

'Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business'

Op basis van:

**. 'Waardecreatie en innovatie in de industrie', van P. Matthyssens e.a.,
ISBN 90334 5531-5, Acco, Leuven, België**

**. 'Strategische en Operationele Marketingplanning-Kernstof-B',
Gb. Rustenburg cs., 2007, Wolters Noordhoff,
ISBN 978 90 01 00009 7, te bestellen via www.ruscon.nl**

en ook:

**. Sales Management, van Gerbrand Rustenburg e.a.; Wolters Noordhoff,
ISBN 9001 17 6911, te bestellen via www.ruscon.nl**

Gerbrand Rustenburg, © Haarlem, Nederland

Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business

Het effect van R&D (product innovatie c.q. technologie driven) op het 'succesvol zijn' in de markt is geringer dan het effect van business modelinnovatie c.q. strategische innovatie, oftewel klantwaarden scheppen.

Bij Business management gaat het altijd om voordelen bij de klant te realiseren. Business management is tenslotte het proces van het begrijpen, creëren en het afleveren van waarden aan bewerkte businessmarkten en afnemers.

De voordelen kunnen we in twee groepen verdelen, nl.:

1^e. efficiëntie voordelen:

- . directe kostenbesparingen
- . indirecte (TCO = total costs of ownership) kostenbesparingen

2^e. differentiatie voordelen:

- . innovatieve producten
- . totaaloplossingen (producten + service + toegevoegde waarden = concepten)

Op basis van deze twee groepen van voordelen kan de onderstaande matrix (zie onderstaande figuur) worden gemaakt. Dit van uit het gezichtsveld van de leverancier.

		Laag	Bijdrage efficiency voor de klant	Hoog
Bijdrage onderscheidend vermogen voor de klant	Hoog	Product innovator ↓ . early supplier (pre-empty) . hoge involvement (betrokkenheid)	Strategische partner (o.a. co-designer / co-producer / specialist) ↓ . Intensiveer wederzijdse leerrelatie	
	Laag	Zwakke leverancier ↓ Klanten kunnen zich snel afwenden: exit	Jobber (eenvoudige zaken worden uitbesteed). ↓ . procesautomatisering & . value engineering	

NB: Bij toenemende concurrentie wordt het onderscheid kleiner, evenals de efficiency, m.a.w. een beweging van rechtsboven naar beneden en/of naar links.

Een win/win relatie moet natuurlijk ook leiden tot een toename van de eigen 'marktgerelateerde activa', zoals:

- . marktreputatie;
- . installed base (de verkochte installaties): benodigde services en vervangingsmarkt;
- . trouwe partnerrelaties / partnerships;
- . opgebouwd marktaandeel

↓

Toename van aandeelhouderswaarde c.q. value based management

Definitie value based management:

Value based management is het geheel aan activiteiten en instrumenten dat is gericht op het optimaliseren van de ondernemingswaarde, d.m.v. het sturen, meten en evalueren van value drivers.

Voorbeelden van value drivers, die de organisatiewaarde zijn:

- . omzet, kosten (direct en indirect), winstmarges;
- . werkkapitaal en vaste activa;
- . schaalvoordelen;
- . kapitaalkosten;
- . vaste activa;
- . belastingtarief;
- . concurrentievoordeel: merken, synergieën, time to market, visionair beleid.

Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business

Trends in bedrijfskolom:

Ketens of bedrijfskolommen worden korter, snellere responstijden zijn gewenst, kortere productcycli, transparantie en efficiëntie worden voorgeschreven, er ontstaan (nieuwe) netwerken, die systemen en intensieve informatie-uitwisseling aan elkaar koppelen en anderen (concurrenten) uitsluiten. Doel efficiënter & effectiever (innovaties) worden.

<p>Een klantenbinder boft maar.. <u>Hij krijgt van leverancier:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . veel dienstverlening, probleemoplosser . goede producten . empathie . als eerste de beste informatie . al met al een hele goede prijzen <p style="text-align: right;">Win</p>	<p><u>Hij geeft de leverancier:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . vertrouwen . trouwheid . informatie en goede tips aan . informatie door aan potentiële afnemers . hoge klantwaarde <p style="text-align: right;">Win</p>
---	--

Er staan de aanbieder, een industriële onderneming een viertal basisstrategieën ter beschikking:

1. kostenleider: efficiency en beschikbaarheid van bepaalde producten;
2. klantenbinder: relatieve 'goedkope' oplossingen + extra diensten;
3. productleider met 'breakthrough producten: hoge ketenkennis en sterke netwerkrelaties;
4. co-developer: bezit state-of-the-art-technologieën

Wat is de attitude van de inkopende partij versus verkopende partij?

