onlinestrategie gaat werken is een interessante vraag, de tijd zal het leren. Een andere strategische aanpassing is de nieuwe look & feel van de winkels. Of consumenten daarvan onder de indruk zijn is onzeker. Feitelijk is er aan de waardepropositie van Blokker weinig is veranderd en if you do what you did, you get what you got! Hoewel interim CEO Michiel Witteveen positief is over de toekomst (FD 30 mei 2018), is er net een jaar met een recordverlies van 344 miljoen euro afgesloten. Dit wordt toegeschreven aan de reorganisatie, maar dat was 'slechts' 154 miljoen. De rest is operationeel verlies. Meer nog eigenlijk want in 2017 werden Leen Bakker, Intertoys en de Duitse winkels van Xenos verkocht voor 94 miljoen.



Ook voor Bruna is het de vraag wat de toekomst gaat brengen. Niet voor niets staat het merk al lang te koop. Een hele goede zet was het bieden van onderdak aan de postagentschappen. Dat brengt in ieder geval extra loop in de winkel, maar is geen sustainable value proposition. Of Bruna in 2025 nog bestaat... ik durf er mijn geld niet op te zetten.

Het in 1991 opgerichte TomTom was lange tijd bijna monopolist in autonavigatiesystemen. Sommige merken hadden en hebben hun eigen inbouwsystemen, maar voor vele automobilisten is hun TomTom de dagelijkse wegwijzer. De opkomst van Google Maps, in combinatie met de betere en goedkopere beschikbaarheid van internet, is wat dat betreft een disrupter. Waarom betalen voor iets dat ook gratis beschikbaar is? Al jaren probeert TomTom, zonder heel veel succes, te diversificeren met bijvoorbeeld sporthorloges en camera's. Desondanks stelt CEO en medeoprichter Harold Goddijn nadrukkelijk dat TomTom een software-technologiebedrijf aan het worden is.

Van de € 903 mln. omzet in 2017 kwam 61% uit data, computerprogrammatuur en diensten. Software voor bijvoorbeeld navigatie en verkeersinformatie die autofabrikanten inbouwen in hun nieuwste modellen.

Maar ook voor actief wagenparkbeheer voor transportondernemers. Het 'nieuwe' TomTom mikt vooral op het autonoom rijden, waarbij de computer steeds meer de rol van de bestuurder overneemt. Navigatie- en verkeersdata spelen hierin een cruciale rol en TomTom zit diep in deze materie. Hoe snel die ontwikkelingen zullen gaan is onduidelijk, maar vast staat dat de softwarecomponent steeds belangrijker wordt. Daar heeft TomTom een paar belangrijke ijzers in het vuur met digitale kaarten, navigatie, verkeersinformatie en slim routeren. Daar zullen volgens het bedrijf nog allerlei aanvullende diensten bijkomen, zoals informatie over parkeren en laadpalen.

TomTom laat zich niet verrassen door de ontwikkelingen en denkt hard na over de strategie. In deze transitieperiode loopt de omzet terug, het is een interessante case om te volgen of ze met een nieuwe waardepropositie en strategie de trend kunnen ombouwen. Beleggers lijken anno voorjaar 2018 vooralsnog nog niet onder de indruk.



Een sector die zeer die moeite waard is om te volgen is die van de bouwmarkten. Een heel grote markt waar de concurrentie groot is. De gemiddelde marge op het bedrijfsresultaat daalde vorig jaar als gevolg daarvan naar 1,4%. De aanwezigheid van grote internationale spelers en hun plannen tot uitbreiding verscherpen die concurrentie.

We kopen allemaal, af en toe of vaak, iets bij een bouwmarkt. Maar op welke gronden baseren we de keuze naar welke bouwmarkt toe te gaan? Het onderscheidend vermogen, en daarmee de waardepropositie, is klein. Vaak kiezen we voor de dichtstbijzijnde vestiging maar Gamma en Karwei, beiden een merk van Intergamma, zitten niet zelden letterlijk naast elkaar en concurreren op hetzelfde speelveld. Je kunt dit category management noemen maar met meer effect op marktaandeel dan op marge. Alle grote ketens van bouwmarkten concurreren vooral op prijs, daar waar er ruimte is voor een onderscheidende waardepropositie, bijvoorbeeld op ecologisch/duurzaamheid met uitsluitend milieuvriendelijke producten zoals FSC-hout.



Een zwakke waardepropositie maakt een bedrijf of merk kwetsbaar. Dat is goed zichtbaar bij het vergelijken van twee passages uit conferences van Youp van 't Hek. De passage over Buckler is algemeen bekend en heeft er zelfs toe geleid dat het merk in Nederland van de markt is gehaald. Maar heb je wel eens goed geluisterd naar de wijze waarop Youp in zijn conference 'Spelen met je leven' het IKEA-stapelbed op de hak neemt. Langer, indringender en scherper dan over Buckler laat hij geen spaan heel van IKEA en vooral van haar klanten. Er is heel hartelijk om gelachen, maar heeft geen enkele impact gehad op de waarde van het merk IKEA. De waardepropositie van IKEA was, in tegenstelling tot die van Buckler, voldoende overtuigend om de grappen te kunnen absorberen.

Dergelijke verschillen kunnen ook een rol spelen bij de waardeproposities van personen. Camiel Eurlings heeft zijn positie in IOC en NOC ter beschikking moeten stellen toen bleek dat hij werkelijk niemand meer aan zijn zijde wist. Pers, politiek, sporters en publieke opinie keerden zich tegen hem naar aanleiding van de mishandeling van zijn vriendin en de afhandeling ervan. Alleen al in 2015 kwamen naast Camiel Eurlings ook Ben Saunders, Emile Ratelband en Dick Jol in aanraking met justitie vanwege losse handjes. Menig BN'er komt er in een vergelijkbare situatie vanaf met een fronsende blik en een kritisch commentaar. In ieder geval gaat het de vergetelheid in, althans tot het moment dat om andere redenen de betreffende persoon opnieuw in opspraak raakt en een eerder voorval als een boemerang terugkomt. Mede ook door zijn rol bij KLM was de waardepropositie van Camiel Eurlings niet bestand tegen het voorval en vooral de (publieke) afwikkeling ervan.

Veel bedrijven hebben draaiboeken liggen wat de doen bij terugroepacties en calamiteiten waardoor het bedrijf of een merk in opspraak komt. Hoe sterker de waardepropositie hoe kleiner de schade, maar onder alle omstandigheden is onmiddellijke beheersing van de crisis van cruciaal belang. Exota had als toenmalig marktleider slechts één, in 1969 in scene gezette, ontploffende fles in een televisieprogramma van Marcel van Dam nodig om geheel van de markt te verdwijnen. Nadien heeft tal van nog bestaande merken te maken gehad met schandalen en terugroepacties, maar je moet vast diep nadenken welke dat ook alweer waren.

Disrupters

Het zijn vaak disrupters die bestaande waardeproposities doen wankelen. Soms is het de vinding van een enkel persoon die een industrie op haar kop zet, denk aan bijvoorbeeld Steve Jobs, soms is het een ontwikkeling die daartoe leidt. Online shopping en online tickets zijn daarvan voorbeelden. Toch is technologie zelden zo vernieuwend dat het een markt in een keer overhoop gooit. Meestal kon je de ontwikkelingen wel zien aankomen. Komt het toch plotseling, dan hebben de daardoor getroffen bedrijven niet goed op zitten letten en/of niet de juiste voelsprietten in en buiten de organisatie die nodig zijn om ontwikkelingen in de gaten te houden.



Uber en Amazon zijn zwaar verlieslatend. Toch worden ze telkens weer opgevoerd als ultiem succesvolle disrupters. Sommige economen zijn van mening dat bestaande boekhoudkundige principes onvoldoende zijn aangepast om de waarde die wordt gecreëerd in de platformeconomie te capteren. Disrupters concurreren niet op hetzelfde speelveld, maar op een ander. Uber is geen taxibedrijf, het is een platform dat bemiddelt tussen reizigers en aanbieders van personenvervoer in verschillende landen. Het bedrijf verbindt via haar mobiele app klanten in 67 landen met officiële taxichauffeurs, maar ook met privéchauffeurs. Uber berekent daarvoor een commissie van 26% van de ritprijs en verdient aan het gebruik en de doorverkoop van de verkregen persoonsgegevens.

Airbnb is een ander voorbeeld. Geen logiesverstrekker maar een online marktplaats. Een platform voor de verhuur van ruim 3 miljoen privé-accommodaties in 192 landen / 33.000 steden.

Dat niet alle disrupters verlieslatend zijn bewijst Ryanair, al jaren geleden een disrupter, die in een markt waarin traditionele luchtvaartmaatschappijen het hoofd amper boven water weten te houden of bestaan op basis van overheidssubsidie, in 2017 ruim 1,5 miljard dollar winst maakte.

Je hoeft niet de first mover te zijn om winstgevend te worden. Als je snel genoeg bent om innovaties te incorporeren, “being fast second” noemen Markies en Geroski dat, dan kun je vaak veel meer verdienen.

Meer nieuwe waardeproposities en businessmodellen zullen volgen en succesvolle bedrijven uit de ‘oude’ economie bedreigen. Hoelang heeft de traditionele makelaar nog bestaansrecht? Makelaarsland is een regelrechte disrupter en ik ben ervan overtuigd dat dit nog maar het begin is van ontwikkelingen die nog verder zullen gaan. In iedere markt waar de toegevoegde waarde van een schakel in de keten niet is uit te leggen, zoals bij makelaars die krampachtig blijven proberen het tegendeel te bewijzen, is er ruimte voor nieuwe businessmodellen. Makelaars zullen zich moeten beraden op hun value proposition en diensten moeten toevoegen om hun toegevoegde waarde aan te scherpen.

Het grote verschil tussen bestaande bedrijven en startups is dat eerstgenoemden vooral hun huidige businessmodel volgen, waarbij regels en protocollen vooral vertragend werken, terwijl het denken en de processen van nieuwkomers volledig zijn gericht op vernieuwing.

Trends

*“The world does not change in front of your eyes,
but behind your back”*

(Terry Hayes)

*“Change has never happened this fast before
and it will never be this slow again”*

(Graeme Wood)

*“There will be more changes in the upcoming 25 years
than in the past 100”*

(Diverse bronnen)

Deze en vele andere uitspraken geven aan hoezeer en hoe snel de wereld, lees de klant, verandert. We leven al in de toekomst. Vandaag hebben we allemaal een computer op zak die sneller is dan watergekoelde clusters van 25 jaar geleden. Vier van de vijf grootste bedrijven van dit moment bestaan dankzij de technische ontwikkelingen van de afgelopen 15-20 jaar

De wet van Moore stelt dat het aantal transistors in een geïntegreerde schakeling door de technologische vooruitgang elke twee jaar verdubbelt. Tot voor kort gold deze wet bijna zonder uitzondering sinds 1965 toen Gordon Moore, een van de oprichters van chipfabrikant Intel, deze voorspelling deed. Oneindig jaarlijks verdubbelen is niet realistisch en het groeitempo zal vertragen, maar feit is dat de kracht van computers dusdanig blijft toenemen dat steeds meer functies gedigitaliseerd zullen worden. Het spreekt voor zich dat dit op bijna alle industrieën en activiteiten in het dagelijks leven impact heeft. Ook op die van jou!

Over 15 jaar bestaat het beroep van taxichauffeur niet meer. Schrijf maar op. De technologie kan beter dan mensen deze dienst vervullen. Chauffeurs zijn niet meer nodig om een auto te laten voorrijden en de passagier via de kortste of snelste route naar zijn of haar bestemming te vervoeren. Het businessmodel van Uber zal dus ook aangepast moeten en gaan worden. Interessant om te zien of Uber daar zelf toe in staat is of dat een nieuwe ondernemer ze voor gaat zijn. De volgende stap is dat het chauffeurloze model ook voor vrachtvervoer gaat gelden.

In de meeste marketingboeken wordt nog steeds veel aandacht besteed aan doelgroepsegmentatie. Mensen in hokjes stoppen om gericht te kunnen zenden. Met name demografische indelingen zijn populair. Wie zich daaraan vast wil houden leert dan dat er in 2019 meer 50-plussers in Nederland zijn dan de groep 18-49. In Japan worden er al sinds 2012 meer incontinentieluiers verkocht dan babyluiers. Het duurt naar verwachting niet lang meer voordat dit in Europa ook zo is. Opvallend is dat zowel de groep onder 18 als die boven 50 meer geld uitgeeft aan diensten dan aan producten. Gebruik is in beide categorieën meer en meer dominant boven bezit. Dat wil niet zeggen dat ze daarmee doelgroepverwantschap hebben. De wetenschap dat ouderen meer besteden aan diensten dan aan producten betekent een verandering van de markt. Europeanen in de leeftijdsgroep 50-75 jaar zitten veel meer en veel langer op internet en kijken meer tv dan de 18min-groep. Maar ook de 18-49 groep is aan grote wijzigingen in (koop)gedrag onderhevig. Het consumptiegedrag van eenpersoonshuishoudens, een sterk gegroeid segment, is heel anders dan in de afgelopen decennia. En wat te denken van de vele vormen van co-ouderschap waarbij je de ene week vrijgezel of vader/moeder van een baby in de luiers bent en de volgende week inkopen moet doen voor de dan bij je wonende pubers. Ouderen zijn niet oud meer, het consumptiegedrag van jongeren en de wijze waarop zij voor marketingcommunicatie bereikbaar zijn is totaal veranderd. De bevolkingssamenstelling is, en wordt nog verder, multicultureel en thema's als gezondheid en authenticiteit vervangen die van status. Merktrouw verliest terrein aan de vraag naar lokaal, biologisch, authentiek en sociaal verantwoord geproduceerde producten.

Van 1900 – 1950 deden we onze boodschappen bij de detailhandel...

Tussen 1950 en 1995, pak mij niet op een jaartje, was er sprake van retail...

Rond 1995 kwam e-commerce op en spreken we van de e-tail periode, maar die ligt ook al achter ons. Nu gaat het om me-tail. Hoogstpersoonlijke dienstverlening die proactief en interactief inspeelt op de behoeften van de individuele consument door bijvoorbeeld gepersonaliseerd internetcontact of persoonlijke retail.

De generaties Y en Z, de millennials, zijn vluchtig. Zij hebben vooral belangstelling voor producten met een korte levensduur. Als aan basisbehoeften is voldaan richten zij zich eerder op zelfverwezenlijking door ervaring dan op spullen. Dit betekent iets voor de markt van producten die zich onderscheiden door lange levensduur.

Daar staat tegenover dat op veel plaatsen in de wereld bevolkingslagen nog niet de materiële welvaart hebben zoals wij die kennen, maar daar wel langzaam in groeien. In China behoorde in 2000 slechts 4% van de stedelijke bevolking tot de middenklasse. In 2022 zal dat naar verwachting 76% zijn. Zij vertonen vooralsnog niet het gedrag van de Y- en Z-generatie in de westerse wereld en zijn dus een andere doelgroep.

Wereldwijd gaat naar schatting 1/3 van al het geproduceerde voedsel verloren. Tal van bedrijven zijn dan ook koortsachtig bezig businessmodellen te ontwikkelen voor een nieuwe voedselketen. Maar ontwikkelingen gaan nog veel verder. Productontwikkelaars zijn bezig met slimme sensoren in kleding, in de topsport zijn ze er al. Het zal niet zo heel lang duren dan worden er chips in ons lichaam geplaatst, ook een vorm van Internet of Things. Welke kansen gaat dit bieden voor jouw bedrijf?

Je waardepropositie zal dus altijd moeten aansluiten bij de trends van nu, lees de vraag van nu, en zijn voorbereid op de trends van de toekomst. Het is daarvoor belangrijk je te realiseren dat de veranderingen van de komende twee jaar in de regel worden overschat, maar die van de komende tien jaar behoorlijk worden onderschat.

Ik had beloofd er een handzaam boek van te maken. Vandaar dat ik een aantal, de lijst is zeker niet uitputtend, trends benoem maar niet beschrijf. Denk erover na en vraag je bij iedere trend af in hoeverre die van toepassing is op jouw situatie

De trends zijn onderverdeeld in:

- Demografische trends
- Technologische trends
- Markttrends
- Consumptietrends

Demografische trends

- Multiculturele samenleving
- Meer 'ouderen' dan nooit tevoren / vergrijzing
- Eenpersoonshuishoudens
- Samengestelde gezinnen
- Urbanisatie
- Autovrije steden
- Sheconomy
- Sociale economie
- Gezondheidseconomie
- Bevolking diverser
- Immigratie
- Eenoudergezinnen
- Grote kroostrijke families
- Co-ouderschap
- Jongeren denken tegenwoordig automatisch mondiaal en zien geen landsgrenzen meer. Het is niet meer nodig om in hetzelfde land te zitten als je klanten of je medewerkers.

Technologische trends

- Kunstmatige intelligentie
- Robotica
- Hersengestuurde technologie
- Internet of Things
- Zelfrijdende voertuigen
- 3D-printing (zelfs al van pasta en chocolade)
- Nano-technologie
- Bio-technologie
- Drone-technologie
- Informatie altijd en overal beschikbaar
- Blockchain-technologie: decentraal netwerk van computers die samen, via een versleutelde virtuele ketting (de blockchain) een soort digitale boekhouding van transacties bijhouden, waarvoor nu nog een tussenpersoon (bank) nodig is.
- Door 3D-printing nu 1.000 unieke producten in plaats van 1.000 dezelfde
- Van passieve recycling (achteraf een oplossing zoeken) naar actieve recycling (bij het ontwerpen rekening houden met het einde van de life cycle)
- De strijd om de last mile (same-day-delivery)

Markttrends

- Deeleconomie
- Ruileconomie
- Experience Economy
- Globalisering
- De wereld 1 grote markt (geholpen door technische ontwikkelingen)
- Vraag naar lokaal, biologische en authentiek geproduceerde producten neemt toe.
Van bedrijven wordt geëist dat inzichtelijk te maken
- Economisch moet rijmen met ethisch en duurzaam
- Replenishment economy; slaat retailers over. Andere toevoerketen.
Alle stappen met het oog op een concrete verkoop aan de eindconsument.
- Van make-to-stock naar make-to-order
- Platform economie of peer-to-peer economy; de consument verkoopt direct aan de consument (C2C), of zelfs aan bedrijven (C2B)
- Co-creation
- Sociale innovatieprocessen
- Van volume- en serieproducten naar miljoenen niches
- Priceline; Niet de aanbieder geeft de prijs en de klant bepaalt of hij koopt, maar de klant geeft de prijs en de aanbieder bepaalt of hij daarvoor wil leveren.
- Korte keten economie
- Intieme grootschaligheid
- Steeds met bedreigingen vanuit disruptieve startups
- Micromultinationals gaan het speelveld bepalen
- Clouddiensten groeien harder dan andere IT-markten
- Slechts 4% van de supermarktomzet is online. Gaat dat veranderen?
- Voor alles is er een App

Consumptie trends

- Voedselveiligheid
- Gezondheid
- Ramadan / halal
- Authenticiteit
- Van een oriëntatie op financieel gewin op korte termijn naar inspiratie en zingeving op lange termijn
- Influencersmarketing in plaats van massamarketing (generatie Z volgt bloggers, vloggers en instagrammers meer dan klassieke tv- of muzieksterren)
- Fans willen zich terugvinden in de woorden die een merk of bedrijf uitstraalt
- Geoptimaliseerde consumptie (delen, recyclen)
- Kopers bepalen de prijs
- Het gaat om het waarom, story telling en story doing in plaats van informatie zenden
- In de toekomst voeding op basis van dna-profiel
- Alternatieven voor milieubelastende producten; Voor een biefstuk van 150 grams is 1 kilo veevoer en 2.500 liter water nodig. Kweekvlees 80-90% minder broeikasgassen, 45% minder energie, 90% minder water, 99% minder land
- Producten op basis van insecten (snacks, spreads, vleesvervangers op basis van krekels, sprinkhanen, meelwormen). Hoge voedingswaarde, weinig ruimte, beperkte uitstoot broeikasgas. Kookboeken?

Welke trends zijn actueel in jouw branche en welke veranderingen in koop- of gebruiksgedrag verwacht je voor de komende jaren? In hoeverre is de waardepropositie daarop afgestemd?



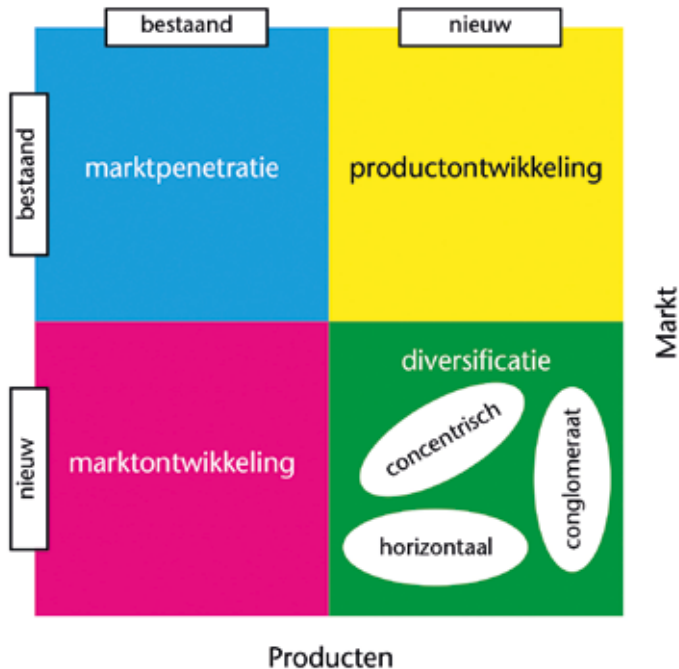
Strategische modellen

*“Strategie is als schaken.
Hoe verder je vooruit kunt kijken,
hoe beter je het spel naar je hand kunt zetten”*

Groot is niet het meervoud van klein, het is een ander businessmodel met een andere waardepropositie, andere waardeketen en processen en daardoor een vaak andere organisatiestructuur.

Zoals in de inleiding is aangegeven pretendeert dit boek handzaam en niet een volledig strategieboek te zijn. Toch is het zinvol een aantal theorieën over groei op te frissen.

Een van de meest bekende strategische modellen is het **Groeimodel van Ansoff**.



Ansoff zet markten af tegen producten en verdeelt ze in bestaand en nieuw.

Marktpenetratie (bestaande producten op bestaande markten) is waar we eigenlijk altijd mee bezig (zouden moeten) zijn. Het vergroten van de omzet bij bestaande afnemers en door het binnenhalen van nieuwe klanten binnen dezelfde doelgroep. Het overtuigen en aanmoedigen van prospects om te kopen, het aantrekken van klanten van concurrenten, het stimuleren van probeeraankopen etc.

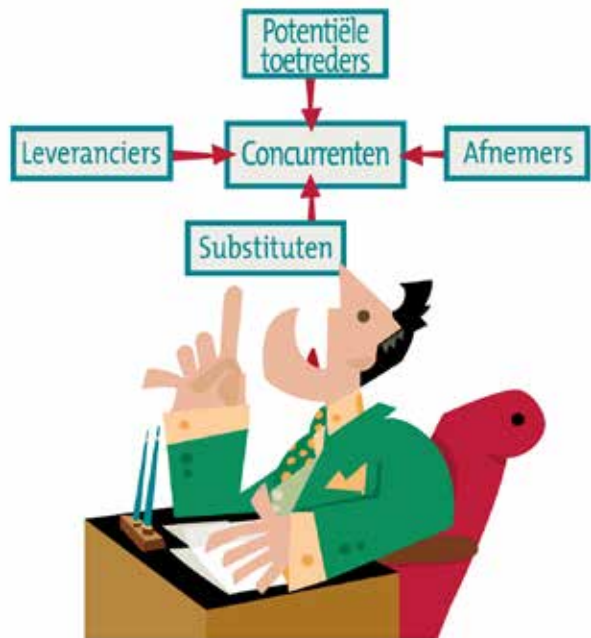
Marktontwikkeling (bestaande producten op nieuwe markten); nieuwe/andere markten of marktsegmenten aanboren door nieuwe doelgroepen te benaderen, door nieuwe verkoopkanalen te openen of door nieuwe geografische markten te ontsluiten.

Productontwikkeling (nieuwe producten op bestaande markten); bestaande klanten/markten benaderen met nieuwe producten of varianten op bestaande producten zoals nieuwe of verbeterde producteigenschappen, verschillende kwaliteiten of nieuwe technologieën.

Diversificatie; de meest vergaande vorm waarbij nieuwe producten op nieuwe markten worden aangeboden. Deze strategie is te verfijnen in:

- concentrische diversificatie; nieuwe producten of diensten die een technische en/of een commerciële synergie hebben met de bestaande productlijnen;
- horizontale diversificatie; nieuwe producten of diensten die in technologisch opzicht niet aan de bestaande productlijnen gerelateerd zijn, maar wel appelleren aan de huidige klanten van het bedrijf;
- conglomerate diversificatie; nieuwe producten diensten die geen enkele relatie hebben met de huidige technologie, producten of markten. Bij deze vorm van diversificatie ontstaat er een totaal nieuwe business. Denk aan een fietsenproducent die bloemen gaat exporteren. Een verregaande strategie die nodig kan zijn als door externe ontwikkelingen, denk aan bijvoorbeeld het wegvallen van de functie van reisbureaus voor het boeken van tickets, nodig kan zijn en door, al dan niet financiële, conglomeraten als risicospreiding wordt toegepast.

Een ander veel gebruikt instrument in strategieontwikkeling is het **vijfkrachtenmodel van Porter**.



Wie zaken wil doen wordt geconfronteerd met wat de afnemers willen, wat leveranciers kunnen bieden, hoe intensief de concurrentie is, welke nieuwe toetreders er zijn en door welke substituten het aangeboden product kan worden vervangen. Deze factoren bepalen de aantrekkelijkheid van een markt.

Centraal staat de afzetmarkt. Het aantal concurrenten en de mate van concurrentie, de marktgroei, toetredingsdrempels, investeringen, vereiste productdifferentiatie en uittredingsdrempels.

Een bedrijfstak is aantrekkelijker wanneer er minder onderlinge strijd is tussen aanbieders.

De druk is groter wanneer er sprake is van:

- Een groot aantal bedrijven dat niet veel van elkaar verschilt in omvang en macht,
- trage marktgroei met hevige gevechten om marktaandeel,
- weinig differentiatie en lage overstapkosten waardoor kopers moeiteloos van leverancier kunnen wisselen,
- hoge vaste kosten waardoor er grote omzetsdruk is,
- producten die kunnen bederven waardoor verkoop onder tijdsdruk staat,
- hoge uittredingsdrempels,
- een groot strategisch belang voor bedrijven aan de aanwezigheid in een bepaalde bedrijfstak, bijvoorbeeld als bruggenhoofd naar andere markten.

Op het hart van dit model wordt van vier kanten ingebeukt.

De onderhandelingsmacht van afnemers

De macht van de koper dus. De concentratiegraad, het aantal leveranciers waaruit zij kunnen kiezen, omschakelkosten, substituten en achterwaartse integratiemogelijkheden.

Een markt is aantrekkelijker voor een bedrijf als de onderhandelingskracht van afnemers klein is. De onderhandelingskracht van kopers is groot wanneer:

- Weinig kopers grote volumes afnemen,
- het product ongedifferentieerd is en bedrijven tegen elkaar uitgespeeld kunnen worden,
- er sprake is van lage overstapkosten (de kosten bij het veranderen van leverancier, bijvoorbeeld kosten voor aanpassing van IT of logistiek),
- afnemers in staat zijn om achterwaarts te integreren en zelf de benodigde producten of diensten te maken,
- afnemers over informatie beschikken, bijvoorbeeld over vraag en aanbod in een markt.

De onderhandelingsmacht van leveranciers

Denk hierbij aan de concentratiegraad, het aantal kopers, omschakelkosten, beschikbaarheid van vervangende grondstoffen en voorwaartse integratiemogelijkheden.

De onderhandelingsmacht van leveranciers is groot wanneer:

- Er weinig leveranciers zijn,
- het geleverde product uniek of voldoende gedifferentieerd is waardoor er weinig of geen substituten zijn,
- er hoge overstapkosten zijn,
- leveranciers in staat zijn om voorwaarts te integreren en de activiteiten van de afnemer zelf uit te gaan voeren,
- leveranciers over informatie beschikken, bijvoorbeeld over vraag en aanbod in een markt.

De dreiging van substituten

Met substituten worden producten of diensten bedoeld die een product of dienst kunnen vervangen. Zo kan bijvoorbeeld beter openbaar vervoer een bedreiging zijn voor de auto en zijn thuisbezorgservices dit voor de horeca. De dreiging van vervanging is groot wanneer:

- Het eenvoudig is om meer waarde te leveren met andere producten/diensten,
- het eenvoudig is om dezelfde waarde te leveren tegen lagere kosten,
- er geen of weinig overstapkosten zijn voor kopers.

De dreiging van nieuwe toetreders

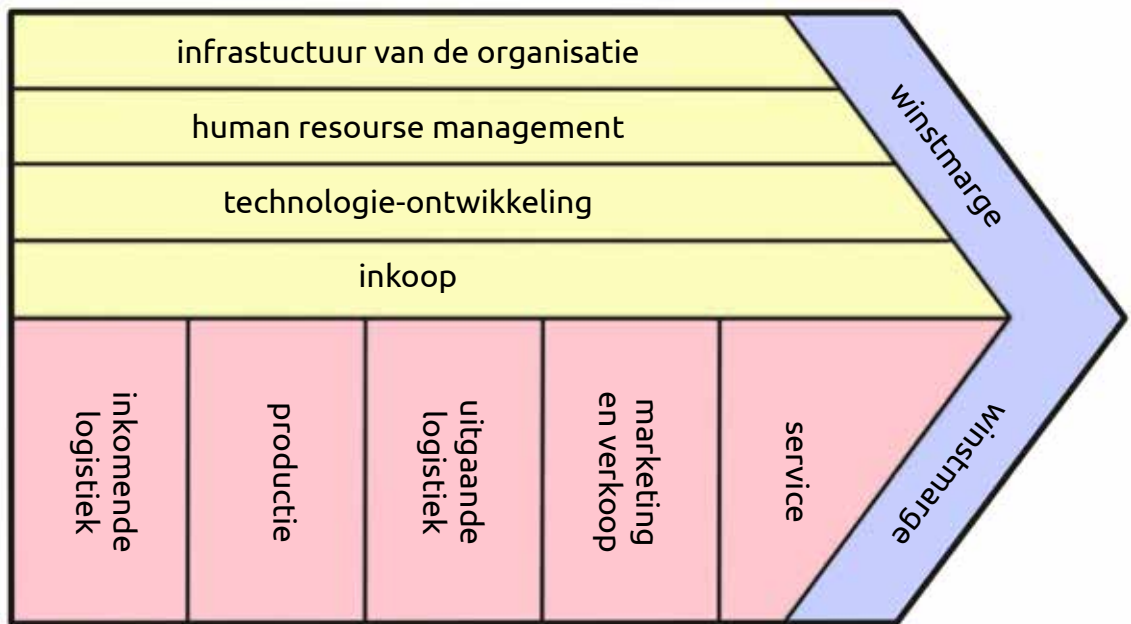
Een markt wordt aantrekkelijker als de kans op nieuwe toetreders, op nieuwe concurrenten dus, kleiner is. Twee elementen spelen een belangrijke rol in die overweging:

- De reactie van bestaande bedrijven binnen de bedrijfstak als zij worden geconfronteerd met een nieuwe toetreders,
- de drempels voor toetreding. Porter onderscheidt er zes:
- Schaalvoordelen: hoe groot zijn de bestaande spelers in een markt? Zijn nieuwkomers gedwongen om met macht de voor hen nieuwe markt in te stappen of kan het kleinschalig?
- Productdifferentiatie: het is niet eenvoudig om met een totaal ander product of andere dienst op de markt te komen. Differentiatie berust in veel gevallen op het opbouwen van een sterk merkimage en dat vergt hoge investeringen in reclame.

- **Kapitaalbehoefte:** het benodigde kapitaal om toe te treden tot een markt verschilt per bedrijfstak. Voor een marktentree met een of enkele agenten zijn de investeringen veel lager dan bijvoorbeeld voor een keten van eigen winkels of een eigen fabriek.
- **Kostennadelen** onafhankelijk van schaalgrootte. Denk daarbij aan gespecialiseerde technologische kennis en ervaring nodig om überhaupt mee te kunnen doen in een specifieke bedrijfstak.
- **De toegang tot distributiekanaalen:** meestal zijn er bestaande afspraken tussen aanbieders en afnemers. Soms is dat zo hecht dat nieuwe toetreders daar nauwelijks tussen kunnen komen en gedwongen zijn om een volledig nieuw distributiekanaal te zoeken.
- **Overheidsbeleid:** marktregulering en wettelijke eisen voor bedrijven kunnen een belangrijke toetredingsdrempel zijn. Daarnaast kan de overheid ook afnemer of leverancier zijn.

In het kader van het thema van dit boek is het goed op te merken dat het vijfkrachtenmodel een goed analysemodel is, bruikbaar voor verbeteringen, maar niet geschikt voor vernieuwing. Je verzint er geen Airbnb of Uber mee.

Ook van de hand van Porter, de **waardeketenanalyse**



Michael Porter ontwikkelde ‘The Value Chain’ al in 1985, maar nog steeds wordt het model veel gebruikt. Strategisch relevante bezigheden van een bedrijf worden met elkaar in verband gebracht. Porter toont op deze wijze aan dat bij iedere activiteit waarde wordt toegevoegd en dat het resultaat van afstemming daarvan groter is dan de som van de individuele delen.

De vijf hoofdactiviteiten hebben direct betrekking op de fysieke productie, distributie, marketing en service. Deze vijf primaire activiteiten worden ondersteund door vier secundaire processen die indirect bijdragen aan het voortbrengen van goederen en diensten.

Primaire activiteiten:

- Inkomende logistiek; het ontvangen, opslaan en verspreiden van alle mogelijke grondstoffen. Dat kunnen fysieke goederen zijn maar ook bijvoorbeeld informatie.
- Productie; het omzetten van grondstoffen in goederen of diensten.
- Uitgaande logistiek; de orderverwerking en distributie.
- Marketing & Sales; alle activiteiten gericht op de verkoop.
- Service; de dienstverlening bedoeld om de waarde van een product of dienst te onderhouden of te verhogen.

Ondersteunende activiteiten:

- Infrastructuur; hiermee wordt bedoeld het algemeen management, planning, de boekhouding en financiële controle, kwaliteitsmanagement, de huishoudelijke dienst en alle andere processen die het functioneren van de waardeketen als geheel ondersteunen.
- Personeelsmanagement; alle activiteiten gericht op het werven, opleiden, motiveren en belonen van personeel.
- Technologieontwikkeling; denk hierbij aan R&D, productontwikkeling/vernieuwing en automatisering.
- Inkoopmanagement: alle activiteiten gericht op het inkopen van goederen en diensten voor het uitvoeren van de primaire activiteiten.

Volgens Porter kunnen bedrijven binnen de waardeketen een aantal dingen doen om hun concurrentiepositie te verbeteren:

- Het verminderen van de kosten per activiteit, wat tot een lagere kostprijs kan leiden,
- het verhogen van de waarde per activiteit, hetgeen in een hogere waarde van het eindproduct kan resulteren,
- het beter op elkaar laten aansluiten van de activiteiten, wat kan leiden tot meer waarde, lagere kosten of zelfs een combinatie van beiden.

Hij adviseert om bij alle activiteiten te kijken naar zowel de kosten als de waarde.

Waar het gaat om kosten is er een verdeling te maken in mensen, middelen en tijd.

Bij de waarde gaat het erom te kijken vanuit het klantperspectief. Zal deze de wijziging als toegevoegde waarde ervaren, versterkt het de waardepropositie?

Na het uitvoeren van deze analyse is beter vast te stellen welke activiteiten het belangrijkste zijn voor de waardepropositie van de onderneming, zowel op de thuismarkt als op eventueel nieuw te betreden markten. Met name bij internationalisering kunnen er ingrijpende wijzigingen in de uitvoering van de activiteiten in de waardeketen ontstaan.

Generieke concurrentiestrategieën

“Prijs in een oorlog de snelle overwinning, niet het lange gevecht”.

“Als de vijand sterker is, voorkom dan dat hij vecht”.

“Verschijn waar je niet wordt verwacht”.

Sun Tzu, Chinees veldheer

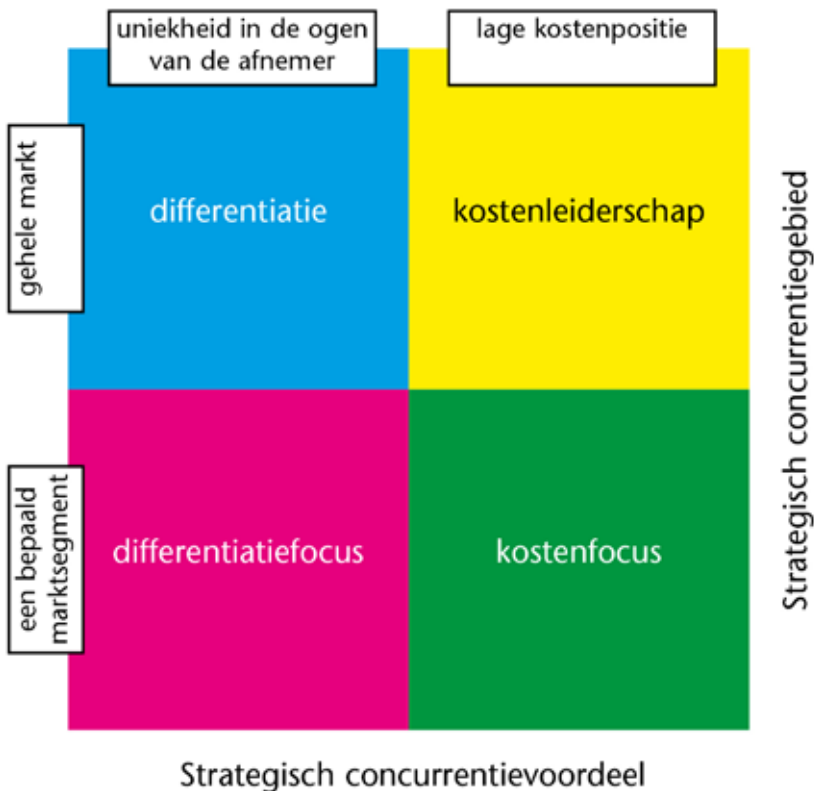
Michael Porter stelt in de meeste van zijn werken het verslaan van concurrenten centraal.