Inkopers willen het inkopen 'versimpelen' tot de prijs, om daarmee directe besparingen te realiseren en winstmarge te vergroten. De inkopende partij zal het liefst trachten 'strategische producten' tot 'routineproducten' terug te brengen, want dan heeft hij de meest comfortabele machtspositie.

In de matrix van Kraljic (zie onderstaande figuur). onderscheidt de inkopende partij vier groepen van producten.

	<i>Laag</i>	<i>'Complexiteit uniekheid Aanbieder' **)</i>	<i>Hoog</i>
Hoog	<p>Hefboom producten: o.a. producten, die via tendering worden gekocht. >duurzame 'afstands' relatie< (door hoge exit barriers), groeiemarkt en weinig aanbieders</p>		<p>Strategische producten: Intensieve communicatie tussen leverancier & klant. >Strategische partnerrelatie<</p>
Financieel *)	<p><u>Policy klant:</u> substitutie / value engineering</p>		<p><u>Policy klant:</u> leveranciersontwikkeling</p>
Risico	<p>Routine (standard) producten (commodities): weinig waarde per stuk, routine markt transacties<</p>		<p>Knelpunt producten: Weinig alternatieven aanwezig > o.a. projectrelatie<</p>
Laag	<p><u>Policy klant:</u> dit is het favoriete inkoperkwadrant</p>		<p><u>Policy klant:</u> normering, alternatieven zoeken, substituten</p>

NB: Bij toenemende concurrentie wordt het onderscheid kleiner, evenals de efficiency, m.a.w. een beweging van rechtsboven naar beneden en/of naar links.

***) Financieel risico:**

- . hoge voorraad: duur . klein aantal concurrenten
- . hoge totale kosten: in kostprijs: . levensduur . onderhoud . transportkosten

*****) Complexiteit van aanbod / aanbieder :**

- . < transparant aanbod . heterogene producten
- . > switching drempels . > afhankelijkheid van aanbieder
- . > technische risico's

Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business

Ook moeten het voor aanbieders heel duidelijk zijn, dat inkopers hun producten en diensten niet uniek blijven vinden, zij degraderen na verloop van tijd tot 'commodities', tenzij continu klantwaarden en innovaties worden ontwikkeld.

Wat is de houding van de verkopende partij (verkopers / marketeers)?

De verkopende partij houdt niet van commodities(!)

De voordelen van 'breakthrough producten' verliezen door toenemende ervaring van de klant aan kracht & differentie, wat leidt tot prijsconcurrentie: standaard, korting, lage exit barriers etc.. Het unieke product wordt een commodity (zie onderstaande figuur).

	Laag	'Ervaring klant'	Hoog
Hoog	1. Risicoreductie voor klant: . reputatie . garantie & referenties . info & ondersteuning		2. Technische samenwerking . applicatieondersteuning . samen productontwikkeling
<i>Toegevoegde Waarde voor klant</i>			
Laag			3. Prijsconcurrentie: . standaard . < prijs & korting . schaal & volume

NB: In de tijd neemt de ervaring van de klant toe en de toegevoegde waarde minder, m.a.w. een beweging van linksboven naar beneden en/of naar rechts.

Wat kan de onderneming doen?

Toevoegen van intangible (diensten) voordelen. Dit effect is vaak maar kort, omdat service 'gewoon' wordt voor de klant en concurrenten de diensten ook imiteren. Het leidt tot een kostenpush en in verkleining van marges! Dit leidt tijdelijk tot kwadrant 2 en vervolgens weer tot prijsconcurrentie (kwadrant 3).

Continu 'breakthrough producten' lanceren. Dit leidt tot kwadraat 1. **risicoreductie.** Is dit wel altijd mogelijk en vervalt de onderneming in de weerbarstige praktijk niet gauw in kleine modificaties: dit leidt echter tijdelijk tot kwadrant 2 en vervolgens weer tot prijsconcurrentie.

Waarde-innovaties (concurrentie wordt minder relevant, eigen spelregels samenstellen en unieke klantwaarde realiseren)

Dit leidt tot kwadraat 1. **risicoreductie.** Kortom: weg van componenten. Dus van componenten naar systemen (integratie van technisch* proces) en van componenten naar procesmanagement** (integratie van administratief proces). Dus: turnkey oplossingen.

* Voorbeelden van technisch proces (hiermee kan de klant beter scoren bij hun klanten c.q. SCA behalen):

- . > productiecapaciteit: < wachttijden, lagere TCO;
- . < time-to-market;
- . geluidshinder concepten voor fabrieken, horeca e.d.: goed voor reputatie bij omwonenden, personeel, ARBO e.d.;
- . nieuwe producten, bijv. geluidsdempende producten voor particulieren via retailers naar particulieren: marge & onderscheidend vermogen bij retailers.

** Voorbeelden van procesmanagement = administratief proces (kosten van de klant verlagen):

- . co-financiering;
- . co-marketingacties;
- . outsourcing;
- . veiligheidsconcepten i.p.v. alleen brandblussers;
- . logistieke zaken, o.a. just-in-time, build to order;
- . onderhoud machines en training van mensen.

Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business

Er is echter steeds weer sprake van een ‘natuurlijke’ ontwikkeling naar ‘**commodization**’, een cyclisch proces.



Commodization process: → lagere marge ← minder klantensurplus ←←

*) Kosten gaan omhoog door kostenpush, door gratis activiteiten aan te bieden om klant maar te behagen.

**) Verkoopprijs staat door concurrentie onder druk: gevolg lagere marge

***) Klantensurplus (kwalitatieve & kwantitatieve voordelen voor bijv. de klant achter de klant) staat onder druk door betere substituten /diensten van concurrenten met als gevolg dat de klant minder surplus heeft en overstapt naar een ‘betere’ leverancier.

Bij waarde-innovaties gaat het om een goede verhouding van 3 C’s.

De 3 C’s betekenen:

- . Creëren van klantenwaarden: o.a. < TCO, SCA’s **), dus voor klanten;
- . Committeren van de organisatie aan de markt (marktgerichtheid), o.a. door interne marketing, verandermanagement;
- . Capteren (cashen) van de klantwaarde: wat houdt de klant en leverancier (win/win) er aan over? Bijvoorbeeld groei in marge, marktaandeel of 3 R’s (Relatie + Reputatie = Ruil → positioneel voordeel in de markt).

**) Een SCA (sustainable competitive advantage) voor de klant ontwikkelen gaat ook d.m.v.:	
1. Waarin onderscheidt de klant zich in de markt? ↓	1. Dus klantenkennis nodig!
2. Hoe kan de klant een positioneel voordeel, (o.a. winst, marktaandeel) verwerven? ↓	2. Met de klant concreet spreken welke TCO- onderdelen verlaagd kunnen worden <u>of</u> hoe het marktaandeel kan worden vergroot.
3. Hoe kan de klant uiteindelijk een duurzaam concurrentie voordeel behalen?	3. Dus lange termijn gericht; wat goed is voor de klant is ook goed voor jou...

NB: Als een leverancier klanten helpt met een SCA, dan heeft de leverancier zelf ook een SCA!

De winners van waardencreatie, dus kampioenen van groei (> rendement) kenmerken zich door:

- . > diensten aanbieden (rond producten);
- . > dichter op klanten zitten;
- . superieure klantenwaarden aanbieden; van ‘box mover’ naar relatie / projecten e.d.
- . > klantoriëntatie dan interne efficiëncy en procesoriëntatie;
- . inside-out denken versus outside in denken (doemdenken, beren op de weg zien e.d.);
- . in eigen kracht geloven;
- . innovaties een subbrand geven naast het corporate brand;
- . Kortom: zij gaan weg van commodities richting turnkey-projecten (van een blusapparaat naar brandveiligheidsconcepten): specialiteiten of zij versterken de dimensie van ‘customer intimacy’.