Marktaandeel moet van andere aanbieders worden gepikt, zeker in het geval van een marktentree (startup, nieuwe buitenlandse markt) wanneer het marktaandeel per definitie nul is.

Porter onderscheidt daarin generieke concurrentiestrategieën en strategieën voor het aanvallen van markt-leiders, de markttuidagersstrategieën.

Om te beginnen de generieke strategieën, waarvoor hij een model ontwikkelde waar op de ene as het concurrentiegebied is gedefinieerd, de gehele markt versus een specifiek marktsegment.

Op de tweede as wordt aangegeven welke het strategisch concurrentievoordeel van het in het model beoordeelde bedrijf is. In zijn visie zijn daarvoor maar twee kansrijke posities, de lage kostenpositie of uniekheid in de ogen van de afnemer.



Kostenleiderschapstrategie

De eerste basisstrategie die Porter onderscheidt is kostenleiderschap: 'cost leadership'.

De situatie, waarin de onderneming met een lagere kostprijs per eenheid product kan werken ten opzichte van concurrerende aanbieders.

In iedere bedrijfstak zijn er kostenleiders te vinden. Deze strategie houdt in dat alle activiteiten in de waardeketen zo zijn ingericht dat er tegen de laagst mogelijke kosten kan worden geproduceerd. Op die manier kan de laagste marktprijs worden gerealiseerd, wat geenszins betekent dat dit ook moet gebeuren. De markt kan het mogelijk maken boven die minimale opbrengstprijs af te zetten. De positie als kostenleider maakt het echter mogelijk om, indien noodzakelijk, bijvoorbeeld door activiteiten van concurrerende aanbieders, te reageren of voor het veroveren van een groot marktaandeel. Kostenleiders proberen ieder bedrijfsproces zo efficiënt mogelijk maken. Alle onnodige kosten worden eruit gehaald en leveranciers tot op het bot uitgeknepen. Activiteiten die intern uitgevoerd te duur zijn, worden uitbesteed, vaak naar landen met lagere loonkosten. In de echt goedkope winkelformules moet de klant veel zelf doen.

Deze strategie is niet altijd even eenvoudig verdedigbaar en per bedrijfstak is er meestal slechts plaats voor één aanbieder met deze strategie.

Differentiatiestrategie

Deze strategie vereist uniekheid op enig gebied waaraan door afnemers waarde wordt gehecht, bijvoorbeeld service, kwaliteit, vormgeving of technologie.

Bij differentiatie gaat het om het creëren van een dusdanig onderscheid in de ogen van de klant, dat deze bereid is hiervoor extra te betalen.

Focusstrategie

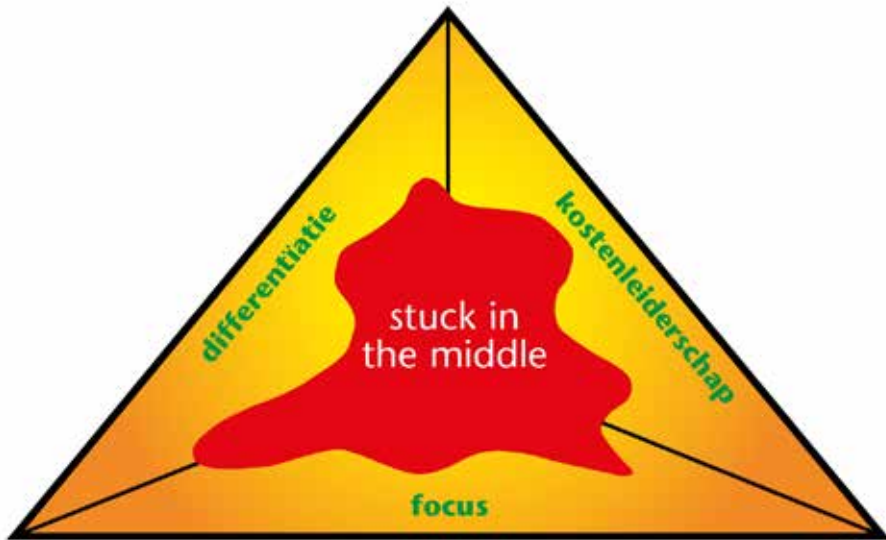
In het geval van een focusstrategie wordt slechts een klein en nauwgezet gespecificeerd deel van de markt bewerkt. Specialistische kennis van dat deel van de markt is een primaire vereiste. Ondernemingen die een focusstrategie hanteren, kennen hun klantengroep vaak heel goed. Meestal zijn deze klanten ook erg loyaal, het bedrijf is er immers specifiek voor hen. De vraag is wel of die voorsprong verdedigbaar is en of het betreffende marktsegment groot genoeg is.

De meest voorkomende vorm is een differentiatiestrategie. Veelal gericht op een brede markt, maar evenzeer toepasbaar met de focus op een enkel segment.

Porter bespreekt hiervoor enkele mogelijkheden:

- **Variety-based positioning;** specialisatie in enkele, vaak unieke, producten. Een dergelijke positionering kan een brede klantengroep aanspreken, maar zal slechts in een klein deel van hun behoeften voorzien. Het aantal concurrerende aanbieders is in de regel beperkt.
- **Needs-based positioning;** onderscheid op basis van een specifieke doelgroep. Hierbij specialiseert de onderneming zich in het leveren van zo veel mogelijk producten of diensten aan één of een beperkt aantal specifieke groepen van afnemers. Alle activiteiten worden op het leveren van superieure waarde aan die specifieke groep gericht.
- **Access-based positioning;** het bedrijf richt zich op een specifieke groep prospects die zich kenmerkt door de manier waarop zij aanspreekbaar zijn. Hoewel hun behoeften overeen kunnen komen met die van anderen, verschilt de wijze waarop zij voor bedrijven te bereiken zijn. Interesse, schaalgrootte of geografische kenmerken kunnen hierbij een rol spelen.

Ongeacht voor welke aanpak er gekozen wordt, het belangrijkste is dat er een waarneembaar onderscheid ten opzichte van de concurrentie is. Alle posities waarbij dat onderscheid niet bestaat of niet zichtbaar voor afnemers is, noemen we 'stuck in the middle'.



Tenzij de markt wordt betreden met een uniek product waarvoor concurrenten noch substituten bestaan, een bijna ondenkbare situatie, zal de strijd met bestaande marktpartijen aangegaan moeten worden. In zijn boek 'Competitive Advantage' bespreekt Porter een aantal strategieën voor uitdagers om een marktleider aan te vallen. Hij ziet drie hoofdstromen:

- aanpassing in de waardeketen (reconfiguration)
- herdefiniëring van het concurrentiegebied (redefinition)
- pure besteding (pure spending)

Aanpassingen in de waardeketen

De uitdager innoveert in de wijze waarop het haar activiteiten in de waardeketen uitvoert of in de configuratie van de waardeketen. Aanvallen dus op hetzelfde activiteitengebied, maar op een andere wijze. In deze aanpak zijn drie varianten te onderkennen:

- **via het product**
 - superieur product
 - goedkoper dan bestaande aanbieders
 - gemakkelijker in gebruik
- **via de logistiek of service**
 - efficiënter logistiek systeem
 - zichtbaar betere after sales support
 - efficiëntere orderverwerking
 - fysieke distributie voordelen
- **via marketing en sales**
 - herpositionering t.o.v. bestaande aanbieders
 - nieuw type verkooporganisatie
 - andere/nieuwe verkoopkanalen.

Herdefiniëring concurrentiebereik

De uitdager (her)definieert het concurrentiegebied ten opzichte van bestaande aanbieders.

In het geval van een markttree betekent dit het vaststellen van het speelveld waarop de belangrijkste spelers worden aangevallen. Porter onderscheidt:

- focus; het versmallen van de concurrentiebasis tot een enkel segment. Dat kan vanuit:
 - het afnemersperspectief; aanvallen via een beperkte, maar voor de marktleider strategische belangrijke doelgroep
 - het productperspectief; aanvallen met een beperkt, maar voor de marktleider strategisch belangrijk assortiment.
 - het kanaalperspectief; aanvallen via een enkel, maar voor de marktleider strategisch belangrijk distributiekanaal.
- verticale integratie/desintegratie, ofwel het opnemen of afstoten van een niveau in de bedrijfskolom. Er bestaan twee vormen van verticale integratie.
 - voorwaartse integratie houdt in, het overnemen van een activiteit die na het primaire bedrijfsproces komt (fabrikant opent zelf winkels).
 - achterwaartse integratie is de overname van een activiteit die voor het primaire bedrijfsproces komt (winkelketen die zelf gaat produceren).
- de concurrentiekracht ten opzichte van de aan te vallen marktleider kan toenemen door meer lagen in de bedrijfskolom te beheersen. Deze strategie is bij uitstek geschikt, indien er in de bedrijfskolom lagen aanwezig zijn die onvoldoende waarde toevoegen.
- geografische herdefiniëring; bij een markttree kan ervoor worden gekozen om niet nationaal maar regionaal of zelfs lokaal de aanval in te zetten.
- horizontale strategie; het verbreden van het concurrentiebereik van de eigen branche naar gerelateerde branches. Een complexe en meer risicovolle strategie, waarbij de markttree wordt gekoppeld aan een vorm van diversificatie.

Pure besteding

Een andere risicovolle strategie, zelfs indien dit heel lang kan worden volgehouden, is het 'kopen' van de markt door de bestaande marktleider te overdonderen met intensieve marketingcampagnes. Het Zweedse beddenmerk Hästens heeft met enorme investeringen in marketing en distributie getracht een dominante positie op de interessante Nederlandse beddenmarkt te krijgen. Aanvankelijk leek deze strategie succesvol en werd marktaandeel gewonnen op de marktleider Auping. Toen de bestedingen noodgedwongen afnamen won Auping haar marktaandeel redelijk eenvoudig terug, niet in de laatste plaats omdat Hästens Auping had gedwongen na te denken over aanpassingen in de waardeketen.

Wat is value proposition?

“Ondernemen is als fietsen. Je blijft in beweging of je valt om.”

Vaak wordt er bij het woord 'value' vooral aan het prijskaartje of prijs/kwaliteitverhouding gedacht. Dat is het niet. "Prijs is wat je betaalt, waarde is wat je krijgt" (Warren Buffet).

Waarde is het totaal van voordelen zoals de afnemer dat bij en na de aankoop ervaart:

- Product/dienst eigenschappen,
- de emotionele en/of financiële benefits,
- jouw bedrijf als lange termijn partner,
- jij als persoonlijke probleemplosser.

Voor grotere bedrijven met meerdere merken geldt de value proposition niet universeel. Iedere product/marktcombinatie heeft een eigen waardepropositie.

De waardepropositie is niet de visie of missie van een bedrijf. Een Mission Statement geeft aan wat je wilt zijn en waar je voor wilt staan. Dat is vooral een ambitie, vaak in reclametaal.

Voorbeeld van een missie: 'Wij helpen ondernemingen met het continu verbeteren en verduurzamen van hun energieprestaties.'

Voorbeeld van een visie: 'Wij geloven in een toekomst waarin we efficiënt en bewust met energie omgaan.'
Generieke statements waarmee niemand het oneens kan zijn, maar die niet aangeven wat het bestaansrecht van de onderneming is.

Wat is value proposition dan wel? In de literatuur komt je daarvan vele definities tegen waarin het woord klantwaarde vaak in enige vorm voorkomt.

Een van de mooiere omschrijvingen, gevonden op internet maar zonder vermelding van de auteur, vind ik: "The value proposition is the emotional and rational statement set, summarizing the customer segment and the core differentiation of your product/service compared to the offerings of competitors.

Simply having a superior product or delivering on your promises is no longer sufficient.

It is how you make customers feel while using your products that distinguishes you. The experience is what binds customers to you".

Een waardepropositie is in essentie je bestaansrecht. Het weerspiegelt de reden waarom klanten bij jou kopen en is te vinden in de overlap van wat jouw klanten en prospects zoeken en wat jij heel goed kunt, beter dan de concurrentie.

Allereerst moet er een match zijn tussen de klantvraag en hetgeen jij of jouw bedrijf of organisatie kan leveren. Mist die basisvoorwaarde, Porter noemt dat de functionele waarde van probleemoplossing, dan zal er geen interactie plaatsvinden. Je kunt de best denkbare vishengel ter wereld hebben, wie niet van vissen houdt en geen hengel nodig heeft om zijn maaltijd te vangen zal bij gebrek een klantvraag nooit klant worden.

Daarnaast zal jouw aanbod 'beter' dan dat van de concurrent moeten zijn. 'Beter' kan daarin vele gedaanten hebben; kwalitatief beter, sneller, gemakkelijker, uitgebreider, mooier, goedkoper, duurzamer etc.

De waardepropositie beschrijft:

- de werkelijke toegevoegde waarde
- in het business proces of de behoefte van de klant
- en hoe dit zich onderscheidt van andere aanbieders.

Hoe sterker de value proposition, hoe moeilijker deze is te kopiëren. Maar feit is dat vroeg of laat ieder product een commodity gaat worden en daarmee onder margedruk komt. Denk nog eens terug aan het verhaal over Leen, aan het begin van dit boek.

Producten aanpassen, zoals vaak wordt gedaan, is in de regel onvoldoende om de levenscyclus en goede marges substantieel te verlengen. Je zult constant bezig moeten zijn jezelf opnieuw uit te vinden.

De Zwitser Alex Osterwalder ziet de kansen op een succesvolle waardepropositie in drie stromen:

- What are the client's 'Pains'; eenvoudig gezegd, biedt een oplossing voor ongemakken, irritaties of frustraties van de afnemer
- What are the client's 'Gains'; een tevreden klant komt terug en is veelal bereid wat meer te betalen
- What have they never thought about

'Pains' en 'Gains' komen in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan de orde. De laatste categorie is wellicht de lastigste, maar realiseer je hoeveel nieuwe businesses er zijn gecreëerd waar nog niemand aan had gedacht, maar die nu niet meer weg te denken zijn.

Zomaar een greep uit de lijst van bedrijven die de wereld hebben veranderd: Thomas Cook travel (1841 - VK), Singer (1850 - VS), Western Union (1851 - VS), Reuters (1851 - VK), Levi Strauss (1853 - VS), Bell Telephone Company (1877 - VS), Eastman Kodak (1881 - VS), IBM (1889 - VS), Ford (1903 - VS), Hoover (1908 - VS), Boeing (1916 - VS), Disney (1923 - VS), Ikea (1943 - Zweden), Yves Saint Laurent (1962 - Frankrijk), Nike (1968 - VS), Intel (1968 - VS), Microsoft (1975 - VS), Apple (1976 - VS), Body Shop (1976 - VK), CNN (1980 - VS), Swatch (1983 - Zwitserland), ASML (1984 - Nederland), Ryanair (1985 - Ierland), Google (1998 - VS), Tesla (2003 - VS), Airbnb (2008 - VS), Uber (2009 - VS), Bitcoin (2009 - ?)

Stuk voor stuk bedrijven, merken of initiatieven ontsproten aan de geest van een enkeling op zoek naar een oplossing voor een, vaak praktisch, probleem. Een 'Pain', niet opgelost door een verbetering of aanpassing van een bestaande oplossing, maar door helemaal out-of-the-box te denken.

Bij het ontwikkelen van een (nieuwe) strategie zou je drie hoofdstromen kunnen onderscheiden:

- Do things better
- Do better things
- Do new things

Wat je ook doet, uniekheid in enige vorm is een voorwaarde voor succes. Je moet immers onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie. Als dat niet het geval is dan gaat de concurrent er met de opdracht vandoor of we belanden bij gebrek aan onderscheidend vermogen in de prijzenslag en margedruk. Het gaat niet om unique selling points maar om unique buying reasons.

Uniciteit is:

- **Laag** voor alle zaken die simpelweg goed of correct behoren te zijn. Het feit dat de televisie werkt als je hem thuis uit de verpakking haalt vertegenwoordigt geen extra waarde.
- **Middel** als jouw product of dienst het in de ervaring van de klant beter doet dan dat van de concurrent.
- **Hoog** als de klant jouw product of dienst als uniek ervaart. Nooit aan gedacht, nooit verwacht en zeer onderscheidend van het aanbod van de concurrenten.

Het moge duidelijk zijn dat in het laatste geval de waardepropositie het sterkste is.

De cruciale vragen zijn dus:

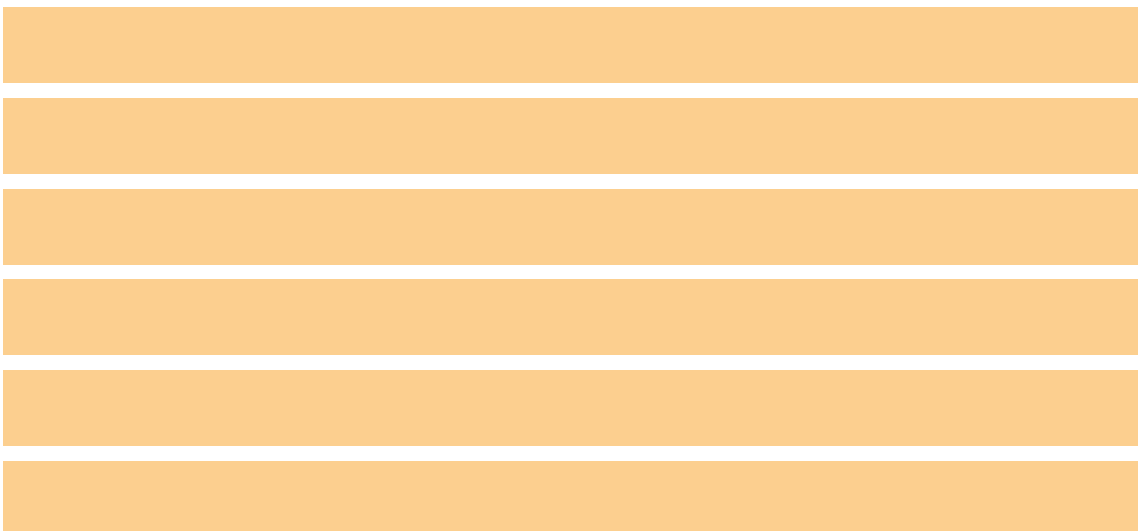
Aan welke consumentenvraag voldoet je product of dienst of aan welk businessproces van een klant voegt het waarde toe?