Creatie	Klantwaarde	Captatie ≈ ‘cashen’
Bundel van klantvoordelen →	Maximale prijs die klant voor probleem over heeft →	. Surplus van de klantwaarde . Marge voor aanbieder

Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business

Functional food industrie (transparante keten met relatief weinig spelers, met veel overheidsregels)

Concurrentie	Technische innovatie en allianties met midstream (leveranciers van specifieke grondstoffen)	Merken- en innovatief productbeleid, sterk bij introducties, vrij veel macht (Unilever, Campina)	Prijzenslag, gevecht om marge. Winkelketens
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"> . doorbraak innovaties . exclusiviteit midstream . ingrediënt branding . > kennis van (eind-) afnemers 	<ul style="list-style-type: none"> . internationalisering . outsourcing . > kennis & creativiteit 	<ul style="list-style-type: none"> . machtsstrijd met mid- & downstream . positionering als keten . > huismerken →macht . keten regisseur

Truck & trailerindustrie (vrij lange, complexe en inefficiënte keten, met veel overheidsregels)

Concurrentie	Innovatie en efficiency (o.a. Corus, Pirelli)	Allianties, prijsdruk, felle concurrentie, vrij veel macht topmerken (VW)	Prijsdruk, heftige concurrentie, machtige klanten (leasebedrijven)
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"> . > schaal, . <ontwikkeltijden . upgraden technologie 	<ul style="list-style-type: none"> . consolideren . outsourcing . > kennis & creativiteit: > intelligente producten 	<ul style="list-style-type: none"> . schaalvergroting . outsourcing . liberalisering →macht (autohuizen)

Wat zijn zo al drempels (belemmeringen c.q. inertie) om tot creatie van superieure klantwaarden te komen?

1. Initiatedrempels (processen binnen onderneming om mogelijkheden tot klantwaarden op te sporen)	2. Realisatiedrempels	3. Captatiedrempels (waarde ≈ marge voor ons en de klant)
<ul style="list-style-type: none"> . gesloten denken; . voorrang aan technologie boven markt/klant/oplossingen denken; . weinig market sensing; . weinig ketenfocus. 	<ul style="list-style-type: none"> . bestaande relaties en structuren; . bestaande routines en kennis; . beperkt ondersteuning van management; . gebrek aan medewerking van 'uitvoerders'. 	<ul style="list-style-type: none"> . gebrek aan reputatie of imago; . nog 'service for free'-houding; . moeilijke vertaling van TCO-voordelen; . uitwringgedrag van ketenspelers.

Randvoorwaarden om te komen tot waardecreatie

1. **Operationele uitmuntendheid** (hoe worden de activiteiten uitgevoerd) in de huidige waardecreatiebenadering. Dit uitgangspunt is in wezen imiteerbaar en heeft dus een korte termijn effect. Dit zijn hygiënische KSF's; nodig voor bestaansrecht (!)
2. Bereidt zijn **actief waarden te creëren** (welke activiteiten uitvoeren om meerwaarde te creëren?). Dit zijn visionaire KSF's ; leiden tot succes (!)

Kortom: het succesvol creëren van meerwaarde voor de klant is alleen maar mogelijk, indien er ook sprake is van operationele uitmuntendheid in de huidige activiteiten van de onderneming.

De kostprijs kan natuurlijk verschillen, dit is afhankelijk van de hoeveelheid toegevoegde waarde, bijvoorbeeld:

- . een zeer lage kostenpositie en een lage klantenwaarde;
- . een lage kostenpositie en alleszins een redelijke klantenwaarde;
- . een hoge kostenpositie en een zeer hoge klantenwaarde.