Met welk product/dienst doe je dit?



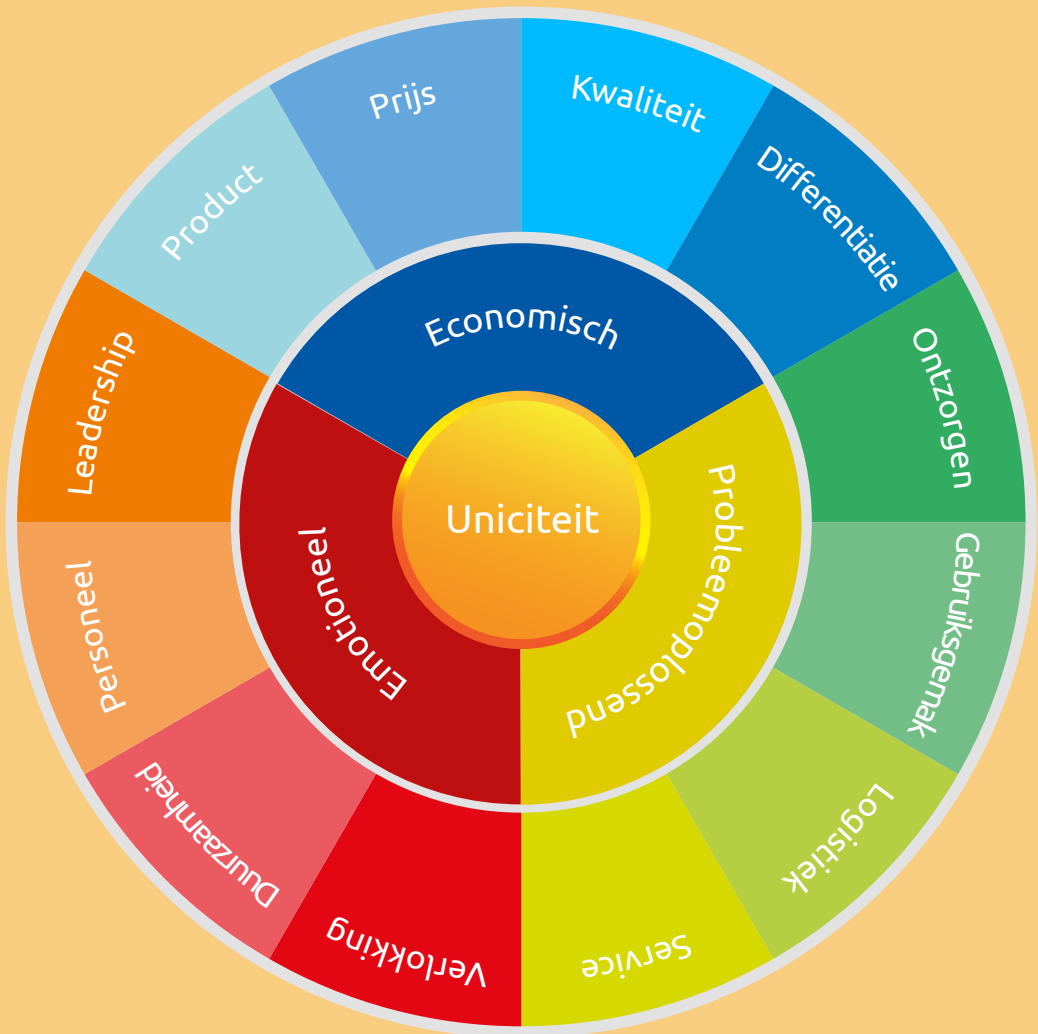
Welke elementen/aankoopmotieven onderscheiden jouw product/service van die van de concurrentie, waardoor je op nummer 1 van de shortlist komt? Wat maakt jouw product/dienst uniek?



The wheel of value

"Van goed naar goud"

(Marc Lammers)



We hebben in het vorige hoofdstuk een definitie van value proposition gezien. Een andere aansprekende omschrijving is van de ondernemer Michael Skok:

‘In its simplest terms, a value proposition is a positioning statement that explains what benefit you provide for who and how you do it uniquely well. It describes your target buyer, the pain point you solve, and why you’re distinctly better than the alternatives.’

Het sleutelwoord is uniquely. *“A compelling value proposition is designed to convey how the brand stands apart from its competition, and why your target audience should choose it over the rest”.*

Ervan uitgaande dat je een product of dienst biedt waaraan een behoefte is of dat toegevoegde waarde biedt in het businessproces van een bedrijf, dan is de overgebleven, maar niet geringe, uitdaging ervoor te zorgen dat de klant voor jou kiest en niet voor een andere aanbieder. Eerste keuze zijn dus.

“Positioning is making choices. Companies willing to be everything for everyone turn out to be nothing for nobody”.

“It’s better to be the first choice of a certain target group than to be the second choice for everyone”.

Stel je voor je hebt een tweeling en beiden komen thuis met hun 5 vwo-schoolrapport. De een heeft louter zevens. De ander alleen maar zessen en een negen. Om wie maak je het meeste zorgen? Wat mij betreft die met de zevens. Prima basisniveau maar in alles zijn er beteren. Die 9 of 10 biedt perspectief ergens in uit te blinken, beter te zijn dan de concurrentie. Focus op waar je goed in bent. Anders dan veel ouders doen zou ik stimuleren van die 9 een 10 te maken in plaats van die zessen zevens. Bij value propositions werkt dat ook zo. Het basisniveau moet voldoende zijn, maar ergens in uitblinken, al is het maar voor een beperkte doelgroep, vergroot de kans dat er voor jou wordt gekozen.

In dat keuzep proces heeft de klant haar motieven. Meestal is dat een combinatie van redenen om voor een bepaalde aanbieder of product te kiezen. Waardeproposities bestaan vaak uit het combineren van componenten die niet eerder zijn gecombineerd. In dat pallet zijn er dominerende motieven en ‘dissatisfiers’. Er kunnen redenen zijn die, hoe goed je ook scoort op dominerende factoren, ertoe leiden niet gekozen te worden. Te duur, inferieure kwaliteit, te lange levertijd etc. Er is geen noodzaak om op alle koopmotieven uitmuntend te scoren, maar ondergrenzen zijn er om in de gaten te houden.



Tijdens Masterclasses gebruik ik vaak het voorbeeld van de bakker in het dorp. Onze bakker is niet de goedkoopste, heeft niet het meest uitgebreide assortiment en blinkt eigenlijk ook niet uit in bijzondere kwaliteit. Het is eigenlijk gewoon een stuck-in-the-middle bakker. Toch kopen we er, en met ons vele honderden andere klanten. De reden.....? gewoonte, loyaliteit. We komen er al jaren en onze ouders kochten er ook al, wellicht zelfs onze grootouders. Op deze manier kun je het als bedrijf best wel lang volhouden, zeker in een kleinere gemeenschap waar gewoonte en loyaliteit een groot goed zijn. Maar gaat deze bakker nu een vestiging in een naburig dorp openen, dan vrees ik dat ze op erg weinig klandizie hoeven te rekenen. Hun waardepropositie is gebaseerd op loyaliteit, daar is in het nieuwe dorp geen sprake van. De kans dat men daar zal overstappen van de bestaande bakker naar de nieuwe toetreders is bij gebrek aan reden daartoe zeer gering. Kortom het feit dat je zonder duidelijke waardepropositie kunt overleven is waar, althans er zijn genoeg voorbeelden van, maar dat wil niet zeggen dat je er ook in de toekomst van bent verzekerd. Waarom zouden nieuwe inwoners in het dorp voor jou kiezen...

Dit probleem speelt nadrukkelijk ook bij internationalisatie. Als het succes op de thuismarkt is gebaseerd op naamsbekendheid en/of loyaliteit, dan speel je een heel lastige uitwedstrijd. Je ziet dit nogal eens bij bedrijven met het predicaat 'Koninklijk'. Gemakkelijk denkt men dat de waardepropositie van de thuismarkt mee te kunnen nemen. We hebben immers zo'n geweldig product en goede naam want we bestaan al 100 jaar. Het succes en de status van het bedrijf in de thuismarkt is van generlei waarde in een ander land. Vaak heeft men niet eens een idee wat dat 'Royal' inhoudt.

Zoals hiervoor uitgebreid besproken heb je een waardepropositie als je een oplossing hebt voor een klantbehoefte of toegevoegde waarde biedt in een businessproces van een klant. Ontbreekt dat, dan is er in beginsel geen waardepropositie. Is het er wel dan zijn er in potentie klanten, maar die hebben keuze. Op welke gronden bepalen ze hun keuze. Hierin zijn drie hoofdstromen te onderscheiden, de binnenste schil van The wheel of value;

- Economisch (offering value)
- Probleemoplossend (offering convenience)
- Emotioneel (offering experience)

Er is geen enkele noodzaak om in alle drie de keuzegronden uit te blinken. In veel gevallen sluiten ze elkaar zelfs uit of maakt het de positionering diffuus. Zorg er wel voor om in een segment uit te blinken, nummer 1 te zijn, zonder op andere onderdelen dusdanig slecht te presteren dat dit voor de klant een reden wordt om af te haken.

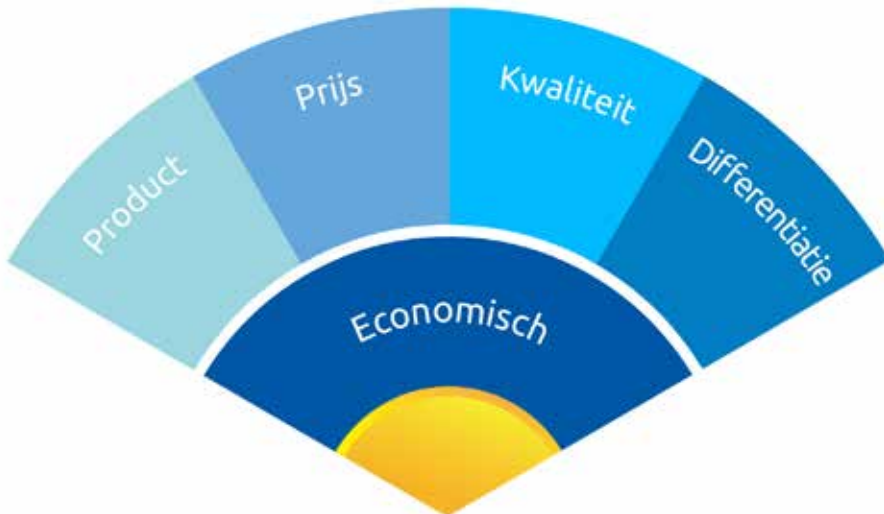
Niet iedereen is het eens met deze stelling. Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde en auteur van diverse managementboeken, is van mening dat het tegenwoordig niet meer of-of is, maar én-én. 'Alleen bedrijven die producten en diensten aanbieden die én de goedkoopste en state-of-the-art zijn, behoren tot de winnaars'. In essentie heeft hij een punt, maar hoe haalbaar is het om louter negens en tiens op je rapport te hebben. Zorg er wat mij betreft dus voor eerst een onderscheidend vermogen te hebben, een reden om op nummer 1 bij de klant te komen. In veel branches doe je dan al goede zaken.

De buitenste ring van het wiel segmenteert door. De waarden in deze ring kunnen in sommige gevallen wel naast elkaar worden ingezet.



Economische motivatie (offering value)

De waardepropositie is te vinden in de intrinsieke waarde van het product. De intrinsieke waarde is de waarde die afnemers toekennen aan een product of dienst. Ondanks dat het niet de vraag is welke prijs zij moeten betalen maar welke waarde het product hen levert, is de intrinsieke waarde nauw verwant aan prijsbeleving. Waar in B2C de emotionele waarden vaak dominant aanwezig zijn, geldt in B2B meestal de economische waarde als dominant.



Product

In veel marketingboeken wordt het product omschreven als het geheel van materiële en immateriële eigenschappen van een goed of dienst, opgedeeld in fysieke, toegevoegde en afgeleide eigenschappen. De toegevoegde en afgeleide eigenschappen worden elders in dit hoofdstuk besproken, waarmee we ons in dit kader beperken tot de fysieke eigenschappen.

Heel veel bedrijven zijn ooit ontstaan omdat iemand een idee had voor een product. Het is de meest tastbare eigenschap en daarmee ogenschijnlijk de eenvoudigste waardepropositie. In de praktijk is het echter de meest lastige en steeds lastiger wordende waarde. Kotler zei het al vele jaren geleden, "Don't sell products, sell benefits" en kijkend naar de eerder besproken trends neemt het fysieke product snel in belang af. Consumenten zijn niet meer op zoek naar bezit maar naar gebruik of beschikbaarheid om een behoefte te vervullen. Het fysieke product kan de reden tot aankoop zijn, maar is dat heel zelden. In de regel zijn de hierna te bespreken elementen doorslaggevend in de aankoopbeslissing. Desondanks is tijdens mijn sessies of Masterclasses het antwoord op de vraag naar de waardepropositie van het bedrijf van de deelnemer bijna altijd een omschrijving van het product of de dienst.

Zonder product of dienst geen verkoop, dat moge duidelijk zijn, maar het product als waardepropositie is vaak minder valide dan wordt aangenomen. Het boek waar je nu in leest is een voorbeeld. Niet gekocht

vanwege haar fysieke eigenschappen, de lage prijs, het ontzorgt niet en heeft evenmin emotionele waarde. Je hebt kennis gekocht die van waarde is in je businessproces en er is geen andere aanbieder die dat in dezelfde compacte vorm biedt. Kortom het product dat je hebt gekocht is niet een boek maar kennis.

Prijs

Goedkoper dan de concurrentie is heel vaak de motivatie tot koop. Hoe kleiner het onderscheidend vermogen is tussen de producten/aanbieders, hoe belangrijker de prijs. Daar waar bijvoorbeeld kwaliteit niet altijd even eenvoudig te vergelijken is, is prijs dat wel. De prijs van een fles Coca-Cola van 1 liter of een pak Iglo spinazie van 450 gram is voor de consument gemakkelijk vergelijkbaar. Dat geldt in enige mate ook voor een retour Amsterdam – Barcelona met een low cost airline, al kunnen daarbij meer of minder gunstige vluchtschema's nog een rol spelen. Er zijn twee redenen om voor een waardepropositie op basis van prijs te kiezen. Ten eerste als businessmodel, zoals bijvoorbeeld Primarkt en Action dat doen. Alle bedrijfsprocessen zijn gebaseerd op kostenleiderschap. Omdat prijzen gemakkelijk vergelijkbaar zijn, zul je dat dan ook moeten waarmaken anders komt de geloofwaardigheid van je positionering in het geding. Daarnaast geldt dat er maar een echt de goedkoopste kan zijn, er is dus slechts plaats voor één aanbieder per product/marktcombinatie en als je die positie hebt kan er morgen een nieuwe toetreders zijn die onder jouw prijs doorgaat en daarmee je waardepropositie ondermijnt.

De tweede reden voor een op prijs gebaseerde waardepropositie is het gebrek aan een andere waardepropositie. Als je op geen enkel terrein de concurrentie kunt verslaan, dat rest vaak prijs. Dit komt vaker voor dan je denkt. Denk maar eens aan al die vertegenwoordigers die klagen dat 'we' te duur zijn. Zij zijn kennelijk niet in staat andere waardeproposities voldoende te 'verkopen', of die zijn er simpelweg niet. Het ligt niet altijd aan het (gebrek aan) vakmanschap van de vertegenwoordiger. Vraag je als ze over de prijs klagen in ieder geval ook af of het wel goed zit met de value proposition.

Kwaliteit

Kwaliteit is geen merkwaarde. Lange levensduur of betrouwbaar onder alle omstandigheden kan dat wel zijn. We zijn daarmee weer terug bij de eerder geciteerde stelling van Kotler: "Don't sell products, sell benefits". Superieure kwaliteit is geen garantie voor verkoop. Het eerder besproken Video 2000 is daarvan een goed voorbeeld. Dat wil niet zeggen dat superieure kwaliteit niet een waardepropositie kan zijn. In sommige, met name B2B, omgevingen gaat het wel degelijk om productspecificaties die aantoonbaar beter zijn dan de concurrentie. Denk daarbij aan hoogtechnologisch producten, gespecialiseerde medische apparatuur etc. In B2C speelt het fenomeen kwaliteitsperceptie een grote rol, denk bijvoorbeeld aan wijn. Er zijn heel weinig mensen die in staat zijn wijn op kwaliteit te beoordelen. Ik zeg dit als vinoloog die vele jaren in deze business heeft gewerkt. Desondanks zijn de prijsverschillen tussen wijnen erg groot. Soms is dat verklaarbaar door bijvoorbeeld lage opbrengst per hectare of langere rijping, vaker is het perceptie. Een voldoende goede basis-kwaliteit om niet direct naar de gootsteen verwezen te worden, een mooi etiket en een goed verhaal geven het product waarde. Denk daarbij ook aan het fenomeen dat creaming wordt genoemd. Een bonbon in een mooi doosje levert veel meer dan de kosten van dat doosje op dan dezelfde bonbon zonder verpakking. Er wordt een hogere kwaliteit aan toegedicht.

Kwaliteitsherkenning is geen vanzelfsprekendheid. Mindere producten die als hoge kwaliteit worden gepositioneerd doen het vaak beter dan de hogere kwaliteit producten zonder die positionering. Hoe beter je in staat bent het surplus aan kwaliteit te bewijzen, hoe groter de kans deze waardepropositie uit te nutten, maar realiseer je dat je dan vaak in een niche terecht komt. Er is een markt voor de volgens onafhankelijke testen allerbeste laptops, maar voor het overgrote deel van de markt volstaat een goedkopere versie omdat die in de meeste gevallen goed genoeg is.

Differentiatie

Binnen het segment economische motivaties zijn er in veel branches de meeste mogelijkheden tot een onderscheidende waardepropositie in differentiatie. Concurrenieren op verschillen tussen eigen en concurrerende producten / diensten en op deze manier een segment creëren waar je het product of leverancier van voorkeur bent, de nummer 1 positie dus.

Uiteraard moet zo'n segment aansluiten bij de in het bedrijf aanwezige competenties, maar als je die scherp in kaart hebt dan kunnen bijzondere productmarktcombinaties worden geclaimd. Zo maar wat voorbeelden:

- Een architect gespecialiseerd in groene gebouwen (beplanten van gebouwen),
- een fotograaf gespecialiseerd in begrafenissen,
- volledig gepersonaliseerde schoenen,
- supermarkt met focus op mensen met allergieën of intoleranties, glutenvrij, lactosevrij, suikervrij,
- winkel met speciale babyvoeding of met aangepaste voeding voor vrouwen in de overgang
- in Zweden is in 2018 een shopping mall geopend voor uitsluitend recycled products

Webwinkels zijn bij uitstek geschikt voor dit soort differentiaties, hier zie je dit dan ook het meest.

Een mooi voorbeeld van differentiatie is FMJ-NW. Het bedrijf, gevestigd in Amsterdam, is specialist op het gebied van elektrische- en instrumentatie projecten voor Marine & Offshore. De prestatie van het bedrijf is indrukwekkend te noemen. Met slechts negen werknemers groeide deze specialist in 2016 met 1.598% naar ruim 2,2 miljoen euro omzet.

En andere snelgroeïende specialist met een waardepropositie op basis van differentiatie is Or-Quest. De omzet van dit detacheringsbureau met 52 medewerkers dat hoger opgeleiden detacheert in de bouw en techniek is in drie jaar tijd met 764% gegroeïd.

FiscFree was in 2016 een van de snelst groeiende zakelijke dienstverleners. Het bedrijf richt zich op het ondersteunen van werkgevers bij het treffen van een fiscale regeling die werknemers aantrekkelijk belastingvoordeel bieden. Het bedrijf heeft in de afgelopen drie boekjaren een omzetgroei gerealiseerd van 1.078% naar een omzet van 13,5 miljoen euro.



Probleemoplossende motivatie (offering convenience)

In deze categorie hebben we te maken met wat in de literatuur vaak omschreven wordt als 'Pains'. Vonden we het niet allemaal heel vervelend om aan enveloppen te moeten likken om ze te kunnen sluiten? De eerste fabrikant die met zelfklevende etiketten kwam had een innovatie, een oplossing voor een probleem, en daarmee een (tijdelijke) waardepropositie.

Innovaties zijn dus niet per definitie hoogtechnologisch. Veel vaker zijn ze vooral praktisch van aard en meer uit de categorie 'dat daar nou niemand eerder aan heeft gedacht'.

Nico Delleman van Delta Sport Innovation heeft dat in een helder model gesegmenteerd:

Sportinnovatie

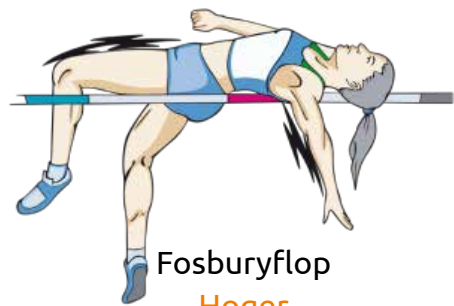
VOORSPRONG

OVERBELICHT TECH



Klupschaats
Sneller

NO TECH ONDERBELICHT



Fosburyflop
Hoger

REVOLUTIONAIR / DOORBRAAK

UITZONDERING

EVOLUTIONAIR / INCREMENTEEL

REGEL



Carve-ski
Makkelijker



Beachvolleybal
Gezonder

Zijn voorbeelden komen uit de sport, maar zijn ook te bedenken voor andere industrieën. Allereerst maakt hij onderscheid tussen technologische en niet-technologise innovaties. Daarnaast scheidt hij revolutionaire (doorbraak) en evolutionaire innovatie. De klupschaats is een voorbeeld van een revolutionaire technische innovatie. De carve-ski, ook technologisch, is langzaam maar zeker ontstaan en verandert nog steeds. Hetzelfde beeld zie je in niet-technologise innovatie. De Fosburyflop, een techniek om hoger te springen, was een doorbraak. Beachvolleybal is in een langzaam proces ontwikkeld naar een inmiddels heel grote sport.

Bedrijven die goed kijken naar de 'Pains' van de klant en met een goede R&D met focus op innovatie hebben kansen een revolutionaire doorbreek te kunnen bewerkstelligen. Zit R&D en innovatie niet in je bedrijfs-DNA dan is het zoeken daarnaar een bijna zinloze missie, de kans dat het lukt is immers gering. Maar dat wil niet zeggen dat er innovatief geen mogelijkheden tot het verkrijgen of versterken van de waardepropositie zijn door een rol te spelen in de evolutionaire, meestal no-tech, ontwikkelingen in de markt. Daar moet de focus dan ook liggen. Zonder gestructureerde R&D is de kans probleemoplossend te zijn:

- Tech revolutionair: zeer gering
- No-tech revolutionair: gering, bij toeval
- Tech evolutionair: zeer gering
- No-tech evolutionair: aanwezig

Naast oplossingen voor client 'Pains' zijn er ook waardeproposities in het bereik van client 'Gains', zoals superieure service, snelle levering, 'the unexpected extra' en ultieme ontzorging.

Ontzorgen

Veel internetplatforms, denk bijvoorbeeld aan booking.com, doen niet meer, maar zeker ook niet minder, dan consumenten te hulp te schieten bij soms lastige zoektochten.

Maar ontzorgen kan ook met fysieke producten. Bolletje kwam als eerste, overigens niet door henzelf uitgevonden, met een inkeping in beschuitjes waardoor ze gemakkelijker uit het pak kunnen worden gehaald.

Een ander voorbeeld is de Air Fryer.

De oplossing voor wie van gefrituurde producten houdt maar vindt dat frituurvet stinkt, het ongezond is en het schoonmaken als ongemak ervaart. Bezorgen op het moment dat jou uitkomt of eenpersoonsverpakkingen zijn voorbeelden van 'pain solvers'.

De Westerse maatschappij wil ontzorgd worden en heeft daar geld voor over.

Veel bedrijven zijn in hun productontwikkeling met name hier mee bezig. Niet alleen in B2C, ook in B2B, zoals Philips lightning dat van verkoper van lampen dienstverlener in verlichting is geworden.

De praktijk leert dat veelal nieuwkomers succesvoller op deze waardepropositie zijn dan bestaande bedrijven. Het businessmodel van de nieuwkomer is gebouwd op de 'Pain' die zij hebben gezien en ondervangen met heel nieuwe oplossingen, daar waar in de betreffende markt actieve bedrijven veelal niet meer doen dan een bestaand product aanpassen. Een thuisbezorgservice dat haar hele businessmodel en waardeketen heeft gebouwd op thuisbezorgen is iets anders dan een horecabedrijf dat besluit ook te bezorgen.





Andere vormen van ontzorgen zijn:

- Vindbaarheid; mensen houden niet van lang zoeken. De bedrijven die in staat zijn snel een gemakkelijk gevonden te worden hebben daarmee een waardepropositie
- Betaalgemak; idem als bij vindbaarheid. Hoe vaak heb jij al een online transactie afgebroken omdat het te moeizaam ging of hoe vaak heb je een aankoop gedaan omdat betalen je gemakkelijk werd gemaakt?
- Auping is gestart met het leasen van matrassen waarmee het de consument gemakkelijker maakt toch op het relatief dure Auping bed te slapen
- One-stop-shopping; zoals Iber Business Group dat haar klanten volledig ontzorgt bij hun markttree in Spanje
- Je koopt geen Lexus vanwege de service dat je auto bij een beurt wordt opgehaald en teruggebracht, maar als je er eenmaal aan bent gewend dan is de verleiding wel groot om bij het merk en de dealer te blijven hangen. Ontzorgd worden went snel
- In een heel andere hoek, lichtgewicht straatstenen en tegels. Een van de “Pains”, van stratenmakers, in dit geval ook letterlijk, is het gewicht van de tegels. Er is een Nederlandse startup die een 70% lichtere tegel met dezelfde eigenschappen heeft ontwikkeld. Een hele zorg minder en daarmee een heel krachtige waardepropositie, vooropgesteld dat er niet een dissatisfier als een veel hogere prijs aan hangt.

Gebruiksgemak

Wie wel eens de stofzuiger hanteert die weet het, net lekker bezig of je moet weer op zoek naar een nieuw stopcontact. Geen grote ‘Pain’, maar het is er een. Bosch heeft stofzuigers met een extra lang snoer, 15 meter actieradius. Wellicht niet bovenaan de lijst van koopmotieven, maar bij twijfel tussen twee merken kan het zeker de doorslag geven. Bij ons thuis was dat in ieder geval wel zo waardoor stofzuigen voor mij iets minder vervelend is geworden.

De technologische ontwikkeling leidt er vaak toe dat bedrijven snufjes aan producten blijven toevoegen, die daardoor steeds gebruikersonvriendelijker en meer storingsgevoelig worden. Een grote groep consumenten, ik reken mijzelf daar zeker onder, is juist op zoek naar het ultieme gebruiksgemak. Een TV die je, net als vroeger, kan bedienen zonder voltooide TU-opleiding.

Gebruiksgemak is een veel grotere waardepropositie dan veel productontwikkelaars zich realiseren. Het past, vooral bij de millennials, in de trend van gebruik en gemak boven bezit. We willen het leven gemakkelijker maken waardoor we meer kunnen doen in de ons beschikbare tijd. Wie leest er nog een gebruiksaanwijzing terwijl die meer en meer nodig zijn? Wat dat betreft vraag ik mij af hoelang de waardepropositie van IKEA nog standhoudt. De prijzen zijn aantrekkelijk maar hoe lang domineert dit het gebruiksgemak van het zelf in elkaar zetten van de meubelen. Er zijn inmiddels 180 vestigingen van De Klussenier, en zij zijn niet de engen, die je IKEA-meubel komen monteren.

Een sector die de waardepropositie gebruiksgemak goed heeft begrepen is de auto-industrie. Waar vroeger het bezit van bijvoorbeeld een BMW voor status stond, ook al waren er voor minder geld auto's te koop met meer technologie, tegenwoordig scoren hulpmiddelen als de parkeerhulp, volledige navigatie of een kofferbak die automatisch opent en sluit.

Gebruiksgemak is een van de meest krachtige waardeproposities, in ieder geval in welvaartsmaatschappijen.

Logistiek

Verwant aan gebruiksgemak is efficiënte logistiek. Waren we ooit blij dat een product aan de deur werd afgeleverd en bleven we daarvoor zelfs de hele dag thuis, dat is tegenwoordig ondenkbaar. Domino's is in Nieuw-Zeeland gestart met drone-leveranties en ook in Engeland zijn daarmee experimenten. Wij, de klant, willen op onze wenken bediend worden. Snel en vooral op een moment dat het goed uitkomt. Hierin uitblinken is een sterke waardepropositie maar evenzeer riskant en vluchtig. De strijd om wat zo mooi wordt genoemd 'the last mile' maakt creatief. Een voorsprong zal per definitie voor korte tijd zijn. Tuut tuut van Overtoom, tegenwoordig Manutan, was baanbrekend en daarmee opvallend maar we staan er al lang niet meer voor te applaudisseren. Het Spaanse bedrijf Ecoscooting Delivery heeft gekozen voor zo'n Last-mile strategy. De uitrol in een aantal steden in Spanje en Portugal verloopt heel voorspoedig. Niet alleen lijken zij beter dan concurrenten in staat om bedrijven uit uiteenlopende branches te kunnen bedienen, de meeste concurrenten doen alleen food of bijvoorbeeld webwinkelpakketten, Ecoscooting heeft naast de vele branches die zij bedienen als extra element toegevoegd dat alle transport gebeurt met milieuvriendelijke elektrische scooters. Ook returns nemen zij voor hun rekening waardoor zij een toch al krachtige logistieke waardepropositie verder versterken met duurzaamheid en ontzorgen.

3D-printing is een regelrechte aanval op zelfs de meest geavanceerde logistieke systemen. Er is helemaal geen logistiek meer nodig als we het gekochte product thuis kunnen printen. Het kan zelfs al voor chocolade en pasta. Er moet nog veel water door de Rijn voordat we heel veel thuis printen, maar bedrijven met een langetermijnvisie nemen deze ontwikkeling zeer serieus. Het biedt immers ook mogelijkheden. In plaats van serieproductie kunnen er door de klant zelf miljoenen combinaties worden gemaakt of besteld. Voorraad houden wordt vervangen door recepten en printercodes die zonder logistiek en met vooruitbetaling op het door de klant gekozen moment kunnen worden geleverd.

Tot het zover is zijn er scorende waardeproposities te vinden in beheersing van de waardeketen zoals bijvoorbeeld Apple, H&M, Nike, IKEA en ZARA dat doen. Maar ook in B2B kan voorwaartse, horizontale of achterwaartse integratie leiden tot een betere en snellere beheersing van de logistieke keten en daarmee een waardepropositie.

Een mooi voorbeeld van een logistieke waardepropositie stamt uit de tijd dat er nog diverse circussen rondreiden. Heel bekend en vooral succesvol was het circus van Toni Boltini. Niet zozeer omdat hij betere acts had of lagere prijzen, Boltini ontwikkelde een volledig hydraulische circustent die plaats bood aan 7000 personen. Deze gigantische circustent kon binnen anderhalf uur worden op- en afgebouwd. Boltini kon daardoor veel vaker verplaatsen dan andere circussen die telkens een dag opbouw en een dag afbouw nodig hadden en had dus veel meer operationele (verkoopbare) tijd beschikbaar.

Service

Naar mijn persoonlijke mening serveert Starbucks niet de lekkerste koffie en ook zeker niet tegen de laagste prijs. Toch kom ik er met enige regelmaat en heel veel anderen met mij. Starbucks is 's werelds grootste keten van coffeeshops met eind 2017 ruim 27.000 vestigingen in 76 landen en een winst (2017) van bijna 3 miljard dollar bij een omzet van meer dan 22 miljard USD. Starbucks heeft een interessante value proposition 'We are not in the coffee business serving people, we are in the people business serving coffee.'

Starbucks is meer dan vele andere koffiehuisen laagdrempelig. Je bent er altijd welkom, of je nu alleen komt en er een paar uur op je laptop werkt of voor een afspraak. Starbucks concurreert daarmee niet op economische waarden maar op service.

Een ander voorbeeld van een servicedominante waardepropositie is Coolblue. In 1999 als studentenbedrijf door onder meer Pieter Zwart begonnen, nu een clicks & bricks concept met 1,2 miljard euro omzet en on- verminderde groei (2017: 40%).

Coolblue is niet goedkoper dan andere aanbieders, heeft geen breder assortiment noch een gespecialiseerd aanbod dat niet elders te verkrijgen is. Bij Coolblue draait alles om service, of zoals het in hun logo staat 'alles voor een glimlach'. Gelet op de groei maken ze dat in de beleving van de klant waar.

CEO Pieter Zwart stelt in presentaties die hij geeft dat er in retail vier strategische hoofdstromen zijn:

- Industry Changer
- Every-day-low-prices
- Loyalty
- Specialism

Hij zet vol in op loyalty en doet dat kennelijk beter dan andere aanbieders. Hoelang deze waardepropositie winnend zal blijven is een interessante vraag, het vergt veel van een organisatie en hoe groter die wordt hoe moeilijker dat wordt. Maar als iemand goed in waardepropositiedenken is dan is dat Pieter Zwart. Ik vermoed dat hij dat heel goed volgt en tijdig zal bijsturen als daar aanleiding voor is.

Starbucks en Coolblue zijn voorbeelden waarin de servicefactor dominant is. Service kan echter ook een ondersteunende waarde zijn op andere proposities. Denk daarbij aan de eerdergenoemde service van Lexus om bij een beurt te auto op te halen en terug te brengen of de service van Emirates om haar businessclass passagiers thuis op te halen. Geen overtuigende reden om voor Lexus of Emirates te kiezen, maar bij twijfel wel zeker een duwtje de goede kant op. Cruciaal bij alle service claims is het waarmaken ervan. Geen van de elementen uit The wheel of value is zo kwetsbaar voor een tegengesteld effect bij teleurstellende prestaties als de claim van service.

Emotionele motivatie (offering experience)

Iemand vroeg ecooloog en filmmaker Ruben Smit wat er zo bijzonder is aan het Waddengebied. Ik citeer zijn reactie: "Ik vertelde over het werelderfgoed, miljoenen trekvogels, intergetijdengebieden, het mondiale belang, de grootte van het gebied naar Europese maatstaven en de natuurlijke dynamiek. Ondanks de gefundeerde onderbouwing maakte dit bij de persoon tegenover mij duidelijk weinig indruk. Toen realiseerde ik mij dat ik beter een gevoelsmatige benadering kon toepassen en kwam op het volgende.

De Wadden is het enige Nederlandse gebied waar ik mij soms echt klein kan voelen. Het kan er gevaarlijk zijn als de wind plotseling draait of als het vloed wordt. Nergens in ons land kun je zoveel sterren zien en als je geluk hebt zelfs het noorderlicht. Als het stormt is de kracht tot in je vezels te voelen. De zeelucht is er schoon en het licht sterk wisselend door de seizoenen, maar altijd even helder. Mijn gesprekspartner was nu duidelijk onder de indruk. Dus eigenlijk geven de Wadden je energie mompelde hij met een montere blik". Niet de producteigenschappen maar de beleving zorgde voor de overtuiging. De klant in dit tweegesprek werd geraakt met wat het product, de Wadden, voor hem zou kunnen betekenen, niet door wat het is..

Als ik tijdens Masterclasses of sessie met managementteams vraag om de waardepropositie op te schrijven valt vaak de term loyaliteit. We hebben hele loyale klanten. Loyaliteit is echter geen waardepropositie, het is het gevolg van een goede waardepropositie. Door naar of boven verwachting van de klant te presteren

zal deze minder snel van leverancier wisselen en je een foutje vergeven. Je kunt dus in enige mate invloed uitoefenen op de loyaliteit van de klant, maar het is geen knop waar je aan kunt draaien. Waarmaken waar je voor staat is van cruciaal belang. Is je boodschap duurzaamheid, zorg dan dat je dit in alle opzichten bent. Wil je trendsetten, laat het niet bij woorden. Beloof je snelle levering, maak het waar.

Emotionele waarden zijn moeilijker te sturen dan economische of probleemoplossende. Invloed uitoefenen op de psyche van de klant, de manier waarop deze naar jou, je bedrijf, je organisatie/vereniging of je product kijkt, is in een tijd waarin beeldvorming gebeurt via referenties en reviews in plaats van beïnvloeding vanuit de zender steeds moeilijker. Je wordt achteraf beoordeeld niet op basis van je eigen beloften vooraf. Dat laat onverlet dat er volop kansen zijn om afnemers, B2C meer dan B2B, voor je te winnen op emotionele gronden. Lukt je dat dan ben je vaak weg uit de commodity battle, waarin louter de prijs telt. Premium prijzen vinden we dan ook met name in het segment van de emotionele koopmotieven. De aankoop als ultieme belevenis met steeds vaker story telling en story doing als instrument.



Verlokking

Een merk is een consistente set van associaties in het hoofd van de consument. De uitdaging is om een platform te creëren waarin mensen elkaar enthousiasmeren voor je product. Dat is immers effectiever en voordeliger dan telkens, door te zenden, te proberen die associaties te beïnvloeden.