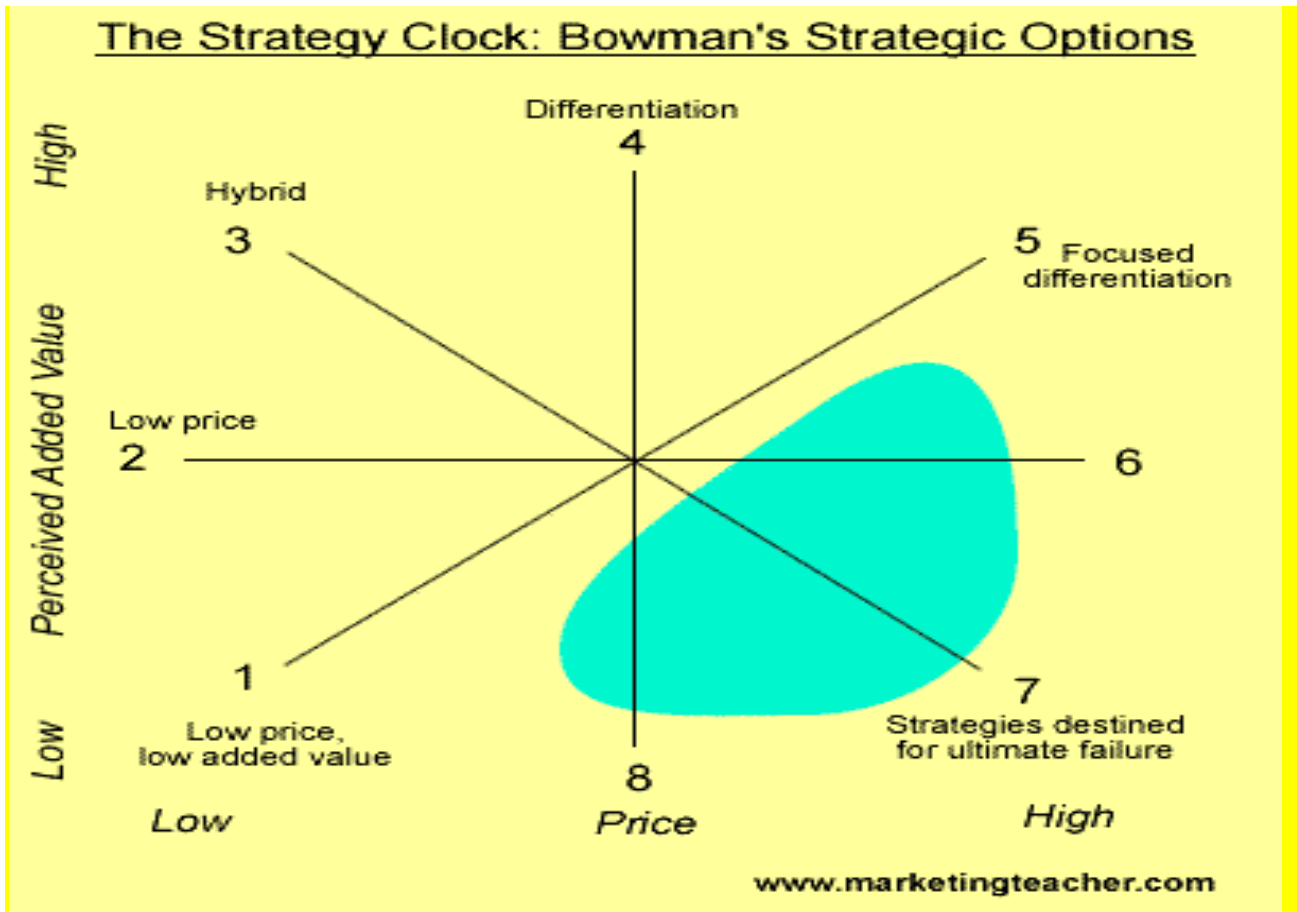
Bij al de drie punten is er sprake van een vrij gunstige prijs / kwaliteit.

Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business

Het mag natuurlijk nooit zo zijn:

- . een lage kostenpositie en een zeer lage klantenwaarde;
- . een hoge kostenpositie en een lage klantenwaarde.

Dan is er sprake van een ongunstige prijs / kwaliteitsverhouding, die gedoemd is tot zelfdestructie. Zie ook de mogelijkheden van de onderstaande 'strategy clock'.



Option 1 - low price /low added value: likely to be segment specific. Pig in a poke.

Option 2 - low price /good value: risk of price war / low margins: 'cost leader'.

Option 3 - Hybrid: rather price / excellent value: reinvestment in low price and differentiation.

Option 4 - Differentiation: reasonable price / excellent value

1. without a price premium: perceived added value by user, yielding market share benefits.

2. with a price premium: top perceived added value to bear price premium.

Option 5 - focused differentiation: perceived added value to a 'particular segment' warranting a premium price.

Option 6 – increased (high) price / standard value: higher margins if competitors do not value follow/risk of losing market share. 'Buy a pig in a poke.'

Option 7 - increased (high) price / low values: only feasible in a monopoly unfair situation.

Option 8 - low value/standard price: loss of market share.

Waarde-innovatie

Voor het realiseren van superieure klantenwaarden moet de onderneming het huidige industrierecept doorbreken. Dan pas kunnen we spreken van 'waarde-innovatie', die leidt tot nieuwe vormen van samenwerking of tot procesmanagement, i.p.v. 'product denken'. Daarbij behoort 'strategic renewal': het strategisch vernieuwen van de organisatie zelf, dus veranderen.

Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business

Voorbeelden van waarde-innovatie zijn:

- . co-branding;
- . databases ter beschikking stellen t.b.v. midstream / downstream;
- . totaal transportoplossingen;
- . full service documentbeheer;
- . veiligheidsconcepten: brand etc.