Verlokking is breder dan verleiden. Waar bij verleiden de paringsdans door de verleider wordt uitgevoerd is verlokking, volgens van Dale, het zich laten overhalen. De actie ligt bij degene die verleid wordt en die zich een beetje mede-eigenaar voelt van het idee, het product of het bedrijf. Je herkent dat wel, je hebt een leuk winkeltje gevonden, een heerlijk hotel of een gerecht wat nog niet algemeen bekend was en je deelt dat met je vrienden. Tot in lengte van dagen beschouw jij je een heel klein beetje een onderdeel van het succes daarvan. En dat geldt in dezelfde mate voor degenen waar jij het aan hebt verteld of van wie jij het had gehoord. Het is ineens 'mijn kaasboertje' aan wie ik loyaal ben en waar ik bereid ben meer te betalen.

Verleiden is misschien nog niet zo moeilijk, iemand verlokken krijgen – een actieve friend of the brand – is een stuk lastiger. Hieronder een aantal voorbeelden van bedrijven die het is gelukt veel klanten verlokken te krijgen en die vooral nog heel goed in staat blijken die positie vast te houden, vaak met onzichtbare maar heel effectieve technieken.

Rituals had een heel moeilijke start. De eerste jaren werden de winkels bepaald niet platgelopen en moest Raymond Cloosterman flink de boer op om familie en vrienden te overtuigen van de potentie van zijn businessmodel, lees om geld op te halen om door te kunnen. De consument moest erg wennen aan de propositie rond verzorgingsrituelen en het aanbod van nieuwe, soms paradoxale, combinaties. Rituals was een game changer. “We’re not here to sell you beauty, we are here to make you feel good.” Plotseling viel het kwartje, een shop-in-shop bij de Bijenkorf in Amsterdam speelde daarin een belangrijke rol. Het is net als in sommige horecabedrijven, zo zit er niemand en ineens is het the talk of the town waar iedereen bij wil horen. Rituals groeit als kool en oogst inmiddels ook buiten Nederland grote successen. Het geheim ervan is moeilijk te benoemen. De basisvoorwaarden zijn goed, de producten zijn van uitstekende kwaliteit en de prijzen alleszins aanvaardbaar. De winkels verlokken en, niet onbelangrijk, je weet dat je met een Rituals cadeau altijd goed zit.



Er zijn in Nederland zo'n 4.000 herenmodelwinkels, die zich nauwelijks van elkaar onderscheiden. Natuurlijk verschillen de assortimenten, de positionering en de deskundigheid van het winkelpersoneel, maar 99% van de winkels heeft hetzelfde beeld. Rekken vol pakken en schappen vol truien en (over)hemden. Rick Moorman Mannenmode in Amsterdam Buitenveldert was er ook een voorbeeld van. Toen in 2008 de crisis los barste en veel retailers, zeker in de mode, het heel moeilijk kregen maakte Rick Moorman de vlucht naar voren. Hij wist dat de markt zou krimpen en dat online daar een schepje pijn bovenop zou doen. Hij investeerde aanzienlijk om van zijn herenmodewinkel een House of men experience store te maken. Zijn filosofie, 'als mensen langer in de winkel blijven dan kopen ze meer'. Hij verbreedde niet alleen zijn assortiment, er kwam een barbier in zijn winkel en een biljart, een speciale ingang en ruimte voor mensen die liever niet tussen het publiek winkelen, hij serveert de allerbeste koffie uit een apparaat dat zelfs de meeste horecabedrijven niet hebben en voor wat later op de dag is er keuze uit diverse open wijnen. Moorman wilde de nummer 1 zijn en dat lukte hem al snel. In eerste jaar na opening, op het diepste van de economische crisis, won hij de Nederlandse Retail Experience Award. Een enorm sterke waardepropositie die van zijn doorsnee winkel een omgeving heeft gemaakt van vaste klanten, waaronder veel BN'ers en zelfs leden van het Koninklijk Huis.



Twee andere goede voorbeelden van merken die, bij een bepaalde doelgroep, een emotie losmaken zijn Harley Davidson en Jack Daniel's. Als voormalig marketing director met Jack Daniel's in mijn assortiment weet ik dat die merkadoratie zelfs zo ver kan gaan dat er mensen die deze whiskey niet lekker vinden, het is ook geen gemakkelijke smaak, het drinken om erbij te horen.

Duurzaamheid

Een sterk in populariteit en kracht toenemende waardepropositie is die van duurzaamheid. Zat de leefbaarheid van onze planeet jarenlang in de hoek van de geitenharenokken waar je als merk liever niet meer werd geassocieerd, tegenwoordig krijg je de (westerse) wereld over je heen als je niet milieubewust produceert.

Cradle-to-cradle lijkt wel een toverwoord, met helemaal geen afval meer als meest vergaande principe van circulariteit. Of in ieder geval Closing the loop, de levensloop zoveel mogelijk verlengen en waar mogelijk vervangen door een cirkel.



Bar le duc is over op 100% gerecyclede flessen en in het Zweedse Eskilstuna is in 2017 's werelds eerste Shopping Mall voor recycled goods geopend, ReTuna Återbruksgalleria. Er worden hier louter recyclet en upcyclet producten verkocht. In een wereld waarin het actieve besef van het belang van duurzaamheid snel aan terrein wint, is dit een waardepropositie die zonder twijfel niet tijdsloos is, maar op het moment aantrekkelijk voor een grote groep consumenten.

In dezelfde categorie valt een ontwikkeling van het Nederlands/Belgische bedrijf Pure Value. Zij hebben een herbruikbare winkeldisplay ontwikkeld. Producenten en retail staan in de rij om te helpen om deze ontwikkeling de standaard te maken. Wereldwijd zijn er in met name supermarkten rond de 200 miljoen displaypromoties met een gemiddeld gewicht van 5 kilo aan karton. Zonder in te boeten op de communicatiekracht van het display in de winkel levert het systeem in potentie een besparing op van tot 1 miljard kilo karton per jaar, ongeveer 3,3 miljoen bomen.

In deze categorie valt ook duurzaamheid ten opzichte van de producenten, vaak in derdewereldlanden. De Stichting Max Havelaar verleent al sinds 1988 in Nederland een keurmerk aan fair trade producten, maar was haar tijd vooruit. Er was zeker een groep consumenten die gericht zocht naar producten met dit keurmerk, maar het was een niche. Tony Chocology heeft het in het huidige tijdsbeeld een stuk gemakkelijker met een vergelijkbare waardepropositie.

Net als in de categorie service geldt ook hier de noodzaak van het waarmaken van de claim. Een interessante casus is die van Coop supermarkten. Hun tv-commercials zijn op fair trade gericht. Ga je naar hun website dan zie je daar nauwelijks iets van terug. Daarmee is niet gezegd dat er niet fair trade producten wordt aangeboden, maar kennelijk is het voor hen niet hard genoeg om als waardepropositie uit te nutten en dan rest niet meer dan een op zichzelf staande reclamekreet.

Als het om duurzaamheid gaat zit wel een adder onder het gras. Maatschappelijk verantwoord en economisch interessant gaan niet altijd samen, ook in Nederland niet. We zijn vaak heel principieel maar niet als het om onze portemonnee gaat. We lopen warm voor groen en een eerlijke prijs voor de boeren maar kopen vooral in de goedkoopste supermarkt of bij de scherpste kleding discounter. En dat geldt niet alleen voor consumentenproducten, ook in vervuilende energiesectoren kiezen zelfs overheden voor prijs boven milieu, zoals vele op duurzaamheid gerichte bedrijven ervaren. De vraag naar technologische ontwikkeling

die bijvoorbeeld heel veel diesel besparen, fluctueert bij de prijs van de brandstof. Bij een lage dieselprijs telt de waarde voor het milieu even wat minder mee. Vraag je dus bij de keuze voor een waardepropositie in het segment duurzaamheid af of de afnemer, consument, bedrijf of overheid, bereid is om extra te betalen. Anders rest applaus maar niets meer dan dat.

Personeel

Ruim 93% van de wereldbevolking leeft, volgens het model van Lewis, in relatiegerichte culturen. Daar is het zakendoen zonder wederzijds vertrouwen en affectie bijna onmogelijk. Nederland hoort bij de 7% procesgerichte culturen waar het heel gewoon is om zaken te doen met mensen waarmee we geen band hebben of zelfs waaraan we een hekel hebben. Zolang die de laagste prijs heeft, doen we niet zo moeilijk. Desondanks zijn ook wij gevoelig voor aandacht, vriendelijkheid en professionaliteit. Zakendoen is mensenwerk en mensen maken dan ook het verschil. Personeel kan daarmee een heel effectieve waardepropositie zijn. Hoewel wij in Nederland uiterst prijssensitief zijn, zolang het niet om commodity's zonder toegevoegde waarde gaat, zeker in de dienstverlenende sector, zijn we best bereid meer te betalen aan een vriendelijke en/of professionele leverancier. Het probleem van deze waardepropositie is echter dat die heel lastig zelf te claimen is. Het is de klant die bepaalt of je boven verwachting presteert, en dat keer op keer. Natuurlijk kun je personeel erop trainen en zorgen dat het in de genen van de bedrijfscultuur zit, zoals bijvoorbeeld Coolblue doet. Maar het gaat om het telkens opnieuw waarmaken. En dan is er nog de perceptie van de klant. De ene zal te veel aandacht in bijvoorbeeld de horeca als opdringerig ervaren, de ander als uiterst plezierig. De ene patiënt heeft liever een oudere dokter met heel veel ervaring, dan ander denkt juist dat een jonge, recent opgeleide, dokter meer professioneel is.

Platforms en recensies hebben de beeldvorming over bedrijven en de mensen die er werken overgenomen van de marketingcommunicatie door bedrijven. Goede berichten over het personeel verspreiden zich snel en zijn geloofwaardig. Toch is een waardepropositie louter op vriendelijkheid en/of ervaring van het personeel een gevaarlijke. Een foutje van een enkeling kan de boel gemakkelijk onderuithalen. Als ondersteunende waarde is het altijd verstandig je personeel optimaal klantgericht te laten zijn. Vertel het niet, laat het de klant het ervaren, die vertelt het wel verder.

Leadership

Ik las ergens 'Leadership is altijd en overal advies (vooruit) en feedback (achteruit) vragen.' Kwetsbaar opstellen dus. Marc Lammers zei in een van zijn lezingen 'het zijn mensen met heel veel zelfvertrouwen die zich kwetsbaar durven op te stellen'. Sommigen verwachten het omgekeerde maar bedrijven, ondernemers, managers die zich kwetsbaar durven op te stellen wordt veel meer leiderschap toegedicht dan de ivoren torens waar men het kennelijk allemaal heel goed weet. Wij hebben met diverse bedrijven, zelfs heel grote als General Electric en Diageo, sessies gedaan waar klanten, niet klanten, influencers (vakpers) en ex-klanten heel gestructureerd om feedback werd gevraagd. Meer leiderschap kun je niet tonen. Ondervraagden reageren bijna zonder uitzondering positief en voelen zich meer verbonden met het bedrijf. Mensen (gestructureerd) naar hun mening vragen is een hele sterke waardepropositie met een klantbindend (emotionele waarde) effect. Als je dit proces zelf doet let dan wel op wat valkuilen en voorkom dat de verwachting wordt gewekt dat al hun adviezen ook werkelijk worden geïmplementeerd

Leadership tonen kan ook door heel zichtbaar te zijn. Met name in B2B komen bedrijven waarvan het management zichtbaar is, bijvoorbeeld door lezingen te geven of te publiceren, kennis te delen dus met hun doelgroep, opvallend vaak op een shortlist. Leadership is zichtbaarheid, bijdragen aan de discussie en ontwikkelingen in de markt en technologie. Zit je als board member liever op je kantoor naar Excel sheets te turen, kies dan niet voor deze waardepropositie.

Wat je waardepropositie ook is, deze moet op waarheid zijn gebaseerd. Het is steeds moeilijker om zaken te verhullen of verborgen te houden. We geloven niet meer alles op TV, in de krant of op internet. Anders doen dan wat je zegt wordt keihard afgestraft.

Bedrijven kunnen zich onderscheiden van concurrenten met marketing, sales, de verkooporganisatie, category management, het beheersen van de keten of customer knowledge (niet uitputtend), maar dit is operational excellence, niet hun waardepropositie. Het hebben van bijvoorbeeld de beste klantinformatie levert als zodanig geen klanten op. Het helpt wel om een goede waardepropositie commercieel uit te nutten en is daarom wel degelijk van enorm belang.

Waardeproposities voor startups

Als ergens de value proposition van belang is dan is het voor startups. Een goed idee is nog geen waardepropositie. We zijn allemaal geneigd onze eigen baby erg mooi te vinden, maar hoe kijkt de potentiële klant daar tegenaan. Is er vraag of voegt het nieuwe product of de nieuwe dienst iets toe aan het business proces van de klant en is die nieuwe baby in hun ogen mooier dan de anderen? Er zijn volgens het CBS in Nederland bijna 1,7 miljoen bedrijven (april 2018). Meer dan 1,3 miljoen daarvan zijn eenmanszaken. In 2017 is er een recordaantal van bijna 170.000 nieuwe bedrijven ingeschreven. Ieder met een eigen verhaal, maar de realiteit leert dat slechts een heel klein aantal van hen een goede toekomst tegemoet gaat. Volgens 'De Ondernemer' is slechts 1 op de 10.000 startups succesvol. Andere bronnen zijn optimistischer, maar positiever dan 1 of de 10 zijn er weinig.

Te vaak wordt er vooral vanuit het product of de dienst gekeken. 'Daar moet toch behoefte aan zijn'. Slipfree, een slipwerend middel voor gladde tegels binnen en buiten, is een mooi voorbeeld. Jaarlijks komen er in Nederland 23.000 mensen in het ziekenhuis terecht als gevolg van uitglijden, veelal in eigen huis (badkamer, terras). Er waren ten tijde van de startup van Slipfree enkele concurrenten maar het merk kon de concurrentie aan omdat het, in tegenstelling tot de alternatieven, onzichtbaar was en ook nog goedkoper. Hoewel consumenten en bedrijven enthousiast waren, mede door de succesvolle proefprojecten, is Slipfree geen succes geworden. De put wordt immers pas gedempt als het kalf verdronken is.

In de afgelopen acht jaar zijn er gemiddeld 550 organisatieadviesbureaus per maand opgericht (17 per dag), waarvan meer dan 95% ZZP'er. Hoe gaan deze zich van elkaar onderscheiden?

Niet de eigenschappen het product of de dienst bepalen het succes, hoe briljant ook, het gaat om de waardepropositie. Is er een klantbehoefte en is er een uniekheid ten opzichte van de concurrentie.

Waardeproposities bij internationalisatie

Succes in eigen land wil niet automatisch zeggen dat succes in het buitenland verzekerd is. Is het verdedigbaar concurrentievoordeel op de thuismarkt ook van toepassing in de nieuwe markt? Eerst en vooral neem je een eventuele goede naam en reputatie niet mee, die moet je vanaf nul opbouwen. De marktomstandigheden zijn anders, evenals het concurrentieveld. Helaas wordt aan een goede analyse daarvan vaak weinig aandacht besteed. Als het 7e voetbalteam van onze plaatselijke voetbalclub speelt tegen het 8e van het naburige dorp dan weet de coach dat de spits van de tegenstander een sterk linkerbeen heeft en de keeper klein is en moeite heeft met afstandsschoten. Op dit niveau, dat nergens om gaat, doen we meer aan concurrentieanalyse dan veel bedrijven bij hun internationalisatie. Het succes van de marktentry is afhankelijk van jouw positie ten opzichte van die van de concurrentie. Hoe kun je het beter doen dan zij als je ze nauwelijks kent in dus ook niet kan bepalen op welke koopmotieven je hen kunt verslaan.

Een ander element van cruciaal belang is het begrip van de businesscultuur van het doelland. Het merendeel van de marktentry's is niet succesvol. Meestal heeft dat niet te maken met het gebrek aan een voldoende doordachte marktentrystrategie maar aan onderschatting van de businessculturele verschillen in het za-

kendoen. Dit onderwerp valt buiten de scope van dit boek, al zou gezegd kunnen worden dat het excelleren in kennis en vaardigheden in het internationaal zakendoen kan worden beschouwd als het versterken van andere waardeproposities. Het ontbreken van die kennis en vaardigheden kan goede waardeproposities neutraliseren.

Waardeproposities voor verenigingen

Een vereniging is, heel kort gezegd, een groep mensen met dezelfde hobby. Zo goed als iedere vereniging ontleent haar bestaansrecht aan het hebben van

- Leden
- Vrijwilligers
- Sponsors

Zonder leden geen vereniging, dat spreekt voor zich. Maar het concurrentievel is groot. Ten eerste zijn er veel leuke hobby's waarvoor je lid van een vereniging zou kunnen of willen zijn. Tijd is een beperkende factor dus je moet keuzes maken. In de vorige eeuw was je meestal lid van één vereniging, tegenwoordig zijn veel mensen lid van twee of drie clubs. Maar ook dan is het een keuze. Heb je eenmaal de sport of andere hobby gekozen die je in lidmaatschapsverband wil doen, dan is er vaak nog keuze tussen verenigingen. Zelfs de kleinste dorpen hebben vaak meerdere voetbalclubs, om maar eens een voorbeeld te noemen. Voor welke kies je, voor jezelf of voor je kinderen. Zowel economische, probleemoplossende als emotionele factoren kunnen daarin een rol spelen. Een lagere contributie, een beter product (betere trainers, betere faciliteiten) of meer competitievormen (50+, mindervaliden, donderdagavondcompetitie in plaats van in het weekend) kunnen je keuze bepalen. Ook de ambitie van de vereniging kan een rol spelen in het keuzeproces. Heel veel sportclubs hebben een beleidsplan hoe over een paar jaar een paar klassen hoger te spelen. Vaak dure plannen die voor de eerste elftalspelers, sponsors en publiek aantrekkelijk kunnen zijn, maar niet altijd voor het merendeel van de leden die recreatief spelen. Die ambities zijn in de regel kostbaar en leiden zelden tot resultaat, de top is immers smal. Er zijn heel wat meer beleidsplannen dan plaatsen in hogere klassen. Zo'n plan kan leden aantrekken, maar ook afstoten als blijkt dat zij als recreatiesporter voor de kosten opdraaien. Het hebben van een duidelijke en aantrekkelijke waardepropositie maakt het voor verenigingen gemakkelijker om nieuwe leden aan te trekken.

Dat geldt ook voor vrijwilligers. Veel mensen willen wel iets doen voor hun club, maar niet bij alle verenigingen waarvan zij of hun gezinsleden lid zijn. Ook zij maken keuzes op basis van de waardepropositie van de club. Een vereniging die uitstraalt de zaken goed voor elkaar te hebben, vindt gemakkelijker vrijwilligers dan daar waar de nood nadrukkelijk wordt tentoongesteld. De meest contraproductieve manier van vrijwilligers werven is via dramatische oproepen op de website. Mensen willen deel uitmaken van succes, niet van zorgen. Als FC Barcelona een nieuwe voorzitter nodig heeft dan staan mensen letterlijk in de rij. Voor een wijkvereniging met een gebrek aan bestuursleden is niemand te vinden. Ook hier kan een aansprekende value proposition de vereniging helpen. Vrijwilligers aantrekken of behouden betekent betrokkenheid creëren.

Tot slot geldt dat ook voor de financiële ondersteuners. Op de sponsors van grote evenementen en competities die op TV worden uitgezonden na, realiseren heel veel bedrijven zich dat sponsoring van een vereniging meer een emotioneel dan een economisch doel dient. Velen zijn daartoe bereid, maar niet voor alle clubs in het dorp of in de wijk. Zij maken keuzes aan wie geld te doneren. De gunfactor, heel vaak een emotionele waarde uit het wiel, bepaalt waar het budget naartoe gaat. Bijzondere ervaring die Marc Lammers uit eigen ervaring deelde is "Vraag je sponsors om geld dan krijg je advies. Vraag je ze om advies dan krijg je geld".

Waardeproposities voor horeca

Zo ben je 'the talk of the town' en dan zit iedereen weer ergens anders. Voor horecabedrijven is een sterke waardepropositie cruciaal en als het ergens belangrijk is om deze heel regelmatig tegen het licht te houden dan geldt dat wel voor deze sector. Vraag je telkens opnieuw af waarom mensen naar jouw zaak komen, wat is je bestaansrecht. En geldt dat morgen ook nog? Wat gebeurt er als er volgende maand een nieuwe zaak opent? Restaurants met een Michelin ster weten wat het betekent om deze te verliezen, maar dat geldt niet voor hen alleen. Mensen gebruiken steeds vaker recensies bij hun keuze waar naartoe te gaan, maar blijf vooral ook je vaste klanten verrassen.

Waardeproposities voor personen

Wat voor bedrijven geldt, dat is ook van toepassing op personen. Als professioneel tennisser of bokser verdien je geld met het maken van punten en het winnen van wedstrijden. Of het publiek je mag of niet speelt hooguit een rol in de support die je krijgt tijdens de wedstrijd, maar als je daar doof of blind voor bent, dan is je inkomen niet afhankelijk van de gunfactor van het publiek, je zult hooguit wellicht wat minder gemakkelijk sponsors vinden. Veel andere situaties waarin die gunfactor geen rol speelt ken ik niet. Bijna altijd bepaalt de klant of ze met je in zee gaan. De beeldvorming bij het publiek geldt in hoge mate voor politici, die dus heel nadrukkelijk een persoonlijke waardepropositie moet hebben, maar evenzeer voor een artiest, een boekhouder of een consultant. Ben je aantoonbaar beter, ben je goedkoper, heb je een bepaald specialisme of ontzorg je als beste? Om mee af te sluiten, maar zeker niet in de laatste plaats, iedereen die op een baan solliciteert wordt beoordeeld op zijn of haar toegevoegde waarde voor het zoekende bedrijf. Hoe scherper je jouw unieke kennis of vaardigheden, jouw value proposition, kunt overbrengen op de personen die de keuze moeten maken, hoe groter de kans is dat je de job krijgt. Vooropgesteld dat jouw toegevoegde waarde matcht met het gevraagde profiel vanzelfsprekend.

Schrijf je waardepropositie nu nogmaals op



Hoe ontwikkel je een waardepropositie of pas je die aan

"If you want to influence the future, create it"
(Peter F. Drucker)

Waan van de dag

Aangezien de snelheid van verandering steeds hoger ligt en de concurrentie zich overal in de wereld kan bevinden, is het niet meer voldoende om het schip stapsgewijs van koers te veranderen. Wie niet op tijd innoveert, verwerft geen dominantie. Een 2e plaats telt niet.

Hoewel het (door)ontwikkelen van een succesvolle waardepropositie bepaald niet eenvoudig is en veel kennis van de industrie waarin je werkzaam bent en een gezonde dosis creativiteit vereist, is het proces niet heel gecompliceerd. Ik zal dat hieronder in een aantal stappen beschrijven. De moeilijkheid zit in tijd, lees prioriteit, en discipline. De waan van de dag regeert in bijna alle bedrijven en organisaties. Als er al sprake is van een strategisch vooruitkijken dan is dat meestal een agendapunt in een heidesessie of bosmeeting. Tussen de andere, ook heel belangrijke, zaken door in een samenstelling die niet per definitie de meest voordehand liggende is voor strategieontwikkeling. Hierover later meer. Verder herken je vast de follow-up van dergelijke dagen; na enige tijd komen de notulen die met een beetje geluk tot enige follow-up leiden. Met enig geluk want ja,..... de waan van de dag heeft alweer toegeslagen.

Steeds meer bedrijven kiezen er dan ook voor om dit proces in handen te geven van een externe begeleider. Niet omdat hij of zij dat per definitie veel beter kan dan dat je het zelf zou kunnen, maar omdat een buitenstaander uitsluitend deze taak heeft en dus geen afleiding heeft van de waan van de dag.



Hoe je value proposition te (her)definiëren

Die dagwaan plakt ons achter onze computers of in het gunstigste geval aan tafel bij onze klanten. Hoeveel uur per dag besteed jij aan het surfen over het internet of het lezen van postings in voor jouw business relevante nieuwsgroepen? In een wereld waar reviews en platformen veel dominantier zijn dat wat er via marketingcommunicatie wordt gezonden is social media een bron van marktinformatie en inspiratie. Als ergens 'Pains' en 'Gains' duidelijk worden is het daar. Dagelijks een half uur surfen is voor iedere ondernemer of manager die verantwoordelijk is voor de strategie en toekomst van het bedrijf uitstekend bestede tijd.

Maar de wereld is groter dan een computerscherm. Bezoek beurzen en congressen, slenter door winkels en over industrieterreinen. Niets is inspirerender dan te zien wat er in de wereld gebeurt. Nederland is mondiaal geen voorloper in technologische, economische noch maatschappelijke ontwikkelingen en trends, reken snel af met dat misverstand.

Als interimmanager en procesbegeleider in international business development heb ik het voorrecht in vele keukens te kijken. De kruisbestuiving die daarvan uitgaat is indrukwekkend. Heel vaak kunnen ideeën, oplossingen en ontwikkelingen in aangepaste vorm worden gebruikt in een andere bedrijfstak, markt of bedrijf. Door niet alleen je eigen wereldje te volgen maar ook intensief rond te kijken in andere bedrijfsomgevingen kun je dit zelf ook. Niet alleen leuk en inspirerend om te doen, de toekomst van je bedrijf kan ervan af hangen.

Fase 1: De voorbereiding

Het definiëren (startups en nieuwe product-markt-combinaties) of herdefiniëren (running business) van een waardepropositie is een strategisch proces waarin voorbereiding en creativiteit centraal staan. Hoe meer informatie er beschikbaar is over de markt, waaronder nadrukkelijk begrepen de concurrentie, hoe groter de kans om een onderscheidende en winnende waardepropositie te kunnen ontwikkelen.

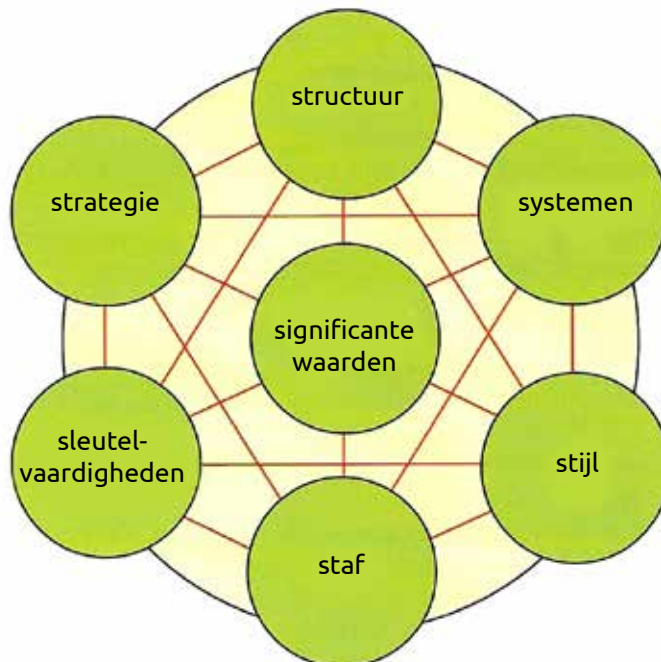
Zelfkennis

De eerste stap van de voorbereiding is een heel gedegen kennis van de core competenties van je bedrijf, je organisatie of van jezelf. Als ik deze vraag tijdens sessies stel noemen medewerkers van hetzelfde bedrijf of organisatie niet zelden verschillende kernvaardigheden. Probeer het maar eens.

“Geen boot komt vooruit als allen een andere kant op roeien” (Swahili gezegde)

Laat iedereen opschrijven waarin jullie je onderscheiden van de concurrentie. Met iedereen bedoel ik mensen uit verschillende disciplines. Hoe beter je in staat bent je kernvaardigheden te formuleren, hoe groter de kans op een winnende waardepropositie. Vraag je team waar het bedrijf, de organisatie of de vereniging goed in is en vraag ze ook waar zij zelf goed in zijn.

Je zou in dit proces het 7S-model van McKinsey kunnen gebruiken. Dit model is bedoeld om de kwaliteit van organisaties te kunnen beoordelen, waarbij niet alleen naar de ‘harde’ kant van de onderneming wordt gekeken, de organisatiestructuur en strategie, maar ook naar zachtere elementen als personeel en managementstijl.



Significante waarden (Shared Values), door McKinsey in het centrum geplaatst. Het gaat daarbij om cultuur, gedeelde opvattingen en waarden en normen. Het gemeenschappelijke element over de wijze waarop de organisatie functioneert: resultaatgericht, procesgericht, mensgericht etc. Zijn er significante waarden die een rol spelen in de huidige of gewenste waardepropositie?

Strategie (Strategy), de doelstellingen van de organisatie en de wegen via welke die bereikt moeten worden. De strategie moet een brug zijn tussen de bedrijfsdoelstelling en de uitvoering. Is er consistentie en past de value proposition daarin?

Structuur (Structure), een analyse van de managementniveaus, coördinatie, taakverdeling, bevoegdheden etc. Is de structuur geschikt voor het effectief aansturen van de huidige of beoogde waardepropositie?

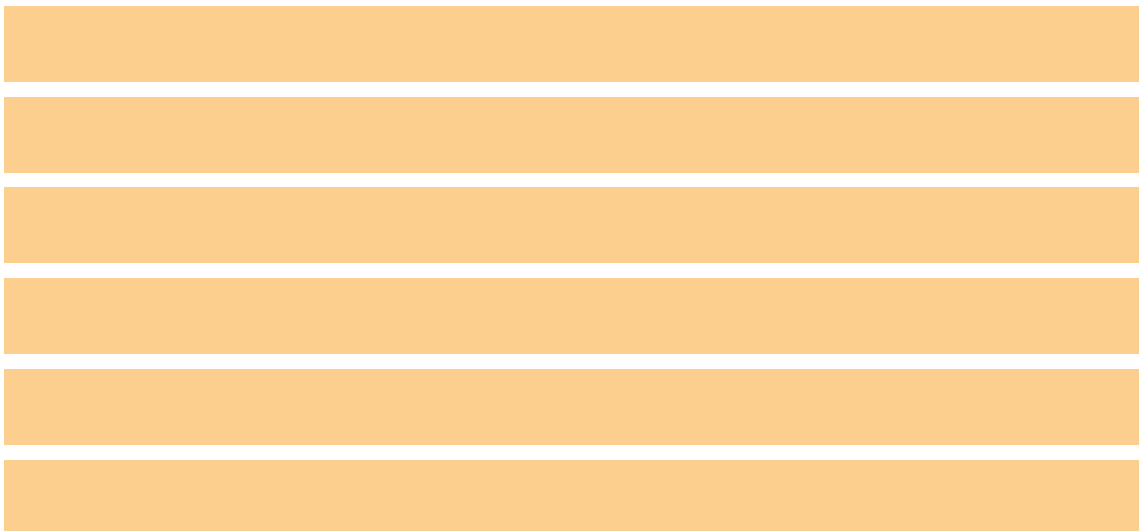
Systemen (Systems), hiermee wordt bedoeld alle formele en informele werkwijzen, procedures, regelingen, afspraken en communicatiestromen, zowel intern als extern. Zijn deze toegerust op onze weg voorwaarts?

Stijl (Style), een verwijzing naar de managementstijl. Is het management, bijvoorbeeld in het geval van internationalisatie, in staat haar stijl aan andere zakelijke culturen aan te passen? In Nederland werkt een coachende stijl vaak goed, in veel andere culturen worden medewerkers daar heel onzeker van en werkt een directieve stijl beter.

Sleutelvaardigheden (Skills), wat maakt de organisatie zo bijzonder? Dienstverlening, innovatie, kwaliteit van het personeel? Zijn deze sleutelvaardigheden en het daaraan verbonden concurrentievoordeel congruent met de te kiezen waardepropositie?

Staf (Staff), zijn de medewerkers gemotiveerd en flexibel? Hoe staat het met hun opleidingsniveau en vaardigheden? Is er veel verzuim en/of verloop?

Wat zijn de core competences van mijn onderneming / mijn merk / mijn organisatie / mijzelf?

The image shows six horizontal orange bars stacked vertically, intended for writing answers to the question above. Each bar is a solid orange rectangle with a consistent width and height, spanning most of the page width.

De concurrentie

Niet voor het eerst vermeld in dit boek, maar nooit ten overvloede. Beter de eerste keuze van een bepaalde groep dan de tweede keuze van iedereen. Het gaat er dus om een betere waardepropositie te hebben dan de concurrent.

Natuurlijk weten we wie de directe concurrenten zijn, maar kennen we ook hun waardeproposities? Hoe weet ik anders op welke competenties wij beter scoren en waarop zij? Informatie komt vaak uit het veld, veelal uit de categorie 'van horen zeggen' door klanten en andere bronnen, maar hoe accuraat is die info en hoe gedateerd?

Alvorens de concurrenten individueel te beschouwen kijken we eerst naar de structuur van het concurrentieveld. Met hoeveel tegenstanders hebben we te maken?

In de theorie bestaat er een aantal marktvormen: monopolie, oligopolie, volledige mededinging en hyperconcurrentie.

Monopolie, situatie waarin een product of dienst door slechts één (markt)partij wordt aangeboden.

- Vrijwel niet aanwezig,
- geen concurrentie,
- zeer hoge winst,
- bedrijf streeft naar handhaving van de monopolie en het voordeel,
- bedrijf vermijdt concurrentie via toetredingsbarrières.

Oligopolie, marktform van slechts enkele aanbieders. De vier grootste partijen hebben gezamenlijk een marktaandeel van meer dan 70%.

- Moeilijk te handhaven en komt in B2C niet veel voor,
- beperkte concurrentie,
- duurzame winst,
- bedrijven proberen oligopolie stabiel te houden en het voordeel te handhaven,
- bedrijven vermijden concurrentie via stilzwijgende of expliciete samenwerking en/of marktsegmentatie.

Volledige mededinging, transparante markt met vrije toegang en veel aanbieders.

- Felle concurrentie,
- moeilijk om hoge winsten te behalen,
- weinig concurrentievoordelen,
- gevaar van prijsconcurrentie, totdat iedereen slechts marginale winst maakt.

Hyperconcurrentie door Richard D'Aveni toegevoegde term die staat voor moordende concurrentie op zeer dynamische markten zoals computers, software, auto's en luchtvaart.

- Moordende concurrentie,
- fluctuerende of lage winst,
- voordelen niet lang te handhaven,
- concurrentie via een serie niet-duurzame voordelen,
- markt in constante staat van ontwrichting.

Als de structuur van de markt duidelijk is dan richt onze concurrentieanalyse zich op individuele concurrenten. Een juist inzicht in hun activiteiten en strategieën helpt om te anticiperen op hun toekomstig gedrag. Het is verstandig om allereerst een longlist te maken van alle aanbieders die als concurrent kunnen worden beschouwd. Vergeet daarbij de substituut-producten niet.

In veel gevallen zal deze lijst te lang zijn om van al die aanbieders een uitgebreide analyse te maken. Probeer van elk van hen wat kwantitatieve data te verzamelen en breng in kaart in welke geografische regio's zij actief zijn.

Maak aan de hand van de uitkomsten een shortlist wie als de meest directe concurrenten beschouwd kunnen worden. Die concurrenten nemen we nader onder de loep, waarbij van elk van hen in ieder geval de volgende elementen worden onderzocht:

- marktpositie
- ontwikkeling van het marktaandeel
- portfolio / assortiment
- klantenkring en doelgroepen
- positionering
- prijsniveau en -strategie
- geografische spreiding van de distributie en commerciële activiteiten
- wijze van marketingcommunicatie en inschatting van de daarvoor beschikbare budgetten
- financiële positie, vraag jaarstukken op bij de Kamer van Koophandel (dat kan ook in het buitenland).
- technologische positie
- gehanteerde logistieke systemen
- concurrentievoordelen
- sterkten en zwakten.

Na van de directe concurrenten een uitgebreide beschrijving te hebben gemaakt, kunnen de uitkomsten in een diagram worden samengevat, waarbij bij op de verticale as de Key Success Factoren (KSF) zijn weergegeven en op de horizontale de concurrenten. Welke KSF'en belangrijk zijn verschilt per branche en marktomstandigheden. Desgewenst kan daaraan een waarde (WF) worden toegekend waarmee de uitkomsten worden vermenigvuldigd.

Per KSF wordt per concurrent een waarde (cijfer) gegeven. Dat kan zijn op een schaal van 1-3, 1-5 of 1-10. Hoe hoger de waarde, hoe sterker de concurrent op dit gebied is.

	WF	Concurrent 1		Concurrent 2		Concurrent 3		Concurrent 4		Eigen bedrijf	
	WF	B	WF*B	B	WF*B	B	WF*B	B	WF*B	B	WF*B
KSF 1											
KSF 2											
KSF 3											
KSF 4											
KSF 5											
KSF 6											
	Totaal		Σ		Σ		Σ		Σ		Σ

KSF = Key Success Factor; WF = wegingsfactor (bijv. 1,2,3); B = beoordeling (bijv. 1-5)

WF*B = wegingsfactor vermenigvuldigd met beoordeling; Σ = optelling waarden

We hebben nu een beeld van de Key Succes Factoren en eventueel het verdedigbaar concurrentievoordeel van onze klanten en kunnen onszelf daartegen afzetten. Het is dan ook belangrijk om naast een analyse van de concurrenten het eigen bedrijf op dezelfde manier te beoordelen. Iedereen vindt zijn eigen baby het mooist, de uitdaging zit er dan ook in om daarin objectief te zijn, anders heeft de exercitie geen zin en kunnen er verkeerde conclusies worden getrokken. De verticale optellingen geven inzicht in de positie van het eigen bedrijf ten opzichte van de directe concurrenten. Interessant in het kader van waardeproposities is de horizontale lijn. Op welke KSF'en scoor je beter dan de concurrentie en kun je daar een 9 of 10 van maken om het gat te vergroten en nog nadrukkelijker de eerste keuze bij je doelgroep te worden? Dit is in de regel gemakkelijker en lucratiever dan van de zessen een zeven te maken en daarmee je gemiddelde score hoger te maken, maar nog steeds geen scorende waardepropositie te hebben.