De definitie van waarde-innovatie:

Het anders definiëren van de waardeketen binnen een industriecontext, het anders inrichten van een business of anders kijken van de verhoudingen binnen een waardeketen, om een meerwaarde te creëren voor de betrokken partijen, incl. klanten.

Welke attitude is nodig om te komen tot waarde-innovatie?

- . kijk buiten de traditionele ketenverhoudingen en –structuren (industrierecept);
- . bestudeer andere ketens, zoek succesfactoren in die ketens;
- . bouw een nieuwe configuratie van partners op;
- . denk in klantoplossingen; producten zijn daarbij hulpmiddelen;
- . de markt moet voldoende interessante klanten bevatten;
- . de gepercipieerde waarde moet kritisch bij de klant onderzocht worden;
- . marktgerichtheid is nodig, ‘specialisten’ en de daarbij behorende branding;
- . er moet een dialoog zijn, ook om de een één-op-één-leerrelatie te realiseren;
- . bereidheid om als organisatie te veranderen, om flexibel te worden, kortere time-to-market te bewerkstelligen en bijv. echte doorbraakproducten / -oplossingen op de markt te brengen.

De roadmap voor waarde-innovatie in B2B

De roadmap bestaat uit vier afzonderlijke stappen:

1^e. Market sensing c.q. empathie: de markt ‘open-minded’ in kaart brengen om spelregels (industrierecept) van het business domein te achterhalen. Denk ook aan:

- . klantbehoeften / -motieven kennen;
- . inefficiënties in het industrierecept;
- . mogelijkheden om hierop in te spelen;
- . concurrentie en andere bedrijfskolommen bestuderen;
- . latente behoeften achterhalen.



2^e. Sense making: Wat doen we met de informatie uit de market sensing en hoe koppelen we deze externe informatie aan de onderneming, om te komen tot een vernieuwende waardepropositie? Hoe ziet onze visie er uit en welke rol willen we in de toekomst spelen. Hier moeten mentale denkkaders van ons worden doorbroken: dus out-of-the-box thinking. Wij moeten inzien dat doorgaan op dezelfde weg leidt tot meer concurrentie en lagere marges.



3. Vertaling naar de markt (klant en partners) én de organisatie: implementatie, dit is uitvoeren, overtuigen, opvoeden, doorbreken van bestaande routines/gewoonten want die functioneren nu niet meer zo goed.

De spelregels in de markt moeten we veranderen en daarom moet de onderneming ook veranderen: **double-loop learning**. Daar is interne en externe marketingcommunicatie voor nodig. Denk ook aan de invulling van de vier perspectieven (1. klant, 2. interne processen, 3. leervermogen van de organisatie en 4. financiën) van de balanced scorecard (BSC) en de daarmee samenhangende 7 S'n van McKinsey.

Waardecreatie & innovatie in Business-to-Business

De onderneming moet zich dus hieraan willen 'committeren'.

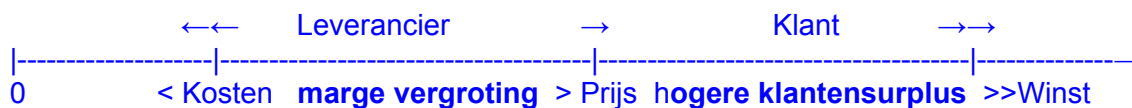
Sleutelwoorden hierbij zijn: bezielend en geëngageerde management, pro-actief, customization, relaties en netwerken bouwen, branding, co-ontwikkeling, modulair opbouwen van de probleemoplossing, complementaire diensten e.d.



4. waardevermeerdering: voor de klant en voor de leverancier. Dus waardecreatie ≈ 'cashen'



Doel waarde-innovatie: hogere marge voor leverancier en een hogere klantensurplus.



De waardecreatie vindt in de stappen 1 t/m 3 plaats en de waardecreatie (cashen) in de stappen 2 t/m 4.

Het proces om de road map succesvol uit te voeren komt overeen met het realiseren van 'visionaire KSF's' (het proces van kennis hebben + creatief zijn = klantrelaties opbouwen met als resultaat meer marktaandeel en hogere marges).

Gerbrand Rustenburg
Rustenburg Consultancy
Spaarnwouderstraat 138 zwart
2011 AH Haarlem, The Netherlands
www.ruscon.nl, info@ruscon.nl