Naast een analyse van de concurrent als bedrijf kan via dezelfde methodiek een analyse van de concurrerende merken worden uitgevoerd. Niet zelden vindt de concurrentieslag niet op bedrijfs- maar op merkniveau plaats, waarbij het ene merk lastiger dan het andere te bevechten zal zijn.

Het moge duidelijk zijn dat dit een intensief en tijdrovend proces is, maar ik verzeker je dat het loont. Een groot deel van het werk kan overigens uitstekend door stagiaires worden gedaan. De MBO en HBO studenten van vandaag zijn uitermate bedreven in het zoeken en vinden van informatie. Als de uitkomst tegenvalt dan moet je bij jezelf te rade gaan. Veel stagiaires worden indirect gebriefd. Het resultaat is ruis door onduidelijkheid in de opdracht en/of doelstelling. Neem zelf de tijd om goed uit te leggen wat precies het doel van het onderzoek is en wat je waarom wilt weten.

Mijn klant en prospect

Als onze core competenties scherp zijn en de concurrentie in kaart is gebracht is het, alvorens strategisch en creatief bezig te gaan, zaak om scherp te definiëren wie onze klant en prospect zijn. Uiteindelijk moeten we hen van een 'Pain' verlossen of 'Gain' bieden. Het is van cruciaal belang de klant en haar wensen of business processen te kennen.

Vraag een team mensen uit je bedrijf of organisatie een longlist te maken van het type klant dat je wilt bedienen. Het gaat dus niet om de namen van de afnemers aan wie je levert of wilt leveren, maar de categorie of het type bedrijf.

In de tweede kolom laat je beschrijven welke producten, diensten of competenties jullie die groep kunnen bieden. De derde kolom is om te beschrijven welke concurrenten hierop ook actief zijn en de vierde en laatste kolom is om te beschrijven hoe jouw aanbod zich, positief of negatief, onderscheidt van dat van die concurrenten.

Klanttype	Product	Concurrent	Concurrentievoordeel

Fase 2: Ideeënontwikkeling

*“Logics takes us from A to B, imagination takes us everywhere”
(Einstein)*

Onze core competences zijn scherp, we kennen de sterkten en zwakten van onze concurrenten en we weten wie onze klanten zijn en vooral wat zij willen. Tijd voor een goede brainstorm. Daarvoor is een aantal ingrediënten vereist;

- tijd
- de juiste mensen
- de juiste mindset.

Een brainstorm vereist een mindset die open staat voor wilde ideeën. Een geagendeerd uurtje tussen andere afspraken door heeft geen zin. Wat mij betreft is het ideale tijdstip ergens aan het einde van de middag, zonder dat mensen op het puntje van hun stoel zitten om naar huis te gaan en enige uitloop geen bezwaar is. Een biertje of glas wijn erbij is geen noodzaak, maar maakt de geest en tongen nog wel eens los.

Belangrijk is dat iedereen zich bewust is dat het doel van de bijeenkomst is om ideeën te vergaren, niet om ze te beoordelen. ‘*Dat hebben we al een keer gedaan*’, ‘*dat kan niet*’ en ‘*maar.....*’ zijn de killers van het proces. Als ik zo’n sessie leid heb ik altijd een gele kaart bij mij om op vriendelijk subtiel manier duidelijk te maken dat ideeën bekritisieren niet op prijs wordt gesteld. Onzinnige voorstellen zijn namelijk vaak de brug naar een nieuwe invalshoek die wel bruikbaar is. Er gaat in de literatuur een verhaal over een team dat brainstormde over het lichten van een gezonken schip. Geen van de daarvoor beproefde en bekende technieken kon worden toegepast. Tijdens de brainstorm riep iemand ‘*laten we er lucht in spuiten*’. Een idee waar als onuitvoerbaar hard om gelachen werd, tot iemand zei ‘*wacht even, lucht kan niet maar pingpongbal dan*’. Zo werd het schip uiteindelijk gelicht door middel van met lucht gevulde ballonnen.



Het ideale team voor een brainstorm bestaat uit 7 - 10 leden. Minder geeft te weinig ideeën en inspiratie. Meer leidt tot een afnemende meeropbrengst. Hoe meer deelnemers, hoe meer van hen een passieve rol innemen. Zorg ervoor dat het team bestaat uit mensen vanuit verschillende disciplines binnen het bedrijf. Bijna alle grote veranderingen en doorbraken in de wereld, althans de moderne wereld, zijn ontsproten uit de breinen van twintigers. Zorg er dus voor dat er in ieder geval voldoende jonge mensen aan de brainstorm

deelnemen. Het uitnodigen van iemand van buiten je bedrijf, liefst uit een heel andere bedrijfstak, kan interessante perspectieven opleveren. De discussieleider speelt een belangrijke rol. Deze faciliteert het proces, maar neemt er niet aan deel. Alle ideeën moeten worden opgeschreven op grote vellen zodat iedereen ze kan zien. Vraag hiervoor iemand die niets anders doet dan heel snel schrijven, maar evenmin deel uitmaakt van de discussie.

De eerste fase is een goede beschrijving van de probleemstelling. Het ontwikkelen van nieuwe producten levert een andere discussie op dan wanneer het gaat om ideeën voor marketingcommunicatie, voor verbetering van de klantenservice, voor het vinden van nieuwe klanten etc. Maak er geen kerstboom van. Zijn er meerdere probleemstellingen die een brainstorm waard zijn, plan dan meerdere bijeenkomsten.

Met die heldere probleemstelling starten we de eerste brainstorm van ca. 15 minuten over de 'Pains' van onze klanten. Dit helpt ons later bij het vinden van oplossingen daarvoor.

Vervolgens, na een paar minuten pauze, doen we hetzelfde over de 'Gains' van onze klanten. Waarmee kunnen wij hen blij maken.

De derde ronde gaat over 'new ideas'. Waar heeft nog nooit iemand aan gedacht en zou een interessante nieuwe waardepropositie kunnen zijn. Met name hier mag er volop gelachen worden om ogenschijnlijk bizarre ideeën. Als de stroom ideeën stilvalt kan de discussieleider zelf wat suggesties doen om de geesten weer los te maken.



DE DEUR DICHTPLAKKEN WAS MISSCHIEN NIET ZO'N GOED IDEE!!!

Na deze drie rondes lopen alle deelnemers langs de grote vellen met wat er tot nu toe gezegd is. Je kunt deze op de grond leggen of aan de muren of ramen plakken. Al lezend krijgen ze ongetwijfeld weer nieuwe ideeën, die zij aan de lijst mogen toevoegen. Als de stroom is opgedroogd en het divergeren ten einde is, komt de tijd van convergeren. Alle deelnemers krijgen 10 punten te verdelen over de ideeën die zijn geopperd en opgeschreven. Dat mag 10 x 1 punt zijn of 1 x 10 punten of een mengvorm, zolang het totaal niet meer en niet minder dan 10 punten is.

Zo krijgen we met elkaar helder welke ideeën verdere uitwerking waard zijn. Eventueel zijn er nog wat clusters te maken.

De volgende dag, als alles is bezonken, is het tijd om op je gemak de uitkomsten te bekijken en je af te vragen welke gedachtenspinsels de moeite waard zijn om verder uit te (laten) werken. Het doel van een brainstorm als deze is niet om 10 redelijke ideeën te hebben, maar 1 of 2 heel goede. Die komen er bijna altijd wel, al zijn de juiste probleemstelling, het juiste team en een goede discussieleider wel bepalende factoren.

Fase 3: Herdefinieer je toekomst

- “If we do not get lost, we will never find a new route” (Joan Littlewood)
- “Shoot for the moon. Even if you miss, you’ll land among the stars.” (Norman Vincent Peale)
- “Speel niet op safe, dat is riskant” (Cor Hospes)
- “Als je achter de kudde aanloopt, stap je in de stront van een ander” (Sjaak Bral)
- “Wie met beide benen op de grond blijft staan, komt geen stap vooruit” (diverse bronnen)
- “Bedrijven die het erom te doen is om als eerste in de toekomst aan te komen moeten verder gaan dan waar de klant hen leidt” (Hamel & Prahalad)

Een bedrijf zal nooit groter worden dan de visie en missie waar het voor tekent. Wees realistisch maar ook ambitieus. Zoek met je teams naar consensus waar je over 3 en over 10 jaar wil staan. “No guts no glory” en “Adventure is dangerous, routine is killing” maar evenzeer geldt “je maakt van een olifant geen jachtluipaard”.

Fase 4: Van plan naar actie

“Stop polderinnovatie” zegt Nico Delleman, waarmee hij bedoelt te zeggen dat het typisch Nederlandse ‘polderen’ als het gaat om innovatie zelden tot resultaten leidt. Werk in kleine teams die niet vertragen en laat de CFO nog even in zijn hok. Zeker niet onbelangrijk en wat mij betreft gewapend met een vetorecht, maar wel aan het einde. Ik heb te veel goede ideeën al in een vroeg stadium zien stranden door CFO’s die iets te snel hadden voorgerekend waarom het niet zou kunnen.

Gebrek aan ervaring hoeft niet per definitie een showstopper te zijn. Cabaretier Sjaak Bral formuleerde het zo: “Ervaring krijg je altijd net nadat je het nodig had”.

Denk in het actieplan aan de positionering, schaalbaarheid en de consequenties voor operational excellence. Verandering levert per definitie weerstand op. Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden. Het is daarom heel belangrijk om hen mee te nemen in het proces van de verandering.

In de tijd dat ik Marketing Director was bij International Distillers & Vinters (IDV, wereldmarktleider in gedistilleerde dranken en wijnen, thans UDV en volle dochter van Diageo) was ik onderdeel van een werkgroep die een World Class Selling Manual moest opstellen. Een project dat een miljoen Pound Sterling heeft gekost, maar een veelvoud ervan heeft opgeleverd. Het manual was gebaseerd op een benchmarkproces dat ik nog steeds in mijn dagelijkse consultancypraktijk toepas voor klanten die daarom vragen. De belangrijkste principes uit dat proces benoem ik hieronder, het gaat buiten de context van dit boek ze allen uit te werken maar je kunt ze gebruiken voor zelfanalyse en inspiratie. Over de woordkeuzes is destijds heel goed nagedacht. Vertaling ervan doet ze aan kracht inboeten, vandaar dat de oorspronkelijke Engelstalige tekst gebezigd blijft.

- We continually challenge the way our products reach customers to maximize distribution and turnover (short-term and long-term)
- We can show that we constantly deliver better results than our competitors in each market in which we trade
- We are the trade partner of choice because of the superior quality of our people, the image and consumer pulling power of our brands/products, our high standards of customer service, innovation and business building skills
- Our execution at the point of purchase will constantly be more effective than our competitors because we understand and response to consumer and customer needs better than the competition
- Competitors will look to us to set their own standards
- Each of our subsidiaries will have an action plan that demonstrates to management, employees and customers its commitment to achieving World Class Standards
- We understand and sell through our customers better than any competitor
- We use the best information and systems available to support decisions that improve
- We lead from the front, so everybody knows what we do and why

- We will continually improve the quality and effectiveness of our sales team
- The more we influence the point of purchase the more we sell
- We achieve our objectives by exceeding customer expectations
- We use our category knowledge to get customer support for our plans
- We maximise the return we get from everything we spend.

Valt het je op hoeveel ambitie er wordt uitgesproken, hoe zeer de drive is om het beste jongetje van de klas te zijn, beter dan welke concurrent dan ook. Dit bedrijf was, zeker in die tijd maar ook nu nog, extreem succesvol. Kampioen worden is een keuze.

Wat wij voor je kunnen doen...

Met dit boek heb je naar ik hoop handvatten en inspiratie gekregen om de waardepropositie van je bedrijf, een merk, je organisatie of vereniging of van jezelf onder een vergrootglas te leggen, aan te scherpen en toekomstbestendig te maken.

Heel ingewikkeld is het proces niet, de grootste hobbel is om er de tijd voor te nemen. Sommige ondernemers, managers en bestuurders vinden het plezierig als vreemde ogen dwingen. Voor zelfstandig werkenden geldt zeker dat een sparringpartner in dit proces welkom is.

International Business Development Academy (IBDA) is een kennisplatform op het gebied van (internationale) groei. IBDA biedt bedrijven, organisaties, verenigingen en personen in Nederland en daarbuiten die op zoek zijn naar (aanscherping van) hun waardeproposities en/of (internationale) groei een aantal modules om mee te denken en te sturen in dit proces.

Met regelmaat organiseert IBDA Masterclasses value proposition, International Business Development en International Business Cultures & Ethics. In een dag of dagdeel wordt je theoretische kennis opgefrist en aangevuld. Het parapedaardje van IBDA is de Mini-MBA International Entrepreneurship. Een driedaags programma aangevuld met een Action Learning Project in de eigen organisatie.

Wil je een brainstormsessie, zoals beschreven in dit boek, professioneel en onafhankelijk laten begeleiden, dan staat het IBDA-team tot je beschikking.

Een populaire module is de 'groei- of veranderstrategie in 24 uur'. Van lunch t/m lunch gaan de partners van IBDA met een door hen ontwikkeld proces door de groeiscenario's van je bedrijf of organisatie. Het scherpstellen van de value proposition is daarin een belangrijk onderdeel. Daarnaast zijn er dagsessies op eigen locaties of meerdaagse verdiepingsbijeenkomsten op onze locaties in Oostenrijk en Spanje.

Voor regelmatige afstemming van waardeproposities en groeistrategie is ondersteuning door een IBDA Growth Accelerator Officer (GAO) een optie die door bedrijven als prettig en kosteneffectief wordt ervaren.

Informatie over deze mogelijkheden is te vinden op www.ibda.eu of via info@ibda.eu





De auteur

Voordat Rob van Nes MBA CIBDE in 2000 zijn loopbaan voortzette als ondernemer, was hij onder meer Marketing Director bij een grote mondiaal opererende beursgenoteerde Engelse multinational en Managing Director voor een Nederlands bedrijf met export naar meer dan 60 landen.

Vanuit zijn kantoren in Nederland en Spanje deed hij in diverse landen interimprojecten op senior executive posities voor internationaal opererende bedrijven als General Electric Energy, Auping, Ahrend, NedTrain, Royal Cosun, Spliethoff/Transfennica en vele anderen. De wereld werd zijn huiskamer en hij leerde tal van industrieën, zowel B2B als B2C, van binnenuit kennen.

Als examinator van MBA-studenten bij Business School Nederland, als auteur van enkele managementboeken en als recensent voor managementboek.nl houdt hij zijn theoretische kennis up-to-date. Met talrijke reizen geldt dat ook voor zijn beeld van wat er in de wereld speelt en verandert en voor het warmhouden van zijn internationale netwerken. Regelmatige beurs- en congresbezoeken dragen ook bij aan het volgen van ontwikkelingen in de markten van zijn opdrachtgevers.

<https://www.linkedin.com/in/robvannes/>

Bronnen

Voor dit boek zijn talloze publicaties geraadpleegd of als bron van inspiratie gebruikt. Gelet op het grote aantal boeken, artikelen en internetpublicaties dat is geraadpleegd, mag onderstaande bronvermelding niet als volledig worden beschouwd. Temeer omdat in veel werken andere auteurs worden geciteerd en omdat bepaalde modellen en quotes in de literatuur en op internet zo vaak worden gebruikt dat de oorsprong niet altijd duidelijk is.

- The Future of Shopping; Jorg Snoeck & Pauline Neerman; ISBN9789082542271
- Marktentreestategie; Rob van Nes; ISBN 9789490903015
- Value Proposition Design; Alex Osterwalder e.a.; ISBN9781118968055
- Bedrijven die de wereld hebben veranderd; Jonathan Mantle; ISBN9789035134041
- De wet van de Paracetamol; Paul Moers; ISBN9789089653697
- Saab over de kop, Maarten van der Pas & Robert van den Oever; ISBN9789046813058
- 75 Managementmodellen; Marijn Mulders; ISBN9789001605117
- Bedrijven die de wereld hebben veranderd; Jonathan Mantle; ISBN9789035134041
- Internationale bedrijfskunde; Pieter Klaas Jagersma en Haico Ebbers; ISBN9043008532
- Internationale Marketing; Robert A. van der Zwart en Drs. Fred van Eenennaam; ISBN9026727356
- Consumer Behaviour, A European Perspective; Michael Solomon, Gary Bamossy; Søren Askegaard en Margaret K. Hogg; ISBN 139870273687522
- Marketing communications, A European Perspective; Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens en Joeri Van den Bergh; ISBN139870273706939
- Marketingcommunicatiestrategie; Drs. J.M.G. Floor en Prof.dr. W.F. Van Raaij; ISBN9020731653
- Marketing Management; Philip Kotler; ISBN0130156841
- Strategisch marketing management; Prof.dr. Bronislaw Verhage; ISBN9020726129
- Succesvolle marketingplannen; Dr. Marian Dingena en Nanette van Dishoeck; ISBN9075432992
- Alliance Advantage; Yves L. Doz en Gary Hamel; ISBN0875846165
- Competitive Advantage; Michael E. Porter; ISBN0029250900
- Hyperconcurrentie; Richard D' Aveni; ISBN9055940615
- Ondernemingsstrategie; Systse Douma; ISBN9026717261
- Strategic Market Management; David A. Aaker; ISBN047130588
- StoryDoing; Jan-Peter Bogers en Ron van Gils; ISBN9789462761797
- Vormen van sportinnovatie; Presentatie Nico Delleman 2018; Delta Sport Innovation

Waardeproposities hebben een beperkte houdbaarheid. In de vorige eeuw kon dat wel eens tientallen jaren zijn, maar met name door de opkomst van internet ontstaan er in hoog tempo businessmodellen die voor de afnemer, consument of business, aantrekkelijker zijn. Dat geldt niet alleen voor bedrijven, maar ook voor organisaties of (sport)verenigingen en zelfs voor personen. Disruptie alom!

Het is daarom cruciaal om de waardepropositie van je bedrijf, organisatie, vereniging of van jezelf onder de loep te nemen en toekomstbestendig te houden of te maken.

Zoals een goede voetbalcoach in staat is om een wedstrijd te lezen en waar nodig de tactiek aan te passen, inclusief de veldbezetting die nodig is voor die nieuwe speelwijze, doet Rob van Nes hetzelfde met en voor bedrijven en organisaties. Met name waar het gaat om internationale groei heeft Rob een brede ervaring. Hij werkte en werkt als strategisch adviseur en/of interim CEO voor startups en voor global top 10 multinationals in diverse landen in Europa en daarbuiten. Zijn eigen waardepropositie, volgens zijn opdrachtgevers, is dat hij als geen ander in staat is de juiste vragen te stellen en door te vragen om zo te komen tot de kern van de value proposition.

The wheel of value is een compacte samenvatting van de processen die Rob met de bedrijven die hij adviseert doorloopt. Een helder en overzichtelijk proces voor zelfanalyse en het (her)ontwerpen van je waardepropositie.

